

e-ISSN 2353-0758

MODERN | MANAGEMENT | REVIEW |

Quarterly, Volume XXII
(July - September)
Research Journal 24
(3/2017)

Volume Editor
Teresa Piecuch

MMR Journal indexed, among others, on the basis of the reference of the Minister of Science and Higher Education in ERIH PLUS and Index Copernicus Journal Master List 2016

Issued with the consent of the Rector

Editor in Chief
Publishing House of Rzeszow University of Technology
Grzegorz OSTASZ

Composition of the Scientific Papers Council
of the Faculty of Management of Rzeszow University of Technology
„Modern Management Review”

Stanisław GĘDEK – chairman (Poland)
Elżbieta KURZĘPA – editorial assistant (Poland)

members:

Gerhard BANSE (Germany), Joe BOGUE (Ireland), Gérard Kokou DOKOU (France)
Andriy GERASYMCHUK (Ukraine), Aleš GREGAR (the Czech Republic)
Danuta HÜBNER (Poland), Andrzej KALETA (Poland), Jerzy KISIELNICKI (Poland)
Dušan MALINDŽÁK (Slovakia), Johan van OPHEM (Holland)
Aleksandr RAZIN (Russia), Sergej SERIOGIN (Ukraine), Antonio STASI (Italia)
Róbert ŠTEFKO (Slovakia), Josu TAKALA (Finland), Tamara TKACH (Ukraine)
Karsten WEBER (Germany), Gabriel WEISS (Slovakia), Leszek WOŹNIAK (Poland)

Editor in Chief
Stanisław GĘDEK (Poland)

Editorial Committee (Thematic editors)
Andrzej GAZDA (Poland), Igor LIBERKO (Poland), Zhanna POPLAVSKA (Poland)
Janusz STROJNY (Poland) Mirosław ŚMIESZEK (Poland), Leszek WOŹNIAK (Poland)

Statistical editor
Paweł HYDZIK (Poland)

Members of editorial staff
Agata GIERCZAK (Poland), Grzegorz LEW (Poland)
Paweł PERZ (Poland), Justyna STECKO (Poland), Dariusz WYRWA (Poland)
Beata ZATWARNICKA-MADURA (Poland)

Volume editor
Teresa PIECUCH

Language editors
Glyn David GRIFFITHS (The United Kingdom), Tatiana GUGNINA (Poland)
Alewtina ŁAWRINIENKO (Russia), Ruth MALOSZEK (Germany)
Magdalena REJMAN-ZIENTEK (Poland), Piotr CYREK (Poland)

Project of the cover
Damian GĘBAROWSKI

The printed version of the Journal is an original version.

e-ISSN 2353-0758
p-ISSN 2300-6366

Publisher: Publishing House of Rzeszow University of Technology
12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszow (e-mail: oficyna@prz.edu.pl)
<http://oficyna.prz.edu.pl>

Editorial Office: Rzeszow University of Technology, The Faculty of Management,
10 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów, phone: +48 17 8651383, e-mail: kwart_wz@prz.edu.pl
<http://mmr.prz.edu.pl/>

Additional information and an imprint – p. 223

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----|
| Od Komitetu Redakcyjnego | 7 |
| Bogusław BEMBENEK: Klastrowy produkt turystyczny jako wyzwanie strategiczne w zarządzaniu klastrem turystycznym | 9 |
| Bogdan ĆWIK: Postrzeganie zagrożeń w systemach bezpieczeństwa organizacji | 27 |
| Beata GIERCZAK-KORZENIOWSKA: Ocena korzyści organizacyjno-zarządczych w transporcie lotniczym w wyniku zastosowania analiz benchmarkingowych | 39 |
| Oktawia JURGILEWICZ: Obowiązki administracji obrony narodowej w zakresie ochrony środowiska | 51 |
| T. Bartosz KALINOWSKI, Magdalena KUCIA: Outsourcing funkcji magazynowania a rentowność organizacji – studia przypadków | 63 |
| Waldemar KRZTOŃ: Zarządzanie informacją w procesach decyzyjnych organizacji .. | 83 |
| Marlena LOREK: Bezpieczeństwo energetyczne a bezpieczeństwo wewnętrzne państwa | 95 |
| Лариса ЛЫСАКОВА: Условия внедрения плюралистической модели государственно-управленческой деятельности в Украине | 105 |
| Paweł ŁUKA: Dynamika zmian liczby osób korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim | 125 |
| Izabela OLEKSIEWICZ: A legal assesment of management of the European Union cyberterrorism policy | 141 |
| Anna OSTROWSKA-DANKIEWICZ, Tomasz TOMCZYK: Znaczenie programów grupowych ubezpieczeń na życie w procesach zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach | 153 |
| Grzegorz ROŚLAN: Rola Gwardii Narodowej Federacji Rosyjskiej w systemie bezpieczeństwa Rosji | 167 |
| Marek SOCHOŃ: Podatność przedsiębiorstwa na kryzys – koncepcja ostrzegania przed zagrożeniem wystąpienia kryzysu w przedsiębiorstwie | 179 |

| | |
|---|-----|
| Celina SOŁEK-BOROWSKA, Katarzyna CHUDY-LASKOWSKA: Through the gender looking glass: female students attitude towards entrepreneurship | 191 |
| Joanna WOŹNIAK, Karol FILL: Influence of acquaintanceship with a mass event rules and regulations on the perception of the selected aspects of safety by participants | 209 |

CONTENTS

| | |
|--|-----|
| From the Editorial Committee | 7 |
| Bogusław BEMBENEK: Cluster tourism product as a strategic challenge within tourism cluster management | 9 |
| Bogdan ĆWIK: Perception of threats in organization safety systems | 27 |
| Beata GIERCZAK-KORZENIOWSKA: The evaluation of organizational and management benefits in air transport as a result of the application of benchmarking analyses | 39 |
| Oktawia JURGILEWICZ: Responsibilities of the national defense administration in the field of environmental protection | 51 |
| T. Bartosz KALINOWSKI, Magdalena KUCIA: Storage function outsourcing vs. profitability of organisation – case studies | 63 |
| Waldemar KRZTOŃ: Information management in decision-making process of organization | 83 |
| Marlena LOREK: Energy security and internal security of state | 95 |
| Лариса ЛЫСАКОВА: The implementation of pluralist model state-administrative activity in Ukraine | 105 |
| Paweł ŁUKA: The dynamics of change in the number of overnight guests in hotels in subcarpathian region | 125 |
| Izabela OLEKSIEWICZ: A legal assesment of management of the European Union cyberterrorism policy..... | 141 |
| Anna OSTROWSKA-DANKIEWICZ, Tomasz TOMCZYK: Importance of group life insurance programs in risk management processes in enterprises..... | 153 |
| Grzegorz ROSŁAN: The role of the National Guards of the Russian Federation in the security system of Russia | 167 |
| Marek SOCHOŃ: Susceptibility of a company to crisis – concept to alert before the threat of crisis in a company | 179 |

| | |
|---|-----|
| Celina SOŁEK-BOROWSKA, Katarzyna CHUDY-LASKOWSKA: Through the gender looking glass: female students attitude towards entrepreneurship | 191 |
| Joanna WOŹNIAK, Karol FILL: Influence of acquaintanceship with a mass event rules and regulations on the perception of the selected aspects of safety by participants | 209 |

From the Editorial Committee

We are giving you the next 24th (3/2017) issue of the Quarterly of the Faculty of Management of the Rzeszow University of Technology entitled "Modern Management Review".

The primary objective of the Quarterly is to promote publishing of the results of scientific research within economic and social issues in economics, law, finance, management, marketing, logistics, as well as politics, corporate history and social sciences.

Our aim is also to raise the merits and the international position of the Quarterly published by our Faculty. That is why we provided foreign Scientific Council, as well as an international team of Reviewers to increase the value of the scientific publications.

The works placed in this issue include many assumptions and decisions, theoretical solutions as well as research results, analyses, comparisons and reflections of the Authors.

We would like to thank all those who contributed to the issue of the Quarterly and we hope that you will enjoy reading this issue.

With compliments
Editorial Committee

Bogusław BEMBENEK¹

KLASTROWY PRODUKT TURYSTYCZNY JAKO WYZWANIE STRATEGICZNE W ZARZĄDZANIU KLASTREM TURYSTYCZNYM

Artykuł koncentruje się na problematyce klastrowego produktu turystycznego, postrzeżonego współcześnie jako wyzwanie strategiczne w zarządzaniu klastrem turystycznym w Polsce. W dwóch jego częściach w sposób syntetyczny przedstawiono zakres aktywności klastrów turystycznych, a także istotę i znaczenie klastrowego produktu turystycznego. W oparciu o wyniki analizy literatury przedmiotu i danych zastanych wykazano, że klastry turystyczne można traktować jako element procesów rozwojowych w gospodarce na poziomie makro, mezo i mikro. Ich aktywność pozwala bowiem z jednej strony na zaspokajanie różnorodnych potrzeb i oczekiwań turystów, a z drugiej na wzmacnianie konkurencyjności gospodarki. Stwarzają one dogodne warunki dla mikro, małych i średnich podmiotów gospodarki turystycznej, których dotychczasowy potencjał strategiczny był mało konkurencyjny. Pozwalają przewycięzać słabości polskiej turystyki, związane z jakością usług turystycznych, bazą noclegową, rozproszoną ofertą turystyczną, czy ze stopniem wykorzystania potencjału sektora turystyki. Ponadto sprzyjają rozwojowi zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy oraz zapewnieniu spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, reprezentującą specyficzną formę partnerstwa terytorialnego, regionalnej i sektorowej współpracy, a niekiedy nawet międzyregionalnej i międzysektorowej.

Jednocześnie w artykule podkreślono, że rozwój klastrów turystycznych wymaga sprawnego zarządzania i wymiernego wsparcia kluczowych interesariuszy m.in. władz publicznych i inwestorów. Aby mogły dostarczać optymalne korzyści (wartość dodaną) dla swych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych na danym terytorium ich zakorzenienia niezbędne jest w pierwszej kolejności opracowanie odpowiednio zintegrowanego klastrowego produktu turystycznego, a następnie elastyczne oferowanie go klientom (turystom). Współpraca w tym obszarze koordynatora i członków klastra, m.in. lokalnego biznesu, podmiotów sektora B+R i instytucji otoczenia biznesu, zwiększa szansę na pomyślność tego przedsięwzięcia. Fundamentem klastrowego produktu turystycznego jest bowiem połączenie jego jakości i innowacyjności ze specyficznymi cechami regionu zakorzenienia klastra, w tym walorami przyrodniczymi oraz wielowymiarowym dziedzictwem kulturowo-historycznym.

Słowa kluczowe: klastr, zarządzanie, turystyka, marketing, produkt, rozwój.

1. WPROWADZENIE

Klastry turystyczne w Polsce już od wielu lat są przedmiotem zainteresowania przedstawicieli różnych środowisk m.in. polityki, biznesu i nauki, głównie z uwagi na ich strategiczne znaczenie dla długofalowego procesu przemian dokonujących się w gospodarce

¹ Dr Bogusław Bembenek, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: bogdanb@prz.edu.pl.

turystycznej. Jako organizacje mniej lub bardziej sformalizowane, współtworzone przede wszystkim przez współpracujące i konkurujące ze sobą podmioty gospodarki turystycznej, funkcjonują w przestrzeni geograficznej o określonym poziomie dostępności walorów turystycznych, infrastruktury turystycznej i paraturystycznej. Ich koordynatorzy, dążąc do zapewnienia im korzystnych warunków dla rozwoju i efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów, niejednokrotnie muszą zmierzyć się z wyzwaniem, jakim jest stworzenie i komercjalizacja klastrowego produktu turystycznego, odpowiednio atrakcyjnego, oryginalnego i zapewniającego wartość dodaną dla różnych grup interesariuszy (np. członków klastra, turystów, władz samorządowych). Aby skutecznie sprostać temu wyzwaniu strategicznemu, wymagane jest zaangażowanie zarówno samego koordynatora, jak i członków klastra. Jakość ich współpracy w obszarze opracowania i oferowania klientom mniej lub bardziej zintegrowanego produktu turystycznego wyznacza dynamikę rozwoju klastrowego łańcucha wartości.

Celem artykułu koncepcyjnego jest charakterystyka roli i znaczenia klastrowego produktu turystycznego w procesie zarządzania rozwojem klastra turystycznego w Polsce. W ramach tak określonego celu poszukiwano odpowiedzi na cztery pytania badawcze:

- co stanowi istotę klastra turystycznego i klastrowego produktu turystycznego?
- jakie endo- i egzogeniczne uwarunkowania mają decydujące znaczenie w rozwoju klastrów turystycznych?
- dlaczego zintegrowany klastrowy produkt turystyczny stanowi strategiczne wyzwanie w zarządzaniu rozwojem klastra turystycznego?
- jakie potencjalne korzyści zapewnia klastrowy produkt turystyczny?

Proces badawczy, podporządkowany realizacji celu artykułu, opierał się głównie na analizie literatury przedmiotu i danych zastanych (*desk research*). Należy przy tym podkreślić, że wybór problematyki badawczej uwzględnia zainteresowania naukowe autora artykułu, dotyczące przedsiębiorczego zarządzania klastrem. Ponadto wynika on z faktu, że w warunkach dyskusji o kształcie polityki klastrowej szczególnego znaczenia nabiera jakość zarządzania klastrem. Pośród wielu publikacji naukowych z zakresu klasteringu turystycznego, wciąż relatywnie niewiele jest tych, które koncentrują się na klastrowym produkcie turystycznym, w różnym stopniu zintegrowanym. Przedstawione rozważania mogą zatem przyczynić się do uzupełnienia istniejącej w tym obszarze luki wiedzy i stanowić źródło inspiracji w projektowaniu dalszych badań jakościowych i ilościowych.

2. AKTYWNOŚĆ KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH – PRÓBA SYNTEZY

Klastry powstają w różnych sferach aktywności społecznej i gospodarczej, w sektorach zarówno zaawansowanych technologicznie, jak i tradycyjnych. W literaturze przedmiotu wielokrotnie podkreśla się, że turystyka jako strategiczna dziedzina gospodarki, związana z miejscowościami turystycznymi, lokalną konsumpcją i ruchem turystycznym, stanowi doskonały obszar dla rozwoju klastrów. W tym przypadku koncepcja klasteringu jest szczególnie użyteczna dla regionów turystycznych, które poszukują różnych możliwości wzmocnienia swojej konkurencyjności w stosunku do istniejących ofert turystycznych na rynku krajowym i zagranicznym, coraz bardziej globalnym².

² B. Klemens, N. Derlukiewicz, *Rola struktur klastrowych w rozwoju miast w perspektywie 2020 (aspekt turystyczny)*, „Studia Miejskie” 2014, t. 16, s. 22.

Według A. Kołodziejczak klastry i inicjatywy klastrowe są ważnym instrumentem aktywizacji społeczno-gospodarczej regionów, a także wspólnej ochrony walorów przyrodniczych i kulturowych oraz wykorzystania ich na potrzeby rozwoju funkcji turystycznej danego regionu i partnerstwa turystycznego³. W programie rozwoju turystyki do 2020 roku w Polsce przyjęto, że wzmocnienie rozwoju konkurencyjnej i innowacyjnej turystyki z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju możliwe będzie m.in. dzięki sieciom klastrowym w turystyce. Tym bardziej zasadne jest publiczne wspieranie klasteringu turystycznego w poszczególnych regionach kraju⁴.

Pojęcie klastra turystycznego określane jest bardzo szeroko, gdyż związane jest ono z istotą turystyki, atrakcyjnością turystyczną, produktem turystycznym, partnerstwem terytorialnym czy turystycznym łańcuchem wartości. Na gruncie nauk o zarządzaniu pojęcie to definiowane jest dla przykładu jako⁵:

- aktywna i dynamiczna sieć strategiczna wytwórców produktów turystycznych, współpracujących i konkurujących ze sobą jakością i unikatowością w ramach określonej przestrzeni geograficznej,
- grupa firm i instytucji wzajemnie powiązanych relacjami pionowymi, poziomymi i diagonalnymi w ich łańcuchu wartości poprzez wspólny produkt lub kilka produktów turystycznych na danym obszarze,
- geograficzne skupisko powiązanych ze sobą przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne i wytwarzających produkty turystyczne oraz ich dostawców, klientów, partnerów z sektora B+R, instytucji otoczenia biznesu, związanych z sektorem turystyki i sektorami pokrewnymi,
- forma zrzeszania grup społecznych, a także różnorodnych organizacji komercyjnych, społecznych i publicznych, działających na danym terytorium w obszarze turystyki i związanych z nią innych form aktywności gospodarczej,
- skoncentrowany na danym obszarze łańcuch wartości podmiotów z sektora turystyki i sektorów powiązanych, wspólnie działających na rzecz atrakcyjności turystycznej swego terytorium,
- sieć strategiczna podmiotów tzw. bezpośredniej i pośredniej gospodarki turystycznej (*stricte* turystycznych i paraturystycznych), zaangażowanych w rozwój regionu turystycznego poprzez sprawne wykorzystanie posiadanych zasobów i zapewnienie szerokiego wachlarza atrakcji, udogodnień i infrastruktury, adekwatnych do potrzeb krajowych i zagranicznych turystów.

³ A. Kołodziejczak, *Inicjatywy klastrowe jako narzędzie regionalnego rozwoju turystyki*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk” 2016, t. CLXXII, s. 147.

⁴ Uchwała nr 143/2015 Rady Ministrów z dnia 18 sierpnia 2015r. w sprawie przyjęcia „Programu Rozwoju Turystyki do 2020 roku”, s. 36–39.

⁵ E. Skowronek, *Klastry jako forma współpracy w turystyce*, „Europa Regionum” 2015, t. XXIV, s. 131; K. Sala, *Clusters as a form of cooperation and innovation on the example of the Bieszczady Cross-Border Tourism Cluster*, „The Malopolska School of Economics in Tarnow Research Papers Collection” 2016, Vol. 32, No. 4, s. 87; M. Borkowska-Niszczota, *Tourism clusters in Eastern Poland – analysis of selected aspects of the operations*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2015, Vol. 213, s. 958; B. Klemens, *Inicjatywy i klastry turystyczne oraz ich wpływ na rozwój regionu* [w:] *Przegląd nauk stosowanych*, red. B. Solga, Opole 2016, s. 45.

Przedstawione definicje klastrów turystycznych wskazują, że turystyka jest tą gałęzią gospodarki, w której klastry powstają w sposób naturalny ze względu na heterogeniczny i złożony charakter relacji w procesie projektowania, wytwarzania, sprzedaży, dystrybucji i konsumpcji wyrobów i usług turystycznych⁶. Kompleksowość oferowanych wyrobów i usług wymaga odpowiedniej infrastruktury społeczno-technicznej, bazy zasobów i kapitału intelektualnego. Tym samym rodzi to wiele zależności i powiązań pomiędzy podmiotami partycypującymi w ich tworzeniu i konsumpcji. Formalne i nieformalne relacje pionowe, poziome i diagonalne w ramach współpracy podmiotów sektora turystyki i innych powiązanych sektorów gospodarki (np. usługi finansowe, logistyczne, transportowe, medyczne oraz technologie informacyjno-komunikacyjne) powodują, że bardzo trudno jest wyznaczyć granice klastra turystycznego.

Głównymi determinantami rozwoju klastrów turystycznych są: masa krytyczna, bliskość (geograficzna, technologiczna, kulturowa, społeczna, rynkowa), koncentracja firm sektora turystycznego i sektorów pokrewnych, jakość współpracy biznesu i nauki, implementacja technologii informacyjno-komunikacyjnych, wzrost świadomości i wiedzy turystów (klientów), aktywność konsumentka i prosumpcja, poszukiwanie innowacyjnych kierunków doskonalenia wyrobów i usług turystycznych oraz rosnąca konkurencja w tym obszarze aktywności, w przestrzeni krajowej i międzynarodowej⁷. Podobnie uważa M. Dębski, który do zasadniczych warunków niezbędnych dla rozwoju tego typu klastrów zaliczył np.: różnorodność członków klastra, ich rzeczywistą i długookresową współpracę, koprodukcję i współtworzenie produktu turystycznego oraz otwarty charakter członkostwa w klastrze⁸. Pomimo że współpraca w turystyce na poziomie obszaru recepcji ruchu turystycznego wydaje się być oczywistym i naturalnym faktem, to i tak za istotną barierę rozwoju klastrów turystycznych wciąż uznaje się barierę mentalną, związaną z ograniczonym zaufaniem ich członków do potencjalnych partnerów biznesowych⁹. Przełamanie tej bariery jest jednym z kluczowych problemów w zarządzaniu klastrem we wstępnej fazie jego życia. Niewątpliwie spowalnia to możliwość zaistnienia synergii klastrowej.

Uwzględniając interdyscyplinarny charakter turystyki i liczne jej formy, tym łatwiej jest na gruncie teorii i praktyki turystycznego klasteringu zidentyfikować różne rodzaje klastrów turystycznych, np.:

- transgraniczne klastry turystyczne, które tworzą współpracujące ze sobą podmioty gospodarki turystycznej w przestrzeni społeczno-gospodarczej, przekraczającej co najmniej jedną granicę państwową, celem rozwoju turystyki i integracji w wymiarze terytorialnym, ekonomicznym i społeczno-kulturowym,

⁶ E. Skowronek, *Klaster jako forma...*, s. 130.

⁷ M. Borkowska-Niszczota, *Wpływ klastrów turystycznych na rozwój i konkurencyjność regionów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2015, nr 2 (30), s. 148; M. Skała, K. Szpara, *Rola klastrów w promocji i rozwoju turystyki na przykładzie Innowacyjnego Klastra Zdrowie i Turystyka Uzdrawiska Perły Polski Wschodniej* [w:] *Rola organizacji pozarządowych w rozwoju i promocji turystyki*, red. B. Sawicki, A. Nizioł, M. Obodyński, Rzeszów 2012, s. 228.

⁸ M. Dębski M., *Klaster jako czynnik rozwoju konkurencyjności destynacji turystycznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 4, cz. 3, s. 56.

⁹ M. Januszewska, E. Nawrocka, *Klaster jako narzędzie kreowania regionalnych innowacji w turystyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 29, s. 103.

- klastry turystyki ekologicznej (zielonej), które działają na rzecz poprawy świadomości ekologicznej podmiotów gospodarki turystycznej oraz turystów i nie zakłócają naturalnego środowiska, przyczyniając się do jego ochrony,
- klastry agroturystyki (turystyki wiejskiej), które tworzą przede wszystkim podmioty czerpiące alternatywne do rolnictwa źródło dochodu z prowadzonej działalności turystycznej w warunkach wiejskich i zbliżonych do wiejskich,
- klastry turystyki kulinarnej, umożliwiające turystom poznawanie lokalnych i regionalnych tradycji kulinarnych (dziedzictwa kulinarnego), często wspomagające rozwój obszarów pozbawionych walorów przyrodniczych i kulturowych,
- klastry turystyki medycznej (zdrowotnej, uzdrowiskowej), umożliwiające turystom korzystanie z kompleksowej oferty opieki zdrowotnej i prozdrowotnej (leczenie, rehabilitacja, wypoczynek),
- klastry turystyki religijnej (pielgrzymkowej), umożliwiające turystom (pielgrzymom) łączenie mniej lub bardziej aktywnej turystyki z różnymi doznaniem religijnymi, jakie dostarczają miejsca kultu religijnego, obiekty sakralne, miejsca związane z życiem i działalnością świętych, wydarzenia religijne itp.,
- klastry turystyki biznesowej, które tworzą współpracujące ze sobą wielofunkcyjne obiekty targowo-wystawiennicze, kongresowe i konferencyjne, organizacje edukacyjne i szkoleniowe, porty lotnicze, hotele i obiekty gastronomiczne, centra rozrywkowe i sportowe (tzw. podmioty przemysłu czasu wolnego), wypożyczalnie samochodów, firmy transportowe, zapewniające korzystne warunki transportu uczestników różnych spotkań biznesowych,
- klastry turystyki morskiej, stwarzające możliwość rozwoju portów morskich poprzez sprawną obsługę morskiego ruchu turystycznego.

W wymienionych rodzajach klastrowych produktach turystycznych mogą być m.in. usługi: medyczne, dietetyczne, sanatoryjne, *spa&wellness*, sportowe, agroturystyczne, wyznaniowe, transportowe¹⁰. W praktyce turystycznego klasteringu nie sposób nie zauważyć, że klastry turystyczne często unikają wąskiej specjalizacji, łącząc różne rodzaje turystyki w swym obszarze aktywności, aby osiągnąć większy efekt synergii i pełniej zaspokoić potrzeby turystów. Pozyskanie większej liczby turystów może stymulować zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi i przyczyniać się do powstawania nowych miejsc pracy oraz nowych form i przejawów biznesu.

Według P. Szwinty największa koncentracja przedsiębiorstw turystycznych w Polsce, sprzyjająca rozwojowi klastrowych turystycznych, szczególnie zauważalna jest na obszarach przygranicznych¹¹. Obszary te charakteryzują się z reguły zarówno różnymi przejawami peryferyjności, tj. słabą dostępnością komunikacyjną, niskim poziomem rozwoju gospodarczego, słabym zurbanizowaniem, jak i wielokulturowością i walorami przyrodniczymi. Aktywność powstających na tych obszarach turystycznych klastrowych transgranicznych spójna jest z założeniami polityki współpracy międzyregionalnej Unii Europejskiej,

¹⁰ B. Klemens, N. Derlukiewicz, *Rola struktur klastrowych...*, s. 23.

¹¹ P. Szwinta, *Możliwości rozwoju transgranicznych klastrowych turystycznych w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 392, s. 138–146. Współpraca polskich klastrowych turystycznych z partnerami zagranicznymi wciąż nie jest powszechną dobrą praktyką. M. Leśniak, E. Wrona, *Kapitał ludzki przedsiębiorstw w klastrach turystycznych w Polsce*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis” 2016, nr 324 (82), s. 67.

w tym sformalizowanej współpracy transgranicznej w ramach euroregionów¹². W opracowaniu modelu współpracy partnerów zagranicznych w środowisku turystycznych klastrów transgranicznych bardzo ważne jest zaangażowanie koordynatorów i członków tych klastrów. Rodzi to istotne wyzwanie związane z uwzględnieniem, w tym modelu współpracy, zarówno wielowymiarowości regionu transgranicznego, jego różnych doświadczeń kulturowych, przenikania się kultur i rozwiązań w sferze społeczno-gospodarczej, jednorodności uwarunkowań przyrodniczo-geograficznych, jak również jego częstego postrzegania w kategorii regionu prowincjonalnego i zmarginalizowanego.

W literaturze przedmiotu działalność turystycznych klastrów transgranicznych z reguły prezentowana jest za pomocą studium przypadku „Szlaku Wodnego Berlin–Szczecin–Bałtyk”¹³ oraz Bieszczadzkiego Transgranicznego Klastra Turystycznego¹⁴. Rozwój tych klastrów uwarunkowany jest w znacznej mierze tożsamością regionalną. Ich cele strategiczne są podobne i dotyczą budowania partnerskiej sieci integrującej społeczność lokalną w transgranicznym regionie, poprawy jakości życia lokalnej społeczności, kreowania i promocji marki turystycznego regionu transgranicznego.

Klasy turystyczne w Polsce funkcjonują głównie w regionach uznanych za atrakcyjne przyrodniczo i kulturowo. W wyniku przeprowadzonej w 2015 roku ogólnopolskiej pogłębionej inwentaryzacji klastrów przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości zidentyfikowano 134 klasy działające i 106 klastrów potencjalnych, które nie spełniły wszystkich wymaganych kryteriów, aby można było uznać je za klasy działające. W grupie klastrów działających znalazło się 10 klastrów typowo turystycznych zlokalizowanych w 7 województwach kraju (podkarpackim, małopolskim, śląskim, lubuskim, pomorskim, warmińsko-mazurskim i podlaskim) oraz 10 klastrów związanych z turystyką medyczną w województwach: dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, lubelskim, małopol-

¹² A. Misztal, *Rola euroregionów w rozwoju inicjatyw klastrowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 100, s. 303–307. Współcześnie klasy transgraniczne traktowane są jako sposób wspierania konkurencyjności obszarów transgranicznych. A. Połomska-Jasienowska, *Transgraniczne klasy jako forma współdziałania gospodarczego na pograniczu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 181.

¹³ Turystyczny szlak wodny po stronie polskiej został zidentyfikowany w latach 90. XX wieku w trakcie promocji regionu Doliny Dolnej Odry w Berlinie. Otwarcie granicy polsko-niemieckiej i likwidacja uciążliwych odpraw granicznych w sposób naturalny przyczyniło się do zwiększenia dostępności tej przestrzeni turystycznej. W 2007 roku produkt turystyczny „Szlak wodny Berlin–Szczecin–Bałtyk” uznano za jeden z najlepszych produktów turystycznych w Polsce w ramach konkursu „Turystyka Wspólna Sprawa 2007”. W 2008 roku Grupa Partnerska „Szlak Wodny Berlin–Szczecin–Bałtyk” przekształciła się w Stowarzyszenie „Transgraniczny Klaster Turystyczny Szlak Wodny Berlin–Szczecin–Bałtyk”, aby sprawniej koordynować działalność klastra. W tym samym roku klaster otrzymał wyróżnienie Polskiej Organizacji Turystycznej w ramach konkursu „Turystyczny Produkt 2008”. Od 2011 roku w klastrze przyjęto, że jego działalność będzie zorientowana na kreowanie przedsiębiorczości przyczyniającej się do rozwoju całej gospodarki, a nie tylko turystyki w regionie transgranicznym Euroregionu Pomerania. Z. Zbroja, *Szlak wodny Berlin–Szczecin–Bałtyk – szansą dla regionu transgranicznego*, http://www.pomerania.org.pl/files/site/149_szlak_bszb.-1.pdf (dostęp: 12.08.2017 r.).

¹⁴ Klaster powstał w ramach realizacji inicjatywy klastrowej „Polsko-ukraińska strategia rozwoju turystyki jako niezbędny element wspólnych przedsięwzięć”, sfinansowanej ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) Program Sąsiedztwa INTERREG IIIA/Tacis CBC Polska-Białoruś-Ukraina. K. Sala, *Clusters as a form of cooperation...*, s. 92–94.

skim, śląskim, świętokrzyskim, podlaskim i zachodniopomorskim (Klaster Innowacyjna Medycyna, Ogólnopolski Klaster e-Zdrowie, Klaster Turystyki Medycznej i Uzdrawiskowej, Lubelska Medycyna – Klaster Usług Medycznych i Prozdrowotnych, MedCluster, Ogólnopolskie Centrum Badań, Edukacji i Monitorowania Problemów Płodności, Med-Silesia, Polski Innowacyjny Klaster Medyczny PIKMED, Zachodniopomorski Klaster Medyczny iSynergia, Klaster Nauka, Medycyna i Nowoczesne Technologie). Aktywność klastra turystyki medycznej i uzdrawiskowej w województwie kujawsko-pomorskim spójna jest z inteligentną specjalizacją regionalną, dotyczącą usług medycznych i turystyki zdrowotnej. Z kolei aktywność klastrów turystycznych z województw lubuskiego i podkarpackiego zbieżna jest z szeroko określoną inteligentną specjalizacją, dotyczącą jakości życia, zdrowia i ekorozwoju. W grupie 106 klastrów potencjalnych zidentyfikowano 12 klasycznych klastrów turystycznych i 5 klastrów turystyki medycznej¹⁵.

Analizując deklaracje misji wybranych klastrów turystycznych nie sposób było nie zauważyć, że powszechne jest w nich odniesienie do współpracy międzysektorowej, partnerstwa terytorialnego, rozwoju opartego na wiedzy i innowacjach (tabela 1). Klastry turystyczne bardzo często w swej misji podkreślają swoje znaczenie i swoją wartość dla rozwoju zrównoważonego nie tylko swoich członków, ale także regionu i sektora turystyki. Ich cele strategiczne dotyczą m.in. wzmocnienia innowacyjności i konkurencyjności, zintegrowania klastrowej oferty turystycznej, identyfikowania nisz rynkowych i kreowania adekwatnych do nich specjalistycznych produktów turystycznych.

Problematyka klastrów turystycznych jest obecnie bardzo popularna, gdyż dostrzega się szerokie spectrum korzyści, jakie dostarczają aktywnie działające klastry. Niejednokrotnie powstawanie i rozwój tej grupy klastrów kojarzy się z istnieniem określonych atrakcji i infrastruktury turystycznej oraz samym charakterem turystyki na danym obszarze. Zwykle walory turystyczne przyciągają turystów do danego regionu, a wokół nich osiedlają się podmioty świadczące zróżnicowane usługi turystyczne i rozwija się infrastruktura niezbędna do konsumpcji tych walorów turystycznych¹⁶. Współpraca klastrów w zakresie turystyki może pozytywnie wpływać na lokalną społeczność, szczególnie na obszarach wiejskich i małych miast, gdzie w turystyce upatruje się szansy na rozwój społeczno-gospodarczy¹⁷. H. Howaniec i J. Kurowska-Pysz uważają, że rozwój klastrów turystycznych w regionie przyczynia się do wzrostu znaczenia gospodarczego regionu, a poprzez to także do poprawy zagospodarowania turystycznego i atrakcyjności turystycznej¹⁸. Jednakże, aby klastry turystyczne mogły odegrać znaczącą rolę w aktywizacji

¹⁵ G. Buczyńska, D. Frączek, P. Kryjom, *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce w 2015*, Warszawa 2016, s. 7–38.

¹⁶ A. Gardzińska, T. Mańkowski, *Międzynarodowy morski klaster turystyczny jako narzędzie wspierające rozwój turystyki morskiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2013, nr 4 (24), s. 15. Funkcjonowanie klastra turystycznego na danym terytorium może generować także potencjalnie negatywne efekty: nadmierna koncentracja ruchu turystycznego, dyskryminacja słabszych członków klastra lub podmiotów spoza klastra, stopniowe ograniczanie autonomii członków klastra, kształtowanie obszarów monokultury turystycznej, które są wrażliwe na zmiany koniunktury. A. Kołodziejczak, *Inicjatywy klastrowe...*, s. 141.

¹⁷ K. Firlej, A. Rożek, *Korzyści z klasteringu transgranicznego jako innowacyjnej formy rozwoju usług turystycznych na obszarach przygranicznych Polski Południowo-Wschodniej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2012, nr 891, s. 42.

¹⁸ H. Howaniec, J. Kurowska-Pysz, *Klaster jako instrument rozwoju polsko-słowackiej współpracy transgranicznej*, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 23.

społeczności lokalnej, poprawie spójności gospodarczej i społecznej, przekształceniu danego regionu w region turystyczny, stymulowaniu ruchu turystycznego i wzmocnieniu konkurencyjności regionalnej turystyki, niezbędne jest zaangażowanie lokalnych i regionalnych władz samorządowych w tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju tego typu klastrów oraz pokonywanie różnych barier, w tym tych mentalnych¹⁹. Bez wątpienia konieczne jest prawidłowe zrozumienie istoty klasteringu i sposobu kształtowania kapitału społecznego, w tym norm grupowych, w tej formie partnerstwa terytorialnego²⁰.

Tabela 1. Deklaracje misji wybranych klastrów turystycznych w Polsce

| Nazwa klastra | Misja |
|--|---|
| Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej „W sercu natury” | Wspieranie instytucji i przedsiębiorców działających w obszarze turystyki biznesowej i zdrowotnej oraz usług szkoleniowych i rekreacyjno-sportowych poprzez stworzenie trwałych ram współpracy opartej na transferze wiedzy, technologii i innowacji pomiędzy członkami klastra, samorządami, podmiotami otoczenia biznesu i sektora B+R. |
| Klaster Aktywnej Turystyki | Rozwój i promocja turystyki, aktywnego wypoczynku, zdrowego stylu życia, walorów turystycznych Polski oraz jej regionów i subregionów. |
| Przemyski Klaster Turystyczny | Rozwój platformy współdziałania przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, instytucji publicznych, szkół i innych zainteresowanych podmiotów w celu skutecznego i efektywnego zwiększenia atrakcyjności turystycznej Przemysła i regionu oraz podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności członków klastra. |
| Karkonosko-Izerski Klaster Turystyczny | Wspieranie rozwoju branży turystycznej, budowa marki regionu Karkonosko-Izerskiego i realizowanie wspólnych celów członków klastra poprzez stworzenie trwałych ram współpracy opartej na transferze wiedzy, technologii i innowacji oraz wspólnym potencjale przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu, podmiotów sektora B+R i samorządów. |
| Klaster Turystyczny „Szlak Piastowski w Wielkopolsce” | Koordinacja unikatowego Szlaku Piastowskiego na terenie województwa wielkopolskiego, kreowanie jego atrakcyjnego wizerunku w przestrzeni krajowej i międzynarodowej celem zwiększenia liczby turystów odwiedzających szlak i region, wydłużenia ich czasu pobytu i optymalizacji dochodów z turystyki. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.klasterturystyczny.pl; www.szlakpiastowski.pl; www.klasteraaktywnejturystyki.pl; www.perlagalicji.pl; www.karr.pl.

Klasy turystyczne mogą stymulować rozwój lokalnej gospodarki nie tylko poprzez wzmocnienie potencjału strategicznego swoich członków, ale także poprzez kreowanie przedsiębiorczego ekosystemu sprzyjającego powstawaniu nowych form i przejawów działalności biznesowej w turystyce. Aby klaster turystyczny mógł być fundamentem

¹⁹ M. Roman, *Klasy jako forma współdziałania w działalności turystycznej*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 11, nr 1, cz. 3, s. 318; M. Dębski, *Klaster jako czynnik rozwoju konkurencyjności destynacji turystycznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 4, cz. 3, s. 55.

²⁰ S. Gardiner, N. Scott, *Successful tourism clusters: passion in paradise*, „Annals of Tourism Research” 2014, No. 46, s. 172.

inteligentnej specjalizacji oraz wzrostu gospodarczego danego regionu²¹, musi być konkurencyjny wobec innych klastrów w przestrzeni krajowej i międzynarodowej. Z chwilą, gdy koncentracja specyficznych zasobów materialnych i niematerialnych w kluczowym sektorze klastra na danym terytorium i w określonym czasie pozwala na kreowanie efektu synergii w procesie wytwarzania i sprzedaży produktów turystycznych, wówczas staje się on atrakcyjnym środkiem oddziaływania na otoczenie i pozyskiwania nowych zasobów, w tym inwestycji zagranicznych²². Ponadto jego konkurencyjność wyraża się w skali aktywizacji społeczności lokalnej w zrównoważonym rozwoju zintegrowanego produktu turystycznego oraz we wdrażaniu i upowszechnianiu innowacji społecznych, istotnych z punktu widzenia potrzeb społecznych i rynku turystycznego.

3. KLASTROWY PRODUKT TURYSTYCZNY

Pojęcie klastrowego produktu turystycznego powstało na bazie stosowanego znacznie wcześniej w turystyce pojęcia produktu turystycznego odnoszonego do regionu, obszaru, miejsca czy recepcji turystycznej. Używanie wymiennie pojęć regionalnego produktu turystycznego i klastrowego produktu turystycznego nie jest poprawne pomimo pewnej zbieżności terminologicznej, gdyż w danym regionie może funkcjonować kilka klastrów turystycznych, oferujących w różnym stopniu zintegrowane produkty. Przyjmuje się, że regionalny produkt turystyczny to pojęcie znacznie szersze znaczeniowo²³. Obejmuje ono wszystkie atrakcje turystyczne występujące w danym regionie, w tym także te, których powstanie nie wiąże się z aktywnością klastrów.

Klastrowym produktem turystycznym może być pojedyncza usługa turystyczna oferowana turystyce przez członków klastra turystycznego lub pakiet świadczeń²⁴. W tym drugim przypadku współtworzą go różne, zintegrowane ze sobą dobra i usługi turystyczne oferowane turystom w obszarze zakorzenienia klastra. Jakość współpracy w klastrowym łańcuchu wartości i zaangażowanie koordynatora klastra, pozwala na stworzenie takiego zestawu dóbr i usług, który zarówno wykorzystuje lokalne zasoby, jak i jest odpowiednio atrakcyjny dla klientów-turystów, dostarczając im pozytywnych wrażeń i doświadczeń²⁵.

²¹ K. Sikora, *Klustry turystyczne szansa rozwoju mikroregionów*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, Vol. 10, nr 1, cz. 2, s. 64.

²² M. Roman, *Wpływ klastrów turystycznych na innowacyjność gospodarki turystycznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2017, nr 48/3, s. 55–56.

²³ H. Howaniec, J. Kurowska-Pysz, *Klaster jako instrument rozwoju...*, s. 66.

²⁴ A. Rapacz, *Rola klastrów w kształtowaniu struktury i jakości produktu turystycznego regionu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 29, s. 109; J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Warszawa 2009, s. 74.

²⁵ Wspieranie członków klastra w zakresie łańcuchów wartości stanowi jeden z 36 podstawowych standardów zarządzania klastrem w Polsce. Przyjmuje się, że standard ten jest spełniony, gdy przynajmniej w jednym w trzech obszarów koordynator wspiera rozwój klastrowego łańcucha wartości. Po pierwsze, koordynator może wspierać procesy dokonywania wspólnych zamówień w klastrze. Po drugie, może wspierać procesy wspólnej sprzedaży, agregując indywidualne oferty członków klastra i negocjując warunki sprzedaży. Po trzecie, może wspierać różne procesy tworzenia wartości w klastrze np. w obszarze logistyki, promocji, B+R. Zachowanie tego standardu może przełożyć się na konkurencyjność, rozwój i efekty ekonomiczne klastra, w tym jego członków. Standardy zarządzania klastrem opracowała grupa ekspertów pod kierownictwem meryto-

Wspólny produkt członków klastra turystycznego ponadto charakteryzuje się złożonością i zmiennością w czasie, gdyż uwarunkowany jest w znacznej mierze potrzebami klientów-turystów, atrakcjami i walorami turystycznymi, infrastrukturą turystyczną, jakością obsługi i konkurencyjnością cenową, ukształtowanym wizerunkiem obszaru klastra (regionu turystycznego). Tym samym wymaga stałego wzbogacania i modyfikowania o nowe wartości, zgodnie z cyklem życia i zmieniającymi się potrzebami turystów²⁶.

Jakość klastrowego produktu turystycznego, złożonego z wielu komplementarnych wyrobów i usług świadczonych przez wyspecjalizowanych dostawców w ramach klastra turystycznego wymaga sprawnej współpracy wewnątrzklastrowej oraz obsługi turystów. Rdzeniem klastrowego produktu turystycznego oferowanego w danym regionie mogą być np. tradycje kulinarne i gospodarcze, oryginalny obiekt lub szlak, walory przyrodnicze i społeczno-kulturowe²⁷. Zarówno atrakcje naturalne (krajobraz, ukształtowanie terenu, klimat), stworzone przez człowieka (budynki, infrastruktura zabytkowa), kulturalne (tradycja i folklor, religia, muzea, imprezy tematyczne), jak i społeczne, odnoszące się do jakości życia lokalnej społeczności, mogą być źródłem wielu różnych wartościowych koncepcji klastrowych produktów turystycznych²⁸.

Jednym z wielu atrybutów sprawnie działającego klastra turystycznego na danym obszarze jest jego zdolność do kreowania i komercjalizacji klastrowego produktu turystycznego. Zapewniając przedsiębiorczy ekosystem dla rozwoju tego typu produktu, wymagającego współpracy w ramach turystycznego łańcucha wartości, członkowie klastra dążą do połączenia jakości i innowacyjności ze specyficznymi cechami regionu swojego zakorzenienia, w tym jego walorami przyrodniczymi i dziedzictwem kulturowo-historycznym. Wewnętrzny system komunikacji klastra turystycznego, oparty na kapitale społecznym, sprzyja rozwojowi struktury łańcucha wartości produktu turystycznego, odpowiadającego na dynamicznie zmieniające się potrzeby i oczekiwania turystów oraz innych interesariuszy. Umiejętne wykorzystanie potencjału technologii informacyjno-komunikacyjnej (ICT), w tym mniej lub bardziej rozbudowanych i funkcjonalnych platform crowdsourcingowych, pozwala m.in. interesariuszom zewnętrznym (np. turystom-klientom) dzielić się wiedzą i swoimi pomysłami. W ten sposób angażujący się interesariusze mogą mieć realne poczucie satysfakcji ze swojego udziału w kreowaniu klastrowego produktu turystycznego. Współczesne przedsiębiorcze podejście do klienta zewnętrznego (turysty) w klastrze turystycznym wymaga pełnej świadomości, że klient nie tylko oczekuje wartości, ale sam ją oferuje²⁹.

rycznym Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2014 roku. Tworzą one zbiór zasad określających pożądane cechy zarządzania klastrem i aktywności klastrowych oraz stymulujących poprawę jakości zarządzania klastrem. M. Piotrowski, *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2014, s. 32.

²⁶ M. Roman, J. Zawadka, *Klaster okopski jako forma innowacyjnych działań w agroturystyce* [w:] *Gospodarka polska po 20 latach transformacji*, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Warszawa 2009, s. 391.

²⁷ L. Kaliszczak, *Klaster turystyczny jako innowacyjna forma polsko-ukraińskiej współpracy transgranicznej*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1, s. 99.

²⁸ R. Kusa, *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych* [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Toruń 2008, s. 514.

²⁹ T. Burzyński, D. Drygła, M. Cembruch-Nowakowski, *Łańcuch wartości w turystyce oparty na wiedzy* [w:] *Konsument na rynku turystycznym w gospodarce opartej na wiedzy i informacji*, red. T. Burzyński, Katowice 2005, s. 122.

Turystyczny łańcuch wartości klastra jest fundamentem tworzenia zintegrowanego produktu turystycznego³⁰. Integrowanie wielu różnych atrakcji i walorów turystycznych o wspólnych korzeniach historyczno-kulturowych w ramach danego regionu dostarcza efektu synergii w zakresie promocji, obsługi klienta i redukcji kosztów transakcyjnych³¹. W efekcie tego typu aktywności klastra turystycznego wcześniej nieistniejące lub mało znane i wypromowane atrakcje turystyczne mogą być postrzegane w inny sposób oraz częściej i chętniej wybierane przez turystów. Ponadto zaistnienie nowych obiektów na turystycznej mapie, cieszących się zainteresowaniem szerokiej grupy turystów, może w znacznym stopniu odmienić oblicze danego terytorium. Wzmacnianie mocnych stron klastrowego produktu turystycznego oferowanego na danym terytorium, jednocześnie prowadzi do intensyfikacji efektów zewnętrznych zgodnie z efektem rozlewania (tzw. *spill-over*)³². O słuszności decyzji dotyczącej koncentracji sił i środków członków klastra turystycznego w procesie kreowania ich wspólnego i oryginalnego produktu związanego z obszarem ich zakorzenienia świadczy fakt, że turysta zwykle oczekuje odpowiednio kompleksowej i zintegrowanej oferty, spójnej tematycznie z wybraną destynacją, która jest źródłem pozytywnych wrażeń i nowych doświadczeń³³.

Analizując aktywność klastrów turystycznych w zakresie kształtowania klastrowego produktu turystycznego, nie sposób nie przedstawić konkretnej dobrej praktyki w tym obszarze. Takiego przykładu dostarcza m.in. metaklaster turystyki kulinarnej powstały poprzez sieciowanie międzyklastrowe Klastra Podkarpackie Smaki³⁴ i Karpackiego Klastra Turystycznego³⁵. Współpraca strategiczna członków i koordynatora tych klastrów

³⁰ M. Słomińska-Okła, *Klastry determinantą innowacyjności regionów w Polsce i na Ukrainie* [w:] *Wschód i Zachód w wymiarze globalnym*, red. M. Miłek, D. Wilk-Jakubowski, R. Brzoza, Kielce 2012, s. 154.

³¹ B. Klemens, *Inicjatywy i klastry turystyczne...*, s. 49.

³² P. Brambert, A. Zieliński, *Atrakcje a możliwości rozwoju klastra turystycznego na przykładzie południowo-wschodniej części regionu świętokrzyskiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 473, s. 112.

³³ A. Kołodziejczak, *Inicjatywy klastrowe...*, s. 141.

³⁴ Klaster Podkarpackie Smaki współtworzą współpracujący ze sobą producenci żywności regionalnej, tradycyjnej i ekologicznej. Klaster działa od 2013 roku w województwie podkarpackim. Obecnie zrzesza 54 podmioty, w tym obiekty gastronomiczne z lokalnymi i tradycyjnymi daniami. Celem strategicznym klastra jest aktywne wspieranie producentów żywności poprzez pozyskiwanie środków zewnętrznych, działania szkoleniowe, integrację ze środowiskiem naukowym oraz promocję produktów członków klastra w przestrzeni krajowej (np. Festiwal Podkarpackich Smaków) i międzynarodowej (np. aktywny udział w wizytach studyjnych, projektach i targach międzynarodowych). Województwo podkarpackie wyróżnia się w kraju pod względem ilości i jakości produktów regionalnych i tradycyjnych. M. Pisarek, J. Lechowska, *Znaczenie klastra Podkarpackie Smaki w rozwoju regionalnej turystyki kulinarnej*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk” 2015, t. CLXII, s. 230–238.

³⁵ Karpacki Klaster Turystyczny zorientowany jest na rozwój współpracy podmiotów gospodarki turystycznej na rzecz wzmocnienia konkurencyjności turystyki w województwie podkarpackim. Ma charakter otwarty, przez co do współpracy klastrowej mogą przyłączyć się wszystkie zainteresowane podmioty działające w segmencie turystyki aktywnej, kulturowej, przyrodniczej, zdrowotnej i kulinarnej, w tym związane z turystyką podmioty sektora B+R i instytucje otoczenia biznesu. Organami klastra są: Zgromadzenie Członków Klastra, Rada Klastra, Animator Klastra i Rada Naukowa Klastra. Majątek członków klastra tworzą m.in. środki pochodzące

tj. Stowarzyszenia na rzecz Rozwoju i Promocji Podkarpacia „Pro Carpathia” z Urzędem Marszałkowskim Województwa Podkarpackiego i Podkarpacką Regionalną Organizacją Turystyczną pozwoliła na opracowanie zintegrowanego produktu turystycznego pod nazwą „Szlak Kulinarny Podkarpackie Smaki”³⁶. Początkowo w 2013 roku tworzyło go 39 obiektów gastronomicznych. Po czterech latach – już 50, w tym 41 restauracji, 3 winnice, 3 cukiernie i 3 gospodarstwa agroturystyczne. Klastrowy produkt turystyczny zapewnia turystom jedną z najdłuższych tras kulinarnych w Polsce w ramach turystyki kulinarnej (trasa bieszczadzka, beskidzko-podgórska i północna). Podróż tym szlakiem to swoiste “smakowanie regionu”, poznawanie tradycji kulinarnych Podkarpacia, w tym kuchni łemkowsko-bojkowskiej, etnicznej, włościańskiej, mieszczańskiej, dworskiej oraz kuchni *fusion*-autorskiej, łączącej tradycyjne przepisy kulinarne ze współczesnym do nich podejściem³⁷. Warto zaznaczyć, że każdy obiekt na szlaku kulinarnym przechodzi proces certyfikacji i oferuje co najmniej trzy potrawy ekologiczne, regionalne lub tradycyjne (np. proziaki, hreczanyki, fuczki, klepaki, stolniki, przekładaniec, chopcie, chrzaniec, zalewajkę, pierogi z dziczyzną, dołmę tatarską, pieczoną gicz baranią). W siedmiu wybranych obiektach szlaku w sprzedaży znajdują się produkty ekologiczne, regionalne oraz tradycyjne klastrowych producentów, odpowiednio wyeksponowane na specjalnie oznakowanej półce z logo „Podkarpackie Smaki”. Niektóre z oferowanych produktów mają zapewnioną chronioną nazwę pochodzenia. Dla ułatwienia podróży kulinarnej po tak atrakcyjnym i wszechstronnym szlaku opracowano przewodnik kulinarno-turystyczny w ramach projektu „Alpejsko-Karpacki Most Współpracy”, współfinansowanego przez Szwajcarię (Szwajcarski Program Współpracy z Nowymi Krajami Członkowskimi UE). Druga edycja tego bezpłatnego przewodnika zawierała opis 50 obiektów znajdujących się na multikulturowym szlaku kulinarnym.

Zintegrowany produkt turystyczny promuje zarówno bardzo aktywne poznawanie regionu zakorzeniania metaklastra, jak i zapewnia pozytywne wrażenia i doświadczenia turystom, związane z konsumpcją oraz bogatą tradycją kulinarną. W 2014 roku produkt ten otrzymał tytuł najlepszego produktu turystycznego regionu Podkarpacia nadany przez Podkarpacką Regionalną Organizację Turystyczną. Doceniono w ten sposób jego rolę w propagowaniu historii regionalnych kulinariów oraz wpływ na zwiększenie atrakcyjności ofert członków metaklastra. Ponadto doceniono jego kompleksowość, atrakcyjność i nowatorstwo w promowaniu dziedzictwa kulinarnego, co pomaga jednocześnie w rozwoju turystyki, poprawie atrakcyjności oferty turystycznej województwa podkarpackiego i rozwoju drobnej przedsiębiorczości m.in. na obszarach wiejskich i mniejszych miast. Tym samym władze samorządowe wraz z koordynatorem metaklastra turystyki kulinarnej uważają, że bogata i atrakcyjna oferta kulinarna Podkarpacia jest bardzo dobrą przesłanką do budowy silnego, markowego produktu turystyki regionalnej³⁸. Warto podkreślić, że

ze składek członkowskich, http://www.procarpathia.pl/pl/karpacki_klaster_turystyczny/ (dostęp: 1.08.2017 r.).

³⁶ <http://www.podkarpackiesmaki.pl/pl/kulinaria-podkarpackie/aktualnosci/art816,szlak-kulinarny-podkarpackie-smaki.html> (dostęp: 1.08.2017 r.).

³⁷ <http://www.szlakpodkarpackiesmaki.pl> (dostęp: 1.08.2017 r.).

³⁸ Przyjęto także, że lokale gastronomiczne w środowisku metaklastra turystyki kulinarnej stanowią strategiczne ogniwo zintegrowanej oferty miejsca, wpływając silnie na wizerunek konkurencyjnej destynacji biznesowej i turystycznej, <http://praca.wrotapodkarpackie.pl/index.php/32-turystyka/76-szlak-kulinarny-podkarpackie-smaki> (dostęp: 1.08.2017 r.).

w 2017 roku „Szlak Kulinarny Podkarpackie Smaki” zaliczono do atrakcji turystycznych określonych mianem „7 Nowych Cudów Polski” w ramach ogólnopolskiego plebiscytu realizowanego przez czasopismo turystyczne National Geographic Traveler³⁹.

Przedstawiony przykład pomyślnie opracowanego i skomercjalizowanego klastrowego produktu turystycznego potwierdza dwie tezy. Po pierwsze, uzyskanie wysokiej jakości⁴⁰ oraz materialnej i niematerialnej wartości tego produktu dla jego interesariuszy, wymaga strategicznego partnerstwa terytorialnego, zgodnego z wizją i kierunkami rozwoju regionu zakorzenienia klastra. Po drugie, wymierne wsparcie władz publicznych jest tym bardziej możliwe, im bardziej klastrowy produkt jest zintegrowany i przyczynia się do budowania silnej marki miejsca oraz rozwoju społeczno-gospodarczego.

4. ZAKOŃCZENIE

Współczesne zmiany zachodzące na krajowym i globalnym rynku turystycznym oraz w obszarze europejskiej i polskiej polityki klastrowej stwarzają nie tyle potrzebę, co konieczność stałego doskonalenia zarządzania klastrami turystycznymi. Nie wszystkie bowiem klastry turystyczne wykazują zdolność do dynamicznego rozwoju, w tym oferowania turystom własnego, mniej lub bardziej zintegrowanego produktu turystycznego.

Punktem wyjścia w procesie projektowania i komercjalizacji klastrowego produktu turystycznego jest określenie zakresu aktywności klastra turystycznego, jego uwarunkowań rozwoju (ekonomicznych, polityczno-prawnych, społeczno-kulturowych, ekologicznych, technologicznych), które w znacznym stopniu determinują atrakcyjność turystyczną jego terytorium zakorzenienia. W procesie tym niezbędne są także takie działania jak:

- zapewnienie wysokiej jakości oferty klastra, na którą składają się atrakcje i ich dostępność, usługi dodatkowe, twarda i miękka infrastruktura turystyczna,
- stworzenie koncepcji zintegrowanego produktu turystycznego,
- zapewnienie korzystnych warunków do rozwoju współpracy klastrowej, w tym tej w modelu partnerstwa publiczno-prywatnego i międzynarodowego,
- pozyskanie niezbędnych zasobów,
- angażowanie do projektów klastrowych wielu różnych podmiotów związanych z turystyką ze środowiska biznesu, instytucji okołobiznesowych i sektora B+R,
- pozyskanie inwestorów i wymiernego wsparcia władz samorządowych,
- identyfikowanie potrzeb kluczowych interesariuszy wewnętrznych klastra (np. członków, przedstawicieli organów władzy i koordynatora) i zewnętrznych (np. inwestorów, władz samorządowych, polityków, partnerów, turystów),
- badanie satysfakcji klientów-turystów i prognozowanie popytu turystycznego w regionie klastra,

³⁹ W plebiscycie brało udział 32 kandydatów. Szlak Kulinarny Podkarpackie Smaki zajął ostatecznie 7. miejsce w głosowaniu internautów, <http://rzeszow.wyborcza.pl/rzeszow/7,34962,22342165,szlak-kulinarny-podkarpackie-smaki-doceniony-jest-jednym-z.html> (dostęp: 8.09.2017 r.).

⁴⁰ Jakość produktu klastrowego odnosi się do cech zewnętrznych, tj. wymaganych i ocenianych przez klienta oraz innych interesariuszy klastra, a także wewnętrznych aspektów techniczno-technologicznych, organizacyjnych, ekonomicznych, społecznych i środowiskowych tworzenia produktu. J. Maciąg, *Jakość sieciowego produktu turystycznego – definiowanie, wymiary i cechy jakościowe*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 215, s. 50.

- ciągłe identyfikowanie i eliminowanie barier rozwoju współpracy klastrowej, natury organizacyjnej, finansowej i mentalnej,
- ciągłe uczenie się w oparciu o najlepsze praktyki klastrów poprzez stosowanie benchmarkingu w przestrzeni krajowej i międzynarodowej,
- połączenie jakości i innowacyjności klastrowego produktu turystycznego ze specyficznymi cechami regionu zakorzenienia klastra, w tym jego walorami przyrodniczymi oraz wielowymiarowym dziedzictwem kulturowo-historycznym,
- implementacja założeń zarządzania strategicznego i marketingowego, pozwalających na właściwe opracowanie strategii rozwoju klastra i jej wdrażanie z użyciem podstawowych elementów i narzędzi marketingu,
- dynamiczne zarządzanie klastrem oparte na angażującym przywództwie.

Konkludując, należy stwierdzić, że zarówno kluczowe atrybuty klastrowego produktu turystycznego (np. sieciowość, złożoność, nietrwałość, zmienność, kompleksowość), jak i przykłady wymienionych działań podejmowanych dla jego stworzenia i komercjalizacji, świadczą o istotnym wyzwaniu strategicznym w zarządzaniu klastrem turystycznym. Sprostanie temu wyzwaniu w obliczu zaostrzającej się walki konkurencyjnej pomiędzy destynacjami wymaga w znacznej mierze twórczego myślenia i sprawnego działania kluczowych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy klastra turystycznego.

LITERATURA

- [1] Borkowska-Niszczoła M., *Tourism clusters in Eastern Poland – analysis of selected aspects of the operations*, “Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2015, Vol. 213, s. 957–964.
- [2] Borkowska-Niszczoła M., *Wpływ klastrów turystycznych na rozwój i konkurencyjność regionów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2015, nr 2 (30), s. 145–164.
- [3] Brambert P., Zieliński A., *Atrakcje a możliwości rozwoju klastra turystycznego na przykładzie południowo-wschodniej części regionu świętokrzyskiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 473, s. 107–116.
- [4] Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P., *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce w 2015*, PARP, Warszawa 2016.
- [5] Burzyński T., Drygła D., Cembruch-Nowakowski M., *Łańcuch wartości w turystyce opartej na wiedzy [w:] Konsument na rynku turystycznym w gospodarce opartej na wiedzy i informacji*, red. T. Burzyński, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach, Katowice 2005.
- [6] Dębski M., *Klaster jako czynnik rozwoju konkurencyjności destynacji turystycznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 4, cz. 3, s. 51–66.
- [7] Firlej K., Rożek A., *Korzyści z klasteringu transgranicznego jako innowacyjnej formy rozwoju usług turystycznych na obszarach przygranicznych Polski Południowo-Wschodniej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2012, nr 891, s. 31–51.
- [8] Gardiner S., Scott N., *Successful tourism clusters: passion in paradise*, “Annals of Tourism Research” 2014, No. 46, s. 171–173.
- [9] Gardzińska A., Mańkowski T., *Międzynarodowy morski klaster turystyczny jako narzędzie wspierające rozwój turystyki morskiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2013, nr 4 (24), s. 9–21.

- [10] Howaniec H., Kurowska-Pysz J., *Klaster jako instrument rozwoju polsko-słowackiej współpracy transgranicznej*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014.
- [11] <http://klasteraktywnejturystyki.pl> (dostęp: 1.08.2017 r.).
- [12] <http://praca.wrotapodkarpackie.pl/index.php/32-turystyka/76-szlak-kulinarny-podkarpackie-smaki> (dostęp: 1.08.2017 r.).
- [13] <http://rzeszow.wyborcza.pl/rzeszow/7,34962,22342165,szlak-kulinarny-podkarpackie-smaki-doceniony-jest-jednym-z.html> (dostęp: 8.09.2017 r.).
- [14] <http://www.karr.pl/turystyka/karkonosko-izerski-klaster-turystyczny> (dostęp: 1.08.2017 r.).
- [15] <http://www.klasterturystyczny.pl> (dostęp: 1.08.2017 r.).
- [16] <http://www.perlagalicii.pl/przemyski-klaster-turystyczny> (dostęp: 1.08.2017 r.).
- [17] <http://www.podkarpackiesmaki.pl/pl/kulinaria-podkarpackie/aktualnosci/art816,szlak-kulinarny-podkarpackie-smaki.html> (dostęp: 1.08.2017 r.).
- [18] http://www.procarpathia.pl/pl/karpacki_klaster_turystyczny/ (dostęp: 1.08.2017 r.).
- [19] <http://www.szlakpodkarpackiesmaki.pl> (dostęp: 1.08.2017 r.).
- [20] Januszewska M., Nawrocka E., *Klaster jako narzędzie kreowania regionalnych innowacji w turystyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 29, s. 95–105.
- [21] Kaliszczak L., *Klaster turystyczny jako innowacyjna forma polsko-ukraińskiej współpracy transgranicznej*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1, s. 97–106.
- [22] Klemens B., Derlukiewicz N., *Rola struktur klastrowych w rozwoju miast w perspektywie 2020 (aspekt turystyczny)*, „Studia Miejskie” 2014, t. 16, s. 19–35.
- [23] Klemens B., *Inicjatywy i klastry turystyczne oraz ich wpływ na rozwój regionu* [w:] *Przegląd nauk stosowanych*, red. B. Solga, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2016.
- [24] Kołodziejczak A., *Inicjatywy klastrowe jako narzędzie regionalnego rozwoju turystyki*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk” 2016, t. CLXXII, s. 137–148.
- [25] Kusa R., *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych* [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2008.
- [26] Leśniak M., Wrona E., *Kapitał ludzki przedsiębiorstw w klastrach turystycznych w Polsce*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis” 2016, nr 324 (82), s. 57–68.
- [27] Maciąg J., *Jakość sieciowego produktu turystycznego – definiowanie, wymiary i cechy jakościowe*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 215, s. 40–56.
- [28] Misztal A., *Rola euroregionów w rozwoju inicjatyw klastrowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 100, s. 303–315.
- [29] Piotrowski M., *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2014.
- [30] Pisarek M., Lechowska J., *Znaczenie klastra Podkarpackie Smaki w rozwoju regionalnej turystyki kulinarnej*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk” 2015, tom CLXII, s. 224–242.
- [31] Połomska-Jasienowska A., *Transgraniczne klastry jako forma współdziałania gospodarczego na pograniczu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 176–185.

- [32] Rapacz A., *Rola klastrów w kształtowaniu struktury i jakości produktu turystycznego regionu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 29, s. 106–117.
- [33] Roman M., *Klasy jako forma współdziałania w działalności turystycznej*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 11, nr 1, cz. 3, s. 309–320.
- [34] Roman M., *Wpływ klastrów turystycznych na innowacyjność gospodarki turystycznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2017, nr 48/3, s. 45–59.
- [35] Roman M., Zawadka J., *Klaster okopski jako forma innowacyjnych działań w agroturystyce*, [w:] *Gospodarka polska po 20 latach transformacji*, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Wydawnictwo Instytutu Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- [36] Sala K., *Clusters as a form of cooperation and innovation on the example of the Bieszczady Cross-Border Tourism Cluster*, “The Malopolska School of Economics in Tarnow Research Papers Collection” 2016, Vol. 32, no. 4, s. 87–96.
- [37] Sikora K., *Klasy turystyczne szansą rozwoju mikroregionów*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, Vol. 10, nr 1, cz. 2, s. 55–66.
- [38] Skała M., Szpara K., *Rola klastrów w promocji i rozwoju turystyki na przykładzie Innowacyjnego Klastra Zdrowie i Turystyka Uzdrawiska Perły Polski Wschodniej* [w:] *Rola organizacji pozarządowych w rozwoju i promocji turystyki*, red. B. Sawicki, A. Nizioł, M. Obodyński, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012.
- [39] Skowronek E., *Klaster jako forma współpracy w turystyce*, „Europa Regionum” 2015, t. XXIV, s. 129–140.
- [40] Słomińska-Okła M., *Klasy determinantą innowacyjności regionów w Polsce i na Ukrainie* [w:] *Wschód i Zachód w wymiarze globalnym*, red. M. Miłek, D. Wilk-Jakubowski, R. Brzoza, Wydawnictwo Stowarzyszenia Współpracy Polska-Wschód, Kielce 2012.
- [41] Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.
- [42] Szwinta P., *Możliwości rozwoju transgranicznych klastrów turystycznych w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 392, s. 138–146.
- [43] Zbroja Z., *Szlak wodny Berlin–Szczecin–Bałtyk – szansą dla regionu transgranicznego*, http://www.pomerania.org.pl/files/site/149__szlak_bszb.-1.pdf (dostęp: 12.08.2017 r.).

CLUSTER TOURISM PRODUCT AS A STRATEGIC CHALLENGE WITHIN TOURISM CLUSTER MANAGEMENT

The article focuses on the problem of cluster tourism product, contemporary perceived as a strategic challenge to managing tourism clusters in Poland. Its two parts in a synthetical way present the range of tourism cluster activity, as well as the essence and significance of cluster tourism product. Basing on the results of the literature review and desk research it has been proved that tourism clusters can be treated as an element of economic development processes on macro, meso and micro levels. Their activity allows the fulfilment of diverse needs and expectations of tourists, on the other hand, however, strengthens economic competitiveness. They create conditions conducive to micro, small and medium entities of tourism economy, the previous strategic potential of which was of small competitive value. They help overcome weaknesses of Polish tourism economy, connected to the quality of tourism services, accommodation, scattered tourism offer and the level of exploiting the potential of tourism sector. Moreover, they facilitate the development of sustainable

knowledge-based economy and provision of economic, social, and territorial cohesion, representing a specific form of territorial partnership, regional and sectoral, and sometimes even interregional and intersectoral cooperation. Simultaneously, the article emphasizes that tourism cluster development requires efficient management and adequate support of key stakeholders, among others, public partners, investors. In order to optimally bring benefits (added value) for their internal and external stakeholders, on the territory where they are rooted, an adequately integrated cluster tourism product must be devised and subsequently flexibly offered to clients (tourists). Cooperation in the area of diversified cluster members, among others, representatives of business, R&D, and business environment institutions, increases the chance for the success of this undertaking. The fundament of cluster tourism product consists in the combination of its quality and innovativeness, with specific traits of the region where a cluster is rooted, including its environmental advantages and multidimensional cultural and historical heritage.

Keywords: cluster, management, tourism, marketing, product, development.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.23

Tekst złożono do redakcji: grudzień 2017 r.

Tekst przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Bogdan ĆWIK¹

POSTRZEGANIE ZAGROŻEŃ W SYSTEMACH BEZPIECZEŃSTWA ORGANIZACJI

Inspiracją do podjęcia tematu było załamanie na rynkach ekonomicznych w latach 2008–2010, gdzie prowadzone z pewnego dystansu czasowego analizy i obserwacje wskazują, że kryzys ten zaczął w sposób utajony rozwijać się już na wiosnę 2007 roku i wtedy wygenerowane zostały pierwsze jego symptomy, które jednakże przez wielu zostały zignorowane lub po prostu niedostrzeżone. Artykuł podejmuje problem skuteczności postrzegania zagrożeń w systemach bezpieczeństwa organizacji, który objawia się najczęściej albo niedostrzeżeniem w porę ważnych sygnałów, albo odwrotnie, nadaniu zbyt dużej wagi sygnałom mało istotnym. Stwierdzono, że możliwości poprawy sytuacji należy szukać w lepszym zrozumieniu w procesów postrzegania sygnałów ostrzegawczych. Celem artykułu jest przedstawienie modelu interpretacji pojęcia zagrożenie, umożliwiającego bardziej skuteczne postrzeganie sygnałów ostrzegawczych, a także opracowanie skuteczniejszej metodologii ich odczytu i rozpoznania. Podjęte w opracowaniu analizy znajdują się na pograniczu kilku dziedzin naukowych: psychologii poznawczej, neurobiologii, filozofii umysłu, czy też semiologii. Zastosowane w pracy metody naukowe, to metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, metoda analizy i konstrukcji logicznej oraz metody heurystyczne: metoda „nowego spojrzenia” i metoda przeniesienia analogicznego. W metody te włączono metody wnioskowania, dedukcyjnego połączone z indukcją enumeracyjną. Rezultatem przeprowadzonych prac jest przedstawienie własnej koncepcji interpretacji pojęcia zagrożenia, jak również modeli cząstkowych: modelu rozwoju zagrożenia, modelu wymiarów zagrożenia i modelu sygnału ostrzegawczego. Problem ten podjęto na podstawie obserwacji własnych organizacji gospodarujących, głównie przedsiębiorstw, ale może on być aktualny w innych obszarach, jak na przykład w zarządzaniu kryzysowym. Artykuł sugeruje identyfikacji obszaru naukowego, obejmującego szeroko pojętą percepcję sygnałów o zagrożeniach, który może warto byłoby rozwinąć od strony teoretycznej, jak również od strony badawczej.

Słowa kluczowe: zagrożenie, rozwój zagrożenia, postrzeganie zagrożeń, sygnał ostrzegawczy.

1. WPROWADZENIE

Współczesna rzeczywistość jest pełna różnych zagrożeń, które uwidaczniają się na każdym kroku i są obecne w różnych wymiarach. Zmusza to wszelkie systemy funkcjonujące w tej rzeczywistości, w tym organizacje, do podejmowania najróżniejszych czynności przeciwdziałających. Do podstawowych działań w tym obszarze należy monitoring zagro-

¹ Dr inż. Bogdan Ćwik, Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Logistyki, Instytut Systemów Bezpieczeństwa i Obronności, ul. Kaliskiego 2, 00-908 Warszawa; e-mail: bogdan.cwik@wat.edu.pl; tel. +48 512 301 998.

żeń, obejmując ich wykrywanie, rozpoznawanie, obserwację, mierzenie, a w razie potrzeby ostrzeganie przed niebezpieczeństwem.

Przez system bezpieczeństwa organizacji rozumiany będzie system, złożony z tych elementów i z tych relacji pomiędzy elementami tego systemu, które odpowiadają za wykrywanie, rozpoznawanie i neutralizację wszelkich zagrożeń, naruszających stan bezpieczeństwa tej organizacji.

Problemem wielu organizacji jest skuteczność postrzegania sygnałów ostrzegawczych, co objawia się najczęściej niedostrzeżeniem w porę ważnych sygnałów, a w rezultacie brakiem należytego przygotowania na nadejście negatywnych zdarzeń. Konsekwencją tego są tzw. zaskoczenia polegające na nagłym pojawieniu się kaskady negatywnych zdarzeń, o dużym nasileniu i powodujących znaczne straty, grożąc degradacją organizacji. Jednocześnie po fakcie pojawiają się informacje, że sygnały ostrzegawcze widoczne były wcześniej.

Przyczyna powyższych problemów tkwi w zniekształceniach i zakłóceniach procesów postrzegania sygnałów. Elementem tego może być również to, że część osób ma problemy z jednoznaczną interpretacją niektórych pojęć dotyczących problematyki ostrzegania - czym w istocie jest bezpieczeństwo, czy też niebezpieczeństwo, czym ryzyko, niepewność i inne. Do tego zbioru można zaliczyć również zagrożenie. Przykładowe wypowiedzi lub sformułowania w tym obszarze to: „identyfikacja ryzyk”, ostrzeganie przed niebezpieczeństwem”, „monitoring zagrożeń”, „stan zagrożenia”. Potrzeba głębszego namysłu w tym obszarze, jak również istotne problemy metodologiczne i interpretacyjne ujawniły się w trakcie dociekań własnych, podczas prac nad tematem dotyczącym postrzegania sygnałów ostrzegawczych w sytuacjach niedeterministycznych, skłaniając do przyjęcia pewnych założeń teoretycznych i opracowania wstępnych modeli w tym obszarze².

2. DYLEMATY ZWIĄZANE Z INTERPRETACJĄ POJĘCIA „ZAGROŻENIE”

Liczba publikacji poświęconych problematyce zagrożeń jest obszerna, gdyż wielu autorów podejmuje się identyfikacji, klasyfikacji, czy też opisu różnych zagrożeń. Autorzy dzielą je na militarne i na niemilitarne, na naturalne i na wywołane przez człowieka. Występują również inne podziały, np. na ekologiczne, techniczne i cywilizacyjne³. Część z tych zagrożeń można mierzyć, to tzn. wyrazić ich wielkość w skali ilorazowej, przedziałowej, czy porządkowej, a część z nich jest niemierzalna i możliwa do wyrażenia jedynie w skali nominalnej. Przykładem zagrożeń mierzalnych może być poziom wody w rzece, stężenie metanu w kopalni, kwota zadłużenia w banku. Natomiast przykłady zagrożeń niemierzalnych, to: groźba zalania terenów, wybuchu w kopalni, pożaru lasu, katastrofy kolejowej. Problemem metodologicznym w tym wypadku jest, jak prowadzić obserwacje i monitorować sygnały ostrzegające dla zagrożeń niemierzalnych.

Wydaje się też, że termin „zagrożenie” jest intuicyjnie zrozumiały i powszechnie używany. Najczęściej spotykane w literaturze i w wypowiedziach definicje, określają to pojęcie jako: „zjawisko wywołane działaniem sił natury bądź człowieka, które powoduje to, że poczucie bezpieczeństwa maleje bądź zupełnie zanika”. Taka interpretacja odnosi

² B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów ostrzegających organizację w sytuacjach niedeterministycznych*, Warszawa 2017, s. 4–14.

³ E. Ślachcińska, M. Kopczeński, *Ochrona i odporność kluczowych zasobów infrastruktury krytycznej* [w:] *Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem, Zarządzanie krytyczne w teorii i praktyce*, red. M. Kopczeński, I. Grzelczak-Miłoś, M. Walachowska, Poznań 2013, s. 603–618.

się zasadniczo do sfery świadomościowej danego podmiotu (człowieka, grupy społecznej, narodu), oznaczając w zasadzie określony stan umysłu człowieka lub grupy ludzi, wywołany postrzeganiem zjawisk, które oceniane są jako niekorzystne lub niebezpieczne. Kolejnym problemem jest to, że w świadomości ludzi istnieje przeświadczenie, że cechą rzeczywistości otaczającej współczesne organizacje jest funkcjonowanie przy ciągłej obecności zagrożeń. Pojęcie zagrożenia jest też nadużywane w argumentacji naukowej i wypowiedziach eksperckich, gdzie stwierdza się powszechność występowania zwrotów typu „zagrożenie”, „stan zagrożenia”, czy też „ostrzegać przed zagrożeniami”. Podstawowy problem (pytanie), jaki nasuwa się w tym wypadku, to jak ostrzegać przed czymś, co jest powszechne, czy też, jak rozumieć w sytuacji powszechności zagrożeń, sam zwrot „stan zagrożenia”.

Podsumowując dotychczasowy etap rozważań, należy zauważyć, że zagrożenie zawsze związane jest z obecnością i prawdopodobieństwem wystąpienia niekorzystnych oddziaływań w stosunku do relacji tworzących strukturę organizacji, jak również w odniesieniu do realizowanych przez nią funkcji, w którym dalsza zmiana i przekroczenie wartości granicznych tych oddziaływań może doprowadzić do rozwoju negatywnych zjawisk lub zdarzeń (w strukturze lub realizowanych funkcjach), do tego stopnia, że dojdzie do upadku tej organizacji lub nastąpią w niej nieodwracalne zmiany jakościowe. Upraszczając, można powiedzieć, że zagrożenie, to realna możliwość, wynikająca z istnienia określonych oddziaływań i prawdopodobieństwa ich realizacji, wydarzenia się czegoś niekorzystnego w organizacji, obejmującego utratę zdolności funkcjonalnych, rozpad lub zmianę struktury, utratę określonych cech lub powstanie innych negatywnych i nieodwracalnych zmian, ilościowych, jak również jakościowych.

Pojęcie zagrożenia posiada również wymiar psychiczny, objawiający się tzw. poczuciem zagrożenia, który jest określonym stanem psychicznym wytwarzanym przez umysł, odznaczający się stanem pobudzenia określonych struktur układu nerwowego i umysłu człowieka, wraz z gotowością do uruchomienia określonych scenariuszy obronnych⁴. I ten właśnie stan psychiczny, wyrażający się poczuciem zagrożenia, ma wpływ na postrzeganie sygnałów ostrzegawczych.

W dalszej części rozważań zostaną przedstawione modele stanowiące próbę stworzenia własnych propozycji, związanych z interpretacją pojęcia zagrożenie i mających na celu poprawę skuteczności postrzegania zagrożeń.

3. MODEL ROZWOJU ZAGROŻENIA

Podstawą tego modelu będzie założenie, że z punktu widzenia postrzegania zagrożeń, pojęcie to należy rozpatrywać w dwóch kategoriach, a mianowicie w kategorii przyczyny i równoległe w kategorii skutku. Pierwszą kategorię tworzą wielkości związane z przyczyną tego, że może wydarzyć się coś negatywnego. Wielkości te można nazwać oddziaływaniami i przez te oddziaływania rozumieć wszelkie siły fizyczne, chemiczne, mechaniczne, biologiczne, psychiczne, ekonomiczne, społeczne i inne, które wywierają negatywny wpływ na badaną organizację. Siły te można mierzyć i wyrazić ich wartość w określonej skali, stąd też mają one najczęściej charakter ilościowy. Natomiast druga kategoria, to wielkości związane ze skutkami negatywnych oddziaływań, wyrażane bądź

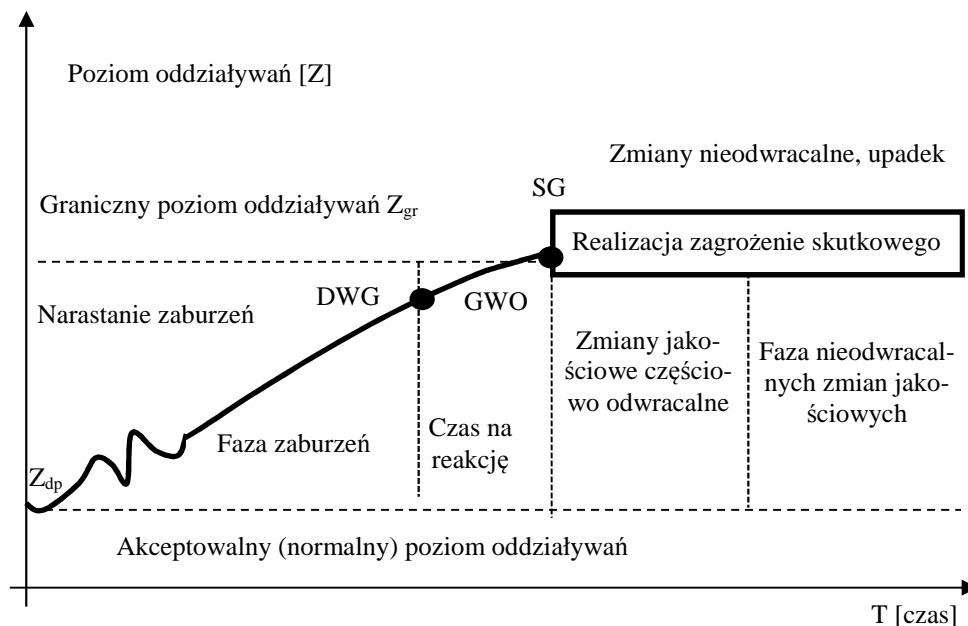
⁴ K. Świerszcz, *Poznanie naukowe wobec problemów rozwoju gospodarczo-cywilizacyjnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 3, SAN, Warszawa 2012, s. 69–86.

w postaci charakterystyk, obrazujących zdolność systemu do wykonywania określonych działań lub objawiających się groźbą realizacji negatywnych scenariuszy zdarzeń lub zjawisk (wybuch wojny, katastrofa komunikacyjna, wybuch gazu w kopalni, przerwanie wału przeciwpowodziowego, upadek firmy, zerwanie kontaktu przez klienta itp.). Są one zazwyczaj niemierzalne i można je wyrazić na ogół jedynie w skali nominalnej.

Podstawą skuteczności postrzegania sygnałów o zagrożeniach jest to, aby w porę były rozpoznane istotne oddziaływania, zarówno po stronie przyczyn (m.in. mechanizmów ich powstawania, czy też mechanizmów ich przenoszenia, a także mechanizmów ich rozwoju), jak również skutków, jakie mogą wywołać. Innymi słowy – wymagana jest znajomość zagrożeń przyczynowych oraz związanych z nimi zagrożeń skutkowych.

W przypadku systemów ostrzegających, podstawowym problemem jest to, co i jak obserwować oraz co i jak mierzyć, aby zapewnić skuteczne ostrzeganie przed zagrożeniami. Dotychczasowe wywody wskazują na to, że pomiarowi podlegać powinny zagrożenia przyczynowe, gdzie na podstawie obserwacji zarejestrowanych wartości, oceniana będzie możliwość realizacji zagrożenia skutkowego (groźba wystąpienia określonych skutków). Problem ten próbuje wyjaśnić model rozwoju zagrożenia.

Model rozwoju zagrożenia przedstawia przebieg zmian pewnego negatywnego oddziaływania (zagrożenia przyczynowego), które po przekroczeniu wartości granicznych doprowadzi w systemie do negatywnych i nieodwracalnych zmian jakościowych. Przedstawiono to na rys. 1, gdzie na osi pionowej literą Z oznaczono wielkość obserwowanego oddziaływania (zagrożenia przyczynowego) na dany system, a na osi poziomej czas trwania tego oddziaływania.



Rys. 1. Model rozwoju zagrożeń w systemie

Źródło: opracowanie własne.

W normalnych warunkach organizacja prawie zawsze funkcjonuje przy pewnym dopuszczalnym poziomie negatywnych oddziaływań, który można uważać za poziom dopuszczalny, mieszczący się w ramach obowiązujących norm. Po przekroczeniu poziomu dopuszczalnego Z_{dp} , poziom obserwowanego oddziaływania staje się na tyle istotny, że zaczynają się uwidaczniać w systemie pierwsze zmiany w zdolnościach do wykonywania zadań (pogarszają się charakterystyki), ale w pierwszej fazie są to zmiany głównie ilościowe, które organizacja jest w stanie skorygować. Na tym etapie można mówić o zakłóceniach, co ma miejsce wtedy, gdy istnieją warunki, siły i możliwości, aby niekorzystny bieg zdarzeń zatrzymać lub zmienić. Jednak, gdy poziom tego oddziaływania przekroczy wartość graniczną Z_{gr} , wtedy rozpoczynają się trwałe zmiany ilościowe i jakościowe, a uwidaczniające się skutki, nabierają charakteru nieodwracalnego, czyli dochodzi do trwałych zmian jakościowych. Moment ten na rys. 1 oznaczono jako SG (stan graniczny) i jest to skutek związany z graniczną wartością tego oddziaływania (GWO), po przekroczeniu którego rozpoczyna się proces destrukcji organizacji, nieodwracalnie zmienia ona własności, mają miejsce trwałe zmiany jakościowe.

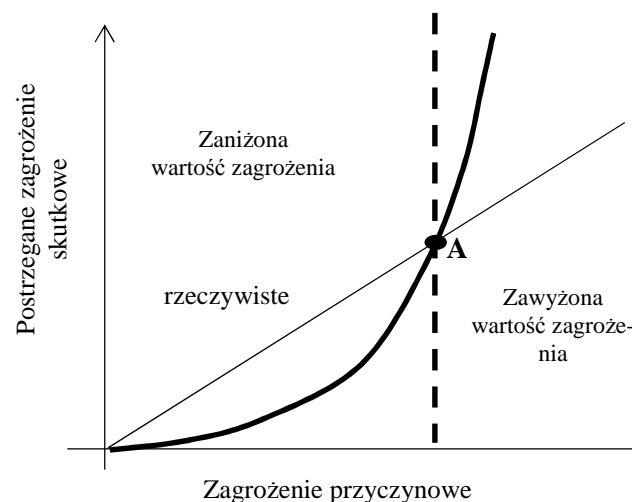
Jak ilustruje rys. 1, w tym miejscu spotykają się dwa punkty przełomowe dotyczące zagrożeń, po stronie zagrożeń przyczynowych pojawia się graniczna wartość oddziaływania GWO, a po stronie skutkowej stan graniczny systemu SG. Po przekroczeniu SG następuje realizacja określonego zagrożenia skutkowego – zaczynają się zwolnienia w firmie lub wyprzedaż majątku, woda zaczyna się przelewać przez wał przeciwpowodziowy. Początkowo realizacja zagrożenia skutkowego ma charakter częściowo odwracalny, gdzie można na nowo zatrudnić zwalnianych pracowników, zatrzymać wyprzedaż majątku, czy też podwyższyć wał przeciwpowodziowy, ale po pewnym czasie dochodzi do pełnej realizacji zagrożenia skutkowego, czyli do nieodwracalnych zmian jakościowych – upadku firmy, zalania terenów.

W systemach ostrzegających istotne jest to, aby wygenerowane zostały zasoby, czy też struktury, odpowiedzialne i zdolne do tego, aby pozwolić z wystarczającym wyprzedzeniem czasowym określić moment, w którym należy podjąć działania zapobiegawcze. Moment ten na rys. 1 został oznaczony jako dostrzeżenie wartości granicznej oddziaływania (zagrożenia przyczynowego) DWG.

Czas na reakcję, czyli czas na wygenerowanie sygnału ostrzegającego i podjęcie działań zapobiegawczych jest równy $GWO - DWG$. Problemem jest jednak to, że w wielu organizacjach nie zawsze można postawić znaku równości pomiędzy przyczyną a skutkiem, czyli pomiędzy GWO a SG. Jest to możliwe w naukach technicznych, na przykład w próbie rozciągania próbki metalu, gdzie przekroczenie wartości granicznej siły rozciągającej jest jednoznaczne z zerwaniem próbki, czyli z przekroczeniem stanu granicznego. Innym przykładem przekroczenia stanu granicznego przez system może być poziom fali wezbraniowej w rzece, gdzie zagrożeniem przyczynowym, który podlega obserwacji jest poziom wody w rzece, a zagrożeniem skutkowym przelanie wody przez korpus wału, a w konsekwencji istotne zmiany jakościowe w systemie. Wysokie korelacje pomiędzy rejestrowanym oddziaływaniem (przyczyną) a skutkiem można wskazać również w diagnostyce medycznej. Natomiast w wielu systemach społecznych, gdzie generowane oddziaływania są wynikiem decyzji i wyborów ludzi, korelacje pomiędzy GWO a SG są znacznie mniejsze. Jest to przyczyną ograniczonej skuteczności i efektywności systemów ostrzegających, gdzie może dojść z jednej strony do kosztownego, ale niepotrzebnego uruchomienia zasobów, związanego z podjęciem reakcji na nie w pełni rozpoznane zagro-

żenie przyczynowe, a z drugiej strony może dojść do nie podjęcia lub spóźnionej reakcji przeciwdziałającej, która może być jeszcze bardziej kosztowna.

W wydawaniu sygnałów ostrzegawczych istotną rolę odgrywają również subiektywne czynniki, wynikające z cech psychicznych i stanu emocjonalnego postrzegającego⁵, które istotnie wpływają na korelację pomiędzy postrzeganiem GWO a postrzeganiem SG, związanego jest z rzeczywistą realizacją określonego zagrożenia skutkowego. Wynikają one głównie ze zniekształcenia i zakłócenia procesów poznawczych człowieka i powodują, że postrzegane zagrożenia przyczynowe i zagrożenia skutkowe mają różną wagę. Wagę tę należy interpretować jako stopień przekonania obserwatora (postrzegającego) co do rozmiaru (wielkości) postrzeganego zagrożenia. Teoretycznie zagrożenia przyczynowe i skutkowe powinny mieć jednakowe wagi, a przebiegi tych wag w czasie, powinny się pokrywać. W praktyce to wygląda jednak inaczej. Zobrazowane to zostało na rys. 2, na którym widoczne są dwie linie ciągłe (pogrubiona i cienka), przedstawiające wagi (subiektywnie przypisane wielkości), jakie nadaje obserwator, postrzeganym zagrożeniom skutkowym i przyczynowym. Jeżeli nie byłoby zniekształceń poznawczych w umyśle obserwatora, to wagi zagrożeń skutkowych pokrywałyby się z wagami zagrożeń przyczynowych (linia ciągła cienka). Jednak w rzeczywistości wagi zagrożeń skutkowych postrzegane są inaczej, niż wagi zagrożeń przyczynowych (linia ciągła pogrubiona).



Rys. 2. Postrzeganie zagrożeń skutkowych i przyczynowych

Źródło: opracowanie własne.

Przy małych wartościach zagrożeń przyczynowych może mieć miejsce sytuacja, że związane z nim zagrożenie skutkowe będzie miało małą wagę, a w rezultacie będzie pomijane lub nieuwzględniane przez system uwagi postrzegającego. Jednak wraz ze wzrostem poziomu zagrożenia przyczynowego, wartość postrzeganego zagrożenia skutkowego rośnie, w pewnym momencie wartość postrzegana i rzeczywista zrównują się, a następnie

⁵ B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów...*, s. 166–203.

waga postrzeganego zagrożenia skutkowego wzrasta i przewyższa zagrożenia rzeczywiste. Widoczne na rys. 2 krzywe można nazwać krzywymi postrzegania zagrożenia skutkowego, gdzie linia cienka przedstawia teoretyczny przebieg postrzeganych wag, a linia pogrubiona ich rzeczywisty (subiektywny) przebieg.

W praktyce, każdy z postrzegających ma indywidualną linię postrzegania zagrożeń skutkowych, a jej przebieg zależy w dużym stopniu od indywidualnej postawy postrzegającego w stosunku do niebezpieczeństw (K.J. Arrow⁶; K. Jajuga⁷, B. Ćwik⁸) lub w ujęciu psychologicznym, zależy od tzw. różnic indywidualnych (J. Strelau⁹, B. Ćwik¹⁰).

Przebieg przedstawionej na rys. 2 linii postrzegania zagrożeń skutkowych zależy od zakłóceń i zniekształceń w systemie poznawczym postrzegającego. Zasadniczym problemem procesów poznawczych jest powiązanie tego, co odbierają zmysły, tym co postrzega umysł obserwatora¹¹. Do tego problemu (teoretycznie) nawiązuje przedstawiony w następnym punkcie model sygnału ostrzegawczego.

4. MODEL SYGNAŁU OSTRZEGAWCZEGO

Założeniem modelu będzie to, że podmioty i obiekty w otoczeniu każdej organizacji w sposób ciągły wysyłają sygnały niosące informacje o ich funkcjonowaniu i generowanych przez nie oddziaływaniach¹². Założenie to łączy się z tezą, że w otoczeniu każdej organizacji, istnieje swego rodzaju pole informacyjne, w postaci różnych impulsów, bodźców, wartości charakterystyk (parametrów), wskaźników, opracowań pisemnych, zestawień, sprawozdań i innych, z których można odczytać sygnały ostrzegające¹³. W takim ujęciu można powiedzieć, że „wszystko coś sygnalizuje”. Podkreśla to również Elina Hiltunen pisząc: „Za mgłą kryją się prawdziwe sygnały, trzeba je umieć odczytać, bardzo często jest to na peryferiach, poza głównym nurtem badań, czy analiz”¹⁴.

Wydaje się, że istotną kwestią powinna być również potrzeba namysłu nad tym, czym właściwie jest sygnał ostrzegający. Studia literaturowe wskazują, że sygnałem może być impuls, czy też bodziec lub znak, mające najczęściej charakter zaburzenia: energetycznego, chemicznego, fizycznego, czy też informacyjnego. Sygnał może być wyrażony przez wartość lub obecność. Może być wyrażony indywidualnie, czyli przez pojedynczy impuls, bodziec lub znak, albo zbiorowo przez ciąg (wektor) lub zbiór (obraz) impulsów, bodźców, czy też znaków niosących (zawierających) komunikaty ostrzegające.

Słownikowo pojęcie „sygnał” jest rozumiane jako znak mający jednoznacznie określonego nadawcę lub źródło sygnału, natomiast nie ma jednoznacznie określonego adresata. Każdy sygnał niesie informację, która jest bezpośrednia lub zakodowana. Dla obserwatora zagrożeń w otoczeniu lub wewnątrz organizacji sygnały będą miały postać: wskaźni-

⁶ K.J. Arrow, *Eseje z teorii ryzyka*, Warszawa 1979, s. 57.

⁷ K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa 2007, s. 67.

⁸ B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów...*, s. 53–54.

⁹ J. Strelau, *Różnice indywidualne: historia, determinanty, zastosowania*, Warszawa 2015.

¹⁰ B. Ćwik, *Postrzeganie sygnałów...*, s. 84–85.

¹¹ *Ibidem*.

¹² J.E. Dutton, L. Fahey, *Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis*, „Strategic Management Journal” 1983, Vol. 4, No. 4.

¹³ P. Herbig, J. Milewicz, *Market Signaling – a Review*, „Management Decision” 1996, Vol. 34, No. 1.

¹⁴ E. Hiltunen, *Weak Signals in Organizational Futures Learnig*, Aalto 2010, p. 30.

ków, wartości charakterystyk, wartości danych ewidencyjnych, wartości danych tabelarycznych i innych. Sygnały te będą niosły informacje ostrzegające o zagrożeniach przyczynowych, jak również związane z nimi informacje o zagrożeniach skutkowych.

Uwzględniając powyższe proponuje się, aby sygnał ostrzegawczy traktować jako znak, wykorzystując w tym celu elementy teorii znaków (semiologii). Pojęcie znaku używane było już w starożytnej Grecji, gdzie stoicy traktowali znak jako związek trzech rzeczy: znaku samego (wyrazu, dźwięku mowy), treści, czyli znaczenia znaku oraz przedmiotu realnie istniejącego¹⁵. Podobne podejście przedstawił kilka wieków później Sekstus Empiryk (II–III w.n.e.), mówiąc: „trzy rzeczy są ze sobą powiązane: treść znaku, znak oraz rzecz realnie istniejąca”¹⁶. Na tych poglądach Charles S. Peirce zbudował własną koncepcję znaku, twierdząc, że: „znak jest to coś, co występuje zamiast czegoś innego. Każdy znak ma swój przedmiot, który zastępuje, np. słowo >>dom<< zastępuje dom. Poza tym znak ma swą materialną jakość, tzn. pewną postać zmysłową, w jakiej go możemy obserwować, np. znaki pisma, czy dźwięki. (...). Poza tym musi istnieć umysł interpretujący dany znak”¹⁷. I z takiego rozumowania wyłoniła się „triadyczna koncepcja znaku”¹⁸. Peirce pisał o tym następująco: „Definiuję znak, jako cokolwiek, co z jednej strony jest tak zdeterminowane przez pewien obiekt, a z drugiej tak determinuje określoną ideę w umyśle człowieka, że ta druga determinacja, którą nazywam interpretantem znaku, jest wskutek tego pośrednio zdeterminowana przez tenże obiekt. Znak zatem występuje w triadycznej relacji ze swym obiektem, gdzie interpretant ma naturę myśli, w sensie logicznym. Znak jest medium, pośrednikiem, który nie przesłania rzeczy realnie istniejącej. Dzięki znakowi rzecz jest obecna dla umysłu”¹⁹.

Uwzględniając powyższe przyjęto, że sygnał ostrzegawczy jest znakiem i ma strukturę triadyczną zawierającą trzy składowe: interpretację, reprezentację i oddziaływanie, jako właściwa treść postrzeganego znaku (rys. 3).

W modelu takim treść znaku jest wyrażana przedstawianym w odpowiedniej skali poziomem określonego oddziaływania, najczęściej niekorzystnego. Natomiast obserwator nie odczytuje bezpośrednio tego oddziaływania, lecz jego reprezentację. Na przykład bezpośrednio odczytane przez obserwatora kreski na termometrze będą reprezentacją, a skorelowanym z tą reprezentacją oddziaływaniem (treścią znaku) będzie temperatura. Z tym, że wymaga to jeszcze interpretacji, gdyż odczytana na przykład wartość 40°C, może świadczyć o istotnym zagrożeniu w przypadku temperatury ciała człowieka lub temperatury otoczenia, ale w systemie chłodzenia silnika spalinowego lub też w systemie ogrzewania domu, może świadczyć o ich prawidłowym działaniu. Podobnie będzie przy odczytywaniu innych reprezentacji innych oddziaływań: ciśnień, częstotliwości, napięć lub natężeń prądu elektrycznego i innych. Bardziej szczegółowa argumentacja została zawarta w pracy „Skuteczność rozpoznania sygnałów...”²⁰.

¹⁵ P. Janik, *Koncepcja przekonania w ujęciu semiotyczno-pragmatycznym: Charles S. Peirce*, Kraków 2011, s. 81.

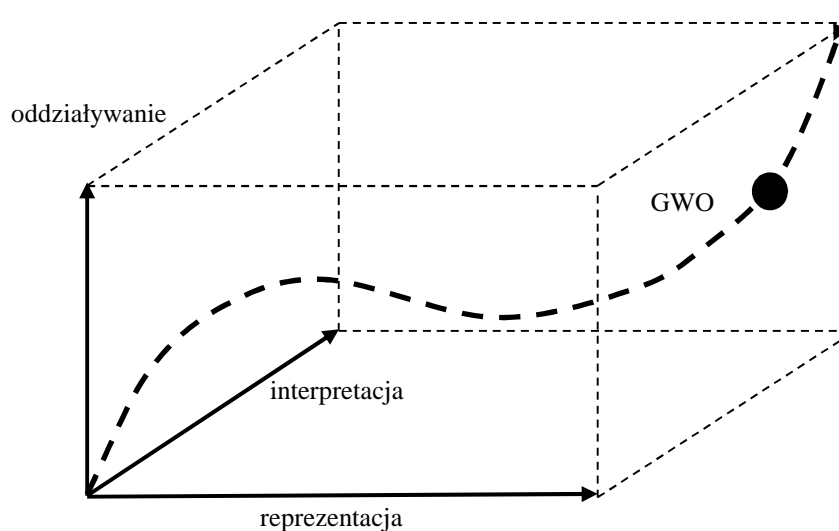
¹⁶ I. Dąbska, *Wprowadzenie do starożytnej semiotyki greckiej*, Wrocław 1984, s. 97.

¹⁷ H. Buczyńska, *Peirce*, Warszawa 1966, s. 58.

¹⁸ P. Janik, *Koncepcja przekonania...*, s. 81-115.

¹⁹ *Ibidem*, s. 89.

²⁰ B. Ćwik, *Skuteczność rozpoznania sygnałów o zagrożeniach – aspekty teorii znaków [w:] Współczesne wyzwania nauk społecznych i ekonomicznych*, red. J. Żylińska, I. Przychocka, M. Filipowska-Tuthill, Warszawa 2016, s. 249–270.



Rys. 3. Trójwymiarowy model sygnału ostrzegawczego

Źródło: na podstawie E. Hiltunen, *The Future Sign and Its Three Dimension*, „Futures” 2008, Vol. 40, No. 3.

O skuteczności postrzegania sygnału ostrzegawczego decydują dwie składowe znaku: „reprezentacja” związana z bezpośrednim odczytem określonych wartości oraz składowa „interpretacja”, związana z przebiegiem złożonych procesów wykonawczych²¹ w umyśle człowieka.

5. PODSUMOWANIE

Przedstawiony model interpretacji pojęcia zagrożenia jest wstępną propozycją, którą można dalej rozwijać. Wydaje się, że porządkuje problematykę, pozwala ująć zagadnienie z perspektywy systemowej, pozwala też uogólnić podejście do rozumienia tego pojęcia, stwarza też warunki do opracowania bardziej skutecznej metodologii, pomiaru i oceny zagrożeń. Stara się wyjaśnić przyczyny zakłóceń i zniekształceń w postrzeganiu zagrożeń.

Przedstawioną koncepcję modelu zagrożenia można potraktować jako załączek nowego obszaru badawczego, który można próbować nazwać teorią zagrożenia. Podział na zagrożenia przyczynowe, mierzalne i dające się wyrazić w skali pomiarowej oraz skutkowe, dające się wyrazić jedynie w skali nominalnej, stwarza podstawy do skuteczniejszego monitorowania zagrożeń, lepszej organizacji systemów wczesnego ostrzegania, jak również bardziej skutecznych systemów zarządzania ryzykiem.

²¹ B. Ćwik, *Postrzeżenie sygnałów...*, s. 80–124.

LITERATURA

- [1] Arrow K.J., *Eseje z teorii ryzyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.
- [2] Buczyńska H., *Peirce*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1966.
- [3] Ćwik B., *Skuteczność rozpoznania sygnałów o zagrożeniach – aspekty teorii znaków* [w:] *Współczesne wyzwania nauk społecznych i ekonomicznych*, red. J. Żylińska, I. Przychocka, M. Filipowska-Tuthill, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2016.
- [4] Ćwik B., *Postrzeganie sygnałów ostrzegających organizację w sytuacjach niedeterministycznych*, WAT, Warszawa 2017.
- [5] Dąbska I., *Wprowadzenie do starożytnej semiotyki greckiej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1984.
- [6] Dutton J.E., Fahey L., Narayanan V.K., *Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis*, „Strategic Management Journal” 1983, Vol. 4, No. 4.
- [7] Herbig P., Milewicz J., *Market Signaling – a Review*, „Management Decision” 1996, Vol. 34, No. 1.
- [8] Hiltunen E., *Weak Signals in Organizational Futures Learnig*, Aalto University School of Economics, Aalto Print, Aalto 2010.
- [9] Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.
- [10] Janik P., *Koncepcja przekonania w ujęciu semiotyczno-pragmatycznym: Charles S. Peirce*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011.
- [11] Strelau J., *Różnice indywidualne: historia, determinanty, zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa.
- [12] Ślachcińska E., Kopczewski M., *Ochrona i odporność kluczowych zasobów infrastruktury krytycznej* [w:] *Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem, Zarządzanie krytyczne w teorii i praktyce*, red. M. Kopczewski, I. Grzelczak-Miłoś, M. Walachowska, Poznań 2013.
- [13] Świerszcz K., *Poznanie naukowe wobec problemów rozwoju gospodarczo-cywilizacyjnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 3, SAN, Warszawa 2012.

PERCEPTION OF THREATS IN ORGANIZATION SAFETY SYSTEMS

The article deals with the problem of the effectiveness of perceiving threats in the organization's security systems, which reveals itself either by failing to detect important signals in time or vice versa, giving too little importance to unimportant signals. The possibilities to improve the situation should be sought in improving the perception processes of warning signals. The aim of the article is to present a model for the interpretation of the concept of threat, enabling more effective perception of warning signals and, as a result, the use of more effective methodologies for their reading and diagnosis. The analyzes undertaken in the study are on the borderline of several scientific fields: cognitive psychology, neurobiology, mind philosophy, or semiology. The scientific methods used in the work are a method of analysis and criticism of the literature, a method of analysis and logical construction, and heuristic methods: the "new look" method and the analogous transfer method. These methods include deduction methods, deduction methods combined with enumerative induction. The result of the work is to present the own model of interpretation of the concept of threat, as well as partial models: the model of threat

development, the model of threat dimensions and the warning signal model. This problem was based on the observation of own management organizations, mainly enterprises, but it may be up-to-date in other areas, such as in crisis management.

Keywords: threat, threat development, threat perception, warning signal.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.24

Tekst złożono w redakcji: październik 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Beata GIERCZAK-KORZENIOWSKA¹

OCENA KORZYŚCI ORGANIZACYJNO-ZARZĄDCZYCH W TRANSPORCIE LOTNICZYM W WYNIKU ZASTOSOWANIA ANALIZ BENCHMARKINGOWYCH

W artykule omówiono kwestię korzyści organizacyjno-zarządczych, jakie są wynikiem wdrożenia benchmarkingu w linii lotniczej. Aspekt ten ma istotne znaczenie z dwóch powodów. Po pierwsze, w warunkach rosnącej konkurencji benchmarking stał się bardzo popularny jako metoda wspomagająca tworzenie i podtrzymywanie przewagi konkurencyjnej, stąd weryfikacja korzyści będących efektem jego wprowadzenia ma znaczenie uwierzytelniające. Po drugie, badania odnoszą się do branży lotniczej, w której szanse na pozyskanie lub porównanie danych są bardzo małe, a ewentualnie uzyskane informacje lub wyniki – oryginalne. Warto też nadmienić, że częste i regularne analizy porównawcze pomagają tworzyć konkretne i mierzalne plany krótkoterminowe, które mogą wspierać krok po kroku poprawę wyników. Usprawniają także proces zarządzania poprzez stałe monitorowanie zmian w branży. Benchmarking promuje przede wszystkim „kulturę uczenia się”, tak istotną w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa i efektywnego funkcjonowania. Badania, mające charakter jakościowy, ograniczono do tych pracowników PLL LOT, którzy w zakresie swoich obowiązków realizują zadania określające ofertę i jakość usługi przewozowej jako podstawowej dla tego typu przedsiębiorstw. Większość z badanych potwierdziła pozytywny wpływ metody na jakość usługi przewozowej, natomiast bardziej szczegółowa analiza korzyści uwydatniła te aspekty i obszary przedsiębiorstwa, które są kluczowe nie tylko dla klienta (np. wzrost zadowolenia klientów, poprawa jakości usług) ale i dla efektywnego funkcjonowania linii lotniczej.

Słowa kluczowe: zarządzanie, benchmarking, organizacja, linia lotnicza, transport.

1. WPROWADZENIE

Współcześnie zarządzanie podlega nieustannym i znaczącym przemianom. Jest więc swoistą „wędrówką przez chaos” związaną z permanentnym podejmowaniem decyzji i dokonywaniem wyborów. Owo podejmowanie decyzji w ramach zarządzania przedsiębiorstwem może dotyczyć różnych poziomów i płaszczyzn². Wybory z kolei dokonywane są w oparciu o skalę korzyści, jakie z tego tytułu odnotuje dane przedsiębiorstwo. Istotną korzyść mogą przynieść poprawnie wdrożone metody zarządzania, które są nie tylko źródłem wiedzy i cennych informacji, ale i warunkują znacznie większy wybór opcji

¹ Dr Beata Gierczak-Korzeniowska, Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Wychowania Fizycznego; e-mail: beatagierczak@ur.edu.pl.

² M. Wincewicz-Bosy, *Miejsce logistyki i łańcucha dostaw w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, ZN WSB we Wrocławiu 2013, nr 1(33), s. 178.

postępowania, jako że trudno efektywnie zarządzać organizacją mając tylko jeden scenariusz działań.

Już w latach 70. H. Sherman³ stwierdził, że w dorobku nauk o organizacji nie ma bezwzględnie dobrych i bezwzględnie złych wzorców, metod i technik. Należy tylko poznać warunki, w jakich ich zastosowanie przyniesie najbardziej pożądane rezultaty, dlatego przedsiębiorstwa muszą opierać się na wiedzy, posiadać zdolność do samotransformacji oraz być elastyczne i podatne na zmiany, jakie same powinny kreować, a nie tylko na nie reagować. Należy ukształtować przedsiębiorstwo tak, aby było chłonne na innowacje i skłonne postrzegać zmianę jako szansę. Konieczne jest stworzenie systemu uczenia się dla poprawy efektywności i odpowiednie podejście do zagadnień struktury organizacyjnej, obsady stanowisk, kierowania oraz systemu płac, zachęt i nagród⁴. Spore możliwości w powyższych kwestiach stwarza benchmarking, który jako metoda zarządzania umożliwia dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian i pilotowanie jego działań w konkurencyjnym środowisku biznesowym⁵. Polega przede wszystkim na uczeniu się jak poprawić działalność organizacji, optymalizując jej procesy i system zarządzania⁶ różnymi sposobami, będąc tym samym źródłem ekwifinalności.

Na procesy decyzyjne oraz sposób zarządzania wpływa sektor oraz branża, w której funkcjonuje organizacja. I tak na przykład dla dotychczasowej polityki i filozofii zarządzania liniami lotniczymi, nie bez znaczenia pozostają procesy liberalizacji światowego lotnictwa⁷ oraz zjawisko globalizacji, które oprócz licznych korzyści⁸ przynosi przewoźnikom lotniczym także i spore wyzwania. Z powodu tych wyzwań, bycie zdolnym do rozwoju i wprowadzania w życie efektywnej strategii jest sprawdzianem dla dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa⁹. Wiele linii lotniczych do znacznego zainteresowania benchmarkingiem skłoniło pojawienie się na rynku przewoźników niskokosztowych (LCC). Obecne i prężnie rozwijające się linie lotnicze zmuszone zostały do redefinicji swoich celów i wzmoczonej aktywności w zakresie działań, mających na celu obniżenie kosztów, przy zachowaniu wysokiej jakości oferowanych usług. I wreszcie czynnikiem oddziałującym na koncepcję i praktykę zarządzania liniami lotniczymi jest nieustanny wzrost poziomu technicznego realizowanych operacji, emulacja w branży oraz konieczność związana z ciągłym dostosowywaniem usług przedsiębiorstwa do zmieniających się i coraz wyższych wymagań klientów.

³ H. Sherman, *It All Depends, A Pragmatic Approach to Organization*, Montgomery 1966.

⁴ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 157–164.

⁵ M.S. Attiany, *Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange*, „Journal of Business Studies Quarterly” 2014, Vol. 5, No. 4, s. 41.

⁶ P. Garrod, M. Kinnell, *Performance Measurement, Benchmarking and the UK Library and Information Services Sector*, „Libri” 2009, Copenhagen, Vol. 46, pp. 141–148.

⁷ R. de Arantes, G. Eller, M. Moreira, *The main cost-related factors in airlines management*, „Journal of Transport Literature” 2014, Vol. 8, No. 1, pp. 8–23, s. 9.

⁸ Np. swobodny dostęp przewoźników do tras i portów lotniczych, swobodę w zakresie ustalania zdolności przewozowej, częstotliwości, rozwijania siatki połączeń i zwiększania liczby połączeń bezpośrednich, ustalania opłat za usługi lotnicze przy zachowaniu zasad konkurencji (W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (red.), *Transport. Problemy transportu w rozszerzonej UE*, PWN, Warszawa 2009, s. 550).

⁹ A. Shahin, M. Zairi, *Strategic Management, Benchmarking and The Balanced Score Card (BSC): An Integrated Methodology*, „International Management Journal” 2006, Vol. 2, Issue 2, s. 2.

Mając świadomość powyższych przesłanek celem artykułu jest próba oceny korzyści organizacyjno-zarządczych, jakie stały się efektem wdrożenia benchmarkingu w analizowanej linii lotniczej. Istotna z punktu widzenia podjętych rozważań wydaje się także opinia pracowników linii, odnosząca się do benchmarkingu i jego wpływu na jakość usług przewozowych PLL LOT.

Zamierzeniem autorki jest ponadto zasygnalizowanie w artykule problemów firm w rozstrzygnięciu dylematu dotyczącego wyboru najbardziej korzystnej metody, uwzględniającej zarówno możliwości i kondycję firmy jak i czas, który jest niezbędny do wprowadzenia zaplanowanych zmian. Artykuł powstał na podstawie analizy dostępnych publikacji naukowych oraz badań własnych, które autorka przeprowadziła w PLL LOT.

2. ANALIZA BENCHMARKINGOWA A DZIAŁALNOŚĆ LINII LOTNICZEJ – KWESTIE TEORETYCZNE I TERMINOLOGICZNE

Benchmarking ma niezwykle dużą pojemność znaczeniową. W literaturze fachowej z dziedziny zarządzania spotkać można wiele interpretacji tego zagadnienia, tym bardziej że zakres wykorzystania metody do doskonalenia własnej organizacji jest praktycznie nieograniczony. Obejmuje ona swoim zasięgiem wszystkie dziedziny działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, począwszy od jakości oferowanych wyrobów, a na zagadnieniach socjalnych kończąc.

Według Prasnika et al.¹⁰ benchmarking jest procesem tworzenia wiedzy biznesowej poprzez porównywanie i analizowanie informacji biznesowych o innych firmach w celu poprawy jakości podejmowanych decyzji. W myśl tej definicji celem benchmarkingu jest zastosowanie nowej wiedzy biznesowej do podejmowania decyzji biznesowych, co w rezultacie przekłada się na wyniki działalności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji – przewagę konkurencyjną. Nacisk na dzielenie się wiedzą w trakcie analizy benchmarkingowej oraz przekazywanie najlepszych praktyk, które tworzą namacalny wkład w rozwój organizacji uczących się, podkreślają również Bhutta i Huq¹¹. Nieco inaczej określają benchmarking H. David Sherman i Joe Zhu, którzy uważają, że jest to metoda służąca poprawie funkcjonowania przedsiębiorstwa przez podniesienie dochodów, zwiększenie jakości i ograniczenie kosztów obsługi¹².

Generalnie rzecz ujmując, benchmarking pozwala na określenie kierunków – wzorców umożliwiających doskonalenie zarządzania organizacjami¹³ gwarantując przetrwanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej zarówno małych, jak i dużych przedsiębiorstw¹⁴. Dane uzyskane w wyniku procesu benchmarkingu przyczyniają się do:

- identyfikacji mocnych i słabych stron firmy,

¹⁰ J. Prasnika, Z. Debeljak, A. Ahcan, *Benchmarking as a tool of strategic management*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2005, Vol. 16, No. 2, pp. 257–275.

¹¹ K.S. Bhutta, F. Huq, *Benchmarking – Best Practices: an Integrated Approach*, „Benchmarking: an International Journal” 1999, Vol. 6, No. 3, pp. 256.

¹² H.D. Sherman, J. Zhu, *Benchmarking to Seek Lower-Cost High-Quality Service with Data Envelopment Analysis: Evidence from a U.S. bank application*, 2006, January, p. 3.

¹³ P. Harris, M. Mongiello, *Developing a Benchmarking Methodology for the Hotel Industry*, 2006

¹⁴ A. Kaufmann, F. Tödting, *How Effective is Innovation Support for SMEs? An Analysis of the Region of Upper Austria*, „Technovation” 2002, No. 22, [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00081-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00081-X)

- identyfikacji aktualnej i potencjalnej przewagi komparatywnej w stosunku do innych uczestników komercyjnych operacji biznesowych,
- oceny ryzyka poprzez wykorzystanie alternatywnych linii działania¹⁵.

Transport lotniczy jest jednym z sektorów gospodarki, w którym benchmarking znajduje coraz większe zastosowanie. „Benchmarking jest najbardziej efektywną drogą wprowadzania najlepszych praktyk w twojej organizacji” oraz „zidentyfikowanie »najlepszego w klasie« rozpoczyna proces biznesowy, który – po wprowadzeniu – doprowadzi przedsiębiorstwo do wyjątkowych osiągnięć”¹⁶ – te slogany możemy przeczytać na stronie internetowej Airline Association for Benchmarking and Measurement¹⁷. W liniach lotniczych benchmarking ma charakter użyteczny, skłania do ciągłego śledzenia i analizowania trendów rynkowych, kształtując tym samym umiejętność pozyskiwania i przetwarzania wiedzy, którą rozwinięli inni.

Przede wszystkim duże możliwości zastosowania metody pojawiają się na poziomie mikroekonomicznym, bowiem w gospodarce rynkowej o sposobach świadczenia usług decydują samodzielnie przedsiębiorstwa transportowe, dla których poszukiwanie wzorców zewnętrznych może być bardzo przydatne.

Istotny wpływ na częstotliwość stosowania benchmarkingu w liniach lotniczych miały narodziny silnych sojuszy strategicznych, które przyczyniły się do rozszerzenia swobody przedsiębiorstw w zakresie kształtowania sieci połączeń, a jednocześnie ułatwiły wymianę informacji i współpracę między liniami w zakresie „dobrych praktyk”. Współpraca w ramach struktur aliansowych obliuguje do udziału w realizacji wspólnego przedsięwzięcia, a jego integralną częścią jest dzielenie się wiedzą i posiadanymi środkami z partnerami tak, aby przyniosły one korzyść wszystkim zaangażowanym stronom. Koncepcja benchmarkingu w takim przypadku wpływa na tworzenie nowych pomysłów i lukratywnych rozwiązań mających na celu poprawę istniejącej organizacji, procesów i konkurencyjnych produktów o wysokiej jakości¹⁸.

Należy jednak zauważyć, że obecnie klasyczne stosowanie benchmarkingu¹⁹ nie wystarczy. Praktycznie wszystkie sektory – w tym branża lotnicza – podlegają szybkim zmianom strukturalnym z powodu ciągłych zmian technologicznych oraz zmieniających się sił geopolitycznych i ekonomicznych. Tak zwane „dobre praktyki” stosowane dotychczas zostały ukształtowane w czasach większej stabilności, natomiast współcześnie wszelkie narzędzia i najlepsze praktyki muszą być elastyczne oraz dostosowane do szybkich zmian a także niepewnego otoczenia w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Coraz częściej w związku z powyższym mówi się o benchmarkingu przyszłości, który koncentruje się na znalezieniu nowych sposobów pozyskiwania i utrzymania klientów, czyli źródła przychodów. Aby to działało, trzeba zrozumieć, w jaki sposób branża i klien-

¹⁵ L. Marković, V. Dutina, M. Kovačević, *Application of benchmarking method in the construction companies*, „Facta Universitatis Series: Architecture and Civil Engineering” 2011, Vol. 9, No. 2, pp. 301–314, doi: 10.2298/fuace1102301m, p. 301.

¹⁶ <http://www.aabm.org> (dostęp: 09.10.2013 r.).

¹⁷ Zrzeszenie Linii Lotniczych dla Porównań i Pomiaru.

¹⁸ J. Babović, C. Raičević, M. Carić, *Benchmarking as a function of competitiveness and efficiency in business*, „Economics of Agriculture” 2012, No. 1, pp. 115.

¹⁹ Założenia klasycznej analizy porównawczej to m.in.: struktura przemysłu jest przede wszystkim stabilna, najlepsze praktyki można znaleźć tylko u „graczy rynkowych z historią stałego i stabilnego wzrostu”, najlepiej podejmować tylko te działania, które przyniosą pozytywny i widoczny skutek.

ci ewoluują. Istotne jest również to jak konkurencja, czyli inne linie lotnicze radzą sobie ze zmianami technologicznymi i społecznymi, a jakie są możliwości naszej firmy w tym zakresie. Benchmarking przyszłości koncentruje się nie tylko na aktualnej sytuacji, ale stanowi mapę drogową udoskonaleni i środków ostrożności na przyszłość²⁰. Wartość analiz porównawczych jest najskuteczniejsza, gdy jest włączona do strategii organizacyjnej i do wszystkich działań mających na celu poprawę wydajności. Bez zintegrowanej strategii nie będzie jasne, jakie najważniejsze procesy mają być poddane analizie benchmarkingowej²¹.

Benchmarking może stać się więc w liniach lotniczych użytecznym sposobem zarządzania strategicznego, jeśli zostanie wprowadzony integralnie do firmy. Oznacza to, że powinien obejmować wszystkie ważne kategorie działań i obszarów, które są istotne dla efektywnego funkcjonowania linii lotniczej.

3. BENCHMARKING W ZARZĄDZANIU LINIĄ LOTNICZĄ – OPIS METODOLOGICZNY ORAZ WYNIKI BADAŃ

Przedsiębiorstwem, w którym przeprowadzono badania były PLL LOT. Analiza wybranych działów tej linii stanowi swoiste *case study* i chociaż metody *case study* pozostają kontrowersyjne w podejściu do zbierania danych, są one powszechnie uznawane w wielu badaniach (np. nauk społecznych)²². Metoda studium przypadku umożliwia badaczowi uważnie przeanalizować dane w określonym kontekście. W większości przypadków, metoda *case study* wybiera niewielki obszar geograficzny lub bardzo ograniczoną liczbę osób jako przedmiotów studiów²³. Stąd badania pierwotne mające charakter jakościowy ograniczono do tych pracowników PLL LOT, którzy w zakresie swoich obowiązków realizują zadania określające ofertę i jakość usługi przewozowej jako podstawowej dla tego typu przedsiębiorstw. Dlatego ważną kwestią był wybór tych działów firmy, które temu kryterium odpowiadały. Wybór – dokonany w sposób celowy – poprzedzony szczegółową analizą struktury i działalności poszczególnych komórek linii lotniczej, doprowadził do wyodrębnienia siedmiu działów, które stanowiły przestrzeń badań. W tabeli 1 wyszczególniono nazwy działów oraz liczbę ich pracowników²⁴, których łącznie było 27. Z uwagi jednak na wiarygodność prowadzonych dalej porównań, a także ze względu na podobieństwo pewnych zadań oraz zakresu działań, dokonano podziału owych siedmiu działów na trzy podstawowe grupy, według schematu zamieszczonego również w tabeli 1. Do tego podziału będą odnosić się wszystkie badania i zależności, jakie wykorzystano dla omówienia tematu niniejszego opracowania.

²⁰ Y. Kazançoğlu, I. Kazançoğlu, *Benchmarking service quality performance of airlines in Turkey*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi 2013, Nisan 8(1), p. 60.

²¹ M.Z. Meybodi, *Strategic manufacturing benchmarking*, „The TQM Magazine” 2005, Vol. 17, No. 3, pp. 249–258.

²² Z. Zainal, *Case study as a research method*, „Jurnal Kemanusiaan” 2007, bil. 9, Jun., p. 1–6.

²³ *Ibidem*, s. 2.

²⁴ Podana nazwa działu oraz liczba „przebadanych” pracowników odnosi się do okresu, w którym autorka rozdawała kwestionariusze ankietowe (lata: 2012–2014). Jest to kwestia istotna, ponieważ w trakcie jej prawie 4-letniej współpracy z PLL LOT kilkakrotnym zmianom uległy, nie tylko nazwy działów i liczba ich pracowników, ale cała struktura przedsiębiorstwa wraz z osobą prezesa.

Tabela 1. Rodzaje działań i liczba ich pracowników poddane badaniom

| Dział | Dział | Liczebność | | Procent | |
|---------------------------------------|----------------------------|------------|----|---------|-----|
| alianсів i współpracy międzynarodowej | współpracy międzynarodowej | 4 | 10 | 15% | 37% |
| sprzedaży | | 6 | | 22% | |
| komunikacji marketingowej | marketingu i produktu | 4 | 10 | 15% | 37% |
| produktu i standardów obsługi klienta | | 6 | | 22% | |
| personelu pokładowego | personelu lotniczego | 2 | 7 | 7% | 26% |
| doboru i rozwoju personelu | | 3 | | 11% | |
| obsługi naziemnej | | 2 | | 7% | |

Źródło: badania własne.

Powstanie 27-osobowej grupy, stanowiącej wynik celowego doboru próby²⁵ do badań, było uwarunkowane kilkoma czynnikami, nie do końca niestety zależnymi od autorki. Po pierwsze – musieli to być pracownicy ww. działów, którzy w zabiegach zmierzających do poprawy jakości usług przewozowych, wykorzystują metodę benchmarkingu. Po drugie – niektóre z działów nie były zbyt liczne, co przełożyło się na liczbę kwestionariuszy ankietowych i wreszcie po trzecie – z zupełnie niezrozumiałych względów w niektórych działach to kierownicy lub dyrektorzy decydowali o liczbie kwestionariuszy, jakie wypełnią pracownicy ich działu. Pozytywny wydzźwięk całemu zagadnieniu nadaje fakt, że pozwoliło to na przeprowadzenie bardzo wyczerpujących i szczegółowych badań, mających w wielu momentach cechy studiów idiograficznych²⁶.

Podstawą oczekiwania korzyści będących efektem wdrożenia każdej metody zarządzania w przedsiębiorstwie jest przede wszystkim jej prawidłowe i poprawne zastosowanie. Aby to miało miejsce niezbędne jest doświadczenie oraz wiedza na temat metody, którą można uzyskać np. w trakcie szkoleń tematycznych. W związku z tym zapytano pracowników PLL LOT o udział w szkoleniach, dotyczących metod zarządzania. Jako że proces uczenia się powinien dotyczyć wszystkich pracowników²⁷, w pytaniu uwzględniono przynależność do grupy zawodowej a porównania między nimi dokonano z zastosowaniem testu chi-kwadrat (tabela 2).

Na podstawie badań stwierdzono, że nieco większy odsetek osób z kierownictwa firmy uczestniczył w szkoleniach, jednak różnica pomiędzy obydwoma grupami nie jest na tyle duża, by uznać ją za nieprzypadkową ($p = 0,3096$). Istotny zauważenia wydaje się

²⁵ Świadomy, uwzględniający określone kryteria dobór jednostek statystycznych, mających być przedmiotem badań. Dobór celowy próby pożądaną jest na przykład w każdym przypadku badania skuteczności określonych oddziaływań kierowniczych i decyzyjnych.

²⁶ Oznaczają prowadzenie pogłębionych badań terenowych na niewielkiej liczbie osób. Każdy przypadek jest opisywany niemal odrębnie, zaś badacz stara się zrozumieć przyczyny zaobserwowanych różnic i podobieństw.

²⁷ Organizacja ucząca się popiera proces nauki wszystkich pracowników po to, aby sama mogła się ustawicznie zmieniać. Wychodzi się w tym przypadku z założenia, że między pracownikami i kierownikami tworzą się interakcje, tj. procesy wzajemnego oddziaływania na siebie, których skutkiem jest nie tylko przekazywanie wiedzy i informacji, lecz przede wszystkim spowodowanie zmian w postawach współpracujących ze sobą ludzi.

fakt, że aż 9 z 16 pracowników w ogóle nie uczestniczyło w szkoleniach dotyczących metod zarządzania²⁸.

Amerykańskie Centrum Produktywności wskazuje, że benchmarking przyspiesza procesy poprawy jakości i stałego doskonalenia organizacji²⁹, kształtując tym samym pozytywny wizerunek i markę przedsiębiorstwa. Można więc powiedzieć, że benchmarking, bazujący na najlepszych doświadczeniach innych przedsiębiorstw, pozwala wyróżnić się firmie w trwały i najbardziej pożądany przez nią sposób.

Tabela 2. Uczestnictwo w szkoleniach dotyczących metod zarządzania

| Uczestnictwo w szkoleniach dotyczących metod zarządzania | Grupa zawodowa ($n = 0,3096$) | | Razem |
|--|---------------------------------|------------|----------|
| | pracownicy | kierownicy | |
| tak | 7 (44%) | 7 (64%) | 14 (52%) |
| nie | 9 (56%) | 4 (36%) | 13 (48%) |
| Razem | 16 | 11 | 27 |

Źródło: badania własne.

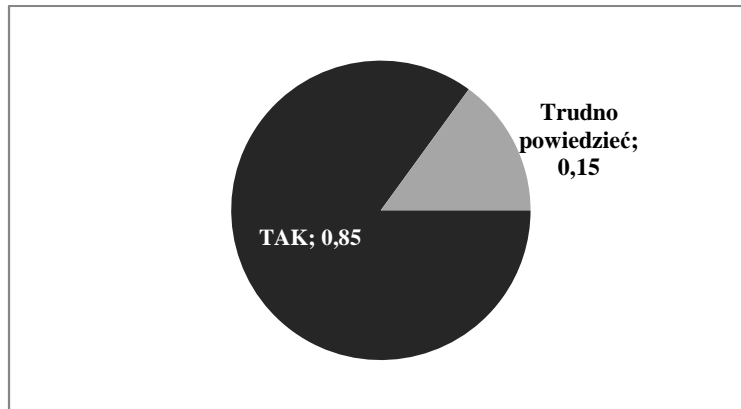
Ten, zdawać by się mogło oczywisty fakt, potwierdzają sukcesy wielu przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej i ogólne opinie, z jakimi spotykamy się w literaturze przedmiotu na temat benchmarkingu. Stosunkowo rzadziej jednak możemy znaleźć opinie samych pracowników, które mają bardziej szczegółowy charakter i odnoszą się do konkretnych korzyści w wyniku zastosowania metody, a związanych ze specyfiką danego przedsiębiorstwa. W badaniach przeprowadzonych w PLL LOT uwzględniono zarówno ocenę aspektu jakościowego usług przewozowych, jak i wizerunkowego. Do obu elementów, skądinąd ściśle ze sobą powiązanych odnieśli się pracownicy.

Otóż zdecydowana większość ankietowanych pracowników (23 osoby), zauważyła pozytywną rolę benchmarkingu w procesie poprawy jakości usług przewozowych. Dodają oni, że relacje i zależności pomiędzy stosowaniem benchmarkingu a uzyskiwaną jakością są jak najbardziej zauważalne. Tylko 4 pracowników nie potrafi jednoznacznie wypowiedzieć się na temat efektywności metody. Brak natomiast osób, które zakwestionowałyby skuteczność analiz benchmarkingowych i ich znaczenie dla poprawy jakości usług przewozowych (wykres 1).

Wynik ten, będący wyrazem subiektywnych obserwacji i ocen poszczególnych pracowników ma jednak bardzo ogólnikowy charakter – i jak wcześniej wspomniano – nie brakuje podobnych w literaturze przedmiotu.

²⁸ Inne metody i koncepcje wykorzystywane w PLL LOT to: outsourcing (56%), zarządzanie jakością (41%), zarządzanie wiedzą (30%), zarządzanie strategiczne (26%), lean management (11%), zarządzanie partycypacyjne (11%), time-based management (4%).

²⁹ D. Kisperska-Moroń, *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Katowice 2000, s. 14.



Wykres 1. Wpływ benchmarkingu na jakość usług przewozowych w opinii pracowników PLL LOT
Źródło: badania własne.

Dlatego w kolejnym pytaniu poproszono pracowników o ocenę konkretnych korzyści organizacyjnych w wyniku zastosowaniu benchmarkingu, a odnoszących się do specyfiki linii lotniczej (wykres 2). I tutaj oprócz naturalnego zróżnicowania wybranych do badań działów oraz rodzaju zastosowanego benchmarkingu, uwidoczniły się bardziej indywidualne spostrzeżenia.

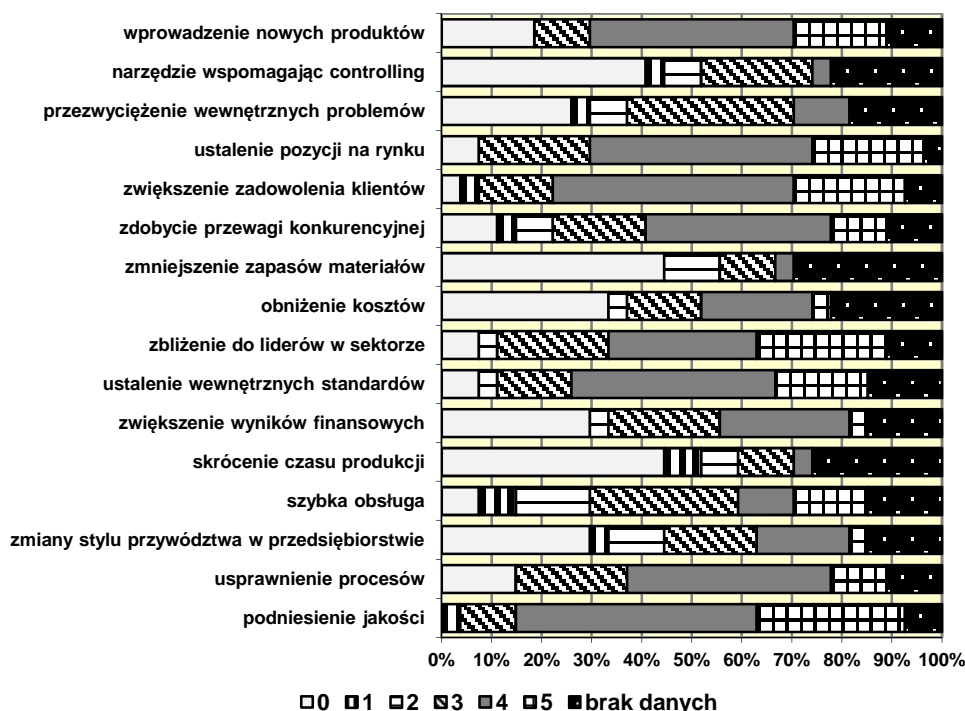
Za największą korzyść uznano podniesienie jakości oferowanych usług (78%)³⁰. Jako, że dostarczenie odpowiedniej jakości usługi jest procesem złożonym oraz trudnym i wymagającym dopasowania do oczekiwanej przez klienta wiązki wartości³¹, znaczenie benchmarkingu w tym zakresie zostało szczególnie docenione. Na drugim miejscu znalazło się zwiększenie zadowolenia klientów (70%), tak ważne dla przedsiębiorstw usługowych, zaś na miejscu trzecim ustalenie pozycji na rynku (68%). Owo ustalenie pozycji na rynku jest jedyną korzyścią, którą można w jakiś sposób, choć bardzo ograniczony, kojarzyć lub utożsamiać z wizerunkiem PLL LOT, bowiem wśród wszystkich wskazań nie odnotowano innych, na tyle jednoznacznych, które pozwoliłyby odnieść się do wizerunku lub marki firmy. Wśród korzyści wynikających z zastosowania benchmarkingu pracownicy ponadto wskazali: wprowadzenie na rynek nowych produktów/usług (60%), ustalenie wewnętrznych standardów (60%) oraz zbliżenie do liderów w sektorze (56%). Zastanawiać może tylko fakt, że pracownicy nie zauważyli pozytywnego wpływu benchmarkingu na skracanie czasu realizacji poszczególnych procesów lub zadań. W wielu liniach lotniczych od dawna wykorzystuje się benchmarking właśnie w tym celu. Przykładem mogą być linie British Airways, które porównywały, ile czasu potrzebują różne linie lotnicze na rozładunek i ponowny załadunek Boeinga 747³².

³⁰ Przy ocenie korzyści brane są pod uwagę i sumowane tylko wskazania: 4 – duże i 5 – bardzo duże.

³¹ E. Marciszewska, *Jakość w procesie kształtowania przewag konkurencyjnych na rynku lotniczym* [w:] *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego. Implikacje dla regionów*, red. A. Panasiuk, M. Pluciński. Wyd. Nauk. US, Szczecin 2008, s. 202.

³² www.boeing.com/commercial/aeromagazine (22.10.2012 r.) Swoje badania prowadził także w 2005 roku Boeing. Miały one na celu wyjaśnienie klientom linii lotniczych, kosztów ich

Powyższe wskazania obrazują najbardziej istotne dla pracowników aspekty funkcjonowania firmy, czyli jakość usług i zadowolenie klienta. J. Juran uważał, że dzięki skupieniu się na rzeczywistych potrzebach klientów, menedżerowie i robotnicy mogą poświęcać swoje wysiłki na to, co jest naprawdę ważne³³ i co przynosi największe zyski w długoletniej perspektywie. Ma to tym większe znaczenie, że w obecnym przemyśle lotniczym, charakteryzującym się bardzo niewielkimi przewagami, linie lotnicze muszą dokładać wszelkich starań w sferze zarządzania aby sprostać wymaganiom klientów i utrzymać się na rynku³⁴.



Wykres 2. Ocena konkretnych korzyści dla PLL LOT w wyniku zastosowania benchmarkingu w opinii pracowników. Zaproponowana w badaniu skala: 0 – brak, 1 – bardzo małe, 2 – małe, 3 – przeciętne, 4 – duże, 5 – bardzo duże

Źródło: badania własne.

utrzymania a także czynników, które doprowadzają do wysokich nakładów. Celem badań było także dostarczanie liniom lotniczym rozwiązań i najlepszych praktyk, które pomogłyby im ulepszać ich funkcjonowanie, optymalizować koszty utrzymania i zwiększać zyskowność.

³³ J. Stoner, E.R. Freeman, R.D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 227.

³⁴ *International Airline Benchmarking Study – Summary of Findings*, “Ethos Consultancy” 2010, January 31, p. 2.

Konkludując, uzyskane wyniki mimo swojej oryginalności odnoszą się do jednej, konkretnej linii lotniczej/branży i należy mieć na uwadze, że zapewniają bardzo małą podstawę uogólnienia naukowego z powodu „użycia” niewielkiej liczby respondentów i jednego opisanego zdarzenia³⁵.

4. PODSUMOWANIE

Każda linia lotnicza (bez względu na wielkość) stanowi złożony system, w skład którego wchodzi zasoby rzeczowe, ludzkie, finansowe i informacyjne. Poprzez sprawne i umiejętne zarządzanie, system ten generuje wartość dla przedsiębiorstwa i jego klientów. Cechuje go także większa pewność i swoboda działania w turbulentnym otoczeniu. Aby to jednak miało miejsce przedsiębiorcy muszą stale dokonywać wyboru spośród wielu metod i koncepcji zarządzania, które co jakiś czas wzbudzają ogólne zainteresowanie.

Jedną z takich metod jest benchmarking, który pozwala decydom zrozumieć, ile należy jeszcze zmienić aby dorównać najlepszym. Częste i regularne analizy porównawcze pomagają tworzyć konkretne i mierzalne plany krótkoterminowe, które mogą wspierać krok po kroku poprawę wyników. Usprawniają także proces zarządzania poprzez stałe monitorowanie zmian w branży. Benchmarking promuje przede wszystkim „kulturę uczenia się”, tak istotną w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa i efektywnego funkcjonowania.

W niniejszym artykule przedstawiono i opisano korzyści, jakie zidentyfikowali pracownicy PLL LOT po wdrożeniu benchmarkingu. Wskazane przez nich osiągnięcia odnoszą się głównie do obszarów, które mają kluczowe znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa transportowego. Należy jednak mieć na względzie, że przedsiębiorstwa w branży się różnią i efekty wdrożenia tej samej metody zarządzania mogą być zupełnie inne. Dlatego tak dużego znaczenia nabiera świadomy wybór nie tylko sposobu czy metody usprawnienia organizacji ale i wiedza o kondycji i możliwościach naszego przedsiębiorstwa.

LITERATURA

- [1] Attiany M.S., *Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange*, „Journal of Business Studies Quarterly” 2014, Vol. 5, No. 4.
- [2] Babović J., Raičević V., Carić M., *Benchmarking as a function of competitiveness and efficiency in business*, „Economics of Agriculture” 2012, No. 1, pp. 115–127.
- [3] Bhutta K.S., Huq F., *Benchmarking – Best Practices: an Integrated Approach*, „Benchmarking: an International Journal” 1999, Vol. 6, No. 3, pp. 254–268.
- [4] Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 189.
- [5] De Arantes R., Eller G., Moreira M., *The main cost-related factors in airlines management*, „Journal of Transport Literature” 2014, Vol. 8, No. 1, pp. 8–23.
- [6] Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992.
- [7] Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1995.

³⁵ Yin R.K., *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills 1984, Calif: Sage Publications, p. 21.

- [8] Garrod P., Kinnell M., *Performance Measurement, Benchmarking and the UK Library and Information Services Sector*, „Libri” 2009, Copenhagen, Vol. 46, pp. 141–149.
- [9] Harris P., Mongiello M., *Developing a Benchmarking Methodology for the Hotel Industry*, 2006.
- [10] *International Airline Benchmarking Study - Summary of Findings*, “Ethos Consultancy” 2010, January 31.
- [11] Kaufmann A., Tödting F., *How Effective is Innovation Support for SMEs? An Analysis of the Region of Upper Austria*, „Technovation” 2002, No. 22, [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00081-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00081-X).
- [12] Kazançoğlu Y., Kazançoğlu I., *Benchmarking service quality performance of airlines in Turkey*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi 2013, Nisan 8(1), pp. 59–91.
- [13] Kisperska-Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Wyd. AE Katowice, Katowice 2000.
- [14] Marciszewska E., *Jakość w procesie kształtowania przewag konkurencyjnych na rynku lotniczym [w:] Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego. Implikacje dla regionów*, red. A. Panasiuk, M. Pluciński. Wyd. Nauk. US, Szczecin 2008.
- [15] Marković L., Dutina V., Kovačević M., *Application of benchmarking method in the construction companies*, „Facta Universitatis Series: Architecture and Civil Engineering” 2011, Vol. 9, No. 2, pp. 301–314, doi: 10.2298/fuace1102301m.
- [16] Meybodi M.Z., *Strategic manufacturing benchmarking*, „The TQM Magazine” 2005, Vol. 17, No. 3, pp. 249–258.
- [17] Prasnikar J., Debeljak Z., Ahcan A., *Benchmarking as a tool of strategic management*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2005, Vol. 16, No. 2, pp. 257–275.
- [18] Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (red.), *Transport. Problemy transportu w rozszerzonej UE*, PWN, Warszawa 2009.
- [19] Shahin A., Zairi M., *Strategic Management, Benchmarking and The Balanced Score Card (BSC): An Integrated Methodology*, “International Management Journal” 2006, Vol. 2, Issue 2.
- [20] Sherman H., *It All Depends, A Pragmatic Approach to Organization*, Montgomery 1966.
- [21] Sherman H.D., Zhu J., *Benchmarking to Seek Lower-Cost High-Quality Service with Data Envelopment Analysis: Evidence from a U.S. bank application*, 2006, January.
- [22] Stoner J., Freeman E.R., Gilbert R.D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [23] Wincewicz-Bosy M., *Miejsce logistyki i łańcucha dostaw w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, ZN WSB we Wrocławiu 2013, nr 1(33), s. 178.
- [24] Yin R.K., *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills 1984, Calif: Sage Publications.
- [25] Zainal Z., *Case study as a research method*, „Jurnal Kemanusiaan” 2007, bil. 9, Jun.

THE EVALUATION OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT BENEFITS IN AIR TRANSPORT AS A RESULT OF THE APPLICATION OF BENCHMARKING ANALYSES

This paper discusses organizational and management benefits which result from the implementation of benchmarking in an airline. This aspect is important for two reasons. First of all, under the conditions of growing competition, benchmarking has become very popular as a means of supporting the creation and maintenance of competitive advantage,

hence the verification of the benefits resulting from its introduction is credible. Secondly, the research relates to the aviation industry, where the chances of acquiring or comparing data are very small and information or results which are possibly obtained are original. It is also worth mentioning that frequent and regular comparative analyses help create specific and measurable short-term plans which can support gradual improvement in the results. They also improve the management process by constantly monitoring changes in the industry. Benchmarking primarily promotes a 'learning culture' which is extremely important for enterprise development and its effective functioning. The qualitative research was limited to these PLL LOT employees who are responsible for carrying out tasks which define the offer and quality of a transport service as the basic service for this type of enterprise. Most of the respondents confirmed the positive impact of this method on the quality of a transport service, while a more detailed analysis of its benefits highlighted those aspects and areas of the company which are crucial, not only for the customer (e.g. improving customer satisfaction and the quality of services), but also for the efficient operation of the airline.

Keywords: management, benchmarking, organization, airline, transport.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.25

Tekst złożono w redakcji: wrzesień 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Oktawia JURGILEWICZ¹

OBOWIĄZKI ADMINISTRACJI OBRONY NARODOWEJ W ZAKRESIE OCHRONY ŚRODOWISKA

Środowisko naturalne stanowi wartość o charakterze powszechnym. Każda jednostka w państwie ma prawo korzystać swobodnie ze środowiska naturalnego, jednak, aby zachować jego pożądany stan istnieją pewne ograniczenia związane z jego korzystaniem oraz obowiązki, które społeczeństwo musi realizować w celu utrzymania środowiska w należytym stanie. Ochrona środowiska w istocie sprowadza się do podejmowania działań lub zaniechań, które umożliwiają zachowanie lub przywrócenie równowagi przyrodniczej. Chodzi w tym przypadku o to, aby kształtować środowisko w sposób racjonalny, jak też by gospodarować jego zasobami zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju, przeciwdziałając zanieczyszczeniom, czy też przywracając elementy przyrodnicze do stanu właścicielskiego. Ochrona środowiska jest zatem jednym z głównych zadań państwa, toteż w związku z postępowaniem cywilizacyjnym, coraz więcej aktywności w tym zakresie przypisuje się różnym podmiotom administracji publicznej, w tym także pewna sfera zadań w tym zakresie została powierzona działowi administracji rządowej – obrona narodowa. Administracja publiczna bowiem wyposażona została w liczne instrumenty i narzędzia prawne, które umożliwiają jej zabezpieczanie środowiska naturalnego przed czynnikami mogącymi w sposób niekorzystny wpływać na jego degradację. Natomiast obowiązujące w tej sferze powszechne regulacje normatywne stanowią przykład pożądanych rozwiązań ukierunkowanych na zapobieganie zagrożeniom dla środowiska naturalnego. Prezentowany artykuł ma zatem na celu ukazanie problematyki ochrony środowiska w aspekcie obowiązków, jakie ma do zrealizowania w tym zakresie administracja obrony narodowej.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, środowisko, administracja, obrona narodowa.

1. ZASADA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Dynamiczny rozwój współczesnej cywilizacji obok licznych korzyści niesie ze sobą także wiele zagrożeń dla środowiska naturalnego. Ustawodawca chcąc zapewnić równowagę pomiędzy osiągnięciami cywilizacyjnymi a ich negatywnym wpływem na środowisko naturalne określił istotę zrównoważonego rozwoju – konstytucyjną zasadę odnoszącą się do omawianej problematyki.

We współczesnym bowiem prawie ochrony środowiska zasada zrównoważonego rozwoju pełni rolę swoistego rdzenia, wokół którego koncentrują się regulacje szczegółowe. Wywodzi się ona z międzynarodowego prawa ochrony środowiska, zaś pierwszy raz w ustawodawstwie krajowym została wyrażona w art. 5 Konstytucji Rzeczypospolitej

¹ Dr Oktawia Jurgilewicz, adiunkt w Katedrze Prawa i Administracji, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 6, 35-959 Rzeszów; e-mail: niemieco@prz.edu.pl.

Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.² w brzmieniu, że Polska ma obowiązek strzec niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewniać wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, jak również strzec dziedzictwo narodowe oraz zapewniać ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju.

W zaprezentowanej treści ustawodawca określił zasadnicze kierunki i cele działania państwa. Kluczową z nich jest niewątpliwie obowiązek ochrony niepodległości oraz nienaruszalności terytorium RP (za co odpowiedzialna jest przede wszystkim administracja obrony narodowej), gdyż skuteczność w tym zakresie pozwala na wykonywanie pozostałych funkcji o charakterze wewnętrznym, jak m.in. zapewnienie wolności i praw człowieka i obywatela, bezpieczeństwa, ochrony dziedzictwa narodowego, ale też – co warto podkreślić – ochrony środowiska. U podstaw realizacji tych funkcji leży zasada zrównoważonego rozwoju państwa i gospodarki narodowej³.

Usytuowanie zaś problematyki związanej z ochroną środowiska już na wstępie ustawy zasadniczej stanowi o jej wyjątkowym charakterze. Ustawodawca konstytucyjny formułując dany zapis po raz pierwszy na tym szczeblu źródeł wewnętrznego prawa zwrócił uwagę na jej doniosły charakter zwracając uwagę na wyjątkowy charakter środowiska naturalnego, w którym egzystuje człowiek.

Rozpatrując istotę zasady zrównoważonego rozwoju w systemie polskiego prawa, należałoby zastanowić się, kto jest jej adresatem oraz kto ma wykonywać obowiązki wynikające z tej zasady. Wykładnia językowa bowiem prowadzi do wniosku, iż obowiązki w zakresie realizacji tej zasady leżą po stronie RP, czyli są one nałożone na władze publiczne, a zwłaszcza na organy stanowiące oraz stosujące prawo powszechnie obowiązujące. Poza tym należy zwrócić także uwagę, że do urealnienia zasady zrównoważonego rozwoju obowiązany jest przede wszystkim ustawodawca. W procesie bowiem stanowienia prawa powinien nie tylko powoływać się na tę zasadę, ale też recypować do systemu polskiego prawa szczegółowe obowiązki z niej wynikające. W drugiej zaś kolejności zasadę tę powinny mieć na uwadze organy stosujące prawo. Niekiedy bowiem stan faktyczny wymaga rozważenia i wyważenia rozwiązań korzystniejszych – dylemat ten, organ stosujący prawo, może rozwiązać z wykorzystaniem zasady zrównoważonego rozwoju. Jednakże ograniczanie zakresu stosowania tej zasady jedynie do władzy publicznej jest zdecydowanym uproszczeniem. Zasada ta bowiem zawiera w sobie treści, które nakładają obowiązki także na inne podmioty. Brak aktywnego uczestnictwa w realizacji tej zasady ze strony innych podmiotów niż władze publiczne uczyniłby ją zaś trudną w realizacji.

Ponadto zasada zrównoważonego rozwoju dotyczy również praw i wolności jednostki, a zatem ma bezpośrednie przełożenie na ich sytuację prawną. Zrównoważony rozwój należy postrzegać nie tyle w odniesieniu do każdego człowieka indywidualnie, ile do ludzkości jako takiej, obejmującej zarówno obecne, jak i przyszłe pokolenia. Zasada zrównoważonego rozwoju ma więc wymiar ogólnoludzki, a nie indywidualny⁴ i winna być stosowana przez każdego obywatela.

² Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483 ze zm. (dalej jako: Konstytucja RP).

³ W. Skrzydło, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Komentarz*, wyd. VII, lex online (dostęp: 09.05.2017 r.).

⁴ B. Rakoczy, *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej [w:] Prawo ochrony środowiska. Komentarz*, lex online (09.05.2017 r.).

2. ZNACZENIE PODSTAWOWYCH POJĘĆ

Rozpatrując problematykę ochrony środowiska warto ukazać znaczenie kilku pojęć, pośród których szczególne znaczenie ma bezpieczeństwo. Powszechne znaczenie tego terminu występuje niemal we wszystkich dziedzinach życia i oznacza brak zagrożeń, jak również poczucie pewności stanowiące naczelną potrzebę człowieka i grup społecznych⁵.

Szersza definicja tego pojęcia nakazująca uwzględniać potrzeby człowieka oznacza stan dający poczucie pewności oraz gwarancję jego zachowania wraz z szansą na ciągłe doskonalenie. W takim wymiarze bezpieczeństwo oznacza jedną z podstawowych potrzeb człowieka, ale też sytuację charakteryzującą się brakiem ryzyka utraty czegoś, co człowiek szczególnie ceni np.: życie, zdrowie, pracę, dobra materialne itp.⁶.

Bezpieczeństwo zatem dotyczy wszystkich, występuje na różnych płaszczyznach życia i obejmuje zabezpieczenie różnych potrzeb: istnienia, pewności, przetrwania, stabilności, tożsamości, niezależności, ochrony poziomu oraz jakości życia⁷.

Warto także zaznaczyć, że bezpieczeństwo będąc jedną z nadrzędnych potrzeb każdej jednostki, jak również określonym stanem świadomości lub psychiki podmiotu pozwala ukazać różne stany związane z jego zagrożeniem. Będą to m.in.: stan braku bezpieczeństwa – występuje, gdy istnieje duże rzeczywiste zagrożenie, a przestrzeganie tego zagrożenia jest prawidłowe; stan obsesji – występuje, gdy nieznaczne zagrożenie postrzegane jest jako duże; stan fałszywego bezpieczeństwa – występuje, gdy zagrożenie jest poważne a postrzegane jest jako niewielkie; czy też stan bezpieczeństwa, które występuje, gdy zagrożenie zewnętrzne jest nieznaczne, a jego postrzeganie prawidłowe⁸.

W literaturze przedmiotu zjawisko bezpieczeństwa jest klasyfikowane według różnych kryteriów. Najbardziej popularnym podziałem bezpieczeństwa jest:

- bezpieczeństwo podmiotowe: bezpieczeństwo narodowe i bezpieczeństwo międzynarodowe;
- bezpieczeństwo przedmiotowe: bezpieczeństwo polityczne, wojskowe, społeczne, kulturowe, ideologiczne, informacyjne, ekologiczne;
- bezpieczeństwo przestrzenne: bezpieczeństwo lokalne, regionalne i globalne⁹.

Jak sygnalizowano, jednym z rodzajów bezpieczeństwa jest bezpieczeństwo ekologiczne, które można zdefiniować jako stan, który zostaje uzyskany na skutek uwzględnienia licznych uwarunkowań chroniących człowieka i środowisko oraz takiego ukształtowania stosunków naturalnych i społecznych w biosferze Ziemi, które tworzą właściwe warunki życia dla całej ludzkości, nie podważając zarazem podstaw życia na naszej planecie, głównie poprzez wdrożenie i realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju¹⁰.

Źródłem zatem powstania zagrożeń ekologicznych jest działalność ludzka, która może w efekcie doprowadzić ludzkość do unicestwienia. Załamanie równowagi przyrodniczej, jako następstwo nadmiernej eksploatacji zasobów środowiska, zanieczyszczenie sfer ziemi i otoczenia przez substancje pochodzenia przemysłowego, transportowego oraz komu-

⁵ M. Jurgilewicz, *Bezpieczeństwo zgromadzeń. Komentarz praktyczny*, Warszawa 2015, s. 17.

⁶ J. Kaczmarek, W. Łepkowski, B. Zdrodowski (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2008, s. 14.

⁷ E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2011, s. 13.

⁸ J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996, s. 17.

⁹ J. Kaczmarek, W. Łepkowski, B. Zdrodowski (red.), *Słownik terminów...*, s. 15. Por. M. Jurgilewicz, *Bezpieczeństwo...*, s. 17–18.

¹⁰ *Ibidem*, s. 142.

nalnego, postępująca degradacja ekosystemów na skutek zanieczyszczeń odpadami toksycznymi oraz katastrofy ekologiczne to najczęstsze źródła ww. zagrożeń¹¹.

Natomiast stosując kryterium przedmiotowe do zagrożeń ekologicznych należy zaliczyć: zagrożenia o charakterze naturalnym (powodowane są one działaniami sił przyrody), do których należy zaliczyć m.in.: powódzie, susze, huragany, trąby powietrzne, silne mrozy, wybuchy wulkanów, rozwój pasożytów jak też przestrzenne pożary lasów, jak również zagrożenia o charakterze antropogenicznym takie jak m.in.: awarie, katastrofy chemiczne i jądrowe, długotrwałe emisje szkodliwych dla organizmów substancji, czy też zanieczyszczenia odpadami.

3. OCHRONA ŚRODOWISKA JAKO ELEMENT BEZPIECZEŃSTWA EKOLOGICZNEGO W ŚWIELE POSTANOWIEŃ KONSTYTUCJI RP

Można stwierdzić, że ustawodawca traktuje problem ochrony środowiska w kategoriach zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego, o czym świadczy treść m.in. wspomnianego art. 5 Konstytucji RP, niemniej jednak nie jest to jedyny zapis konstytucyjny w przedmiotowym zakresie. W art. 31 Konstytucji RP ustawodawca sformułował bowiem rozwiązanie, które brzmi, że „ograniczenia w zakresie korzystania z konstytucyjnych wolności i praw mogą być ustanawiane tylko w ustawie i tylko wtedy, gdy są konieczne w demokratycznym państwie dla jego bezpieczeństwa lub porządku publicznego, bądź dla ochrony środowiska, zdrowia i moralności publicznej, albo wolności i praw innych osób. Ograniczenia te nie mogą naruszać istoty wolności i praw”¹². Przywołany zapis dopuszcza zatem możliwość ograniczenia podstawowych konstytucyjnych praw, gdy sytuacja tego wymaga m.in. w celu ochrony środowiska, jakkolwiek wszelkie ograniczenia mają mieć charakter proporcjonalny, stosowny do zagrożeń. Niedopuszczalne będzie więc wprowadzenie takiego ograniczania – czy to przez jednorazową czy poszczególne regulacje w zakresie ochrony środowiska, aby nastąpiło naruszenie istoty praw i wolności¹³.

Kolejnym istotnym konstytucyjnym zapisem jest art. 68 ust. 4 Konstytucji RP, który wskazuje, że to władza publiczna ma obowiązek zwalczania chorób epidemicznych oraz zapobiegania negatywnym dla zdrowia skutkom degradacji środowiska. W prezentowanym zapisie jest mowa o potrzebie nie tylko ochrony zdrowia, ale także o prawie do życia w sprzyjającym środowisku, które wprost nie zostało wyrażone. Wskazana bowiem treść ukazuje jako dobro chronione ludzkie zdrowie, a nie środowisko jako dobro samo w sobie. Ustawodawca dostrzega jednak, iż niemożliwe jest prawidłowe i skuteczne chronienie zdrowia, jeśli działania w tym zakresie będą oderwane od ochrony środowiska¹⁴.

Z kolei w art. 74 Konstytucji RP wskazano, że władza publiczna prowadzi politykę zapewniającą bezpieczeństwo ekologiczne zarówno współczesnemu, jak również przyszłym pokoleniom¹⁵. Przedmiotem zatem zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego jest prowadzenie odpowiedniej polityki w tym zakresie, zaś zobowiązanie to jest adresowane do wszystkich organów i instytucji państwowych oraz samorządowych, a dotyczy wszel-

¹¹ E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa, 2011, s. 127.

¹² Art. 31 ust 3 Konstytucji RP.

¹³ B. Rakoczy, *Komentarz do Konstytucji...*

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Art. 74 ust. 1 Konstytucji RP.

kiego rodzaju działań (tak władczych, jak i organizatorsko-inspiracyjnych), o ile ukierunkowane są politycznej koncepcji w tym obszarze¹⁶.

Organami administracji publicznej zobowiązanymi do ochrony środowiska naturalnego w Polsce są zatem: minister właściwy do spraw środowiska, generalny dyrektor ochrony środowiska, regionalni dyrektorzy ochrony środowiska, wojewodowie, marszałkowie województw, sejmiki wojewódzkie, starostowie, prezydenci miast, burmistrzowie oraz wójtowie¹⁷.

Konstytucja RP nadaje również obywatelom prawo do żądania informacji o stanie i ochronie środowiska¹⁸. Wskazane uprawnienie szczegółowo reguluje ustawa z 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko¹⁹.

Warto podkreślić, iż prawo do informacji o środowisku nie zależy od wykazania interesu prawnego w tym zakresie. Jest ono traktowane w sposób samoistny, a informacja o środowisku, o inwestycjach oddziałujących na środowisko oraz o zagrożeniach w tym zakresie służy najbardziej żywotnym interesom człowieka. Może ona bowiem wpłynąć na realizację innych wolności i praw konstytucyjnych, a zwłaszcza na wybór miejsca zamieszkania, wybór prowadzonej działalności gospodarczej, planowanie przedsięwzięć gospodarczych lub realizację innych planów w równie ważnych sferach życia jednostki dlatego też stanowi istotny element w życiu obywateli²⁰.

Ponadto należy także zwrócić uwagę na art. 86 Konstytucji RP, który stanowi, że „każdy jest obowiązany do dbałości o stan środowiska i ponosi odpowiedzialność za spowodowane przez siebie jego pogorszenie zaś zasady tej odpowiedzialności określa ustawa”, co znajduje rozwinięcie w różnych aktach normatywnych²¹.

Środowisko zatem, jak również jego ochrona, stanowią szczególny przedmiot troski ustawodawcy, czego wyrazem są chociażby stosowne regulacje ujęte w ustawie zasadniczej. Jest to wyraz konsekwencji w zakresie ochrony środowiska²².

4. OCHRONA ŚRODOWISKA W ADMINISTRACJI OBRONY NARODOWEJ

W myśl art. 5 pkt 14 w zw. z art. 19 ust. 1–2 ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej²³ dział obrona narodowa obejmuje, w czasie pokoju, sprawy: obrony państwa oraz Sił Zbrojnych RP, udziału RP w wojskowych przedsięwzięciach organizacji międzynarodowych oraz w zakresie wywiązywania się z zobowiązań militarnych, wynikających z umów międzynarodowych, jak również umów offsetowych – chyba

¹⁶ L. Garlicki, M. Zubik (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. II, wyd. II (lex online 12.07.2017 r.).

¹⁷ S. Śladkowski, B. Bonisławska, *Administracja publiczna i środowisko*, Warszawa 2010, s. 21.

¹⁸ Art. 74 ust. 3 Konstytucji RP.

¹⁹ Tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 1405.

²⁰ M. Haczkowska (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz* (lex online 12.07.2017 r.).

²¹ Zob. np. zapobieganie zanieczyszczeniu morza przez statki – ustawa z dnia 16 marca 1995 r. (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 2000 ze zm.); ochrona zwierząt – ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 1840 ze zm.); utrzymanie czystości i porządku w gminach – ustawa z dnia 13 września 1996 r. (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 1289 ze zm.).

²² B. Rakoczy, *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej...*

²³ Dz.U. z 2017 r., poz. 888 ze zm.

że na mocy odrębnych przepisów określone sprawy należą do zakresu zadań i kompetencji Prezydenta RP lub innych organów państwowych.

Natomiast zgodnie z art. 1 ust. 1 ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej²⁴ minister obrony narodowej kieruje działem – obrona narodu oraz jest organem, za którego pośrednictwem prezydent RP sprawuje w czasie pokoju zwierzchnictwo nad Siłami Zbrojnymi RP²⁵. Minister ten wykonuje swoje zadania przy pomocy Ministerstwa Obrony Narodowej, w skład którego wchodzi Sztab Generalny Wojska Polskiego²⁶.

Do zakresu działania ministra obrony narodowej należy:

- kierowanie w czasie pokoju całokształtem działalności Sił Zbrojnych;
- przygotowywanie założeń obronnych państwa, w tym propozycji dotyczących rozwoju i struktury Sił Zbrojnych;
- formowanie, przeformowywanie i rozformowywanie jednostek wojskowych oraz nadawanie im etatów;
- realizowanie generalnych założeń, decyzji i wytycznych Rady Ministrów w zakresie obrony państwa i koordynowanie realizacji wynikających z nich zadań;
- sprawowanie, w zakresie powierzonym przez Radę Ministrów, ogólnego nadzoru nad realizacją zadań obronnych przez organy administracji rządowej, organy jednostek samorządu terytorialnego, instytucje państwowe, przedsiębiorców i inne podmioty;
- sprawowanie ogólnego kierownictwa w sprawach wykonywania powszechnego obowiązku obrony;
- kierowanie administracją rezerw osobowych dla celów powszechnego obowiązku obrony;
- ogólna koordynacja działań w zakresie ochrony informacji niejawnych w dziale obrony narodowej;
- określanie celów, kierunków i zadań szkolnictwa wojskowego;
- kierowanie sprawami kadrowymi Sił Zbrojnych;
- kierowanie wykonywaniem obowiązku służby wojskowej, wychowywaniem żołnierzy oraz sprawami zaspokajania ich potrzeb socjalno-bytowych;
- kierowanie sprawami zaspokajania potrzeb materiałowych, technicznych i finansowych Sił Zbrojnych;
- kierowanie sprawami pracowniczymi w resorcie obrony narodowej;
- realizowanie decyzji Rady Ministrów w zakresie udziału RP w wojskowych przedsięwzięciach organizacji międzynarodowych oraz w zakresie wywiązywania się z zobowiązań militarnych, wynikających z umów międzynarodowych;
- zawieranie umów międzynarodowych wynikających z decyzji Rady Ministrów, dotyczących udziału polskich kontyngentów wojskowych w międzynarodowych misjach pokojowych i akcjach humanitarnych oraz ćwiczeń wojskowych prowadzonych wspólnie z innymi państwami lub organizacjami międzynarodowymi;
- tworzenie, ustalanie organizacji i kierowanie działalnością przedstawicielstw wojskowych za granicą;

²⁴ Tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 2149 ze zm. (dalej jako: uMON).

²⁵ Art. 132 ust. 2 Konstytucji RP.

²⁶ Art. 1 ust. 2 uMON.

- utrzymywanie kontaktów z resortami obrony innych państw oraz z wojskowymi organizacjami międzynarodowymi;
- realizowanie celów oraz zobowiązań sojuszniczych wynikających z udziału Rzeczypospolitej Polskiej w Programie Inwestycji Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego w Dziedzinie Bezpieczeństwa (NSIP);
- kierowanie gospodarką finansową resortu obrony narodowej;
- reprezentowanie Skarbu Państwa w stosunku do mienia znajdującego się w posiadaniu jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej, a także wykonywanie określonych w ustawach czynności w stosunku do państwowych jednostek budżetowych i form gospodarki pozabudżetowej, działających w resorcie obrony narodowej;
- kierowanie działalnością gospodarczą w Siłach Zbrojnych;
- wykonywanie czynności określonych w ustawach w stosunku do szkół wojskowych, wojskowych jednostek badawczo-rozwojowych, przedsiębiorstw państwowych, dla których jest organem założycielskim, wojskowych zakładów opieki zdrowotnej, agencji i fundacji;
- kierowanie terenowymi organami wykonawczymi w sprawach operacyjno-obronnych i rządowej administracji niespolonej;
- współdziałanie z innymi organami państwowymi, organami samorządu terytorialnego i organizacjami społecznymi;
- zawieranie i obsługa umów offsetowych;
- wykonywanie innych zadań wynikających z ustaw i innych przepisów²⁷.

Mówiąc zaś o obowiązkach administracji obrony narodowej w sferze ochrony środowiska wynikających z przepisów powszechnie obowiązujących należy wyraźnie podkreślić na treść rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 marca 2016 r. w sprawie przestrzegania przepisów o ochronie środowiska w komórkach i jednostkach organizacyjnych podległych Ministrowi Obrony Narodowej albo przez niego nadzorowanych²⁸. Ten bowiem akt wykonawczy określa organy odpowiadające za nadzór nad przestrzeganiem przepisów o ochronie środowiska w komórkach i jednostkach organizacyjnych podległych ministrowi obrony narodowej albo przez niego nadzorowanych, jak też zakres odpowiedzialności i kompetencje przysługujące ww. komórkom i jednostkom organizacyjnym.

Najszerzy zatem katalog obowiązków w omawianym zakresie powierzony został Dowódcy Operacyjnemu Rodzajów Sił Zbrojnych oraz Dowódcy Garnizonu Warszawa, którzy to m.in.:

- nadzorują stosowanie przepisów o ochronie środowiska w podległych im jednostkach organizacyjnych, w szczególności: w działalności szkoleniowej, przy zabezpieczeniu logistycznym działań, w tym działań na polskich obszarach morskich, a także na morzach i w portach innych państw w czasie prowadzenia ćwiczeń i szkoleń lub odbywania wizyt poza polskimi obszarami morskimi, jak również podczas wspólnych operacji i ćwiczeń w ramach członkostwa w Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, UE lub Partnerstwa dla Pokoju, z uwzględnieniem postanowień umów i porozumień międzynarodowych;

²⁷ Art. 2 uMON.

²⁸ Dz.U. z 2016 r., poz. 473 (dalej jako: rozporządzenie MON).

- uwzględniają problematykę ochrony środowiska w procesie kształcenia i szkolenia w podległych im jednostkach;
- organizują przedsięwzięcia z zakresu ochrony środowiska w podległych im jednostkach organizacyjnych w miarę potrzeb wynikających z ich działalności oraz występują do właściwych organów planujących o przydział środków finansowych na ten cel;
- koordynują w podległych im jednostkach organizacyjnych powoływanie osób odpowiedzialnych za realizację zadań z zakresu ochrony środowiska w ramach posiadanych limitów stanowisk etatowych;
- w terminie do dnia 15 kwietnia za rok poprzedni, na podstawie informacji o stanie środowiska i działalności proekologicznej przekazywanych przez podległe im jednostki organizacyjne, opracowują i przedstawiają Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych informację o stanie środowiska i działalności proekologicznej na terenach tych jednostek;
- uczestniczą w procesie ratyfikacji i implementacji dokumentów standaryzacyjnych Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego w zakresie ochrony środowiska;
- uczestniczą w opracowaniu planów ochrony środowiska poligonu wojskowego;
- zapewniają udział swoich przedstawicieli w specjalistycznych szkoleniach z zakresu ochrony środowiska organizowanych przez dyrektora komórki organizacyjnej Ministerstwa Obrony Narodowej właściwej do spraw infrastruktury oraz Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych;
- biorą udział, zgodnie z właściwościami, w pracach nad sporządzaniem planu zadań ochronnych i planu ochrony dla obszarów obejmujących tereny wykorzystywane przez Siły Zbrojne RP w obrębie siedlisk przyrodniczych i siedlisk gatunków, dla których wyznaczono obszar Natura 2000²⁹.

Ponadto, w przywołanym rozporządzeniu w sprawie przestrzegania przepisów o ochronie środowiska w komórkach i jednostkach organizacyjnych podległych MON albo przez niego nadzorowanych – dyrektor jednostki organizacyjnej w resorcie obrony narodowej właściwej do spraw działalności metrologicznej oraz Prezes Agencji Mienia Wojskowego:

- odpowiadają za przestrzeganie przepisów o ochronie środowiska oraz nadzorują i organizują realizację przedsięwzięć z tego zakresu w jednostce organizacyjnej, którą kierują, oraz w jednostkach im podległych, jak również na terenach będących w ich użytkowaniu, w tym przedsięwzięć związanych z przywracaniem do właściwego stanu elementów środowiska zanieczyszczonych, uszkodzonych lub zniszczonych na obszarze swojego działania;
- monitorują przekazywanie przez podległe im jednostki organizacyjne informacji o wykorzystywanych niebezpiecznych substancjach chemicznych według stanu na dzień 31 grudnia za rok poprzedni;
- prowadzą ewidencje substancji zubożających warstwę ozonową oraz niektórych fluorowanych gazów cieplarnianych;
- w terminie do dnia 15 kwietnia za rok poprzedni, na podstawie informacji o stanie środowiska i działalności proekologicznej przekazywanych przez podległe im jednostki organizacyjne, opracowują i przedstawiają Szefowi Inspektoratu

²⁹ § 3 rozporządzenia MON.

Wsparcia Sił Zbrojnych informację o stanie środowiska i działalności proekologicznej na swoim terenie i na terenach tych jednostek³⁰.

Warto również dodać, iż kolejną kategorią odbiorców danego rozporządzenia są rektory-komendanci uczelni wojskowych, na których spoczywa:

- odpowiedzialność za przestrzeganie przepisów o ochronie środowiska i organizacja przedsięwzięcia z tego zakresu w jednostce, którą kierują, w tym przedsięwzięcia związane z przywracaniem do właściwego stanu elementów środowiska zanieczyszczonych, uszkodzonych lub zniszczonych w nieruchomościach będących własnością uczelni lub na terenach przez nią użytkowanych, jeżeli umowa użytkowania tak stanowi;
- obowiązek prowadzenia ewidencji niebezpiecznych substancji chemicznych wykorzystywanych przez jednostkę, którą kierują, według stanu na dzień 31 grudnia roku poprzedniego;
- obowiązek prowadzenia ewidencji substancji zubożających warstwę ozonową oraz niektórych fluorowanych gazów cieplarnianych;
- obowiązek prowadzenia ewidencji zawierających informacje i dane o zakresie korzystania ze środowiska, w szczególności ewidencję zawierającą dane potrzebne do naliczania opłat za korzystanie ze środowiska;
- obowiązek opracowania i przedstawienia – w terminie do dnia 15 kwietnia za rok poprzedni – Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych informacji o stanie środowiska i działalności proekologicznej w nieruchomościach będących własnością jednostki, którą kierują, lub przez nią użytkowanych, jeżeli na podstawie umowy użyczenia jednostka, którą kierują, była do takich działań zobowiązana;
- obowiązek przesyłania przekazywanych poza jednostkę, którą kierują, ewidencji oraz informacji do wiadomości dyrektorowi komórki organizacyjnej Ministerstwa Obrony Narodowej właściwej do spraw nauki i szkolnictwa wojskowego w terminie właściwym do ich przekazania adresatowi³¹.

Do podmiotów, którym nadano wskazane obowiązki należą m.in.: Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Szef Wojskowej Ochrony Przeciwpożarowej, Szef Wojskowego Dozoru Technicznego, Szef Wojskowej Inspekcji Gospodarki Energetycznej, kierownicy jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Obrony Narodowej albo przez niego nadzorowanych władający nieruchomościami wojskowymi w formie trwałego zarządu lub na podstawie innego tytułu prawnego, jak również dyrektorzy komórek organizacyjnych obsługujących Ministerstwo Obrony Narodowej w zakresie zarządzania i administrowania nieruchomościami pozostającymi w trwałym zarządzie Ministerstwa Obrony Narodowej, wykonujący funkcję zarządców.

5. PODSUMOWANIE

Potrzeba egzystowania w zdrowym i atrakcyjnym środowisku naturalnym wymusza podjęcie odpowiednich działań zmierzających do eliminacji lub zminimalizowania źródeł zagrożeń dla tej sfery. Podstawowe zaś obowiązki w zakresie ochrony środowiska, czy też szerzej ujmując, w obszarze zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego w państwie zostały określone w ustawie zasadniczej. Takie natomiast rozwiązanie oznacza potrzebę

³⁰ § 5 rozporządzenia MON.

³¹ § 6 rozporządzenia MON.

zaangażowania całego aparatu administracyjnego w celu skutecznego zapewnienia wymaganego poziomu środowiska naturalnego. W rozwiązywanie zatem dylematów związanych z ochroną środowiska musi być zaangażowany cały system organów publicznych. Poza tym obowiązek ochrony środowiska obejmując wiele aspektów aktywności władz publicznych, pozwala wyodrębnić i wskazać na stosowne powinności w tym zakresie w jednym z istotnych działów administracji rządowej, czyli w resorcie obrony narodowej. I choć artykuł zwraca jedynie uwagę na fragmentaryczne rozwiązania normatywne określonych przez ministra obrony narodowej w jednym z wydanych przez ten organ aktów wykonawczych, które obowiązują w omawianym zakresie, tym niemniej rozwiązania te, pomimo swojego incydentalnego charakteru dowodzą, iż specyfika administracji obrony narodowej, szczególnie na skutek zróżnicowanego zakresu działania MON również uwzględnia wymóg zachowania należytego poziomu ochrony środowiska.

LITERATURA

- [1] Garlicki L., Zubik M. (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. II, wyd II, lex online.
- [2] Haczkowska M. (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, lex online.
- [3] Jurgilewicz M., *Bezpieczeństwo zgromadzeń. Komentarz praktyczny*, Warszawa 2015.
- [4] Kaczmarek J., Łepkowski W., Zdrodowski B. (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2008.
- [5] Nowak E., Nowak M., *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2011.
- [6] Rakoczy B., *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej [w:] Prawo ochrony środowiska. Komentarz*, lex online.
- [7] Skrzydło W., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Komentarz, Wydanie VII*, lex online.
- [8] Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996.
- [9] Śladkowski S., Bonisławska B., *Administracja publiczna i środowisko*, Warszawa 2010.

AKTY PRAWNE

- [1] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483 ze zm.).
- [2] Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 2149 ze zm.).
- [3] Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 888 ze zm.).
- [4] Ustawa z 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 1405 ze zm.).
- [5] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 marca 2016 r. w sprawie przestrzegania przepisów o ochronie środowiska w komórkach i jednostkach organizacyjnych podległych Ministrowi Obrony Narodowej albo przez niego nadzorowanych (Dz.U. z 2016 r., poz. 473).

RESPONSIBILITIES OF THE NATIONAL DEFENSE ADMINISTRATION IN THE FIELD OF ENVIRONMENTAL PROTECTION

The natural environment is a universal value. Every unit in the state has the right to freely use the natural environment, but in order to preserve its desired condition there are certain limitations related to its use and the obligations that society must perform in order to maintain it in a proper state. In fact, environmental protection boils down to taking actions or omissions that make it possible to preserve or restore the natural balance. The point here is to shape the environment in a rational way, as well as manage its resources in accordance with the principle of sustainable development, counteracting pollution, or restoring natural elements to the state of ownership. Environmental protection is, therefore, one of the main tasks of the state, so due to the progress of civilization, more and more activities in this area are attributed to various public administration entities, including a certain sphere of tasks in this area was entrusted to the department of government administration - national defense. Public administration has been equipped with numerous legal instruments and tools that enable it to protect the natural environment from factors that could adversely affect its degradation. On the other hand, universal normative regulations in this area are an example of desirable solutions aimed at preventing threats to the natural environment. The presented article is, therefore, aimed at showing the environmental protection issues in the aspect of the duties that the administration of national defense has to fulfill in this respect.

Keywords: safety, environment, administration, national defense.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.26

Tekst złożono w redakcji: grudzień 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

T. Bartosz KALINOWSKI¹
Magdalena KUCIA²

OUTSOURCING FUNKCJI MAGAZYNOWANIA A RENTOWNOŚĆ ORGANIZACJI – STUDIA PRZYPADKÓW

W świetle literatury przedmiotu outsourcing jest z reguły dla przedsiębiorstwa opłacalny ekonomicznie, wskazując redukcję i kontrolowanie kosztów operacyjnych, jako jedną z jego głównych korzyści. Celem artykułu jest przedstawienie studiów przypadków firm, które podjęły decyzję o outsourcingu funkcji magazynowania w kontekście osiągniętych przez nich wyników finansowych – w szczególności wskaźników rentowności, takich jak: wskaźnik rentowności aktywów (ROA), wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) oraz wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS), a także próba odpowiedzi na pytanie „Czy outsourcing funkcji magazynowania wpływa pozytywnie na rentowność organizacji?”. O ile literatura przedmiotu szeroko opisuje zjawisko outsourcingu i korzyści z nim związane, o tyle pozycje, a w szczególności wyniki badań wskazujące na relację outsourcingu z finansowymi wynikami działalności są nieliczne.

Badanie przedstawione w artykule obejmowało analizę wyników finansowych firm z różnych branż prowadzących działalność na terenie Polski, które zdecydowały się na outsourcing funkcji magazynowania. Źródłem informacji o zawartych umowach outsourcingowych były raporty branżowe oraz dane finansowe zawarte w bazie EMIS (*Emerging Markets Information Service*).

W dziesięciu studiach przypadków przeprowadzona została analiza zmienności wybranych wskaźników rentowności przedsiębiorstw z uwzględnieniem okresu podjęcia decyzji o outsourcingu oraz trendów występujących w branżach, w których działały badane podmioty. Dane finansowe były analizowane dla lat 2011–2014, tak, aby możliwe było zaobserwowanie wartości wskaźników rentowności i ich trendów w okresie przed podpisaniem umowy outsourcingowej związanej z wydzieleniem funkcji magazynowania, a także bezpośrednio po tym zdarzeniu.

Słowa kluczowe: outsourcing, magazynowanie, rentowność, wyniki badań, studia przypadków.

1. WPROWADZENIE

Skuteczne konkurowanie w wysoce dynamicznym otoczeniu wymaga od organizacji m.in. ciągłego dążenia do optymalizacji kosztów. Niekiedy potencjał poprawy w tym obszarze w oparciu o wewnętrzne działania ulega wyczerpaniu i w takich sytuacjach or-

¹ Dr T. Bartosz Kalinowski, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź; tel. 0426356281; e-mail: tbkalinowski@uni.lodz.pl.

² Mgr Magdalena Kucia, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego; e-mail: magdalena.kucia7@gmail.com.

organizacje poszukują rozwiązań zewnętrznych, skupiających się na poszukiwaniu oszczędności polegających na obniżaniu kosztów logistycznych lub podnoszeniu efektywności realizowanych procesów w całym łańcuchu dostaw. Jednym z obszarów, który może być w ten sposób poddawany optymalizacji jest funkcja magazynowania. Najlepsze praktyki z branży pokazują, iż dobrze zorganizowane przedsiębiorstwa nie utrzymują dużych zapasów magazynowych. Ich uwaga skupia się np. na organizacji dostaw w systemie just-in-time wprost na linię produkcyjną. Jest to jednak rozwiązanie wymagające i nie wszystkie przedsiębiorstwa są w stanie mu sprostać. Organizacje, które nie mają kompetencji w zakresie efektywnego organizowania gospodarki magazynowej, mogą zlecić tę funkcję wyspecjalizowanemu operatorowi logistycznemu, stosując outsourcing. W ostatnich latach wolumen nowoczesnych powierzchni magazynowych dostępnych w Polsce znacząco rośnie³. Wzrost dostępności oraz profesjonalizacji oddawanej w outsourcing funkcji magazynowania powinien przyczynić się do usprawniania działalności przedsiębiorstw i poprawiać ich konkurencyjność. Z kolei sam fakt stosowania outsourcingu, który w założeniu ma poprawiać strukturę kosztów organizacji, powinien mieć także pozytywne przełożenie na osiągnięte wyniki finansowe.

Spśród różnych funkcji realizowanych w przedsiębiorstwach, które mogą być poddawane outsourcingowi, uwaga autorów skupiła się na procesach związanych z magazynowaniem. Ponadto, z uwagi na fakt, że literatura przedmiotu, jako jedną z głównych korzyści outsourcingu wskazuje redukcję i kontrolowanie kosztów operacyjnych⁴, analizie poddano wpływ wydzielenia funkcji magazynowania na wyniki finansowe organizacji. Celem artykułu jest zatem przedstawienie studiów przypadków firm, które podjęły decyzję o outsourcingu funkcji magazynowania w kontekście osiągniętej przez nie rentowności mierzonej wskaźnikami: ROA (rentowności aktywów), ROE (rentowności kapitału własnego) oraz ROS (rentowności sprzedaży), a także próba odpowiedzi na pytanie „Czy outsourcing funkcji magazynowania wpływa pozytywnie na rentowność organizacji?”. O ile literatura przedmiotu szeroko opisuje samo zjawisko outsourcingu, o tyle pozycje, a w szczególności wyniki badań wskazujące na relację outsourcingu z wynikami finansowymi są nieliczne.

2. OUTSOURCING FUNKCJI MAGAZYNOWANIA

Outsourcing jest pojęciem bardzo popularnym zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania oraz szeroko opisywanym w literaturze przedmiotu.

Według M. Trockiego, outsourcing to „przedsięwzięcie, którego celem jest wydzielenie ze struktur organizacyjnych danego podmiotu realizowanych przez nie funkcji i zlecenie ich wykonania innym podmiotom”⁵. Podobnie, choć z większą dokładnością wyjaśnia outsourcing E. Gołemska, która definiuje go, jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu pewnych działań, którymi dotychczas zajmowała się dana jednostka, ze struktury organizacyjnej i ich lepszą, bardziej efektywną organizację przez inne przedsiębiorstwo”⁶.

³ JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2014, s. 1–21; JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2015, s. 1-7.

⁴ M. Kozerska, *Outsourcing usług logistycznych w Polsce*, „Logistyka” 3 (2014), s. 3194.

⁵ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Warszawa 2001, s. 13.

⁶ E. Gołemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Warszawa 2010, s. 127.

Outsourcing magazynowania, na którym skupia się artykuł polega na wydzieleniu na zewnątrz funkcji związanej z gospodarką magazynową w celu osiągnięcia korzyści finansowych, bądź jakościowych. Zakres tego rodzaju outsourcingu prezentuje tabela nr 1.

Tabela 1. Zakres outsourcingu magazynowania

| Funkcje o charakterze podstawowym | Funkcje o charakterze dodatkowym |
|--|---|
| Przyjmowanie i wydawanie towaru | Co-packing |
| Składowanie | Etykietowanie |
| Kompletacje | Pakowanie zestawów promocyjnych |
| Inwentaryzację | Pobieranie należności od klienta |
| Formowanie i rozformowywanie jednostek ładunkowych | Fakturowanie |
| | Obsługa zwrotów |
| | Kształtowanie i kontrola zapasów |
| | Gospodarowanie pojemnikami, paletami |

Źródło: M. Jeszka, *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Warszawa 2009, s. 58–60; J. Grabowska, *Outsourcing usług logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 60 (2012), s. 92–93.

Do funkcji poddawanych outsourcingowi, które najczęściej wchodzi w skład gospodarki magazynowej należą: przyjmowanie i wydawanie towarów, formowanie i rozformowywanie jednostek ładunkowych, składowanie, etykietowanie, kompletację oraz inwentaryzację. Innymi popularnymi funkcjami jest np. pakowanie zestawów promocyjnych. Przedsiębiorstwa korzystają z niej często w okresach szczytowego popytu tj. w czasie różnego rodzaju świąt, kiedy firmy w wyniku nadmiaru pracy nie są w stanie wykonać jej same. Dane od operatorów logistycznych wskazują również, że często wybieraną w outsourcingu magazynowania usługą jest co-packing.

Dokładny zakres działań świadczonych w ramach outsourcingu jest każdorazowo ustalany i negocjowany z operatorem logistycznym w ramach umowy outsourcingowej, jednak takie szczegóły zawieranych umów nie są ujawniane. Na potrzeby artykułu przyjęto, że funkcje wskazane w tabeli 1 są oferowane łącznie z usługą najmu powierzchni magazynowych.

3. RENTOWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA I METODY JEJ ANALIZY

Ważnym aspektem podczas analizy wpływu różnych czynników na wyniki finansowe organizacji jest możliwość porównania otrzymanego wyniku finansowego względem czynników, które go wygenerowały. Narzędziem, które to umożliwia są wszelkiego rodzaju wskaźniki rentowności, które ukazują wpływ wybranych wielkości na wynik finansowy organizacji⁷.

Rentowne przedsiębiorstwa to takie, których działalność jest efektywna, czyli przynosi dodatni wynik finansowy (zysk). Poziom zysku stanowi różnicę między przychodami a kosztami przedsiębiorstwa. Każdy wynik finansowy większy od zera oznacza, że przedsiębiorstwo jest rentowne. Rentowność przedsiębiorstwa jest definiowana w literaturze przedmiotu jako dodatni lub ujemny wynik finansowy. Dodatni wynik finansowy oznacza

⁷ B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościniak, *Jak oceniać firmę*, Gdańsk 2004, s. 69.

zyskowność przedsiębiorstwa, zaś ujemny jego deficytowość⁸. Z kolei analiza rentowności bada zależności przyczynowo-skutkowe osiągniętego stanu zyskowności bądź deficytowości.

Niewątpliwą zaletą analizy rentowności jest szeroka możliwość jej zastosowania w procesach zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności takich jak: planowanie, czy kontrolowanie. Wskaźniki rentowności są ponadto również często wykorzystywane jako miary efektywności realizowanych procesów⁹.

Literatura przedmiotu nie definiuje, jaki poziom wskaźników rentowności jest najlepszy. Pożądanymi wartościami są wartości dodatnie oraz tendencja wzrostowa wskaźników analizowanych w kolejnych latach¹⁰. Podstawą miarodajnej oceny rentowności dla danej jednostki jest porównanie jej z rentownością innych przedsiębiorstw z branży, regionu bądź grupy kapitałowej¹¹.

Podstawą obliczenia wskaźników rentowności są sprawozdania finansowe takie jak: bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych¹². Wachlarz wyboru wskaźników jest bardzo szeroki, a wszystkie mają istotne znaczenie informacyjne i analityczne.

Wskaźnik rentowności ekonomicznej aktywów (ROA) – zwany też stopą zwrotu z aktywów określa, w jakim stopniu aktywą są zdolne do generowania zysku. Innymi słowy – wskaźnik ten informuje, czy firma efektywnie zarządza swoimi aktywami¹³. Wielkość ROA zależy od wysokości wypracowanego zysku, jak również od poziomu aktywów. Oznacza to, że posiadanie niepotrzebnego majątku lub jego złe, nieefektywne wykorzystywanie, obniżają wartość wskaźnika¹⁴. Inwestorzy spółek nieustannie kładą nacisk na zwiększanie wartości akcji. Możliwości redukcji kosztów operacyjnych są ograniczone i często zostały już przez przedsiębiorstwa wyczerpane. Dlatego też szans dalszego wzrostu wartości akcji upatruje się w zwiększeniu rentowności posiadanych aktywów. W jaki sposób aktywa wpływają na zysk? Załóżmy, że przedsiębiorstwo transportowe postanowiło zmodernizować swoje aktywa poprzez wymianę starych środków transportu (np. samochodów) na nowe. Jeśli zakupione auta będą jedynie nowszej generacji, ale o podobnych możliwościach ładunkowych, to wartość aktywów wzrośnie, jednak wartość zysku, niekoniecznie. Nowe, droższe środki transportu zwiększają wartość aktywów, jednak możliwości przewozowe pozostaną te same, a więc nie można oczekiwać znaczącego wzrostu przychodów i tym samym zysku¹⁵.

Wskaźnik rentowności netto sprzedaży (ROS), nazywany także zwrotem ze sprzedaży, pokazuje udział zysku netto w wartości sprzedaży. Jego poziom zależy od gałęzi przemysłu, w jakiej przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz jego specyfiki. Jego poziom odzwierciedla pozycję konkurencyjną firmy na rynku wyrobów będących przedmiotem jej podstawowej działalności. W przypadku, gdy poziom wskaźnika rentowności netto sprze-

⁸ L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2004, s. 96.

⁹ T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2002, s. 5.

¹⁰ D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2, Warszawa 2006, s. 423.

¹¹ W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, Warszawa 2002, s. 208.

¹² M. Jerzemowska, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2013, s. 61.

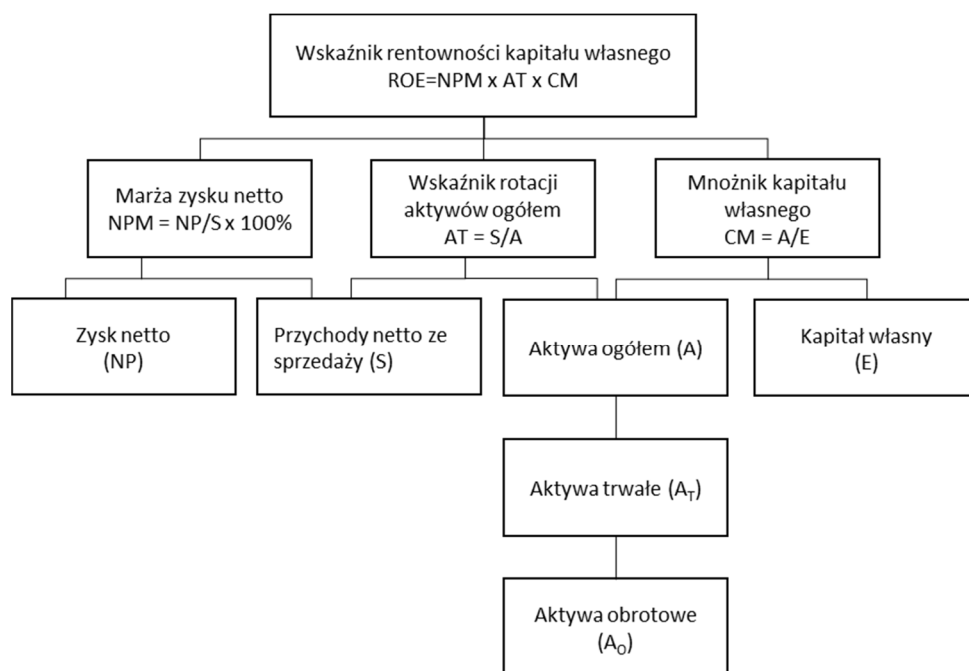
¹³ P. Rybicki, *Sprawozdanie finansowe źródłem informacji o firmie*, Warszawa 2003, s. 103.

¹⁴ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa 2007, s. 11.

¹⁵ *Ibidem*, s. 201.

daży jest niski, oznacza to dla firmy konieczność zwiększenia wartości sprzedaży w celu osiągnięcia zaplanowanego, satysfakcjonującego poziomu zysku. W związku z powyższym, korzystniej dla firmy, jeśli wartość tego wskaźnika będzie jak najwyższa¹⁶. W praktyce gospodarczej zaobserwowano również następującą zależność: im bardziej kapitałochłonna branża i im dłuższy cykl operacyjny, tym niższa rentowność netto sprzedaży. Przeciwnieństwem są sektory dysponujące wysoko wykwalifikowaną kadrą i krótkim cyklem operacyjnym. Te drugie osiągają zazwyczaj wyższy poziom rentowności netto sprzedaży.

Kolejnym sposobem analizy rentowności jest zastosowanie wskaźników wynikających z modelu DuPonta. Model przede wszystkim skupia się na analizie elementów (w zakresie rodzaju i sposobu) wpływających na osiągnięty przez przedsiębiorstwo zwrot z kapitałów własnych (ROE) i pokazuje, jak efektywnie wykorzystuje się zainwestowane w spółkę środki. Graficzną postać modelu DuPonta przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Graficzna postać modelu DuPonta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, s. 101.

¹⁶ M. Panfil, *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008, s. 44.

Jak podkreślają autorzy zajmujący się tym zagadnieniem, analiza DuPonta generuje dla organizacji wiele korzyści¹⁷:

- przedstawia powody oraz wpływ różnych czynników na zyskowność przedsiębiorstwa;
- jest przydatna do oceny opłacalności inwestycji w różnego rodzaju przedsięwzięcia;
- umożliwia porównania międzyzakładowe np. przedsiębiorstw działających w tej samej branży lub grupie kapitałowej w celu oceny źródła stopy zwrotu z kapitału własnego;
- pomaga ocenić zmiany w czasie, szczególnie elementów wpływających na ROE, w celu wczesnego wykrywania niekorzystnych zmian (spadku wartości).

4. ZAŁOŻENIA PRZEPROWADZONEGO BADANIA I CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze: Czy outsourcing funkcji magazynowania wpływa pozytywnie na rentowność organizacji?

Badanie obejmowało analizę wyników finansowych firm z różnych branż prowadzących działalność na terenie Polski, które zdecydowały się na outsourcing funkcji magazynowania. Źródłem informacji o zawartych umowach outsourcingowych były raporty branżowe „Rynek Powierzchni magazynowych w Polsce” wydawane przez firmę Jones Lang LaSalle. Z kolei informacje finansowe, które posłużyły do obliczenia wskaźników rentowności pochodziły z bazy finansowej EMIS (*Emerging Markets Information Service*).

W pierwszym etapie badania, na podstawie dostępnych raportów, zidentyfikowano jednostki, które w latach 2012–2013 zdecydowały się na outsourcing funkcji magazynowej i działanie to było potwierdzone i opisane w raportach branżowych. Zidentyfikowano 58 takich jednostek. Następnie, dla zidentyfikowanych jednostek sprawdzono dane finansowe w bazie EMIS. Z uwagi na ograniczoną dostępność informacji finansowych umożliwiających obliczenie potrzebnych wskaźników rentowności dla firm wymienionych w analizowanych raportach branżowych, do próby badawczej zakwalifikowano 10 podmiotów. Charakterystykę próby badawczej przedstawia tabela 2.

Część analityczna obejmowała analizę wybranych wskaźniki rentowności, zaprezentowanych w dalszej części artykułu. Dane finansowe były analizowane dla lat 2011–2014, tak, aby możliwe było zaobserwowanie wartości wskaźników rentowności i ich trendów w okresie przed podpisaniem umowy outsourcingowej związanej z wydzieleniem funkcji magazynowania, a także bezpośrednio po tym zdarzeniu.

Wybór wskaźników użytych w badaniu podyktowany był koniecznością uzyskania informacji o ich średnich wartościach w analizowanych branżach, aby możliwe było porównanie otrzymanych wyników z danymi sektorowymi, które jest niezbędne do wyciągnięcia właściwych wniosków odnośnie obserwowanych trendów. Wartości referencyjne wskaźników rentowności pochodzą z portalu: rachunkowosc.com.pl, który zawiera dane opracowane dla poszczególnych branż przez wysokiej klasy specjalistów.

¹⁷ A. Bieniasz, D. Czerwińska-Kayzer, Z. Gołaś, *Pomiar i analiza przyczynowo-skutkowa rentowności kapitału własnego w małym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 3 (2012), s. 25–27.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej

| Lp. | Nazwa firmy | Rodzaj działalności | Data podpisania umowy na outsourcing usług magazynowych |
|-----|---|---|---|
| 1 | Castorama Polska sp. z o.o. | Handel detaliczny artykułami budowlanymi | II kwartał 2013 r. |
| 2 | Eko Holding S.A. | Handel hurtowy dobrami nietrwałego użytku | II kwartał 2013 r. |
| 3 | Rohlig Suus S.A. | Usługi logistyczne | II kwartał 2012 r. |
| 4 | ITM Baza Poznańska Sp. z o.o. | Składowanie i magazynowanie towarów, usługi transportowe i logistyczne | IV kwartał 2013 r. |
| 5 | Id Logistics Polska S.A. | Obsługa logistyczna branży e-commerce oraz dystrybucja produktów sieci IKEA | IV kwartał 2012 r. |
| 6 | Żabka Polska Sp. z o.o. | Handel detaliczny żywnością i napojami | IV kwartał 2012 r. |
| 7 | Stokrotka Sp. z o.o. | Handel detaliczny żywnością i napojami | IV kwartał 2012 r. |
| 8 | Neonet S.A. | Handel detaliczny urządzeniami RTV, AGD i IT | II kwartał 2012 r. |
| 9 | Gefco Sp. z o.o. | Usługi logistyczne dla branży motoryzacyjnej oraz przemysłu | IV kwartał 2013 r. |
| 10 | Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o. | Projektowanie, produkcja i sprzedaż komponentów i modułów samochodowych | II kwartał 2013 r. |

Źródło: JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2014, s. 1–21; JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2015, s. 1–7.

Przeprowadzone badanie posiada szereg ograniczeń, których istnienia autorzy mają świadomość.

Pierwszym z nich jest mała wielkość próby badawczej, która wynika z ograniczonej dostępności danych finansowych dla przedsiębiorstw wymienianych w raportach branżowych – w dużej mierze są to spółki, które nie są objęte obowiązkiem publikowania sprawozdań finansowych, robią to więc dobrowolnie i w ograniczonym zakresie.

Kolejnym ograniczeniem jest trudność w jednoznacznej ocenie wyników jednostkowych w konfrontacji z branżowymi i występowanie czynników zakłócających analizę. Liczba zmian zachodzących w otoczeniu, w których funkcjonują analizowane przedsiębiorstwa, jak również mnogość czynników wewnętrznych wpływających na obliczone wskaźniki rentowności powoduje, że założenie o bezpośrednim wpływie outsourcingu funkcji magazynowania na wskaźniki rentowności jest dużym uproszczeniem. W udzieleniu jednoznacznej odpowiedzi na postawione pytanie badawcze mogłaby również pomóc znajomość struktury kosztów magazynowania w badanych przedsiębiorstwach, przed i po

wdrożeniu outsourcingu funkcji magazynowania. Tak szczegółowe dane dotyczące dokładnej struktury kosztów dla badanych przedsiębiorstw nie są jednak dostępne.

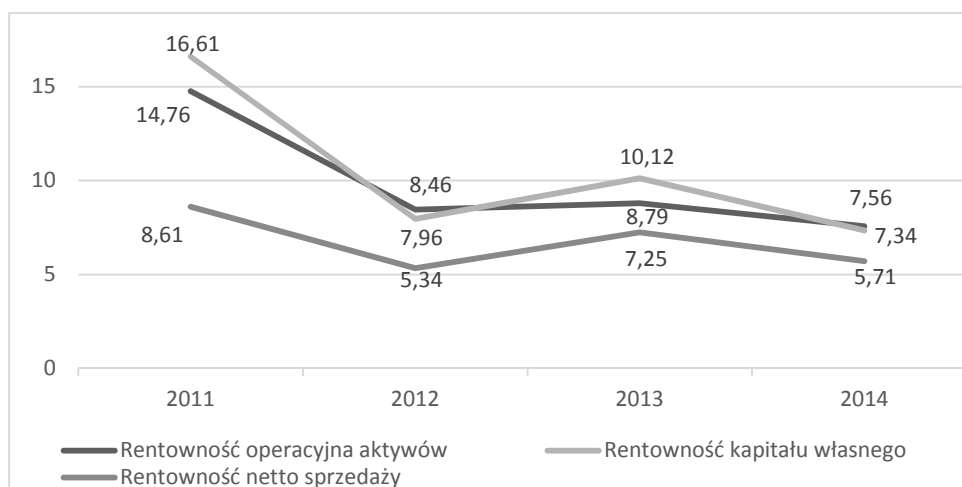
W końcu kolejnym ograniczeniem jest fakt, że autorom artykułu nie są znane szczegóły umów outsourcingowych podpisywanych pomiędzy badanymi jednostkami a operatorami usług logistycznych. W związku z tym należy założyć, że oprócz analizowanego parametru, jakim jest fakt outsourcingu funkcji magazynowania (najem powierzchni magazynowych i związana z tym wielkość wynajmowanej powierzchni) na efekty finansowe takiej współpracy, a tym samym wskaźniki rentowności, wpływać mogą również inne parametry zawieranych umów.

Wyniki analiz przeprowadzonych w badaniu zostały zaprezentowane w formie studiów przypadków w kolejnej części artykułu. Wartości analizowanych wskaźników rentowności przedstawione zostały na wykresach, o ile dostępne były dane finansowe umożliwiające ich obliczenie.

5. STUDIA PRZYPADKÓW

5.1. Castorama Polska sp. z o.o

Przedsiębiorstwo zdecydowało się na outsourcing funkcji magazynowania w II kwartale 2013 r. Umowa dotyczyła 50 000 m² nowoczesnej powierzchni magazynowej zlokalizowanej w Polsce centralnej. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Castorama Polska Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badania rentowności firmy Castorama Polska Sp. z o.o. pozwala zaobserwować trzy trendy w kształtowaniu się poziomu wskaźników rentowności. Pierwszy trend jest spadkowy. Wszystkie wskaźniki rentowności w 2012 r. uległy pogorszeniu w stosunku do roku 2011. Od 2012 r. wielkości wskaźników rentowności zaczęły wzra-

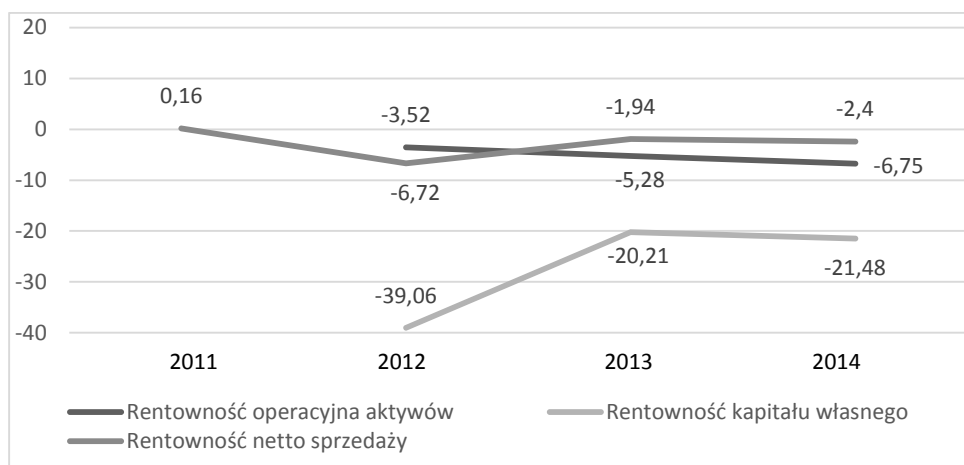
stać, aż do roku 2013. Następnie w roku 2014 nastąpił spadek wartości wskaźników rentowności w stosunku do roku 2013. W związku z powyższym można zauważyć cykliczność występowania trendów spadkowych i wzrostowych, gdzie po trendzie wzrostowym następował spadkowy i odwrotnie. Nie jest zatem jasne, czy gorsza efektywność finansowa przedsiębiorstwa w 2014 r. była podyktowana podjętą w 2013 r. decyzją spółki o outsourcingu funkcji magazynowania. Tendencje występujące w branży pokazały, iż w roku 2014 nastąpił wzrost wartości dwóch z trzech badanych wskaźników: rentowności operacyjnej aktywów oraz rentowności kapitału własnego. Zmniejszeniu uległ tylko wskaźnik rentowności netto sprzedaży.

W związku z powyższym, gorsza efektywność finansowa spółki Castorama w 2014 r., tj. w roku po decyzji o outsourcingu, w stosunku do roku 2013 r., jest niezgodna z tendencją występującą w branży.

Podsumowując, uzyskane wyniki wskazują na niższą efektywność finansową Castorama Sp. z o.o. po decyzji outsourcingowej, aniżeli przed jej podjęciem.

5.2. Eko Holding S.A.

Spółka podjęła decyzję o outsourcingu w II kwartale 2013 r. 35 000 m² powierzchni magazynowej zlokalizowane było w okolicach Wrocławia. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Eko Holding S.A. w latach 2011–2014 (w %)

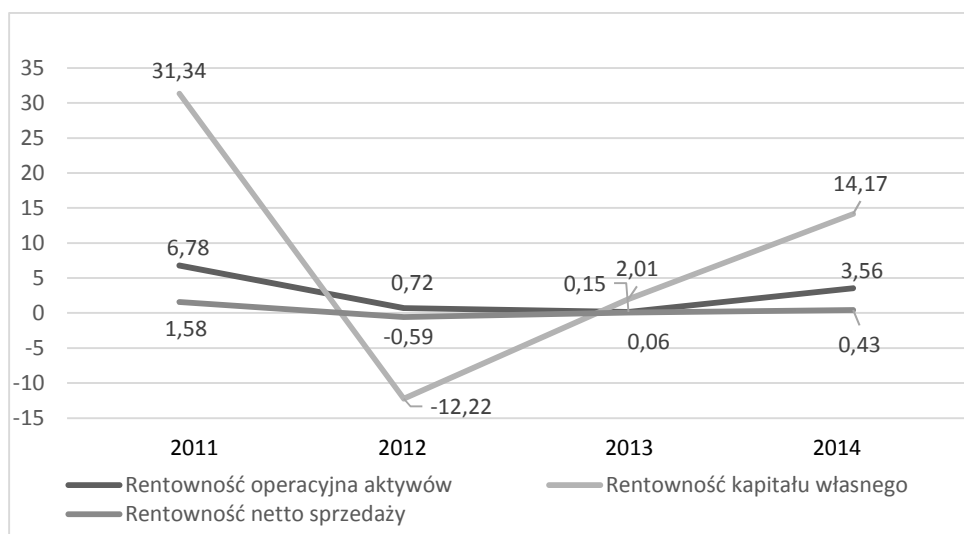
Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników rentowności przedsiębiorstwa Eko Holding S.A. wykazała, iż w całym badanym okresie sytuacja finansowa firmy była niekorzystna. Było to spowodowane osiągnięciem przez spółkę ujemnego wyniku finansowego (straty netto) niemal we wszystkich analizowanych latach i co za tym idzie – ujemnych wartości wskaźników rentowności. Ponadto analizując przeciętny poziom rentowności wskaźników sektorowych, można zauważyć, że wszystkie trzy wskaźniki osiągnęły wartości niższe od średnich branżowych.

Dane dla roku 2011 dla spółki Eko Holding S.A. były niepełne – umożliwiały obliczenie tylko wartości wskaźnika rentowności netto sprzedaży. Analizując rok 2012, można zauważyć, iż wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów utrzymywał się w trendzie spadkowym, osiągając w 2014 roku wynik -6,75%, gdzie w branży średni wynik za ten rok wynosił 9,73%. Pozostałe wskaźniki rentowności, tj. rentowności kapitału własnego i rentowności netto sprzedaży poprawiły się nieznacznie w roku 2013 względem roku 2012. Po skorzystaniu przez spółkę z outsourcingu funkcji magazynowania, co miało miejsce w II kwartale 2013 r., wszystkie wskaźniki rentowności uległy pogorszeniu. Pozostałe wskaźniki: rentowności kapitału własnego oraz rentowności netto sprzedaży obniżyły się do -21,48% i -2,40% względem roku 2013, w którym wskaźniki te wynosiły odpowiednio -20,21% i -1,94%. Reasumując, pogorszenie się wskaźników rentowności w roku po decyzji o outsourcingu, nie było zgodne z trendami występującymi w branży. W związku z powyższym można stwierdzić, że oddanie funkcji magazynowania w outsourcing mogło przyczynić się do niższej efektywności finansowej przedsiębiorstwa wyrażonej poprzez wskaźniki rentowności.

5.3. Rohlig Suus S.A.

Rohlig Suus S.A., zajmujące się zarządzaniem logistycznym oraz transportem: drogowym, morskim, kolejowym i lotniczym podpisało umowę dotyczącą outsourcing funkcji magazynowania obejmującą 25 000 m² nowoczesnej powierzchni magazynowej w okolicach Warszawy. Umowa została podpisana w III kwartale 2012 r. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 4.



Rys 4. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Rohlig Suus S.A. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

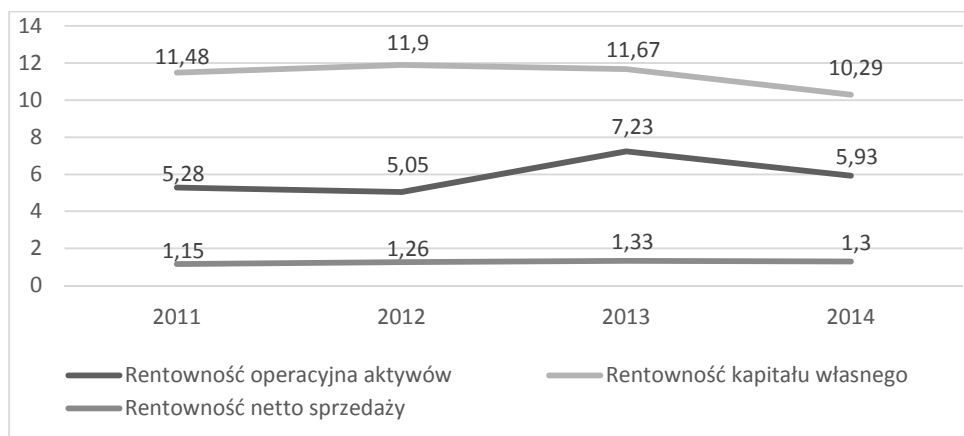
Na podstawie analizy danych dla przedsiębiorstwa Rohlig Suus S.A. można zaobserwować występowanie dwóch wyraźnych trendów: spadkowego do roku 2012 i wzrostowego od roku 2012 do końca badanego okresu. Rok 2012 był trudnym rokiem nie tylko

dla przedsiębiorstwa Rohlig Suus S.A., ale również dla całej branży. Było to spowodowane wzrostem cen paliw, jak również wprowadzeniem niekorzystnych dla firm regulacji prawnych dotyczących transportu. W związku z tym cała branża logistyczna poszukiwała ówczasie oszczędności i możliwości optymalizacji kosztów.

Analiza danych wskaźników rentowności za lata następujące po decyzji o wydzieleniu funkcji magazynowania (tj. za rok 2013 i 2014), pokazała wyraźny wzrost wartości wskaźnika rentowności kapitału własnego z -12,22% w roku 2012 do 2,01% w roku 2013 i 14,17% w 2014. Wzrósł również wskaźnik rentowności netto sprzedaży z -0,59% w roku 2012 do 0,06% w 2013 r. i 0,43% w 2014 r., natomiast wskaźniki rentowności operacyjnej aktywów obniżył się do 0,15% w roku 2013 z 0,72% w roku 2012. W roku 2014 nastąpił znaczący wzrost wartości wskaźnika do poziomu 3,56%. Dla porównania, w branży nastąpił wzrost wszystkich wskaźników rentowności w roku 2013 i 2014 w stosunku do roku 2012. W związku z faktem, iż w roku 2013 i 2014 nastąpił spadek cen paliw w stosunku do roku 2012, trudno jednoznacznie ocenić, czy poprawa wskaźnika rentowności kapitału własnego oraz rentowności netto sprzedaży była spowodowana wpływem outsourcingu, czy też obniżką cen paliw. Zdaniem autorów poprawa efektywności przedsiębiorstwa w latach 2013 i 2014 mogła być podyktowana znaczną obniżką cen paliw, ponieważ poprawa rentowności nastąpiła w całej branży logistycznej.

5.4. ITM Baza Poznańska Sp. z o.o.

Kontrakt na outsourcing powierzchni magazynowej pomiędzy ITM Baza Poznańska Sp. z o.o. a Goodman Poland został podpisany w IV kwartale 2013 r. i dotyczył 82 000 m² powierzchni w obiekcie o nazwie Poznań Logistics Centre II. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 5.



Rys. 5. Trendy wskaźników rentowności dla firmy ITM Baza Poznańska Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

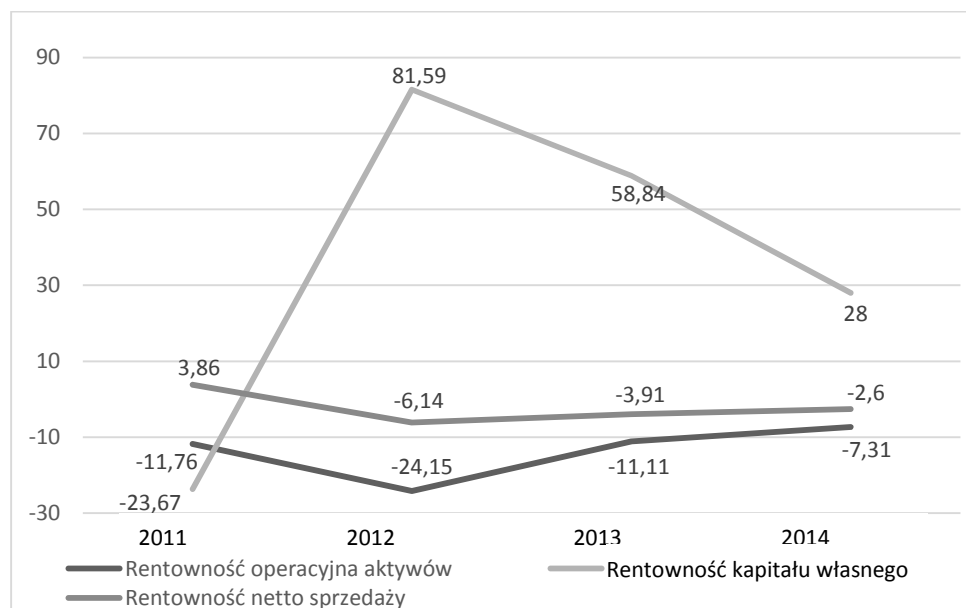
Analiza danych spółki ITM Baza Poznańska Sp. z o.o. działającej w branży logistycznej, gdzie głównym przedmiotem działalności jest transport drogowy towarów FMCG. Wykazała nieznaczny spadek wartości wskaźników rentowności w roku 2012. Było to

spowodowane podobnie, jak w przypadku spółki Rohlig Suus S.A. większymi cenami paliwa. Następnie dane wykazują, iż wszystkie wskaźniki rentowności wzrosły w 2013 r. w stosunku do roku 2012. Powyższy wzrost mógł być jednak spowodowany obniżeniem cen paliw. Przedsiębiorstwo korzystało z outsourcingu funkcji magazynowania od IV kwartału 2013 r. Wyniki za rok 2014 pokazują, że wszystkie wskaźniki pogorszyły się w stosunku do roku 2013 pomimo spadku cen paliwa. Na przykład wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów obniżył się z 7,23% do 5,93%, wskaźnik rentowności kapitału własnego zmniejszył swoją wartość z 11,67% na 10,29%, a wskaźnik rentowności netto sprzedaży z 1,33% na 1,30%. Powyższe zmiany nie są zgodne z tendencjami występującymi w branży, gdzie po roku 2013 nastąpił wyraźny wzrost wartości wskaźników rentowności.

Dane dotyczące wartości wskaźników rentowności w przedsiębiorstwie ITM Baza Poznańska Sp. z o.o. obliczone za lata 2011–2014, pozwalają sądzić, że po oddaniu funkcji magazynowania w outsourcing pogorszyła się efektywność finansowa spółki wyrażona we wskaźnikach rentowności.

5.5. Id Logistics Polska S.A.

Firma Id Logistics Polska S.A. zajmująca się m.in. obsługą logistyczną branży e-commerce, umowę najmu 15 000 m² nowoczesnej powierzchni magazynowej w okolicach Warszawy podpisała w IV kwartale 2012 r. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 6.



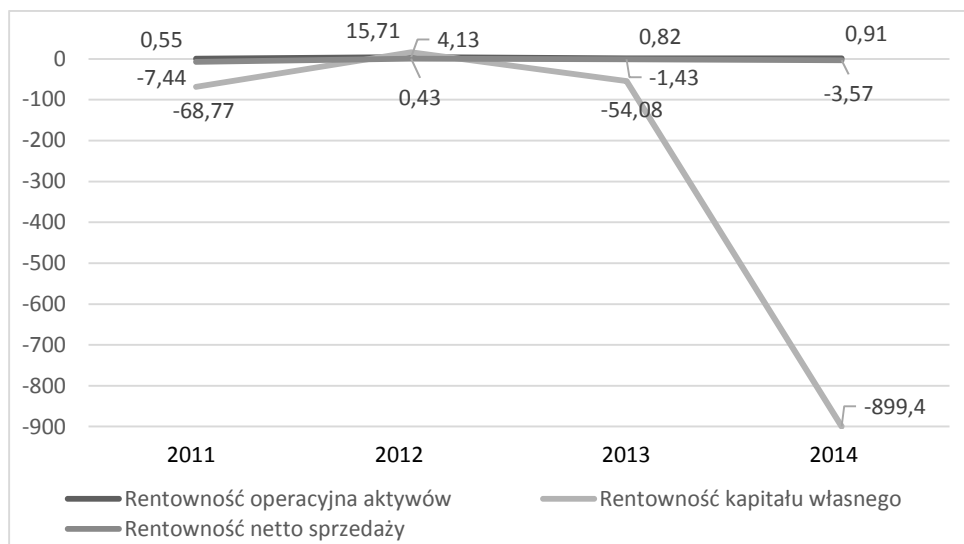
Rys 6. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Id Logistics Polska S.A. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych spółki ID Logistics Polska S.A. wykazała, podobnie jak w przypadku dwóch poprzednich spółek działających w tej samej branży, obniżenie wartości wskaźników rentowności w roku 2012 względem roku 2011. Spadki były dość znaczące, ponieważ wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów zmniejszyła się z -11,76% do -24,15%. Z kolei wskaźnika rentowności kapitału własnego uległ poprawie (wzrost do poziomu 81,59%) w stosunku do poziomu z roku 2011, w którym wynosił -23,67%. Dodatnia wartość wskaźnika rentowności kapitału własnego w latach 2012–2014 była spowodowana ujemną wartością średniorocznego poziomu kapitału własnego, jak również ujemnego wyniku netto. Trzykrotnie pogorszyła się też wartość wskaźnika rentowności netto sprzedaży. W roku 2011 wynosiła 3,86%, natomiast w roku 2012 spadła do -6,14%. Kolejne lata przynosiły poprawę sytuacji finansowej firmy. Widać wyraźnie, iż firma uporała się z kryzysem 2012 r. i w każdym kolejnym roku wartości wskaźników rentowności sukcesywnie się poprawiały. Jednym z powodów mógł być outsourcing funkcji magazynowania. Biorąc pod uwagę fakt, iż po roku 2012 branża również charakteryzowała się tendencją wzrostową, spowodowaną spadkiem cen paliw, a w konsekwencji obniżeniem kosztów działalności, autorom trudno jest ocenić jednoznacznie wpływ outsourcingu na wyniki rentowności tego przedsiębiorstwa.

5.6. Żabka Polska Sp. z o.o.

Przedsiębiorstwo Żabka Polska Sp. z o.o. podpisała umowę na outsourcing 26 200 m² powierzchni magazynowej w pobliżu Poznania wraz z obsługą logistyczną z firmą SEGRO Poland Sp. z o.o. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 7.



Rys 7. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Żabka Polska Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

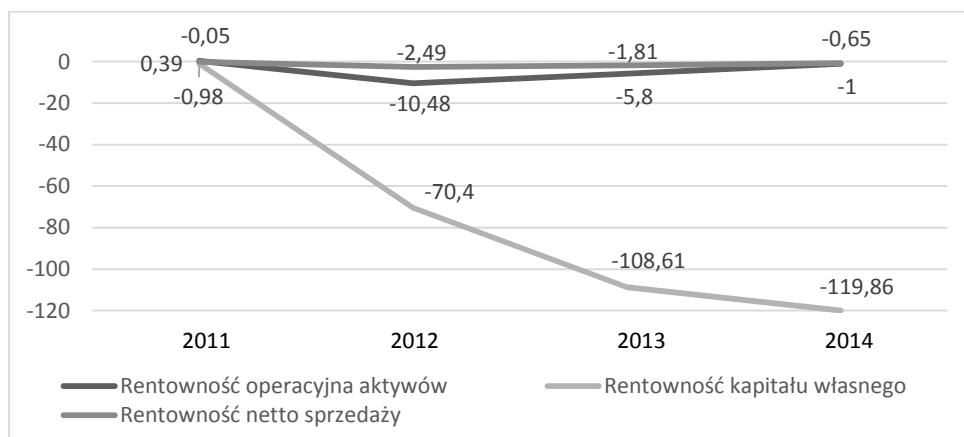
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy wskaźników rentowności pozwalają zaobserwować dwa trendy w kształtowaniu się analizowanych wartości. Pierwszy jest to trend wzrostowy wskaźnika rentowności kapitału własnego, trwający od roku 2011 do roku 2012. Drugi to z kolei trend spadkowy od roku 2012 do roku 2014. Dotyczy on zarówno wskaźnika rentowności kapitału własnego, jak i pozostałych badanych wskaźników: rentowności operacyjnej aktywów oraz rentowności netto sprzedaży.

Spółka zaczęła korzystać z outsourcingu funkcji magazynowania od IV kwartału 2012 r. Wskaźnik rentowności kapitału własnego obniżył się z 15,71% w roku 2012 do -54,08% w 2013 i -899,40% w roku 2014. Natomiast wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów obniżył się z 4,13% w 2012 do 0,82% w roku 2013 i 0,91% w roku 2014. Z kolei wskaźnik rentowności netto sprzedaży zmniejszył się z poziomu 0,43% w roku 2012 do -1,43% w roku 2013 i -3,57% w roku 2014. Powyższe spadki nie są zgodne z tendencjami występującymi w branży. W związku z powyższym należy wykluczyć tezę, iż powodem pogorszenia się sytuacji finansowej spółki była zła koniunktura gospodarcza, ponieważ nie znalazło to odzwierciedlenia w wynikach branży, która utrzymywała tendencje wzrostowe. Podsumowując, autorzy uważają, że przedsiębiorstwo Żabka Sp. z o.o. pogorszyło swoją efektywność finansową po wydzieleniu funkcji magazynowania na zewnątrz przedsiębiorstwa.

5.7. Stokrotka Sp. z o.o.

Stokrotka Sp. z o.o. zdecydowała się na outsourcing funkcji magazynowania w IV kwartale 2012 r. Kontrakt dotyczył najmu 27 000 m² nowoczesnej powierzchni magazynowej w okolicach Warszawy. Dostawcą usługi była spółka Prologis. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 8.



Rys. 8. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Stokrotka Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

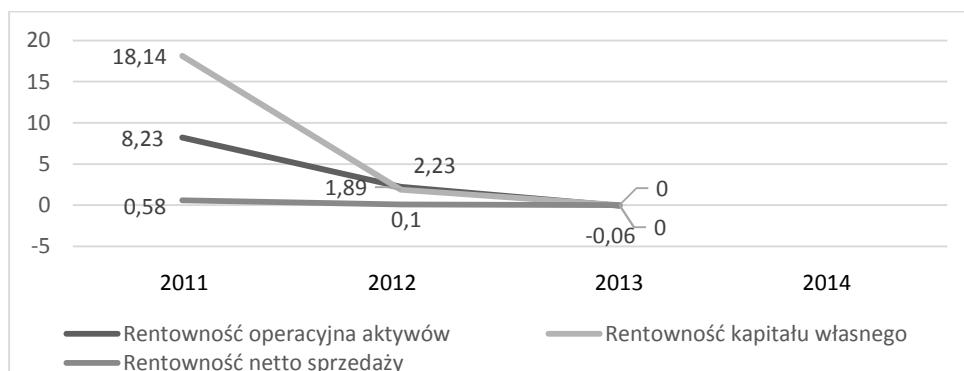
Analiza danych dotyczących poziomu wskaźników rentowności wykazała, iż ogólna sytuacja finansowa spółki była niekorzystna. Niemal w całym badanym okresie wskaźniki rentowności przybierały wartości ujemne, wskazując na deficytowość przedsiębiorstwa

zamiast zyskowności. Przedsiębiorstwo Stokrotka Sp. z o.o. działa w tej samej branży, co Żabka Sp. z o.o. oraz zdecydowało się na outsourcing funkcji magazynowania w tym samym okresie. Obserwując trendy w kształtowaniu się wskaźników można zauważyć, że najistotniejszy dla interesariuszy przedsiębiorstwa wskaźnik rentowności kapitału własnego do końca badanego okresu sukcesywnie wykazywał coraz niższe wartości (-70,40% w roku 2012, -108,61% w roku 2013 oraz -119,86% w roku 2014). Wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów i wskaźnik rentowności netto sprzedaży zmniejszyły znacząco swoje wartości w 2012 r. W kolejnych latach ich wartości wzrastały, jednak wciąż były to wielkości ujemne.

Oceniając wpływ outsourcingu na poziom efektywności finansowej badanej spółki można stwierdzić, że decyzja o outsourcingu mogła przyczynić się do pogorszenia zyskowności przedsiębiorstwa, o czym świadczy spadek wartości rentowności kapitału własnego, podczas gdy w branży wartość tego wskaźnika wykazywała tendencję wzrostową. Pozytywnie należy jednak ocenić fakt, iż po podjęciu przez przedsiębiorstwo decyzji o outsourcingu zwiększyła się efektywność zarządzania majątkiem oraz efektywność sprzedaży, co pokazuje wzrost wartości wskaźników rentowności operacyjnej aktywów oraz rentowności netto sprzedaży.

5.8. Neonet S.A.

Neonet S.A. korzystał z outsourcingu magazynowania od II kwartału 2012 r. Wynajmowany areal wynosi 16 700 m². Dostawcą powierzchni była firma Prologis. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 9.



Rys. 9. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Neonet S.A. w latach 2011–2014 (w %)

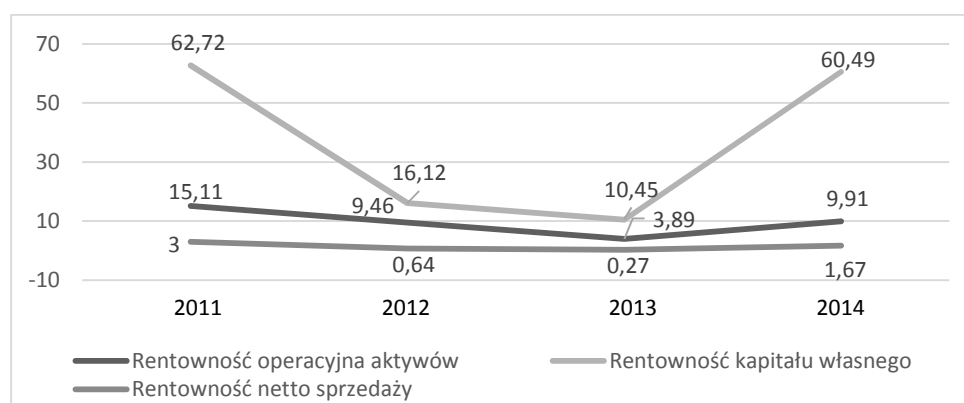
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy danych dotyczących wartości wskaźników rentowności spółki NEONET S.A. w latach 2011–2013 wykazały wyraźny trend spadkowy od roku 2011 do roku 2012. Wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów obniżyła się z poziomu 8,23% w roku 2011 do 2,23% w roku 2012, wskaźnik rentowności kapitału własnego zmniejszył swą wartość z 18,14% w 2011 r. do 1,89% w 2012 r. Natomiast wskaźnik rentowności netto sprzedaży obniżył się z poziomu 0,58% w roku 2011 do 0,10% w 2012 r. Dane za rok 2014, na podstawie których można byłoby obliczyć wartości

wskaźników rentowności były niedostępne, jednak ze względu na moment podpisania umowy outsourcingowej (II kwartał 2012 r.) można dokonać oceny wpływu outsourcingu na rentowność przedsiębiorstwa. Analizując dane z roku 2013 można stwierdzić, że nastąpiło pogorszenie sytuacji finansowej firmy. Wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów zmniejszyła się z 2,23% w roku 2012 na -0,06% w roku 2013. Pozostałe analizowane wskaźniki, tj. rentowności kapitału własnego oraz rentowności netto sprzedaży również obniżyły swoją wartość osiągając poziom zerowy. Reasumując, oddanie funkcji magazynowania w outsourcing mogło mieć wpływ na pogorszenie wyników finansowych przedsiębiorstwa, o czym świadczą niższe niż w poprzednich latach wartości wszystkich wskaźników rentowności. Słuszność tego stwierdzenia wydaje się potwierdzać fakt, iż wartości tych samych wskaźników dla sektora, w którym działała analizowana firma, wzrosły w roku 2013 w stosunku do roku 2012.

5.9. Gefco Sp. z o.o.

Gefco Sp. z o.o. jest jednym z liderów w dostarczaniu usług logistycznych dla branży motoryzacyjnej oraz przemysłu. Od grudnia 2013 r. podmiot wynajmował 4000 m² powierzchni magazynowej od Segro Poland. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 10.



Rys. 10. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Gefco Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

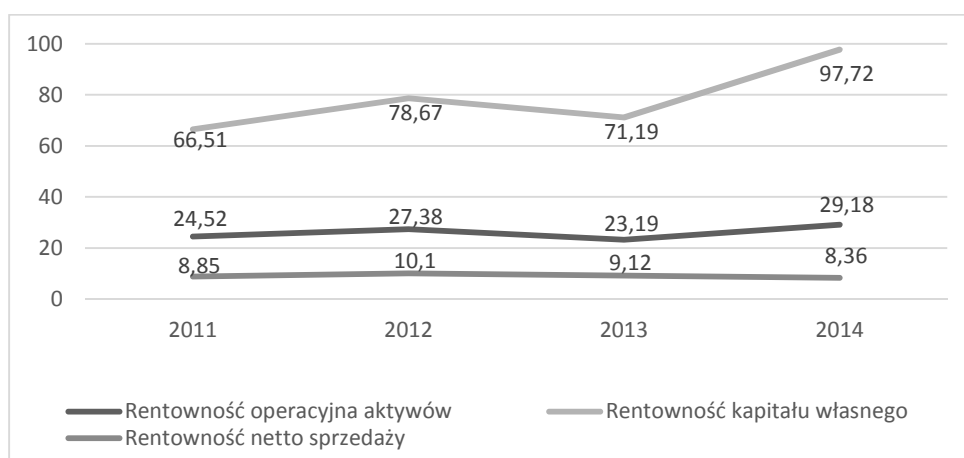
Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych finansowych spółki Gefco wykazała, że do czasu skorzystania przez przedsiębiorstwo z outsourcingu funkcji magazynowania, tj. do końca 2013 r. przedsiębiorstwo odnotowywało sukcesywny spadek wartości wszystkich wskaźników rentowności. I tak wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów zmniejszyła się z 15,11% w roku 2011 do poziomu 9,46% w roku 2012 oraz do 3,89% a w roku 2013. Z kolei wskaźnik rentowności kapitału własnego zmniejszył się z poziomu 62,72% w roku 2011 do 16,12% w roku 2012, a następnie do 10,45% w roku 2013. Trzeci z badanych wskaźników – rentowności netto sprzedaży obniżył swą wartość z 3,0% w roku 2011 do 0,64% w roku 2012 oraz do 0,27% w roku 2013.

Po skorzystaniu przez spółkę z możliwości wydzielenia funkcji magazynowania na zewnątrz, spółka odnotowała wzrost wartości wszystkich badanych wskaźników. W roku 2014 poziom wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów wzrósł do 9,91% w stosunku do 3,89% z roku ubiegłego. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku wskaźnika rentowności kapitału własnego, który wzrósł niemal sześciokrotnie z poziomu 10,45% w roku 2013 do 60,49% w roku 2014. Wynik ten znacząco przekraczał średnią branżową, która wynosiła dla 2014 r. 18,48%. Z kolei wskaźnik rentowności netto sprzedaży zwiększył się w roku 2014 do poziomu 1,67% w stosunku do 0,27% w roku 2013. Wartość 1,67% jest niższa od średniej branżowej, ale mimo to stanowi zadowalający poziom rentowności netto sprzedaży w porównaniu do lat ubiegłych. Podsumowując analiza danych wykazała, że przedsiębiorstwo Gefco Sp. z o.o. działające w branży logistycznej, dla której wyjątkowo trudny był rok 2012, nie wyszło z kryzysu tak szybko jak inne przedsiębiorstwa z branży, które poprawiły swoje wyniki już w roku 2013. Przedsiębiorstwo Gefco Sp. z o.o. zwiększyło swoją efektywność finansową dopiero w roku 2014, tj. bezpośrednio po wydzieleniu funkcji magazynowania na zewnątrz przedsiębiorstwa.

5.10. Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o.

Firma Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o. wynajęła 9000 m² nowoczesnej powierzchni magazynowej w Strykowie koło Łodzi. Outsourcing funkcji magazynowania rozpoczął się w II kwartale 2013 r. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 11.



Rys. 11. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych wykazała występowanie trzech trendów w kształtowaniu się wskaźników rentowności: wzrostowego od roku 2011 do roku 2012. Następnie spadkowego w latach 2012–2013 i ponownie wzrostowego w okresie 2013–2014. Rok 2012 był trudny nie tylko dla branży logistycznej, ale również motoryzacyjnej. Wszystkie wskaźniki sektorowe odnotowały w roku 2012 spadek swojej wartości. Spółka Valeo w przeciwieństwie

do konkurentów z branży odnotowała wzrost wartości wszystkich wskaźników rentowności. Obniżenie wartości wskaźników przyniósł dopiero rok 2013. Wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów uległa zmniejszeniu z 27,38% w roku 2012 do 23,19% w roku 2013, wskaźnik rentowności kapitału własnego obniżył się z 78,67% w roku 2012 do 71,69 w roku 2013 r., a wskaźnik rentowności netto sprzedaży obniżył się z 10,10% do 9,12% w roku 2013. Po decyzji o outsourcingu funkcji magazynowania nastąpił wzrost wartości wszystkich wskaźników rentowności analizowanej jednostki (wzrost dotyczył również całej branży).

6. ZAKOŃCZENIE

Outsourcing jest z reguły dla przedsiębiorstwa opłacalny ekonomicznie. Z przeprowadzonych badań wynika jednak, że rola outsourcingu magazynowania w osiągnięciu tej korzyści jest niejednoznaczna.

Celem artykułu było przedstawienie studiów przypadków firm, które podjęły decyzję o outsourcingu funkcji magazynowania w kontekście osiągniętej przez nie rentowności mierzonej wybranymi wskaźnikami rentowności (operacyjnej aktywów, kapitału własnego i sprzedaży netto) oraz próba odpowiedzi na pytanie „Czy outsourcing funkcji magazynowania wpływa pozytywnie na rentowność organizacji?”. Analiza przedstawiona w studiach przypadków wskazuje, że decyzja o outsourcingu funkcji magazynowania nie zawsze jest skorelowana ze wzrostem wartości wskaźników rentowności. Tym samym nie można twierdząco odpowiedzieć na pytanie badawcze postawione w artykule, ponieważ połowa z badanych przedsiębiorstw po podjęciu decyzji o outsourcingu odnotowała spadek efektywności finansowej.

Podobny zakres analiz przeprowadzony dla wszystkich badanych przedsiębiorstw wskazał, że pięć spośród dziesięciu badanych spółek (Castorama Sp. z o.o., Eko Holding S.A., ITM Baza Poznańska Sp. z o.o., Żabka Polska Sp. z o.o., Neonet S.A.) pogorszyło swoją efektywność finansową wyrażoną poprzez wskaźniki rentowności po wydzieleniu funkcji magazynowania na zewnątrz przedsiębiorstwa. Obniżenie wartości wskaźników rentowności nie było zgodne z tendencjami występującymi w branży, która odnotowała wzrost wartości wszystkich wskaźników rentowności. Jedną z badanych spółek (Stokrotka Sp. z o.o.) po skorzystaniu z outsourcingu odnotowała znaczące obniżenie wartości najważniejszego ze wskaźników – rentowności kapitału własnego, co świadczy o obniżeniu stopy zwrotu z kapitału własnego. Pozytywnie należy jednak ocenić fakt, iż w spółce tej poprawie uległa efektywność zarządzania majątkiem oraz efektywność sprzedaży. W dalszej kolejności badanie wykazało, że cztery spośród dziesięciu badanych spółek (Rohlig Suus S.A., Gefco Sp. z o.o., Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o., Id Logistics Polska S.A.) poprawiły swoją efektywność finansową po skorzystaniu z outsourcingu magazynowania, ale podobną poprawę odnotowywała też cała branża. Trzy z ww. czterech firm (Rohlig Suus S.A., Gefco Sp. z o.o., Id Logistics Polska S.A.) należały do branży logistycznej, gdzie ważnym elementem ich działalności jest transport, który jest bardzo wrażliwy na zmiany cen paliw. Można zatem sądzić, że wyniki analizy nie są w tym przypadku jednoznaczne, ponieważ poprawa zyskowności mogła zostać wywołana czynnikami zewnętrznymi np. spadkiem cen paliw w latach 2013 i 2014 w stosunku do roku 2012.

W zakończeniu należy również nawiązać do sformułowanych w założeniach badawczych ograniczeń. Po pierwsze – w przypadkach, w których wydzielenie funkcji magazy-

nowania było skorelowane w czasie z poprawą rentowności przedsiębiorstwa i jednocześnie zbiegało się w czasie z poprawą rentowności dla całej branży, niemożliwe było ocenie, w jakim stopniu na poprawę efektywności finansowej wpływała koniunktura branżowa, a w jakim zastosowanie outsourcingu. Ponadto ograniczeniem badawczym jest również fakt, że poszczególne przedsiębiorstwa podpisywały umowy outsourcingowe na powierzchnie różnej wielkości (od 4000 m² do 82 000 m²), a co za tym idzie – efekty finansowe takich decyzji mogły się od siebie różnić – efekty uzyskane w przypadku dużych powierzchni w większym stopniu mogły się przekładać na działalność firmy i wyniki finansowe, w porównaniu do małych powierzchni.

LITERATURA

- [1] Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [2] Bieniasz A., Czerwińska-Kayzer D., *Pomiar i analiza przyczynowo-skutkowa rentowności kapitału własnego w małym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 3 (2012), s. 25–27.
- [3] Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Gołemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 2010.
- [5] Jerzemowska M., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013.
- [6] JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2014
- [7] JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2015.
- [8] Kozerska M., *Outsourcing usług logistycznych w Polsce*, „Logistyka” 3 (2014), s. 3193–3199.
- [9] Olzacka B., Pałczyńska-Gościński R., *Jak oceniać firmę*, ODDK, Gdańsk 2004.
- [10] Panfil M., *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- [11] Pomykańska B., Pomykański P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- [12] Rybicki P., *Sprawozdanie finansowe źródłem informacji o firmie*, Poltext, Warszawa 2003.
- [13] Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2007.
- [14] Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [15] Waśniewski T., W. Skoczylas, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
- [16] Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.
- [17] EMIS (Emerging Markets Information Service), *Dane finansowe służące obliczeniu wskaźników rentowności*, <https://www.emis.com/professional>, dostęp: 20.03.2016.
- [18] Rachunkowość, *Wskaźniki rentowności dla branż i sektorów*, <http://rachunkowosc.com.pl> (dostęp: 15.04.2016 r.).

STORAGE FUNCTION OUTSOURCING VS. PROFITABILITY OF ORGANISATION – CASE STUDIES

Management related literature describes outsourcing as generally economically viable for an enterprise, indicating reduction and control of operating costs as one of its major benefits. The purpose of this article is to present case studies of companies that have decided to outsource storage function in the context of their financial performance - in particular, profitability ratios such as Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE) and Return on Sales (ROS), as well as an attempt to answer the question, "Does outsourcing of storage function affect the profitability of an organization?" While the literature on the subject broadly describes the phenomenon of outsourcing and the benefits associated with it, the papers, and in particular those presenting the results of research indicating the relation of outsourcing to financial performance are scarce.

The study presented in the paper covers an analysis of financial results of companies from different branches operating in Poland, which outsourced their storage function. The source of information on the outsourcing agreements and financial data sets were retrieved from industry reports and financial database Emerging Markets Information Service (EMIS).

In ten case studies, a variance analysis of selected enterprise profitability ratios was performed, taking into account the period of outsourcing decision making and the trends in the industries in which the surveyed entities were active. The financial data were analysed for the years 2011-2014, so that the value of profitability ratios and their trends could be observed in the period before the signing of the outsourcing agreement related to the separation of the storage function as well as immediately after this event.

Keywords: outsourcing, storage function, profitability, research results, case studies.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.27

Tekst złożono w redakcji: czerwiec 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Waldemar KRZTOŃ¹

ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ W PROCESACH DECYZYJNYCH ORGANIZACJI

Spółeczeństwo, w którym obecnie żyjemy, społeczeństwo informacyjne, odzwierciedla najważniejszą cechę przemian społecznych i gospodarczych, czyli procesy tworzenia i gromadzenia informacji. Współcześnie informacja jest najważniejszym zasobem, a jej tworzenie, gromadzenie i przekazywanie jest określane jako zasadnicza działalność społeczno-gospodarcza. Wzrost znaczenia informacji jako zasobu ekonomicznego i składnika konkurencyjności powoduje, że informacja stała się niezbędna dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju organizacji. Wartościowa i pozyskana we właściwym czasie informacja zwiększa pewność w podejmowaniu trafnych decyzji.

Decydyntom najczęściej najwięcej czasu zabiera praca nad informacjami. Często kierownik jest nietrafnie poinformowany z powodu nadmiaru informacji. W obszarze zarządzania newralgicznym punktem okazuje się nie wytwarzanie, przechowywanie i przekazywanie informacji, lecz jej analizowanie i filtrowanie.

Komunikowanie rozpatruje się jako jedną z najistotniejszych faz cyklu zarządzania. Rozumianą jako prawidłowy obieg informacji wewnątrz organizacji oraz jej wymianę z otoczeniem. Komunikowanie łączy się ze wszystkimi elementami zarządzania, a skuteczne komunikowanie zapewnia osiągnięcie celów organizacji.

Proces decyzyjny zachodzi w systemie często nazywanym systemem informacyjno-decyzyjnym. Ponieważ obejmuje wszystkie procesy dostarczania decydyntom właściwych, terminowych i potrzebnych informacji, które umożliwiają podejmowanie decyzji mających wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji.

Celem artykułu jest próba usystematyzowania problematyki zarządzania informacjami w organizacji. Artykuł zawiera podstawowe pojęcia związane z informacją i komunikacją w procesach decyzyjnych organizacji. Zaprezentowano w nim rolę informacji w zarządzaniu oraz wybrane aspekty zarządzania informacjami.

Słowa kluczowe: informacja, komunikowanie, zarządzanie, zarządzanie informacją.

1. WPROWADZENIE

Naturę informacji próbuje się wyjaśnić w różnych dyscyplinach, między innymi cybernetyce, teorii systemów i naukach o zarządzaniu analizując jej miejsce w procesach podejmowania decyzji. Wielu autorów uważa, że pełne wyjaśnienie terminu informacji jest możliwe po uwzględnieniu czterech podstawowych aspektów: semantycznego, ilościowego, jakościowego i pragmatycznego.

Pojęcie „informacja” wywodzi się od łacińskiego *informatio* i znaczy „wyobrażenie, wyjaśnienie, zawiadomienie”; potocznie oznacza każdą wiadomość. Słowo *informatio* w starożytnej łacinie określało nadawanie formy, kształtowanie, instruowanie, nauczanie,

¹ Dr Waldemar Krztoń, adiunkt, Zakład Nauki o Bezpieczeństwie, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: wkrzton@prz.edu.pl.

formułowanie umysłu². Od informacji odróżnia się dane, które są elementami informacji, ale rozpatrywane osobno nie mają wartości informacyjnej. Połączenie danych pozwala nadać im postać informacji.

W klasycznym stosunku do organizacji zwanym podejściem decyzyjnym informacja postrzegana jest jako odwzorowanie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Łączy się ją z procesami identyfikacji, uważając ją za miarę złożoności i różnorodności oraz czynnik sprawczy, sterujący³. W takim ujęciu informacja jest elementem, który opisuje rzeczywistość, definiuje pojęcia i ułatwia skuteczne działanie.

Definicje występujące w literaturze przedmiotu, zdaniem Janusza Czekaja, wskazują, że informacja stanowi określoną prezentację zdarzeń, stanów rzeczy, obiektów itp. z perspektywy przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości. Jej strukturę tworzą cztery elementy, a mianowicie: treść, nośnik, symbol, za pomocą którego informacja jest utrwalana, oraz sposób jej przenoszenia⁴. Informacja może odnosić się do przedmiotów, zjawisk i wydarzeń, może istnieć niezależnie od rzeczy, których dotyczy. Jest zawsze w jakiś sposób wyrażana, najczęściej za pomocą kodu, dzieli się także na mniejsze fragmenty, czyli wiadomości lub komunikaty. Przy pomocy stosownych środków może się przenosić w przestrzeni i czasie. Przenoszenie informacji w przestrzeni określa się mianem przekazu informacji, zaś przenoszenie w czasie – gromadzeniem lub magazynowaniem⁵. Bogdan Stefanowicz po analizie podstawowych własności informacji uważa, że:

- 1) informacja jest pojęciem niematerialnym, a jej ujawnienie wymaga danych;
- 2) w ujęciu infologicznym można ją traktować jako relację;
- 3) istnieje niezależnie od subiektywnego odbioru, a więc jest obiektywna;
- 4) ma różne znaczenie dla różnych odbiorców;
- 5) jest odzwierciedleniem pewnej cechy obiektu lub wycinkowym jego opisem;
- 6) stanowi model określonego wycinka rzeczywistości;
- 7) przejawia cechę synergii;
- 8) jest łączona przez odbiorców ze znanymi im innymi informacjami;
- 9) mimo że nie jest energią, podlega ilościowemu pomiarowi;
- 10) wykazuje się różnorodnością, wynikającą z odmienności rozpatrywanych obiektów, różnorodności źródeł, subiektywizmu interpretacyjnego odbiorców;
- 11) podlega powielaniu i przenoszeniu w czasie i przestrzeni, a także przetwarzaniu, nie ulega zniszczeniu, lecz najwyżej zniekształceniom i deformacjom;
- 12) jest zasobem niewyczerpalnym, co wynika z możliwości jej powielania, nieskończonej liczby obiektów i ich nieskończonej złożoności;
- 13) pozyskiwanie, przechowywanie, przesyłanie i udostępnianie informacji wymaga określonych kosztów;
- 14) rozkład informacji w otoczeniu jest nierównomierny, co wywołuje jej asymetrię, czyli niejednakową dostępność dla różnych odbiorców ze względu na źródła i koszty jej pozyskania, preferencje w ustalaniu faktów i inne czynniki⁶.

² C. Berman, *Informacja i aspekty komunikacji*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1991, nr 3–4, s. 429.

³ J. Oleński, *Standardy informacyjne w gospodarce*, Warszawa 2000, s. 15.

⁴ J. Czekaj (red.), *Podstawy zarządzania informacją*, Kraków 2012, s. 15.

⁵ T. Kasprzyk (red.), *Cybernetyka zarządzania w systemach ekonomicznych*, Warszawa 1971, s. 61.

⁶ B. Stefanowicz, *Informacja*, Warszawa 2010, s. 32–37.

Niektórzy uczeni rozumieją informację dwojako: po pierwsze przede wszystkim jako proces, w wyniku którego jest się poinformowanym, po drugie jako rezultat jakiegoś procesu informacyjnego (produkt)⁷. Najczęściej informacja związana była z wytworem materialnym, obecnie coraz częściej informacja jest produktem albo pożądaną przez użytkownika usługą (płyta kompaktowa, Internet).

Reasumując można uznać, że informacja różnie jest postrzegana, m.in. jako środek materialny (dobro), jako niezbędny element w czasie podejmowania prawidłowych decyzji lub czynnik produkcji.

2. KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

Pojęcie komunikacja wywodzi się od łacińskiego słowa *communicatio*, które oznacza użyczenie, doniesienie, dotyczy rzeczy, a nie osób. Jako źródło słowa komunikacja uważa się też słowo *communis*, oznaczające wspólny, powszechny, ogólny. Informacja z określonego źródła musi być w pewien sposób dostarczona do odbiorcy. Proces przekazywania informacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą nazywa się komunikacją. Proces ten przebiega w dwóch kierunkach⁸. Ludzie przekazują informację za pomocą różnych środków komunikacji: od mimiki twarzy, gestów, dźwięków, po mowę i pismo. Komunikacja jest elementem niezbędnym do funkcjonowania każdej organizacji, wpływa na potrzeby ludzkie oraz decyduje o panujących stosunkach w danej społeczności.

Komunikacja interpersonalna to wymiana informacji między nadawcą i odbiorcą, przy czym przekaz treści następuje za pośrednictwem jakiegoś kanału. Zakłada się, że przekazana informacja (komunikat) ma wpłynąć na zmianę zachowania odbiorcy⁹. O wyborze kanału decydują wymagania i potrzeby odbiorcy, jak również ważność przekazywanej informacji. Kanały przesyłania informacji charakteryzują się różną sprawnością. W przekazach niewerbalnych uwaga koncentruje się na nadawcy, a więc ważna jest intencja nadawcy oraz sposób formułowania komunikatu. Na skuteczne porozumiewanie się ma wpływ poziom wiedzy nadawcy, doświadczenie, prestiż, jego przekonania, a także indywidualny punkt widzenia na przekazywaną informację. Z kolei komunikacja niewerbalna pomaga odczytać prawdziwe intencje nadawcy i jego emocje¹⁰. Komunikowanie, w przeciwieństwie do informowania, charakteryzuje się celem przekazu i sprzężeniem zwrotnym.

3. KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI

Wyróżnia się trzy główne typy działalności informacyjnej, do której należą:

- 1) przechowywanie informacji – działanie statyczne, w czasie którego informacja nie powinna ulegać zmianom. Odbywa się przy wykorzystaniu jakiegoś obiektu mającego charakter materialny (przechowalnika informacji);

⁷ Z. Martyniak (red.), *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, Kraków 1997, s. 6.

⁸ M. Pańkowska, *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Komunikacja elektroniczna*, Katowice 2011, s. 373.

⁹ W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1992, s. 94.

¹⁰ S. Wojciechowska-Filipek, *Zarządzanie jakością informacji w organizacji zhierarchizowanej*, Warszawa 2015, s. 39.

- 2) przetwarzanie informacji – przekształcanie zbioru informacji w inny zbiór informacji, najczęściej według z góry określonego algorytmu, często w celu uzyskania możliwości wyciągnięcia wniosków lub uwypuklenia treści zawartej w pierwotnej informacji, które były trudne do wychwycenia. Może polegać także na samym porządkowaniu lub klasyfikowaniu informacji;
- 3) przesyłanie informacji – wszelkie przemieszczenie informacji od nadawcy do odbiorcy (ze względu na fakt, iż informacja istniejąca u nadawcy ma inną postać niż informacja przekazywana przez ogniwa kanału łączności, musi zostać przed nadaniem zakodowana, a po odbiorze – odkodowana)¹¹.

Model zarządzania informacją w przedsiębiorstwie (sformułowany przez H. Lescę)¹² dzieli informację według kryterium celu, a strumienie informacyjne¹³ ze względu na źródło i przeznaczenie informacji, wskazując na wstępujące pomiędzy nimi zależności. Autor tego modelu wyszczególnia „informacje działalności” oraz „informacje współdziałania”. „Informacja działalności” jest sformalizowana, powinna zapewnić sprawne funkcjonowanie i realizację celów przedsiębiorstwa. „Informacja współdziałania” jest formalna lub nieformalna, kształtuje więzi i zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. Wymianę informacji działalności nazywa się informowaniem, natomiast wymianę informacji współdziałania obejmującą sprzężenie zwrotne komunikowaniem¹⁴.

Komunikowanie w zarządzaniu to proces organizacyjny polegający na wymianie informacji pomiędzy różnymi podmiotami, który łączy ze sobą jednostki organizacyjne firmy i firmę z otoczeniem. Arkadiusz Potocki uznaje, że komunikowanie się jest „niezbędnym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa, zapewniając łączność z jego otoczeniem oraz między jego jednostkami organizacyjnymi, przy czym łączność rozumiana jest przede wszystkim jako możliwość celowego przekazywania informacji”¹⁵.

Komunikowanie wymienia się jako jedną z istotnych cech zarządzania, która definiowana jest jako prawidłowy obieg informacji wewnątrz organizacji oraz jej wymianę z otoczeniem. Komunikowanie łączy się ze wszystkimi funkcjami zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie), skutecznie zapewnia osiągnięcie celów. Organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu i choć strukturalnie jest z niego wyodrębniona, to nie jest wyizolowana. Zarówno organizacja oddziałuje na otoczenie, jak i odwrotnie, co jest możliwe jedynie dzięki procesom komunikowania.

Komunikowanie w organizacji ograniczone jest strukturą systemu zarządzania określającą hierarchię organizacyjną – stosunki nadrzędności i podrzędności. Wyróżnia się komunikowanie pionowe (wertykalne), a w jego ramach komunikowanie „w dół” i „w górę”, oraz komunikowanie poziome (horyzontalne)¹⁶. Komunikowanie pionowe

¹¹ S. Forlicz, *Informacja w biznesie*, Warszawa 2008, s. 14-15.

¹² E. Lesca, H. Lesca, *Gestion de l'Information*, Paris 1995.

¹³ Strumień informacyjny to systematycznie (cyklicznie) powtarzający się przepływ informacji. Zob. B. Stefanowicz, *Informacyjne systemy zarządzania. Przewodnik*, Warszawa 2007, s. 93. Strumień informacyjny to przepływ semantycznie jednorodnej informacji w ramach instytucji lub między instytucjami. Zob. W. Flakiewicz, *Informacyjne systemy zarządzania. Podstawy budowy i funkcjonowania*, Warszawa 1990, s. 73.

¹⁴ Z. Martyniak (red.), *Elementy zarządzania informacją...*, s. 6.

¹⁵ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowski, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa 2003, s. 35.

¹⁶ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 19–20.

odbywa się w górę i w dół wzdłuż linii podporządkowania w organizacji i obejmuje relacje zwierzchnik – podwładny. Jego celem jest przekazywanie poleceń od kierownictwa oraz zbieranie informacji od podwładnych. Charakterystyczne przykłady informacji przekazywanych w linii komunikowania pionowego to nakazy, zalecenia, wskazówki do dołu oraz wnioski, sprawozdania, prośby, odpowiedzi w górę. Komunikowanie poziome obejmuje osoby na równorzędnych lub zbliżonych stanowiskach w hierarchii organizacji (ten sam szczebel struktury organizacyjnej), albo z tego samego szczebla zarządzania z różnych jednostek organizacyjnych. Ma na celu koordynację wykonywanych zadań, a także rozwiązywanie zaistniałych problemów.

4. INFORMACJA W PROCESIE DECYZYJNYM

Zarządzanie organizacją polega na bezustannym dokonywaniu wyborów. Takie podejście oznacza rozpatrywanie procesu kierowania jako szczególnego przypadku zorganizowanego działania i wykonywania zróżnicowanych pod różnym względem funkcji kierowniczych, ale także jako ciągłego procesu podejmowania decyzji¹⁷. W takim znaczeniu kierowanie polega na stałym przetwarzaniu informacji, czego rezultatem są podejmowane decyzje¹⁸.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele rodzajów decyzji; podział stosowany jest w oparciu o różne kryteria. Kryterium podziału ze względu na:

- 1) zasięg, wagę, istotność, horyzont czasowy:
 - strategiczne (najwyższej wagi);
 - taktyczne (niższy stopień istotności);
 - operacyjne (dotyczące bieżących celów).
- 2) stopień ryzyka:
 - decyzje podejmowane w warunkach pewności;
 - decyzje podejmowane w warunkach ryzyka;
 - decyzje podejmowane w warunkach niepewności.
- 3) stopień innowacyjności:
 - rutynowe (powtarzalne);
 - adaptacyjne (dostosowawcze);
 - innowacyjne (zmieniające warunki);
 - regresywne (cofające się w przeszłość).
- 4) programowalność:
 - programowalne (zazwyczaj rutynowe);
 - nieprogramowalne (o dużym stopniu ryzyka).
- 5) struktura rozwiązywanego problemu:
 - selekcyjne;
 - alokacyjne;
 - rankingowe.
- 6) liczba decydentów:
 - samodzielne;
 - grupowe (kolektywne).

¹⁷ J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji zarządzania*, Warszawa 1969, s. 368.

¹⁸ H. Simon, *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, Warszawa 1982, s. 70.

7) stopień realizacji celów:

- zadowalające;
- optymalne¹⁹.

Organizację często postrzega się jako system podejmowania decyzji i przetwarzania informacji. Wynika to z kilku kwestii:

- 1) informacja jest tworzywem, z którego powstaje decyzja;
- 2) podjęta decyzja jest informacją dla decyzji późniejszych;
- 3) decyzja jest pewnym typem informacji – oprócz tego, że umożliwia poznanie rzeczywistości, stanowi czynnik sprawczy stanu rzeczy, faktów, spraw, które będą miały miejsce w przyszłości²⁰.

W procesie decyzyjnym występuje ciąg procesów będących transformacjami informacji, które odpowiadają fazom procesu decyzyjnego takim jak: analiza, sformułowanie problemu, rozwiązanie problemu i podjęcie decyzji. Wielu uczonych uważa, że istotą zarządzania jest tworzenie sieci komunikacji, co oznacza podejmowanie decyzji, ustalenie różnych celów i negocjacje do czasu osiągnięcia celu. Potwierdzeniem tego może być definicja, według której zarządzanie polega przede wszystkim na decydowaniu (lub współdecydowaniu) o misji i celach organizacji, o kierunkach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji – ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych²¹. Inni autorzy zarządzanie określają jako zespół działań decyzyjnych zapewniających sterowanie procesami i zasobami firmy w celu takiego ich powiązania i wykorzystania, aby w sposób sprawny, skuteczny i zgodny ze społecznym usprawnieniem działań gospodarczych uzyskać możliwie najlepszy efekt w istniejących warunkach funkcjonowania (prawnych, ekonomicznych, społecznych)²². Niektórzy autorzy uważają termin „podejmowanie decyzji” za synonim zarządzania²³. Istotą natomiast jest podejmowanie decyzji na każdym szczeblu zarządzania, zaczynając od określenia celów aż do ich osiągnięcia.

Decyzja to świadomy wybór jednego z wielu wariantów. Jest efektem myślenia i procesu umysłowego, natomiast charakterystyczne dla niej jest to, że wykorzystuje informacje z przeszłości i teraźniejszości, a wykonanie jej następuje w przyszłości.

Proces decyzyjny tworzy logiczny układ następujących po sobie, zależnych od siebie etapów. W klasycznym rozumieniu rozpoczyna się od zdefiniowania celu, zebrania odpowiednich informacji (informacja adekwatna i informacja dostępna, ale pełna i dokładna), po czym następuje opracowywanie możliwych wariantów działania, po którym podejmowana jest decyzja i w końcu następuje jej wprowadzanie w życie i ocena²⁴. W tzw. modelu menadżerskim proces decyzyjny jest bardziej praktyczny i składa się z następujących etapów:

- 1) dostrzeżenie i sformułowanie problemu;
- 2) zbieranie informacji określających jego istotę i umożliwiających jego całościową – analizę – informacje mogą być niepełne, niedoskonałe;
- 3) przetwarzanie informacji i proponowanie alternatywnych rozwiązań problemu;
- 4) ocena alternatyw i wybór najlepszego z możliwych wariantu;

¹⁹ A. Nowicki, M. Sitarska, *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wrocław 2010, s. 23.

²⁰ J. Czekaj (red.), *Podstawy zarządzania...*, s. 28.

²¹ A. Czermiński, M. Czerska (i in.), *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001, s. 87.

²² E. Weiss (red.), *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2008, s. 103.

²³ J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków 2005, s. 108.

²⁴ J. Adair, *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 1998, s. 23.

- 5) sprawdzenie w fazie realizacji, czy przyjęte rozwiązanie daje zamierzone efekty (obserwacja i korekta)²⁵.

Proces decyzyjny można także rozpatrywać w szerokim i wąskim znaczeniu. W szerokim znaczeniu jest to złożony proces, na który składają się:

- 1) rejestracja i ocena informacji;
- 2) identyfikacja problemu decyzyjnego;
- 3) formułowanie i ocena wariantów decyzyjnych;
- 4) przewidywanie skutków decyzji;
- 5) zastosowanie przyjętego kryterium wyboru;
- 6) określenie i wydanie decyzji;
- 7) rejestracji informacji o jej wykonaniu²⁶.

W wąskim znaczeniu podejmowanie decyzji to tylko jeden z kroków całego procesu decyzyjnego i oznacza świadomy akt woli decydenta dokonującego nielosowego wyboru jednego ze zbioru możliwych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego²⁷.

Informacja jest podstawą procesu decyzyjnego, ponieważ proces decyzyjny opiera się na informacji niezbędnej dla właściwych rozstrzygnięć. Dlatego też często proces decyzyjny określony jest procesem informacyjno-decyzyjnym. W organizacji proces informacyjno-decyzyjny odbywa się w trzech obszarach:

- 1) jako relacje wewnątrz organizacji, kiedy zachodzi obieg wewnętrzny informacji i decyzji;
- 2) jako relacje zewnętrzne między instytucjami powiązаныmi organizacyjnie polegające na informowaniu zwierzchnika i otrzymaniu od niego dyspozycji oraz wypełnianie tych samych funkcji w stosunku do instytucji niższego szczebla;
- 3) jako relacje zewnętrzne z instytucjami obcymi, nie związanymi organizacyjnie również polegające na informowaniu i otrzymywaniu informacji i decyzji²⁸.

Na strukturę i prawidłowe funkcjonowanie organizacji znaczący wpływ wywierają informacja i komunikowanie. Wszystkie aspekty płaszczyzny działania organizacji zależą od charakteru przetwarzanej informacji. Wartość i miejsce informacji należy łączyć i analizować równoległe z procesami zarządzania, produkcji, usług i innych. Można stwierdzić, że bez właściwego rodzaju zasobu informacji organizacja nie może funkcjonować.

Zasób informacyjny obejmuje uporządkowany zestaw danych, wiadomości i wiedzy zebranych w celu ich przetwarzania i otrzymania nowej jakościowo informacji o określonym obszarze funkcjonowania organizacji²⁹. To zbiór różnych informacji potencjalnie użytecznych do prowadzenia działalności przez finalnych użytkowników³⁰. Informacja stała się niezbędnym elementem organizacji. Czynnikiem kształtującym wartość organizacji stały się informacja i systemy informacyjne wytwarzające, gromadzące i przetwarzające olbrzymie ilości informacji.

²⁵ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wałbrzych 1997, s. 16.

²⁶ W.K. Roman, *Podstawy zarządzania informacją*, Toruń 2012, s. 57.

²⁷ A. Stabryła, J. Trzcieniecki, *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, Warszawa 1986, s. 194.

²⁸ W.K. Roman, *Podstawy...*, s. 57.

²⁹ A. Adamczyk, A. Jurga, J. Kalkowska i in., *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania*, Poznań 2010, s. 34.

³⁰ K. Materska, *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Warszawa 2007, s. 55.

Posiadanie informacji daje przewagę nad konkurencją, dlatego informacja zaliczana jest do zasobów strategicznych organizacji. Informacja jest zasobem niepowtarzalnym i nie można go zastąpić przez inne zasoby: wspiera różne procesy, umożliwia komunikację pracowników i kierownictwa, zwiększa wiedzę pracowników, pomaga podejmować decyzje, ułatwia kontakty z otoczeniem.

Informacja dla zarządzania nazywana jest informacją zarządczą, która jest szczególnym rodzajem informacji umożliwiającej realizację podstawowych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Jest zawsze powiązana z jedną z funkcji zarządzania i pozwala podejmować decyzje na różnych szczeblach zarządzania. Jest narzędziem zarządzania, charakteryzującym się aktualnością, użytecznością i zrozumiałością dla odbiorcy. Powinna być dokładna i precyzyjna, dzielona jest według różnych kryteriów:

- 1) poziomów zarządzania – na informacje operacyjne, taktyczne i strategiczne;
- 2) spełnianych funkcji – na poznawcze, decyzyjne i wykonawcze;
- 3) roli w zarządzaniu organizacją – na planistyczne, organizacyjne, kontrolne, koordynacyjne;
- 4) stopnia formalności – na informacje formalne i nieformalne;
- 5) wpływu na podejmowane decyzje – inspirujące proces podejmowania decyzji, zasilające i uzupełniające kolejne etapy procesu decyzyjnego, podające do wiadomości wynik działań;
- 6) treści i przeznaczenie – gospodarcze, naukowe, specjalistyczne³¹.

Dla potrzeb planowania niezbędne będą informacje z zakresu teorii prognozowania i planowania, teorii trendów rozwojowych, teorii rozwiązywania problemów decyzyjnych. W organizowaniu potrzebne będą informacje z zakresu nauki o organizacji, zasadach gospodarowania. Z kolei dla funkcji motywowania konieczne będą informacje o zarządzaniu, teorii motywowania, roli kar, gróźb i nagród. Funkcja kontrolowania wymaga informacji z zakresu zasad, sposobów, wymogów, metod i technik badania kontrolnego.

Zasoby informacyjne w organizacji można dzielić według różnych kryteriów:

- 1) miejsca w procesie przetwarzania – będą to zasoby informacyjne wejściowe i wyjściowe;
- 2) stopnia przetworzenia – zasoby informacyjne źródłowe (pierwotne), pośrednie, wynikowe, pochodne, wtórne;
- 3) typu i formy – zasoby informacyjne tekstowe, liczbowe, multimedialne;
- 4) opisu zjawiska, do którego się odnoszą – zasoby informacyjne porządkujące, klasyfikujące, identyfikujące;
- 5) poziomu zmienności – zasoby informacyjne stałe, zmienne³².

Obecnie często wykorzystuje się zasoby informacyjne Internetu. Stanowią je dane, informacje, techniki informacyjne posiadające wymierną wartość, które mogą zostać użyte do produkcji, usługi lub zwiększenia posiadanej wiedzy. Są to min. zbiory aktów prawnych, rejestry publiczne, Biuletyn Informacji Publicznej, zasoby różnego rodzaju archiwów. Zasoby informacyjne Internetu mają swoje charakterystyczne cechy:

- 1) różne źródła pochodzenia;
- 2) architektura (logiczny podział treści, np. na stronie WWW);
- 3) trwałość (nie giną w sieci, mogą być dostępne dla każdego lub uprawnionego);

³¹ W.K. Roman, *Podstawy...*, s. 57.

³² A. Adamczyk, A. Jurga, J. Kałkowska i in., *Projektowanie systemów...*, s. 34.

- 4) język wyrażania treści (najczęściej ojczysty);
- 5) hipertekstowość (interaktywny dostęp do informacji z każdego komputera na świecie, istnienie linków na stronach WWW odsyłających do innych stron);
- 6) multimedialność (współistnienie informacji w postaci dźwięku ruchomych obrazów, tekstu fotografii, grafiki i możliwość ich dystrybucji, przetwarzania oraz kopiowania i archiwizacji);
- 7) globalna prezentacja;
- 8) aktualność (w granicach błędu dopuszczonego przez użytkownika);
- 9) wiarygodność (dzięki możliwości ustalenia pochodzenia informacji);
- 10) bezpieczeństwo (zapewnione, gdy dostawca i odbiorca informacji znają zagrożenia i przestrzegają zasad ochrony informacji)³³.

5. ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ

Dostępność zasobu informacyjnego zależy od możliwości szybkiego wyszukania pożądanej informacji, dlatego też niezbędne jest zarządzanie informacją. Konieczność zarządzania informacją wystąpiła w warunkach społeczeństwa informacyjnego, posiadającego, wytwarzającego i potrzebującego bardzo dużej kolosalnej ilości informacji. Zarządzanie informacją jest spowodowane potrzebą przechowywania zasobów informacji, ich przetwarzania oraz udostępniania. Celem zarządzania informacją jest dostarczanie informacji dla organizacji zgodnie z jej potrzebami, niezbędnych do podejmowania decyzji i rozwiązywania zaistniałych problemów.

Termin „zarządzanie informacją” pojawił się w latach siedemdziesiątych XX wieku. Jego popularność była związana z prawdziwą rewolucją technologiczną, jaka dokonywała się w masowym, komputerowym przetwarzaniu danych. Z czasem, gdy informacja była już wyraźnie traktowana jako jeden z zasobów strategicznych, niektórzy uczeni przewidywali, że informacja będzie jednym z najistotniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Będzie podstawą planowania i podejmowania decyzji. Będzie wykorzystywana do pomiaru efektywności i zyskowności. Innymi słowy – będzie traktowana jako aktywa³⁴.

Problematyka zarządzania informacją w najnowszych opracowaniach w opinii specjalistów przedstawiana jest jako podstawowa funkcja zarządzania w organizacji, której rolą jest pozyskiwanie, składowanie oraz dostarczanie właściwej informacji, właściwym osobom, we właściwym czasie.

Zdaniem Małgorzaty Pańkowskiej zarządzanie informacją obejmuje identyfikację, analizę dostępnej i koniecznej informacji oraz procesów jej wytwarzania, a następnie planowanie i kontrolę działań dla rozwoju tych zasobów, a także procesów przetwarzania dla celów organizacji³⁵. Zarządzanie informacją to wypełnianie funkcji planowania, kierowania, koordynacji i kontroli odnoszących się do określania potrzeb informacyjnych, opracowywania, przesyłania, gromadzenia i przygotowywania informacji niezbędnych do osiągnięcia celów przez organizację – dotyczy zarządzania zasobami informacyjnymi, zarządzania bankiem danych i technologią informacyjną³⁶.

³³ T. Ciesielczyk, G. Watras, *Zasoby informacyjne Internetu* [w:] *Informacja w społeczeństwie XXI wieku*, red. M. Rószkiewicz, E. Wędrowska, Warszawa 2005, s. 228–229.

³⁴ J. Unold, *Zarządzanie informacją w cyberprzestrzeni*, Warszawa 2015, s. 59.

³⁵ M. Pańkowska, *Zarządzanie zasobami informatycznymi*, Warszawa 2001, s. 16.

³⁶ R. Borowiecki, J. Czekał (red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją w organizacjach gospodarczych i instytucjach sektora publicznego*, Toruń 2012, s. 29.

Według autorów *Business Dictionary* zarządzanie informacją polega na zastosowaniu technik zarządzania w procesie pozyskiwania informacji, przekazywania jej wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz przetwarzaniu w celu umożliwienia menedżerom podejmowania szybszych i lepszych decyzji³⁷. Podobne ujęcie prezentują autorzy *Encyklopedii zarządzania*, którzy uważają, że na zarządzanie informacjami składają się:

- 1) działania tworzące funkcję informacyjną przedsiębiorstwa, tj. pozyskiwanie informacji, przetwarzanie informacji, dyfuzja informacji;
- 2) działania w ramach płaszczyzn (technologicznej, organizacyjnej, zasobów ludzkich) wpływających na realizację tej funkcji³⁸.

W wyniku analizy definicji terminu można zauważyć pewne elementy wspólne, charakterystyczne i uznać je za typowe etapy zarządzania informacją. Są to:

- 1) identyfikacja potrzeb informacyjnych;
- 2) pozyskiwanie informacji;
- 3) organizacja i magazynowanie informacji;
- 4) tworzenie produktów i usług informacyjnych;
- 5) dystrybucja informacji;
- 6) wykorzystanie informacji i zachowania adaptacyjne całej organizacji³⁹.

6. PODSUMOWANIE

W dobie społeczeństwa informacyjnego dostęp do informacji, jej posiadanie stał się dla organizacji środkiem do rozwoju i przetrwania, zasobem strategicznym, za pomocą którego można zdobyć konkretne korzyści i wysoką pozycję. Do zarządzania organizacją potrzeba coraz więcej informacji. Rozwój technologii informacyjnych, coraz bardziej złożone warunki funkcjonowania organizacji, traktowanie informacji jako kapitału organizacji przesądza o potrzebie i niezbędności zarządzania informacją.

Zarządzanie informacją jest aktualnym i bardzo ważnym zagadnieniem. Zarządzanie informacjami jako ważna funkcja nowoczesnej organizacji jest koniecznością i wyzwaniem, przed którym współczesne społeczeństwo informacyjne stawia organizację. Podstawą istnienia i rozwoju każdej organizacji jest kształtowanie określonych zasobów informacyjnych postrzeganych w kategoriach zasobów strategicznych, dlatego zarządzanie informacją ma na celu planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolę obiegu informacji w organizacji w trakcie procesów informacyjnych – gromadzenia, przechowywania, przetwarzania i udostępniania. Najważniejszym celem zarządzania informacjami w organizacji jest dobra komunikacja i większa decyzyjność, wynikająca z efektywnego i racjonalnego wykorzystania informacji do podejmowania decyzji.

LITERATURA

- [1] Adair A., *Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998.
- [2] Adamczyk A., Jurga A., Kałkowska J. i in., *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

³⁷ *Business Dictionary*, <http://www.businessdictionary.com/definition/information-management.html> (dostęp: 01.09.2017 r.).

³⁸ J. Unold, *Zarządzanie informacją...*, s. 63.

³⁹ C.W. Choo, *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Medford 2002, s. 24. Cyt. za J. Unold, *Zarządzanie informacją...*, s. 60.

- [3] Berman C., *Informacja i aspekty komunikacji*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1991, nr 3–4.
- [4] Borowiecki R., Czekaj J. (red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją w organizacjach gospodarczych i instytucjach sektora publicznego*, Dom Organizatora, Toruń 2012.
- [5] *Business Dictionary*, <http://www.businessdictionary.com/definition/information-management.html>.
- [6] Ciesielczyk T., Watras G., *Zasoby informacyjne Internetu [w:] Informacja w społeczeństwie XXI wieku*, red. M. Rószkiewicz, E. Wędrowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- [7] Choo C.W., *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. ASIST Monograph Series, Medford 2002.
- [8] Czekaj J. (red.), *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [9] Czermiński A., Czerna M. i in., *Zarządzanie organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2001.
- [10] Flakiewicz W., *Informacyjne systemy zarządzania. Podstawy budowy i funkcjonowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
- [11] Forlicz S., *Informacja w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [12] Kasprzyk T. (red.), *Cybernetyka zarządzania w systemach ekonomicznych*, PWN, Warszawa 1971.
- [13] Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo I-BiS, Wałbrzych 1997.
- [14] Kurnal J., *Zarys teorii organizacji zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
- [15] Lesca E., Lesca H., *Gestion de Information*, Litec, Paris 1995.
- [16] Martyniak Z. (red.), *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
- [17] Materska K., *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2007.
- [18] Nowicki A., Sitarska M., *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [19] Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1992.
- [20] Oleński J., *Standardy informacyjne w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- [21] Pańkowska M., *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Komunikacja elektroniczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- [22] Pańkowska M., *Zarządzanie zasobami informatycznymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [23] Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [24] Potocki A., Winkler R., Żbikowski A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.
- [25] Roman W.K., *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2012.
- [26] Simon H., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982.
- [27] Stabryła A., Trzcieniecki J., *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986.
- [28] Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.

- [29] Stefanowicz B., *Informacja*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010.
- [30] Stefanowicz B., *Informacyjne systemy zarządzania. Przewodnik*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.
- [31] Unold J., *Zarządzanie informacją w cyberprzestrzeni*, PWN, Warszawa 2015.
- [32] Weiss E. (red.), *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Vizja Press, Warszawa 2008.
- [33] Wojciechowska-Filipek S., *Zarządzanie jakością informacji w organizacji zhierarchizowanej*, Wydawnictwo CeDuWu, Warszawa 2015.

INFORMATION MANAGEMENT IN DECISION-MAKING PROCESS OF ORGANIZATION

The society we live in – information society – reflects the most important feature of social and economic changes. These are the processes of creating and gathering the information. Nowadays information is the most crucial source and creating, gathering and passing the information is described as a fundamental social and economic activity. Growing importance of the information as the economic source and component of competitiveness makes the information essential for effective functioning and organization development. Information which is valuable and gained in the right time increases confidence in making an accurate decision.

Working over information is very often time-consuming for decision-makers. The manager is often badly informed because of the information overload. As far as management is concerned, the decisive point is not creating, gathering and passing the information but its analysing and filtering.

Communicating is concerned to be as one of the most essential phases of the management cycle. It is perceived as an appropriate information cycle within the organization as well as information exchange with the environment. Communicating is connected with all management elements and effective communicating assures achieving aims by the organization.

The decision-making process takes place in the system, which is often called the information and decision system. This system includes all processes of delivering accurate, prompt and needful information to the decision-makers, allowing to make decisions, which influence the efficiency of organization functioning.

The aim of the following article is an attempt to systematize the case of information management in organization. The article contains basic concepts referring to information and communication in decision-making processes of organization. The role of the information in management and selected aspects of information management were presented in this article.

Keywords: information, communicating, management, information management.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.28

Tekst złożono w redakcji: październik 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Marlena LOREK¹

BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE A BEZPIECZEŃSTWO WEWNĘTRZNE PAŃSTWA

W artykule przedstawiono rolę bezpieczeństwa energetycznego w ogólnie pojmowanym bezpieczeństwie wewnętrznym państwa. Zagadnienie to wpisuje się w najnowsze trendy ujmowania bezpieczeństwa wewnętrznego zarysowywane i promowane m.in. przez Unię Europejską. Już nie tylko potencjał militarny, gospodarczy, ale również infrastruktura krytyczna, która zapewnia rozwój oraz zaspokojenie głównych potrzeb obywateli stanowi o potencjale bezpieczeństwa danego kraju.

Unijne prawo wyznacza kształt polityki energetycznej poszczególnych państw-członków. Jest ono efektem uzgodnień zawartych w postanowieniach szczytu Unii Europejskiej w Lizbonie z marca 2000 r.; tak zwana strategia lizbońska zakładała osiągnięcie przez kraje członkowskie UE do 2010 r. pozycji najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki świata. Mimo tego, że w pierwotnych dokumentach strategii lizbońskiej nie uwzględniono energetyki, to jej ogromne znaczenie dla konkurencyjności unijnej gospodarki spowodowało, że na szczytach w Sztokholmie (2001), Barcelonie (2002) i w Brukseli (2003) podjęto decyzje związane z tym obszarem funkcjonowania państwa.

Energetyka, dywersyfikacja źródeł energii – to ważne elementy budowania bezpieczeństwa danego kraju. Tak ujęta problematyka bezpieczeństwa wewnętrznego państwa pokazuje wielopłaszczyznowość tego zagadnienia i skomplikowanie zagwarantowania bezpieczeństwa w zglobalizowanym świecie, gdzie gospodarka coraz częściej przestaje posiadać narodowość.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo energetyczne, rodzaje bezpieczeństwa, bezpieczeństwo wewnętrzne, zagrożenia w bezpieczeństwie energetycznym.

1. WPROWADZENIE

Bezpieczeństwo jest istotną wartością w każdym państwie oraz celem samym w sobie. Niezwykle ważnym środkiem do zrealizowania tego celu jest wprowadzenie do systemu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa elementów bezpieczeństwa energetycznego. Dostęp do energii to podstawa funkcjonowania zarówno pojedynczego człowieka, jak i całej gospodarki.

2. PODSTAWOWE POJĘCIA Z OBSZARU BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO

Fundamentalnymi aspektami bezpieczeństwa są: brak zagrożenia oraz poczucie pewności (obiektywne i subiektywne). O bezpieczeństwie mówi się wówczas, gdy „nie wy-

¹ Dr Marlena Lorek, Zakład Nauki o Bezpieczeństwie, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Aleja Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: mlorek@prz.edu.pl.

stępują jednocześnie: rzeczywiste zagrożenie (czynnik obiektywny) i jego poczucie (czynnik subiektywny)².

„W znaczeniu ogólnospołecznym bezpieczeństwo obejmuje zaspokojenie potrzeb: istnienia, przetrwania, pewności, stabilności, całości, tożsamości (identyczności), niezależności, ochrony poziomu i jakości życia. Bezpieczeństwo, będąc naczelną potrzebą człowieka i grup społecznych, jest zarazem podstawową potrzebą państw i systemów międzynarodowych: jego brak wywołuje niepokój i poczucie zagrożenia”³.

Analizując pojęcie bezpieczeństwa w ogóle, należy się skupić na jego rodzajowości, która jest wyznaczana przez poszczególne aspekty życia człowieka. Klasyfikację tę można przeprowadzić ze względu na kryterium podmiotowe, przedmiotowe lub podmiotowo-przedmiotowe⁴. Bezpieczeństwo w ujęciu podmiotowym będzie dotyczyć określonej grupy osób bądź państw, co implikuje wyodrębnienia bezpieczeństwa narodowego, międzynarodowego czy bezpieczeństwa obywateli. Natomiast w ujęciu przedmiotowym można wyróżnić następujące rodzaje bezpieczeństwa⁵:

- atomowe,
- biologiczne,
- ekologiczne,
- ekonomiczne,
- energetyczne,
- epidemiologiczne,
- humanitarne,
- ideologiczne,
- kulturowe,
- militarne,
- polityczne,
- socjalne,
- społeczne.

Bezpieczeństwo energetyczne jest niekiedy uznawane jako element składowy bezpieczeństwa ekonomicznego, które związane jest z zagrożeniami dla dobrobytu państwa. Obejmuje ono⁶:

- bezpieczeństwo dostaw surowców,
- bezpieczeństwo finansowe i kredytowe,
- bezpieczeństwo techniczno-przemysłowe,
- dostęp do rynków.

Ze względu na swoją wielowymiarowość bezpieczeństwo energetyczne należy uznać za odrębną dziedzinę bezpieczeństwa państwowego. Można je określić jako zdolność danego państwa do funkcjonowania bez zaburzeń związanych z fizyczną dostępnością

² J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996, s. 18.

³ Zob. R. Zięba, *Pojęcie i istota bezpieczeństwa państwa w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 1989, s. 50.

⁴ S. Pieprzny, *Administracja bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Rzeszów 2012, s. 12; R. Rosicki, *O pojęciu i istocie bezpieczeństwa*, „Przegląd Politologiczny” 2010, No. 3, p. 24–32.

⁵ R. Zięba, *Pozimmowojenny paradygmat bezpieczeństwa międzynarodowego [w:] Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie*, red. R. Zięba, Warszawa 2008, s. 15–39.

⁶ J. Czupatowicz, *Bezpieczeństwo międzynarodowe, współczesne koncepcje*, Warszawa 2012, s. 91.

dostaw surowców energetycznych zaspokajających popyt państwa przy określonej cenie za dany surowiec⁷. Zgodnie z ustawą z 10 kwietnia 1997 r. – Prawo energetyczne⁸ bezpieczeństwem energetycznym jest stan gospodarki umożliwiający pokrycie bieżącego i perspektywicznego zapotrzebowania odbiorców na paliwa i energię w sposób technicznie i ekonomicznie uzasadniony przy zachowaniu wymagań ochrony środowiska. Bezpieczeństwo energetyczne ma wpływ na niemal każdy element prawidłowego funkcjonowania państwa, bowiem surowce energetyczne wpływają na możliwość działania organów państwowych na polu politycznym, gospodarczym oraz społecznym czy ekologicznym.

„Zielona Księga” podaje, że bezpieczeństwo energetyczne to „nieprzerwana fizyczna dostępność produktów energetycznych na rynku, po przystępnej dla wszystkich konsumentów cenie, w poszanowaniu środowiska i z zapewnieniem zrównoważonego rozwoju”⁹. „Zielona Księga. Europejska strategia na rzecz zrównoważonej, konkurencyjnej i bezpiecznej energii” wskazuje na pilne potrzeby inwestycyjne związane z zaspokojeniem zapotrzebowania na energię i wymianą starzejącej się infrastruktury. Międzynarodowa Agencja Energii uważa bezpieczeństwo energetyczne za „nieprzerwaną fizyczną dostępność dostaw, po przystępnej cenie, wykorzystywaną w zgodzie ze środowiskiem”¹⁰. Center of Strategic and International Studies twierdzi, iż „bezpieczeństwo energetyczne to ciągła zdolność państwa do utrzymywania swego funkcjonowania bez poważnych zaburzeń”¹¹.

W zakresie bezpieczeństwa energetycznego można wyróżnić kilka jego składników, a wśród głównych należy wskazać¹²:

1. bezpieczeństwo polityczne – przekłada się na zapewnienie przez państwa zarówno samego dostępu do głównych źródeł energii, jak i zagwarantowanie prawidłowego oraz niezakłóconego funkcjonowania urzędów służących adaptacji energii;
2. bezpieczeństwo techniczne – jest związane z infrastrukturą techniczną, która jest utrzymywana w należyтым stanie technicznym i eksploatowana w sposób zapewniający właściwe jej funkcjonowanie;
3. bezpieczeństwo technologiczne – wiąże się z zapewnieniem odpowiednich standardów w zakresie jakości dostarczanej energii; działaniami państw zmierzających do wykorzystywania coraz to nowych technologii i źródeł, z jakich można pozyskać energię; prowadzeniem badań naukowych czy podnoszeniem poziomu kompetencji kadr w systemie sektora energetycznego.

Głównym podmiotem bezpieczeństwa energetycznego jest państwo. W ujęciu przedmiotowym na definicję bezpieczeństwa energetycznego składają się następujące aspekty: polityczny, gospodarczy, ekologiczny.

Aspekt polityczny powiązany jest z koniecznością realizowania przez państwo działań, które zmierzają do wyeliminowania lub ograniczenia możliwości wywierania jakiegokolwiek presji politycznej przez podmioty mające status dostawców energii. Celem tych działań jest osiągnięcie stabilnego i pewnego dostępu do surowców energetycznych przez

⁷ *Ibidem*.

⁸ Tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 220 ze zm.

⁹ www.orka.sejm.gov.pl (dostęp: 23.07.2017 r.).

¹⁰ www.bezpeuro.republika.pl (dostęp: 23.07.2017 r.).

¹¹ *Ibidem*.

¹² G. Bartodziej, M. Tomaszewski, *Polityka energetyczna i bezpieczeństwo energetyczne*, Racibórz 2009, s. 74.

zapewnienie prawidłowych relacji politycznych zarówno z państwami, które dysponują zasobami nośników energii, jak i tymi, przez terytoria których odbywa się ich transport.

Aspekt gospodarczy odnosi się natomiast głównie do cech, które określają prawidłowe funkcjonowanie sektora energetycznego, i związany jest z kondycją gospodarki narodowej, obserwuje się zależność, że im wyższy poziom bezpieczeństwa energetycznego, tym stabilniejsza gospodarka¹³. Bezpieczeństwo energetyczne jest istotne w systemie gospodarczym każdego państwa, ponieważ ma znaczenie strategiczne zarówno pod względem szeroko pojętego bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego, jak i stabilnego rozwoju gospodarczego.

Aspekt ekologiczny odnosi się do ograniczania negatywnych skutków oddziaływania rynku energetycznego na środowisko naturalne. Obejmuje ono zarówno etapy gospodarowania energią, na którą składa się pozyskiwanie nośników energii, ich przetwarzanie, transport, jak i jej konsumpcję¹⁴. Na każdym tym etapie objawiają się specyficzne zagrożenia, które wymagają osobnych przeciwdziałań. W tym miejscu bezpieczeństwo energetyczne zazębia się z bezpieczeństwem ekologicznym.

W dalszej części artykułu zaprezentowane zostanie znaczenie bezpieczeństwa energetycznego w kontekście bezpieczeństwa wewnętrznego państwa.

3. ZNACZENIE BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO W KONTEKŚCIE BEZPIECZEŃSTWA WEWNĘTRZNEGO PAŃSTWA

Bezpieczeństwo energetyczne w aspekcie współczesnych stosunków międzynarodowych odgrywa ogromną rolę i wpływa na decyzje podejmowane w sferze zabezpieczenia państw w zakresie surowców energetycznych. Państwa, które posiadają znaczące zasoby energetyczne, takie jak węgiel kamienny, ropa naftowa i gaz ziemny, odgrywają kluczową rolę w tej sferze stosunków międzynarodowych i dzięki temu zajmują wysoką pozycję konkurencyjną, a co za tym idzie – również niekiedy dyktują warunki w zakresie sposobu i formy udostępniania posiadanych surowców, których są eksporterami.

Obecnie Europa nie stworzyła w pełni konkurencyjnych i samodzielnych wewnętrznych rynków energii. Aby to osiągnąć, należy mieć na względzie trzy elementy:

- trwałość polityki bezpieczeństwa energetycznego,
- konkurencyjność polityki bezpieczeństwa energetycznego,
- bezpieczeństwo zaopatrzenia w energię.

Zagrożenie to „sytuacja, w której pojawia się prawdopodobieństwo powstania stanu niebezpiecznego dla otoczenia. Przyjmując za podstawę dziedzinę, w których może wystąpić zagrożenie, wyróżnia się zagrożenia militarne i niemilitarne. Wśród zagrożeń niemilitarnych można z kolei wyróżnić zagrożenie polityczne, zagrożenie ekonomiczne (gospodarcze), zagrożenie psychospołeczne, zagrożenie ekologiczne, zagrożenie wewnętrzne i inne”¹⁵. Zagrożenie to „realna możliwość zastosowania przemocy zbrojnej”¹⁶.

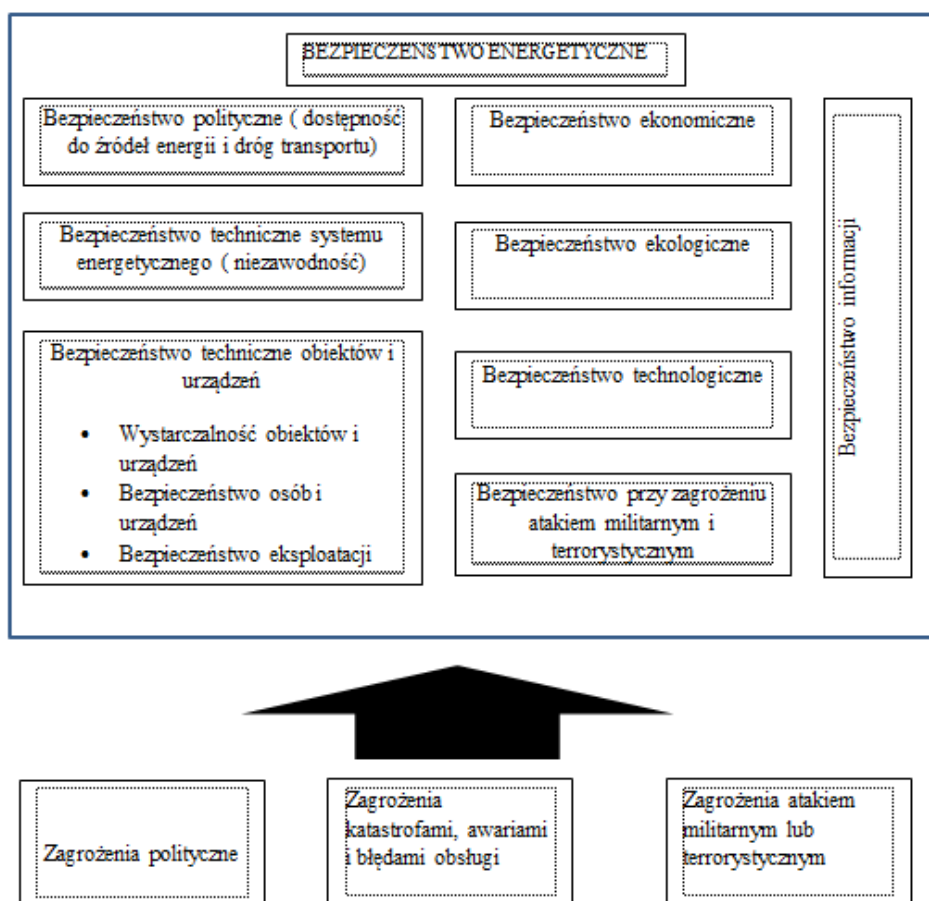
¹³ A. Kędzielawa, *Uwarunkowania rynkowe bezpieczeństwa energetycznego*, „Elektroenergetyka” 2005, nr 1, s. 1.

¹⁴ G. Wojtkowska-Łodej, *Energia i środowisko, procesy dostosowań w świetle przyszłego członkowska Polski w Unii Europejskiej*, Warszawa 1998, s. 4.

¹⁵ J. Kaczmarek (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2008, s. 172–173.

¹⁶ B. Balcerowicz, *Strategia obronna państwa*, Warszawa 1994, s. 13.

Zagrożeniem jest „możliwość występowania jednego z negatywnie wartościowanych zjawisk”¹⁷, zatem można stwierdzić, że tworząc ogólną teorię bezpieczeństwa należy uwzględnić trzy główne obszary problemów ściśle powiązanych ze sobą.



Rys. 1. Struktura bezpieczeństwa energetycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Bartodziej, M. Tomaszewski, *Polityka energetyczna...*

Zagrożenia związane z bezpieczeństwem energetycznym można podzielić na następujące kategorie:

- według charakteru zagrożeń: zagrożenia techniczne, ekonomiczne, polityczne, asymetryczne i geologiczne,
- według źródeł: zagrożenia zewnętrzne i wewnętrzne,
- według czasu” zagrożenia krótko- i długoterminowe.

¹⁷ R. Zięba, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, Warszawa 2004, s. 28.

Do zagrożeń technicznych zaliczyć można np. awarię elektrowni bądź eksplozję rurociągu. Przeciwdziałanie tym zagrożeniom polega na zachowaniu właściwych standardów bezpieczeństwa oraz inwestowaniu w modernizację i unowocześnianie infrastruktury energetycznej. Zagrożeniami ekonomicznymi są m.in. strajki lub nagłe wzrosty cen czy też brak odpowiedniej przepustowości sieci przemysłowej. Zagrożenia polityczne to:

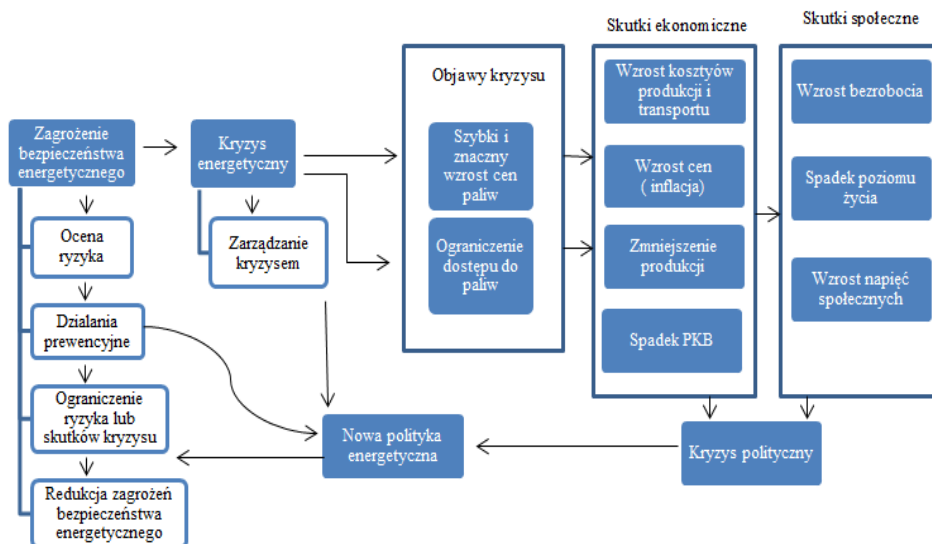
- blokady, czyli tzw. *Chokepoint*,
- naruszanie kontraktów,
- ograniczanie produkcji,
- wprowadzanie embarga na dostawy surowców.

Zagrożeniom politycznym można przeciwdziałać za pomocą m.in.:

- dywersyfikacji bilansu energetycznego, źródeł transportu i tras ich dostarczania,
- prowadzenia dialogu między importerami i eksporterami,
- tworzenia rezerw strategicznych,
- zapewniania elastyczności kontraktów.

Zagrożenia asymetryczne są związane z atakami terrorystycznymi na pola naftowe, rafinerie, elektrownie czy systemy informatyczne sektora energetycznego. Ostatnim rodzajem zagrożeń są zagrożenia geologiczne, czyli wyczerpywanie się zasobów surowców energetycznych na świecie. Aby im zapobiec, należy wdrażać energooszczędną technologię oraz wykorzystywać odnawialne źródła energii.

Bardzo ważne jest uświadomienie sobie, że skutki zagrożenia bezpieczeństwa energetycznego są bardzo dotkliwe nie tylko dla sektora gospodarczego. Przejawiają się one na wielu płaszczyznach funkcjonowania współczesnych państw. Dotykają każdego obywatela z osobna i całą populację.



Rys. 2. Skutki zagrożenia bezpieczeństwa energetycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Bartodziej, M. Tomaszewski, *Polityka energetyczna...*

Na rysunku 2 przedstawiono złożoność skutków, jakie niosą ze sobą zagrożenia w sektorze energetycznym. Ich wzajemne powiązanie i sukcesywne oddziaływanie każdego z nich na odrębny segment tego sektora wskazuje na to, iż nie należy lekceważyć żadnego, nawet wydawałoby się najmniejszego zagrożenia, gdyż w połączeniu z kolejnymi czynnikami może wpływać destrukcyjnie na funkcjonowanie całego systemu sektora energetycznego.

Dlatego tak ważne jest dbanie o zapewnienie wystarczającego, adekwatnego do stopnia rozwoju danego społeczeństwa poziomu bezpieczeństwa energetycznego.

Najważniejszymi instrumentami, które służą zapewnieniu należytego poziomu bezpieczeństwa energetycznego, są:

- członkostwo w organizacjach międzynarodowych,
- dywersyfikacja źródeł dostaw energii,
- ograniczenie dostępu innym podmiotom do wewnętrznego rynku energetycznego,
- ratyfikowanie umów międzynarodowych, z których wynikają zasady regulujące funkcjonowanie ponadnarodowego systemu energetycznego,
- rozwój właściwej infrastruktury technicznej niezbędnej do prawidłowego funkcjonowania systemów przesyłu i produkcji,
- stworzenie odpowiedniego nadzoru nad rynkiem energetycznym,
- tworzenie rezerw surowców energetycznych,
- utrzymanie właściwej struktury własnościowej przedsiębiorstw energetycznych,
- zawieranie długoterminowych umów na dostawy surowców energetycznych.

Biorąc pod uwagę bezpośrednie czynniki modelujące poziom bezpieczeństwa energetycznego, należy tutaj wskazać przede wszystkim takie, jak¹⁸:

- moc dystrybucyjna oraz przesyłowa w zakresie posiadanej infrastruktury surowcowej oraz energetycznej,
- poziom stabilności systemu politycznego oraz gospodarczego,
- poziom złóż (zasobów) surowców energetycznych,
- poziom związany z wydobyciem surowców energetycznych,
- poziom związany z wytwarzaniem energii,
- poziom związany ze stopniem mocy, jaką dysponuje elektrownia,
- różnorodność w zakresie dostaw surowców i energii w zakresie podstawowych kierunków oraz ich źródeł,
- system transportu surowców,
- system umożliwiający normowanie działania sektora energetycznego,
- system umożliwiający realizację procesu magazynowania,
- wahania w sferze stabilności sytuacji międzynarodowej.

W ostatnich latach szczególnie miejsce w tym względzie zajmuje dywersyfikacja źródeł surowców energetycznych.

Dywersyfikacja to pojęcie oznaczające rozszerzenie poszczególniej sfery działania danej organizacji poprzez m.in. wprowadzanie nowych rodzajów wyrobów, nowych dostawców, nowych odbiorców czy też wdrażanie nowych metod¹⁹. Dywersyfikacja jest pojęciem używanym zarówno w sferze ekonomicznej, jak i energetycznej. Dywersyfika-

¹⁸ K. Kałużna, R. Rosicki, *Wymiary bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej*, Poznań 2010, s. 18–19.

¹⁹ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie teoria i praktyka*, Warszawa 2005, s. 757.

cja, jako element bezpieczeństwa energetycznego, prowadzi do zróżnicowania źródeł energii, szlaków transportowych nośników energii oraz uniezależnienia się od monopolistycznych dostawców i pośredników. Pozwala uniezależnić się państwom od jednego dostawcy, za którym często stoi konkretne inne państwo. Ale dywersyfikacja nie jest jedynym środkiem utrzymania wysokiego poziomu bezpieczeństwa. Należy wdrażać również takie działania, jak²⁰:

- działania w sferze zwiększania udziału odnawialnych źródeł energii w bilansie energetycznym państw,
- minimalizacja kosztów,
- ochrona konkurencji oraz eliminowanie ryzyka monopolizacji rynku energetycznego,
- optymalne i efektywne wykorzystywanie energii,
- prowadzenie wspólnych inwestycji w sektorze energetycznym,
- rozwój nowych technologii w zakresie przetwarzania energii,
- wdrażanie nowych procesów technologicznych,
- wzrost sprawności działania urzędów przesyłowo-produkcyjnych,
- zawieranie umów między państwami (w tym określenie zasad finansowania i opłat),
- zredukowanie popytu na energię,
- zwiększanie stopnia odporności infrastruktury przesyłowej i urzędów na zagrożenia oraz katastrofy.

Krytyczna infrastruktura techniczna Polski (w tym omawiana w niniejszym artykule energetyka) jest już w znacznym, chociaż nadal odbiegającym od standardów światowych, stopniu z informatyzowana. To z jednej strony ułatwia funkcjonowanie tej gałęzi przemysłu, z drugiej strony jednak wystawia ją na nowe typy zagrożeń. W związku z tym jednym z kolejnych gwarantów bezpieczeństwa energetycznego kraju jest zapewnienie właściwej ochrony i mechanizmów przeciwdziałania zagrożeniom cyberterroryzmu.

Cyberterroryzm jest działaniem bardzo agresywnym i asymetrycznym, które przejawia się zastraszaniem społeczności internetowej nowymi formami zagrożeń, np. sparaliżowania systemów komputerowych sterujących zaopatrzeniem w energię elektryczną, atakami hakerów na infrastrukturę techniczną.

Cyberprzestępcy działają w wirtualnym świecie, ale skutki ich działania są realne. We współczesnym świecie, w którym poszczególne instytucje i organizacje stanowią system naczyń połączonych, jedno zamach może pociągnąć za sobą nieprzewidywalne skutki o ogromnym rozmiarze i szerokim zasięgu.

Bezpieczeństwo energetyczne warunkuje prawidłowy rozwój państwa, nie tylko gospodarczy. Jeśli zagrożone jest bezpieczeństwo energetyczne, przy współczesnym stopniu technicyzacji i rozwoju techniki grozi to destabilizacją danego kraju i jednocześnie staniem się przez nie łatwym polem ataku ze strony innych państw. Budowanie silnego energetycznie państwa jest gwarantem jego bezpieczeństwa ekonomicznego, ale w dużym stopniu i militarnego. Zaspokojenie potrzeb obywateli stanowi gwarancję spokoju i porządku publicznego.

Obecnie bezpieczeństwo energetyczne, obok konkurencyjności i ochrony środowiska, jest jednym z trzech priorytetów polityki energetycznej Unii Europejskiej. Prawidłowo

²⁰ G. Bartodziej, M. Tomaszewski, *Polityka energetyczna...*, s. 105.

prowadzona polityka bezpieczeństwa energetycznego poszczególnych państw pozwala na ich autonomię i niezależność, co wpływa na rozumiane tradycyjnie bezpieczeństwo wewnętrzne. Zaspokojenie potrzeb obywateli gwarantuje ich zadowolenie i niewszczywanie protestów czy rewolucji.

4. PODSUMOWANIE

Współczesne bezpieczeństwo wewnętrzne jest osadzone nie tylko na klasycznych już filarach, takich jak porządek publiczny, bezpieczeństwo lokalne, bezpieczeństwo jednostki. W zglobalizowanym świecie prawidłowe funkcjonowanie państw jest uzależnione w dużym stopniu od bezpieczeństwa energetycznego. Stanowi ono warunek rozwoju gospodarczym i technologicznym danego kraju, a w konsekwencji plasuje go wysoko w rankingu państw o dużym stopniu bezpieczeństwa zewnętrznego.

Bezpieczne energetycznie państwo rozwija się w sposób harmonijny i niezagrożony paraliżem wewnętrznym na skutek niedoborów surowców energetycznych. Bezpieczeństwo energetyczne w sposób pozytywny wpływa na pozostałe obszary bezpieczeństwa przedmiotowego, stanowiąc system naczyń połączonych wzajemnie warunkujących bezpieczeństwo danego państwa w ujęciu holistycznym.

Państwa Unii Europejskiej, aby osiągnąć pożądany poziom bezpieczeństwa energetycznego, powinny podjąć szereg określonych działań. Przede wszystkim powinny być one ukierunkowane na zwiększenie konkurencyjności unijnego sektora energetycznego. Warunkiem tego jest stworzenie jednakowych warunków działalności dla wszystkich uczestników rynku energii Unii Europejskiej. W tej chwili górę biorą koniunkturalne interesy poszczególnych krajów członkowskich. Kluczowe znaczenie ma zwiększenie pewności dostaw na oczekiwanym poziomie. Wiąże się to z zapewnieniem stabilnych warunków, które umożliwią pokrycie bieżącego i przyszłościowego zapotrzebowania gospodarek krajów Unii Europejskiej.

LITERATURA

- [1] Balcerowicz B., *Strategia obronna państwa*, Warszawa 1994.
- [2] Bartodziej G., Tomaszewski M., *Polityka energetyczna i bezpieczeństwo energetyczne*, Racibórz 2009.
- [3] Czaputowicz J., *Bezpieczeństwo międzynarodowe, współczesne koncepcje*, Warszawa 2012.
- [4] Kaczmarek J. (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2008.
- [5] Kałużna K., Rosicki R., *Wymiary bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej*, Poznań 2010.
- [6] Kędzielawa A., *Uwarunkowania rynkowe bezpieczeństwa energetycznego*, „Elektroenergetyka” 2005, nr 1.
- [7] Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Warszawa 2005.
- [8] Pieprzny S., *Administracja bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Rzeszów 2012.
- [9] Rosicki R., *O pojęciu i istocie bezpieczeństwa*, „Przegląd Politologiczny” 2010, No. 3.
- [10] Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996, s. 18.
- [11] Ustawa z 10 kwietnia 1997 r. – Prawo energetyczne (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 220 ze zm.).

- [12] Wojtkowska-Łodej G., *Energia i środowisko, procesy dostosowań w świetle przyszłego członkowska Polski w Unii Europejskiej*, Warszawa 1998.
- [13] Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, Warszawa 2004.
- [14] Zięba R., *Pojęcie i istota bezpieczeństwa państwa w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 1989.
- [15] Zięba R., *Pozimnowojenny paradygmat bezpieczeństwa międzynarodowego* [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie*, red. R. Zięba, Warszawa 2008.
- [16] www.orka.sejm.gov.pl (dostęp: 23.07.2017 r.).
- [17] www.bezpeuro.republika.pl/ (dostęp: 23.07.2017 r.).
- [18] repozytorium.amu.edu.pl (dostęp: 23.07.2017 r.).

ENERGY SECURITY AND INTERNAL SECURITY OF STATE

This article presents the role of energy security in the generally understood internal security of the state. This issue is a part of the latest trends in the recognition of internal security outlined and promoted, among others by the European Union. Not only military, economic, but also critical infrastructure, which ensures development and satisfaction of the main needs of citizens, is the security potential of a given country.

EU law determines the shape of the energy policy of individual member states. It is the result of the arrangements contained in the provisions of the European Union summit in Lisbon of March 2000. The so-called Lisbon Strategy assumed the achievement by the EU Member States by 2010 the position of the most competitive and dynamic economy in the world. Despite the fact that the original documents of the Lisbon Strategy did not include energy, its enormous significance for the competitiveness of the EU economy meant that decisions were taken at the summits in Stockholm (2001), Barcelona (2002) and Brussels (2003) related to this area of the functioning of the state.

Energy, diversification of energy sources – these are important elements of building the security of a given country. The issue of the internal security of the country thus presented shows the multilevel nature of this issue and the complexity of guaranteeing security in a globalized world, where the economy increasingly ceases to possess nationality.

Keywords: energy security, types of security, internal security, threats to energy security.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.29

*Tekst złożono w redakcji: grudzień 2017 r.
Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.*

Лариса ЛЫСАКОВА¹

УСЛОВИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПЛЮРАЛИСТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ

В статье рассмотрены существующие подходы к проблематике формирования и внедрения оценочных исследований государственно-управленческой деятельности, подчеркнута особая актуальность темы применения оценивания в Украине. Разработка концептуальных основ современной модели оценки государственно-управленческой деятельности, определенной нами как «плюралистическая», характеризуется высоким уровнем синтеза оценок, множественностью субъектов, объектов, задач, методов, инструментов и процедур оценки, а также широким назначением результатов оценивания, и позволяет получить комплексную оценку с учетом множества определенных критериев. Представленный подход возможен для внедрения только при наличии нескольких принципиальных условий. Нужна политическая воля по обеспечению надлежащего уровня открытости органов власти и их должностных лиц для процедур оценки. Также плюралистическая модель оценки предполагает наличие широкого круга субъектов оценки, готовых к сотрудничеству в рамках осуществления намеченных задач, обладающих соответствующими методами оценивания, а также необходимыми ресурсами. Кроме того, необходим общественный и внутрисистемный запрос на получение комплексной точной и объективной оценки государственно-управленческой деятельности.

Предложено разделение условий внедрения плюралистической модели оценивания государственно-управленческой деятельности на политические, организационные и научно-методологические, при наступлении которых оценивание приобретет черты непрерывности, системности и комплексности. Обзор политических (развитие политической культуры общества, наличие политической воли элит), организационных (новое место оценки в структуре принятия решений, наличие организационной структуры для оценивания) и научно-методических (разработка методик и стандартов оценки, наличие научно-консультативных центров) условий внедрения оценивания в их определенной взаимозависимости позволил автору сделать вывод о ведущей роли политических предпосылок, не умаляя значение других. Осуществление всех вышеуказанных условий, возможно, в разной мере, позволит внедрить плюралистическую модель оценивания государственно-управленческой деятельности для получения взвешенных, объективных, полных оценок от разных субъектов оценивания, базирующиеся на многих источниках исходной информации и альтернативных методиках определения индикаторов оценивания.

¹ Лариса Лысакова – магистр государственного управления, заместитель начальника финансово-экономического отдела – зав.сектором бухгалтерского учёта и отчётности, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины; e-mail: larisa.lysakova@gmail.com, l.i.lysakova@vidr.dp.ua, почтовый адрес: Украина, 49044, г.Днепр, ул. Гоголя, 29, к. 207.

Ключевые слова: оценивание государственно-управленческой деятельности, плюралистическая модель оценивания, внедрение оценивания государственно-управленческой деятельности, условия внедрения оценивания.

1. ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности государственного управления в целом и/или в конкретных его отраслях всегда является неотложным заданием для любой страны. Рост эффективности государственного управления, как организующего влияния на общественные отношения и процессы, находится в зависимости от своевременного, объективного, действенного оценивания, «встроенного» в систему органов государственного управления и вне её.

Оценивание государственно-управленческой деятельности в Украине в настоящее время находится в начале формирования и, в основном, отвечает уровню развитию государственного управления, не способному обеспечить рост конкурентоспособности страны. Правительство определило необходимость изменений и положило начало реформе государственного управления, тем самым обеспечив первую общую предпосылку созданию и внедрению новой модели оценивания государственно-управленческой деятельности в стране. Следующим шагом в направлении реализации этой модели оценивания государственно-управленческой деятельности является создание условий, способных влиять, способствовать или прямо обеспечивать ее формирование и внедрение.

Анализ исследований и публикаций. Теоретическим основам оценивания государственного управления в целом и выделенным аспектам посвящено достаточно большое количество исследований зарубежных и украинских авторов. Однако вопрос условий формирования и внедрения оценивания государственно-управленческой деятельности больше интересует отечественных ученых, что объясняется необходимостью, во-первых, построения, а во-вторых, становление и усовершенствование системы оценивания в Украине. Значительный вклад в рассмотрение возможностей внедрения оценивания государственного управления в конкретных формах сделали М. Панченко², О. Пархомчук³, Р. Рудницькая⁴, А. Чебан⁵, свое мнение относительно выработки критериев оценивания действен-

² М. Панченко, *Методичні засади оцінки ефективності державного управління соціальною сферою*//Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О: ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 1. С. 61–67.

³ О. Пархомчук, *Вимірювання результатів діяльності в суспільному управлінні: зарубіжний досвід*//Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д: ДФ УАДУ. – 2001. Вип. 1. 276 с. – С. 147–152.

⁴ Р.М. Рудницька, *Необхідність розвитку аудиту ефективності в Україні та шляхи забезпечення його життєздатності*//Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (22 жовтня 2010 р.): у 2 ч. Ч. 1/за наук. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. С. 421–425.

⁵ О.І. Чебан, *Концептуальні підходи до впровадження та інституціоналізації оцінювання в публічному управлінні*// Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М.Іжа]. Вип. 3(63). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015, С. 212-217.

ности государственного управления и местного самоуправления выразили И. Дегтярёва⁶, В. Дзюндзюк⁷, П. Надолишний⁸, М. Туленков⁹ и другие авторы.

Обзор соответствующих источников засвидетельствовал существование потребности дальнейшего развития исследования подходов к оцениванию государственно-управленческой деятельности в современных условиях общественных трансформаций в Украине. Поэтому **цель** нашего **исследования** будет заключаться в изучении условий формирования и внедрения плюралистической модели оценивания государственно-управленческой деятельности в Украине, а также в выработке предложений относительно её полноценного дальнейшего функционирования.

2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Вопрос оценивания государственно-управленческой деятельности в Украине в последнее время проявился чрезвычайно остро. Существующая система государственного управления признана малоэффективной, её преобразование является неотложной потребностью, удовлетворить которую должны конкретные шаги Стратегии реформирования государственного управления Украины на 2016–2020 годы. Она впервые предусматривает проведение полной и глубокой оценки состояния дел в системе государственного управления Украины в соответствии с «Принципами государственного управления», сформулированными SIGMA, а также других инструментов, с целью учёта исходного состояния государственного управления и возможного пересмотра реализации этой Стратегии¹⁰. Реализация мероприятий Стратегии, определенная в часовом измерении, будет способствовать одновременной и дальнейшей имплементации новой модели оценивания государственно-управленческой деятельности в Украине.

Мы рассматриваем эту модель как плюралистичную (от лат. Pluralis – множественный), поскольку такая модель обеспечит высокий уровень синтеза и использования оценок благодаря применению множественного подхода во время определения субъектов, объектов, заданий, методов, критериев, инструментов и процедур оценивания. Основная идея концепции заключается в том, что современная модель оценки государственно-управленческой деятельности для того, чтобы соответствовать множеству вызовов внутреннего и внешнего сред национальной системы государственного управления, должна быть представлена как циклически структурированный ряд составляющих: «множество субъектов

⁶ І.О. Дегтярьова, *Концептуальні підходи до здійснення місцевого самоврядування та підвищення його ефективності в рамках забезпечення життєдіяльності людини*//Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Х: Вид-во ХарПІ НАДУ, 2005. Вип. 1. С. 327–336.

⁷ В.Б. Дзюндзюк, *Проблема визначення ефективності діяльності організацій публічного сектора*//Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр./редкол.: В. В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. Х: Вид-во ХарПІ НАДУ, 2002. Вип. 1. С. 7–11.

⁸ П.І. Надолишний, *Ефективність державного управління та її оцінювання: концептуальний підхід*//Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О: ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 4. С. 62–76.

⁹ М.В. Туленков, *Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні*: монографія. К: Каравела, 2009. 512 с.

¹⁰ Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р.: [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.

оценивания - множество объектов оценки - множество субъективных (отдельных) оценок - синтез комплексной оценки - множество реципиентов комплексной оценки - множество форм и способов использования комплексной оценки - множество влияний на объекты оценки». Данная разработка объединяет: имеющиеся и функционирующие в настоящее время элементы и предложенные нами новые элементы. Новым элементом, который предлагается нами для внедрения в действующую модель оценки государственно-управленческой деятельности в Украине является «блок синтеза комплексной оценки». Он сочетает процессы и процедуры: 1) формирование объединенных баз данных по полученным различными субъектами оценки отдельных оценок; 2) автоматическую обработку данных, что обеспечило бы их обобщение, систематизацию, хранение, а также доступ к ним заинтересованных лиц; 3) анализ и синтез, в результате чего представители государственного, общественного и частного секторов могли бы получить комплексную оценку государственно-управленческой деятельности в Украине в определенных временно-пространственных координатах. Исходным продуктом этого блока должна быть комплексная оценка, благодаря которой может сложиться максимально объективное представление о состоянии национальной системы государственного управления, ее подсистем и элементов, их функционирования и перспективы развития. Внедрение этой модели может стать реальным лишь при определенных условиях, выявление и рассмотрение которых позволит выработать необходимые механизмы внедрения оценивания государственного управления.

Анализ таких условий относительно внедрения разных других видов оценивания уже осуществлялось учёными. В частности, Р. Рудницкая приходит к выводу, что факторами внедрения и успешной реализации аудита эффективности в Украине являются:

1. Политическая поддержка, соответствующие законы, преданное руководство.
2. Законодательное закрепление функциональных предпосылок (мандат на осуществление, свобода в выборе, возможность делать выводы и отчитываться, свобода размещения результатов, доступ ко всей необходимой информации, свобода в отборе персонала).
3. Формирование стратегий для общения со СМИ, объектами аудита, гражданами.
4. Установление сетей с учёными, неправительственными организациями.
5. Подбор компетентного персонала и привлечения компетентного руководителя со знанием выполняемой работы.
6. Развитие мощностей для методологического, аналитического и профессионального обучения.
7. Установление предпосылок, стандартов и наставлений для гарантирования качества подготовки отчетов.
8. Подготовка интересных, провоцирующих, обоснованных и направленных на читателя отчетов¹¹.

¹¹ Р.М. Рудніцька, *Необхідність розвитку аудиту ефективності в Україні та шляхи забезпечення його життєздатності*//Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (22 жовтня

Эти факторы также являются политическими и организационными условиями. Таким образом, вопрос оценивания государственного управления пройдет этапы сначала политических решений, а потом действий. Подобный вывод можно сделать и с того, какие два важных механизма: политический и организационный, Б. Хэд называет способными подрвать потенциал связи информации и выработки политики, поэтому, обратно, можно говорить об их роли в запуске системы оценивания¹².

М. Панченко предлагает исходить из сознательных ограничений, соблюдение которых предоставит возможность построить действенную систему оценивания, способной выполнять функции обратной связи:

- ограничение объектов оценивания лишь теми институтами, которые имеют непосредственное влияние на эту сферу;
- ограничение системы оценивания лишь задокументированной информацией, которая при условиях невозможности проверки будет считаться объективной;
- ограничение при анализе рассмотрением основных элементов и процедур системы государственного управления;
- ограничение на первом этапе разработки и внедрения методики оценкой не реальных результатов деятельности государственного управления, а результатов создания в органах государственного управления эффективных условий для обеспечения эффективного управления.

Наиболее пригодным индикатором качества государственного управления с этой точки зрения будет степень внедрения и использования эффективных технологий государственного управления¹³.

О. Пархомчук пишет, что желаемыми предпосылками для системы измерения результатов деятельности в общественном управлении являются:

- поддержка усилий на высшем уровне управления;
- относительная стабильность деятельности. Те программы, которые находятся в процессе изменения, не являются лучшими вариантами для имплементации системы измерения результатов;
- электронная обработка информации¹⁴.

И. Дегтярёва предлагает такие критерии оценивания эффективности местного самоуправления¹⁵: степень использования потенциальных возможностей в реализации определенных законодательством полномочий; степень соответствия организационной структуры и численности работников целям и заданиям органа;

2010 р.): у 2 ч. Ч. 1/за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010, с. 424.

¹² B.W. Head, *Toward more "evidence-informed" policy making?* / *Public Administration Review* Volume 76, Issue 3, May 2016 Pages 472–484.

¹³ М. Панченко, *Методичні засади оцінки ефективності державного управління соціальною сферою*//Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О: ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 1, с. 64–65.

¹⁴ О. Пархомчук, *Вимірювання результатів діяльності в суспільному управлінні: зарубіжний досвід*//Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д: ДФ УАДУ. – 2001. Вип. 1, с. 149.

¹⁵ І.О. Дегтярьова, *Концептуальні підходи до здійснення місцевого самоврядування та підвищення його ефективності в рамках забезпечення життєдіяльності людини*//Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Х: Вид-во ХарРІ НАДУ, 2005. Вип. 1. с. 334.

соответствие деятельности органов местного самоуправления потребностям и интересам местного населения; качество оказанных услуг населению; наличие обратной связи органов местного самоуправления с населением; уровень достижения целей в развитии соответствующей территории и т.п. Говорит о многокритериальном подходе к оценке и одновременно обобщает критерии оценивания деятельности органов самоуправления до двух – экономического и социального, считая важнейшим последний критерий.

П. Надолишний также утверждает, что эффективность государственного управления имеет два параметра, социальный и экономический, однако не только не выделяет главного среди них, но и называет их двумя сторонами единого целого¹⁶. Похожее с И. Дегтярёвой мнение поддерживает М. Туленков, который называет общими критериями эффективности развития социальных систем социальный, экономический и политический, указывает на их тесную взаимосвязь, и важнейшую роль отводит критерию социальной эффективности как обобщающему и конечному¹⁷. Аналогично Б. Гаврилишин во время исследования эффективности функционирования государства как возможности удовлетворения основных потребностей человека предлагает проводить оценку эффективности по показателям, объединенным в три группы: экономические, социальные и политические¹⁸.

Считаем, оценивание управленческой деятельности органов власти не может быть ограниченным социальными и экономическими критериями. Политическая составляющая государственного управления возникает из его природы и является самостоятельной единицей, подлежащей оценке, например, к политическому критерию оценивания можно отнести показатель положения государства на международной арене. Так, М. Хольцер предлагает пять оценочных, измерительных элементов: информационный, социальный, технологический, управленческий и политический¹⁹. В. Дзюндзюк дискутирует с этим мнением и аргументирует необходимость исключения политического элемента, считая его скорее постоянно присутствующим фактором внешней среды²⁰.

А. Чебан, цитируя М. Бамбергера, определяет, что институционализация системы оценивания происходит, когда 1) процесс оценивания начинается на национальном уровне, 2) существует сильная взаимосвязь с ключевыми заинтересованными сторонами в процессе оценивания, 3) есть четко определенные процедуры и методологии, 4) система оценивания интегрирована в отраслевые и национальную системы мониторинга и оценивания, которые генерируют большую часть данных, используемых в соответствующих исследованиях, 5) оце-

¹⁶ П.І. Надолішний, *Ефективність державного управління та її оцінювання: концептуальний підхід*//Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О: ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 4, с. 73.

¹⁷ М.В. Туленков, *Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні*: монографія. К: Каравела, 2009, с. 413.

¹⁸ І. Дутка, *Спосіб оцінки ефективності функціонування держави із забезпечення громадян України житлом через призму побудови громадянського суспільства*// Ефективність держ. упр.: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. –Вип. 10. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006, с. 75.

¹⁹ В.Б. Дзюндзюк, *Проблема визначення ефективності діяльності організацій публічного сектора*//Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр./редкол.: В. В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. Х: Вид-во ХарРІ НАДУ, 2002. Вип. 1, с. 7.

²⁰ *Ibidem*, с. 8.

нивание интегрировано в национальную систему формирования бюджета и планирования развития, б) основное внимание уделяется развитию потенциала в сфере оценивания²¹.

Таким образом, на основании осуществлённого анализа условиями для внедрения новой модели оценивания государственно-управленческой деятельности считаем такие.

Политические условия:

- развитие политической культуры общества, которое обуславливает общественный запрос на получение регулярных, оперативных, научно обоснованных объективных (сбалансированных) оценок государственно-управленческой деятельности в Украине;
- наличие политической воли элит относительно внедрения новой системы оценивания государственно-управленческой деятельности как обязательного элемента принятия управленческих решений.

Реализация политических условий будет основой для удовлетворения организационных условий.

Организационные условия:

- новое место оценивания в структуре принятия решений: на всех уровнях управления решения должны приниматься с опорой на полученные комплексные оценки, а не субъективно, также в качестве важной характеристики выступает возможность поступления информации из альтернативных источников (получатели, поставщики услуг, общественное мнение, служба статистики, эксперты);
- наличие организационной структуры для оценивания: организационно-технологическое обеспечение синтеза оценки с одновременным усилением институциональной возможности неправительственных организаций и других субъектов оценивания государственно-управленческой деятельности.

Научно-методические условия:

- разработка собственных методик и стандартов оценивания, тем больше, что существует примеры действенных национальных оценок качества государственного управления, которые могут лечь в основу разработки как итоговых индексов, так и способов анализа и оценивания государственно-управленческой деятельности;
- наличие научно-консультативных центров оценивания, причём не в организационном аспекте вопроса, а в понимании формирования «научных школ» оценивания государственно-управленческой деятельности.

При таких условиях оценивание государственно-управленческой деятельности перестанет иметь ситуативный характер, приобретет черты системности и комплексности. Рассмотрим детальнее каждую из условий через призму ее возможного влияния на процессы имплементации плюралистической модели оценивания.

Важность роли развития политической культуры общества как предпосылки внедрения новой модели оценивания государственно-управленческой деятельности заключается в его двойственности. Ведь высокий уровень политической культуры

²¹ О.І. Чебан, *Концептуальні підходи до впровадження та інституціоналізації оцінювання в публічному управлінні*// Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М.Іжа]. Вип. 3(63). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015, с. 213.

граждан не только сформирует запрос и будет способствовать построению модели оценивания государственно-управленческой деятельности, но и станет её важной составляющей. В свою очередь, воплощение предложенной модели оценивания государственно-управленческой деятельности тоже будет способствовать росту уровня политической культуры общества. Использование общественного воздействия как индикатора развития политической культуры общества отвечает основополагающим принципам административного управления в ЕС: открытости, участию, подотчетности, эффективности и слаженности, и обусловлено тем, что новый взгляд на государственно-управленческую деятельность сфокусирован на снижении барьеров в отношениях между обществом и властью. В развитых странах отношения с гражданами укрепляются с целями: улучшения качества политики за счет возможности использования широкого круга источников информации, мыслей и потенциальных решений; обеспечения соответствия вызовам развития информационного общества; интеграции взноса граждан в процесс формирования политики; предоставления ответу на призывы о повышении прозрачности и подотчетности деятельности органов власти; укрепление доверия общественности к органам власти²². Общество как источник публичной власти, как налогоплательщик хочет, чтобы государственно-управленческие услуги отвечали его потребностям и были качественными. Это рождает новые формы сотрудничества, для общего управления общественными делами и оценивания их результатов существуют специальные механизмы, среди которых – общественная экспертиза. Общественная экспертиза деятельности органов исполнительной власти, суть и характеристики которой изложены в постановлении Кабинета Министров Украины 2008 года со следующими изменениями «Об утверждении Порядка содействия проведению общественной экспертизы деятельности органов исполнительной власти»²³, является составляющей механизма демократического управления государством, способствует сотрудничеству органов власти и общественности и входит в систему оценивания государственно-управленческой деятельности.

Среди перспективных направлений проведения экспертиз в органах исполнительной власти учёные определяют следующие:

- аудит административной деятельности,
- определение желательных для объектов управления результатов деятельности,
- оценивание работы государственных служащих,
- оптимизация процесса генерирования альтернативных вариантов решений,
- определение рейтингов инвестиционных проектов,
- прогнозирование основных направлений развития региона²⁴.

В Украине из отмеченного на практике чаще всего прибегают к оцениванию работы государственных служащих, рейтингу социально-экономического состояния

²² Залучення громадян до розробки політики: інформація, консультації та участь громадянськості – Policy Brief. – жовтень 2007, с. 2.

²³ Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976: [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua

²⁴ Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій/Уклад.: В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов. К: НАДУ, 2008, с. 29.

развития регионов, частично – к усовершенствованию генерирования альтернативных вариантов решений. Современной тенденцией в оценивании государственно-управленческой деятельности является поиск наибольшего количества способов обнаружения результатов процесса оценивания и использования разных инструментов привлечения общественности, в том числе общественной экспертизы, к этому процессу²⁵.

Кроме общественной экспертизы, формами общественного воздействия на формирование государственно-управленческих решений являются консультативно-согласовательные органы (общественные советы), общественный контроль, лоббирование²⁶. 2010 годом датировано действующее постановление Кабинета Министров Украины «Об обеспечении участия общественности в формировании и реализации государственной политики»²⁷, являющееся нормативно-правовой основой проведения консультаций с общественностью. Таким образом, на сегодня в Украине сложилась ситуация, когда институциональная способность гражданского общества располагает достаточной правовой институализацией одновременно с организационной слабостью институтов гражданского общества, обусловленной рядом объективных и субъективных факторов²⁸. Можно сказать, что наряду с содействием оцениванию, и стало быть, повышению эффективности государственно-управленческой деятельности, общественное воздействие служит цели укрепления доверия общества к органам власти, такое сопровождение деятельности органов исполнительной власти способствует утверждению демократии в управлении, в частности принципов прозрачности и коллегиальности в осуществлении властных полномочий. Развитие политической культуры в целом сможет сыграть решающую роль в выработке и становлении комплексной системы оценивания в государственном управлении.

Следующее условие «политического» блока, а именно, наличие политической воли элит относительно внедрения новой системы оценивания, хотя и выделенная нами отдельно, тесно связана с предыдущей. И общество, и его политическая элита выступают в качестве заказчиков оценивания государственно-управленческой деятельности, прямо или опосредствовано могут быть задействованы в процессе оценивания, но особенность фактора политической элиты в том, что деятельность политических деятелей одновременно подпадает под оценивание.

²⁵ Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Лендбел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., К: В-во «К.І.С.» – 2007, с. 32.

²⁶ О. Антонова, В. Климович, Е. Самбук, *Инструменты гражданского воздействия на развитие публичной службы в Украине как фактор гуманизации украинского общества*, „Modern Management Review” 23/1 (2016), с. 17.

²⁷ Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996: [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www/zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)

²⁸ М. Сташишин, *Институційна спроможність громадянського суспільства в процесі прийняття управлінських рішень*//Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М.Іжа]. Вип. 1(69) – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017, с.133; см. также: С. Олефіров, *Нормативно-правове забезпечення державно-громадської взаємодії в Україні*//Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М.Іжа]. Вип. 2(70) – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017, с. 75–79.

Развитие политической культуры общества, потребность в дальнейшей демократизации, усиление борьбы с коррупцией будут изменять образ политической элиты страны. Народ – единственный субъект и источник государственной власти, поэтому политические деятели с властными полномочиями должны удовлетворять требования граждан, общества, если возможно, предшествовать им. Подтверждает наше мнение В. Малюська, которая считает: «возможности политики определяются и подкрепляются особенной морально-этической ответственностью элит перед обществом в целом или его отдельными группами, что чаще всего превышает возможности их служебно-функциональной ответственности и служит более существенной опорой власти, чем ее формальная подмога»²⁹.

Подобно, если развитие политической культуры порождает осознание гражданами своей ответственности за состояние дел в государстве, то наличие соответствующей политической воли руководителей станет залогом осознания необходимости существования оценивания как неотъемлемой составной системы государственного управления. Придёт понимание и применение оценивания эффективности государственно-управленческих решений преимущественно в качестве предупреждения, позитивного, а не карательного метода, имеющего целью ликвидировать проблемные аспекты, сделать государственное управление направленным на удовлетворение потребностей общества при справедливом наборе санкций. Кроме того, ответственные за принятие решений заинтересованы в том, чтобы базировать свои решения на результатах своевременного и объективного оценивания, то есть достоверных данных, ведь когда реформы делаются без обоснования их полезности и эффективности, изменения принимают фрагментарный, иногда антисоциальный характер, и не достигают своей цели. Сначала принимается решение о необходимости преобразований, потом осуществляется нормативно-законодательное основание, они начинают воплощаться, как следствие – недостаточная поддержка со стороны общества и недостижения заявленных целей. На сегодня среди национальных приоритетов – борьба с коррупцией, модернизация армии, реформа здравоохранения, рост ВВП и другие, и реализация этих мега-проектов будет сверхтяжелым заданием без применения их системного оценивания. Ведь оценивание способно обеспечить ряд значимых управленческих потребностей лиц, которые принимают и осуществляют выполнение государственных решений и программ: в информации, в отчетности, в управленческом совете, в учёбе и совершенствовании³⁰.

Интеграция модели оценивания в украинское государственное управление – процесс непростой, а при отсутствии политической воли мало возможный. Опасностью на пути внедрения модели оценивания может стать формальный подход со стороны политического руководства. Недаром М. Вебер выделял следующие три основных качества политического деятеля: страсть (направленность на саму суть дела), чувство ответственности и глазомер (возможность отдалиться

²⁹ В.А. Малюська, *Ціннісні аспекти державного управління в Україні*//Держава та регіони (Серія: Держ. упр.). 2010. № 4. с. 19.

³⁰ С.Г. Туронок, *Оценка государственной политики и задачи реформ: уроки зарубежного опыта* / Режим доступа: www.spa.msu.ru/images/File/Vestnik/Turunok.pdf. – Название с экрана.

влиянию реальностей)³¹. Согласимся, что эти качества, подкрепленные честностью, будут способствовать, и, возможно, станут залогом запуска полноценного оценивания государственно-управленческой деятельности, когда политическая элита будет осознавать не только необходимость в оценивании, например, для получения определенной информационной базы, но и возможность оценивания ее решений и действий с не всегда приятными выводами о соответствии её деятельности надеждам общества. То есть наличие политической воли элиты становится важным условием воплощения всестороннего оценивания государственно-управленческой деятельности, ведь это приведет к оформлению её самой в качестве объекта оценивания. Из этого исходит следующая особенность роли элиты государственного управления в оценивании, которое не ограничивается потребностью в определенной информации и содействии имплементации модели оценивания государственно-управленческой деятельности, а также предусматривает встраивание в технологию формирования и реализации решений элемента самооценивания, тем больше, что эффективность управления отождествляют с эффективностью руководства. Ещё одна сторона воли политической элиты во внедрении оценивания государственно-управленческой деятельности заключается в ответственности элиты и за востребованность оценивания, и за использование рекомендаций, потому что усилия по формированию модели оценивания считаем только первым шагом, его всесторонняя поддержка - следующие шаги, а завершающий - неотвратимость реакции по результатам оценивания, не обязательно наказание или награда, но концентрация внимания и исправление ситуации или поддержка в случае необходимости.

Подтверждением необходимости уделить отдельное внимание условию политической воли элит опосредованно служит и тот факт, что оценивающие исследования в США, как правило, иницируются именно высшим руководящим звеном организаций. Именно эти инициативы обусловили постепенный рост внутренних оценивающих исследований в абсолютном выражении и в пропорции к общему объему исследований с одновременным завершением процесса институционализации оценивания государственной политики и программ как неотъемлемого компонента теории и практики современного государственного управления³².

Много трудов посвящено теме лидерства, роли личностей в истории человечества. И в данном конкретном вопросе внедрения устойчивой модели оценивания государственно-управленческой деятельности в Украине позиция элиты должна быть чувствительной к настроениям общества и в то же время сознательной и решительной. Принимая во внимание то, что внедрение оценивания является достаточно сложным и не мгновенным процессом, от политической воли элит будет зависеть преемственность, последовательность шагов. Умение признать и развить достижение предыдущей власти, возможно, противоположных или, по крайней мере, неодинаковых политических взглядов, будет способствовать непрерывности воплощения модели оценивания, следовательно, успеху в создании полноценного системного оценивания.

³¹ В.А. Малюська, *Ціннісні аспекти...*, с. 18.

³² С.Г. Туронок, *Оценка государственной политики...*

Одним из организационных условий возможности внедрения оценивания государственно-управленческой деятельности мы назвали новое место оценивания в структуре принятия решений. Отметим, что во время формирования модели оценивания государственно-управленческой деятельности преимуществом будем наделять понимание оценивания как средства предупреждения в противовес реакции на существующее положение любой сферы. Для запуска предложенной модели оценивания необходимо создать нормативно-правовую базу оценивания деятельности органов государственной власти, разработать методики и процедуры оценивания и методы принятия решений, установить четкие стандарты обследования, определить потребность в ресурсах, например, финансирования оценивающих исследований в мировой практике складывается 2–7% бюджета социальных программ³³, что надо учитывать при планировании. Нужно обеспечить выполнение оценивания на всех этапах «жизненного цикла» программ, проектов, деятельности органов государственной власти, осуществления профессиональных обязанностей государственными служащими, и подчёркивая весомость заключительного оценивания, всё-таки уделять внимание оцениванию на первых стадиях, так как тогда остаётся возможность привнесения кардинальных или незначительных, однако необходимых изменений. Поэтому внедрение модели оценивания государственно-управленческой деятельности в качестве отдельного условия требует органичного встраивания оценивания в технологию формирования и реализации управленческих решений. Оценивание государственно-управленческой деятельности должно стать постоянной, желательно непрерывной, сопровождающей составляющей разработки плана действий, подготовки решений и их практической реализации, потому повышаются требования к качеству самого оценивания. Усовершенствование его средств и критериев должно быть адекватным ответом на изменения объектов оценивания.

Отдельной организационной структуры лишь для оценивания государственно-управленческой деятельности в Украине не существует. Как упоминалось выше, запланированная первая за годы независимости оценка состояния государственного управления как один из приоритетов Стратегии реформирования государственного управления Украины на 2016–2020 годы в качестве ответственных за выполнение называет Вице-премьер-министра по вопросам европейской и евроатлантической интеграции Украины, Секретариат Кабинета Министров Украины, Национальное агентство Украины по вопросам государственной службы, Министерство экономического развития и торговли, Министерство финансов, за мероприятия по реализации этой Стратегии – Министра Кабинета Министров Украины, Национальное агентство Украины по вопросам государственной службы, Министерство финансов, Министерство экономического развития и торговли, Секретариат Кабинета Министров Украины. Документ предусматривает создание ведущего структурного подразделения по вопросам реформирования государственного управления в составе Секретариата Кабинета Министров Украины со штатной численностью от 10 до 20 государственных служащих с соответствующим уровнем профессиональной компетентности. И поскольку Национальное агентство Украины

³³ И.В. Крапива, *Оценочные исследования: сложности внедрения и проблемы применения в социологии*//Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2010. № 889, с. 67.

по вопросам государственной службы, Министерство финансов будут координировать направление государственной службы и управления человеческими ресурсами, Министерство экономического развития и торговли – направления административных процедур и предоставления административных услуг, а также электронного управления, Секретариат Кабинета Министров Украины, а именно вновь созданное подразделение, определено координатором реформирования государственного управления в целом, привлечённым к стратегическому планированию, формированию и координации государственной политики, организации системы центральных органов исполнительной власти. Согласно этому распределению направлений реформы можно допустить, что это структурное подразделение среди других будет «ответственным исполнителем» начального анализа состояния системы государственного управления, затем – разработки и согласования с экспертами SIGMA методики проведения оценки государственного управления в Украине, непосредственно следующего проведения оценки, и, наконец, аналитического отчёта о результатах оценки состояния государственного управления, в случае необходимости, с предложениями по внесению изменений в указанную Стратегию. Считаем, что такое структурное подразделение и в дальнейшем – после воплощения Стратегии – сможет быть определено аналитической службой оценивания государственно-управленческой деятельности в Украине.

Что касается зарубежного опыта оценивания управления состоянием административной системы, в качестве субъектов оценивания эффективности государственного управления могут выступать очень разные варианты организации оценки. На международном уровне получили признание индексы (GRICS, конкурентоспособности роста, восприятия коррупции, экономической свободы и т.п.), базирующиеся на экспертных оценках и опросах компетентных групп. В США в числе прочего организовано оценивание государственного управления по выявлению «лучшей практики», изучение условий обеспечения качества исполнительной власти как некоммерческий проект, профинансированный донорскими учреждениями. В Бельгии оцениванием бюрократической составляющей административных услуг и законодательных актов занимается государственный секретариат по административному упрощению. В Швеции Национальное финансовое управление составляет рейтинг качества финансового управления органов исполнительной власти (анализу подлежат финансовые процедуры и административные процессы).

Среди научно-методических предпосылок мы выделили существование и развитие собственных методик и стандартов оценивания разных аспектов и уровней государственно-управленческой деятельности, которые смогут учесть определённые потребности и особенности начала системного оценивания государственного управления в Украине, или базируясь на лучшем мировом опыте, или стать проявлением «нового слова» в оценивании. Методология оценивания эффективности государственного управления находится в постоянном развитии, нуждаются в решении такие проблемы: трудности в определении целей и в их отражении в операционных и измеримых индикаторах; сложности в получении достоверных эмпирических данных для описания показателей; ошибочность прогнозирования побочных эффектов и неумышленных последствий; трудоёмкие

методы опытов редко применимы³⁴. Кроме этих, есть мнения о значительном несовершенстве определения многих рейтинговых индексов стран в силу общей ориентированности измерения на США как эталон или формирования критериев, систем сбора и анализа данных и тому подобное, рассчитанного на задействие, в первую очередь, для развитых стран. Также исследователи указывают и на другие недостатки имеющихся методик, тем самым предлагая пути усовершенствования, в том числе актуализации, методологического базиса оценивания государственно-управленческой или другой деятельности и поощряя других к их поиску. Так, невзирая на общепринятые показатели экономической эффективности предприятий, почти половина больших европейских компаний имеют собственные внутренние системы оценивания эффективности на основе финансовых показателей. Поэтому на практике применяют много методов оценивания, которые дают противоречивые результаты. Таким образом, потребность в разработке методологических основ оценивания государственно-управленческой деятельности обусловлена попытками, во-первых, минимизировать влияние недостатков на полноту информации, во-вторых, учесть особенности и отличия построения государственного управления в каждой стране. Роль наработанного опыта развитых государств в сфере этой является очень важной. Например, исходя из фактической унитарности нашего государства, во время дискуссии относительно развития действенной модели оценивания мы склоняемся к унифицированной системе оценки эффективности государственно-управленческой деятельности против оригинальной, введенной в США, ведь отдельные штаты являются несравненно самостоятельными относительно регионов (областей) Украины, потому в дальнейшем возникнет потребность в единых методиках оценивающих исследований с учетом отличий общегосударственного и локального уровней. На данный момент констатируем, что несмотря на существование многих методологических подходов к оценке, методологическая база несформирована, комплексная методика основательной исчерпывающей оценки эффективности публичного управления отсутствует³⁵.

Следующим условием мы назвали наличие научно-консультативных центров оценивания государственно-управленческой деятельности, что, с одной стороны, среди прочего будет обеспечивать выполнение предварительного условия - развитие методологических основ, а с другой, будет следствием формирования политических условий, то есть появление таких научно-консультативных центров, особенно независимых, станет ответом на запрос государства и общества. Такие учреждения в качестве внешних субъектов оценивания государственно-управленческой деятельности могут быть разнообразными: государственными и негосударственными; теми, которые занимаются методологическими вопросами оценивания, которые занимаются проведением оценивания, которые занимаются и тем, и вторым; такими, которые специализируются на отдельных объектах или видах оценивания, и универсальными и т.п. К тому же, развитие научно-консультативных центров, в том числе по оцениванию государственно-управленческой деятельности,

³⁴ О.А. Линдюк, *Модель оцінювання ефективності модернізації державної служби*// Аспекти публічного управління: електрон. наук. фахове вид. 2016. № 8.

³⁵ О.А. Таньчук, *Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління*// Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3(78), с. 69.

будет способствовать дальнейшему распространению такой формы сотрудничества, как аутсорсинг, так как оценивание является очень благоприятным для привлечения внешних относительно организации специалистов (обычно экспертов) сферой. Причём научно-консультативные центры оценивания смогут использовать преимущества разных схем аутсорсинга и для внутреннего, и для внешнего оценивания государственно-управленческой деятельности, когда в роли заказчика выступают или органы государственной власти, или общественно-социальные институты. Общими же способами проведения оценивания являются: привлечение к работе эксперта как штатного сотрудника; обращение к сторонней организации; объявление конкурса на проведение оценивания с помощью конкурсной процедуры; проведение оценивания ученым-исследователем из академической среды (как подтверждение теории на практике)³⁶.

Что касается рассмотренного условия, можем констатировать, что спрос на научно-консультативные центры оценивания, пока небольшой, существует и будет расти. На сегодня недостаёт программ и курсов, посвящённых подготовке специалистов по оцениванию государственно-управленческой деятельности. В то время как система высшего образования Европы и Америки предлагает широкий спектр подобных программ, которые формируют как теоретические знания, так и практические навыки проведения оценочных исследований, что позволяет гарантировать профессионализм специалистов в сфере оценки³⁷. Источниками экспертных знаний в этой отрасли являются частные корпорации, университетские научно-исследовательские центры, некоммерческие организации, профессиональные ассоциации.

Достаточная степень обеспечения развития научно-методической мысли в оценивании государственно-управленческой деятельности, вовсе не будучи первичным условием ввода оценивания, является необходимой. Например, после нескольких десятилетий формального мониторинга и оценивания, как пишет Д. Кэмерон, в 1990-е оценивание столкнулось, в том числе, с проблемой получения информации из-за сомнений относительно точности выходных данных, их обработки и анализа³⁸. Ответ тогда был найден в широком использовании методов исследования рынка, абстрактных выводов из информационной экономики, выборочного метода статистической теории и т.п., смешанных с практическим опытом.

Таким образом, на основе рассмотренных политических (развитие политической культуры общества, наличие политической воли элит), организационных (новое место оценивания в структуре принятия решений, наличие организационной структуры для оценивания) и научно-методических условий (разработка методик и стандартов оценивания, наличие научно-консультативных центров) внедрения оценивания государственно-управленческой деятельности главную роль отдаём политическим. Во-первых, надлежащую степень развития факторов из числа политических условий можно назвать первым этапом имплементации оценивания в повседневность государственно-управленческой деятельности, на базе и при

³⁶ Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін [та ін.]. – Київ: НАДУ, 2014, с. 105.

³⁷ И.В. Крапива Оценочные исследования..., с. 67.

³⁸ J. Cameron, *The challenges for monitoring and evaluation in the 1990s* – Project Appraisal 8(2) · June 1993 – Taylor & Francis Pages 91–96.

содействии которого сможет состояться следующий или одновременный шаг – реализация организационных условий. Именно политические условия «отвечают» за спрос на оценивающие исследования. Во-вторых, организационные условия по сравнению с политическими являются, можно сказать, зависимыми, управляемыми, то есть «субъектными» относительно политических, их легче видоизменять, и в отличие от них неблагоприятные политические условия тяжелее преодолеть. Лучшее развитие политических условий является условно возможной ситуацией, обратные же обстоятельства, а именно существование выстроенной организации оценивания при «прохладном» формальном отношении к нему не будет достигать цели оценивания, то есть повышать качество и ответственность в сфере государственно-управленческой деятельности, потому что осуществленное оценивающее исследование не гарантирует свою практическую роль, не защищает от принятия популистских решений и тому подобное. Что касается научно-методических условий, они являются относительно «независимыми», однако должны соответствовать целям и задачам оценивания, которые в целом определяются политическими и организационными условиями. Поэтому, по нашему мнению, хотя влияние политических условий на возможность внедрения оценивания значительно превышает степень влияния организационных условий, состояние их развития нельзя игнорировать. Не менее важными являются научно-методические условия, ведь они позволяют получить взвешенные, объективные, полные оценки от разных субъектов оценивания, которые базируются на многих источниках исходной информации и альтернативных методиках определения индикаторов оценивания государственно-управленческой деятельности. Вместе с организационными научно-методические условия обеспечивают предложение знаний по оцениванию государственного управления.

3. ВЫВОДЫ

Оценивание государственного управления – управленческая функция, назначение которой заключается в повышении его эффективности. Оценивание способно дать ответы на вопрос необходимости реформирования или внесения изменений в сфере государственно-управленческой деятельности, а также проанализировать их ход и результаты, стать основой для предложений относительно улучшения текущего состояния и т.п. Внедрение действенной плюралистичной модели оценивания государственно-управленческой деятельности в Украине зависит от групп политических, организационных и научно-методических условий, базовыми из которых мы определили развитие политической культуры общества и наличие политической воли элит. Считаю, впервые условия формирования и внедрения оценивания государственного управления в нашей стране могут обеспечить становления плюралистичной модели оценивания. Таким образом, для внедрения новой модели оценивания государственно-управленческой деятельности в Украине на достаточном уровне должны быть обеспечены политические, организационные и научно-методические условия во взаимосвязи культуры политики, практики и исследований.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Антонова О., Климович В., Самбук Е., *Инструменты гражданского воздействия на развитие публичной службы в Украине как фактор гуманизации украинского общества*, „Modern Management Review” 23/1 (2016), с. 7–29.
- [2] Дегтярьова І.О., *Концептуальні підходи до здійснення місцевого самоврядування та підвищення його ефективності в рамках забезпечення життєдіяльності людини*//Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Х: Вид-во ХарРІ НАДУ, 2005. Вип. 1. С. 327–336.
- [3] *Державна політика: підручник* / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін [та ін.] – Київ : НАДУ, 2014, 652 с.
- [4] Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р.: [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www/zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
- [5] Дзюндзюк В.Б., *Проблема визначення ефективності діяльності організацій публічного сектора*//Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр./редкол.: В.В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. Х: Вид-во ХарРІ НАДУ, 2002. Вип. 1. С. 7–11.
- [6] Дутка І., *Спосіб оцінки ефективності функціонування держави із забезпечення громадян України житлом через призму побудови громадянського суспільства*// Ефективність держ. упр.: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. –Вип. 10. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006 – С. 74 – 80.
- [7] *Залучення громадян до розробки політики: інформація, консультації та участь громадськості – Policy Brief*. – жовтень 2007 – 8 с.
- [8] Крапива І.В., *Оценочные исследования: сложности внедрения и проблемы применения в социологии*//Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2010. № 889. С. 65–68.
- [9] Линдюк О.А., *Модель оцінювання ефективності модернізації державної служби*// Аспекти публічного управління: електрон. наук. фахове вид. 2016. № 8.
- [10] Малюська В.А., *Ціннісні аспекти державного управління в Україні*//Держава та регіони (Серія: Держ. упр.). 2010. № 4. С. 17–20.
- [11] *Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій*/Уклад.: В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов. К: НАДУ, 2008.
- [12] *Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні* / Лендбел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., К: В-во «К.І.С.» – 2007. 120 с.
- [13] Надолішній П.І., *Ефективність державного управління та її оцінювання: концептуальний підхід*//Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О: ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 4. С. 62–76.
- [14] Олефіров С., *Нормативно-правове забезпечення державно-громадської взаємодії в Україні*//Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М.Іжа]. Вип. 2(70). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017, с. 75–79.
- [15] Панченко М., *Методичні засади оцінки ефективності державного управління соціальною сферою*//Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – О: ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 1. С. 61–67.
- [16] Пархомчук О., *Вимірювання результатів діяльності в суспільному управлінні: зарубіжний досвід*//Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д: ДФ УАДУ. – 2001. Вип. 1. 276 с. – С. 147–152.

- [17] Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 : [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
- [18] Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976: [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
- [19] Рудніцька Р.М., *Необхідність розвитку аудиту ефективності в Україні та шляхи забезпечення його життєздатності*//Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (22 жовтня 2010 р.): у 2 ч. Ч. 1/за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. С. 421–425.
- [20] Стасишин М., *Інституційна спроможність громадянського суспільства в процесі прийняття управлінських рішень*//Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М.Іжа]. Вип. 1(69). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017, С. 129–134.
- [21] Таньчук О.А., *Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління*//Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. 2015. № 3(78), С. 63–70.
- [22] Туленков М.В., *Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні: монографія*. К: Каравела, 2009. 512 с.
- [23] Туренок С.Г., *Оценка государственной политики и задачи реформ: уроки зарубежного опыта* / Режим доступа: www.spa.msu.ru/images/File/Vestnik/Turunok.pdf – Название с экрана.
- [24] Чебан О.І., *Концептуальні підходи до впровадження та інституціоналізації оцінювання в публічному управлінні*// Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М.Іжа]. Вип. 3(63) – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015, с. 212–217.
- [25] Head B.W., *Toward more “evidence-informed” policy making?*” *Public Administration Review*” Vol. 76, Issue 3, May 2016 Pages 472–484.
- [26] Cameron John *The challenges for monitoring and evaluation in the 1990s – Project Appraisal* 8(2) · June 1993 – Taylor & Francis Pages 91–96.

THE IMPLEMENTATION OF PLURALIST MODEL STATE-ADMINISTRATIVE ACTIVITY IN UKRAINE

The article is devoted to the existing approaches to the problem of the formation and implementation of evaluation studies of public-administrative activities, emphasized the relevance of the topic the evaluation's use in Ukraine. The development of the conceptual foundations of the modern model of assessing public-administrative activities, defined by us as "pluralistic," is characterized by a high level of synthesis of assessments, a multiplicity of subjects, objects, tasks, methods, tools and evaluation procedures, as well as the wide application of evaluation results and allows obtaining a comprehensive assessment with considering a set of certain criteria. The presented approach is possible for an implementation only if there are several fundamental conditions. The political will is needed to ensure an appropriate level of openness of the authorities and their officials for evaluation procedures. Also, a pluralistic model of evaluation presupposes the existence of a wide range of evaluation subjects ready to cooperate in the implementation of the tasks outlined, with

appropriate evaluation methods, and with the necessary resources. In addition, there is a need for a public and in-system request for a comprehensive, accurate and objective evaluation of public- administrative activities.

The proposed separation of the conditions for the introduction of pluralistic model of public-administrative activities' evaluation on the political, organizational, scientific and methodological conditions, the occurrence due to its the estimation will acquire the traits of continuity, consistency and comprehensiveness. Review of political (development of political culture of the society, the political will of the elites), organizational (new place of evaluation in the decision-making structure, an organizational structure for evaluation), scientific and methodological (development of methods and standards of assessment, the presence of the scientific advisory centres) conditions of implementation of evaluation in their specific interdependence allowed the author to draw a conclusion about the leading role of the political preconditions without diminishing the value of others. The implementation of all the above mentioned conditions, possibly in different measure, will introduce a pluralistic model of evaluation of public-administrative activities to obtain a balanced, objective, and full assessments from different subjects of estimation, which are based on many original sources of information and alternative methods of determining the indicators of evaluation.

Keywords: evaluation of public-administrative activities, pluralistic model of evaluation, implementation evaluation of public-administrative activities, terms implementation evaluation.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.30

Tekst złożono w redakcji: lipiec 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Paweł ŁUKA¹

DYNAMIKA ZMIAN LICZBY OSÓB KORZYSTAJĄCYCH Z USŁUG NOCLEGOWYCH W HOTELOWYCH W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM

Celem pracy jest analiza dynamiki zmian liczby osób korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015. Do oceny wykorzystano dane empiryczne z Głównego Urzędu Statystycznego² oraz Urzędu Statystycznego w Rzeszowie³. Otrzymane dane dotyczące zmian liczby turystów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych korzystających z usług noclegowych, poddano dokładnej analizie, w której wykorzystano metody oceny dynamiki procesów ekonomicznych zarówno w skali bezwzględnej jak i względnej (procentowej). Wyniki w skali względnej dają lepszy obraz dynamiki zmian procesów ekonomicznych, gdyż wartości uzyskują wspólną wartość początkową równą 100%. Zwrócono uwagę nie tylko na zmiany procentowe badanych procesów, ale również na szybkości i przyspieszenia tych zmian. Zatem wyniki informują, z jaką dynamiką wzrasta liczba każdego 100 początkowych osób korzystających z usług hotelarskich w województwie podkarpackim w latach 2008–2015. Porównując dynamikę procesów dla wartości skokowych i ciągłych, zarówno w skali bezwzględnej, jak i względnej dla turystów polskich oraz zagranicznych, zaobserwowano ogólny trend wzrostowy dla obu przypadków, pomimo niewielkiego załamania w latach 2011–2012. Zauważono również w badanych latach, że dynamika wzrostu liczby turystów zagranicznych korzystających z usług w hotelach jest nieco większa, niż turystów krajowych, chociaż całkowite wartości przedstawiają całkowicie odwrotny obraz. Świadczy to o coraz większym zainteresowaniu turystów zagranicznych podkarpackim rynkiem turystycznym, pomimo, iż ich udział w ogólnej liczbie jest nadal stosunkowo niski.

Słowa kluczowe: zarządzanie w hotelarstwie, dynamika zmian, hotele, usługi noclegowe, turystyka.

1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA BAZY NOCLEGOWEJ W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM

Turystyka na Podkarpaciu odgrywa w ostatnich latach znaczącą rolę. Sektor ten przynosi oprócz wielu korzyści ekonomicznych również korzyści społeczne. Termin „turysty-

¹ Paweł Łuka, doktor nauk ekonomicznych, Zakład Gospodarki Turystycznej, Katedra Turystyki i Rekreacji, Wydział Wychowania Fizycznego, Uniwersytet Rzeszowski; e-mail: pluka@ur.edu.pl.

² Główny Urząd Statystyczny. Departament Badań Społecznych i Warunków Życia. Informacje i opracowania statystyczne. Turystyka w 2015 roku, Zakład Wydawnictw Statystycznych. Warszawa 2016.

³ Urząd Statystyczny w Rzeszowie. Ośrodek Statystyki Sportu i Turystyki oraz Podkarpacki Ośrodek Badań Regionalnych. Informacje i opracowania statystyczne. Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2014 i 2015. Rzeszów 2016.

ka” w tym kontekście rozumiany jest tutaj bardzo szeroko i dotyczy różnego rodzaju wydatków oraz dochodów związanych z wyjazdami i przyjazdami odwiedzających.

Województwo podkarpackie posiada wiele wyjątkowych walorów przyrodniczych oraz zabytków kultury. Atrakcje oraz inne potencjalne zasoby turystyczne stwarzają idealne warunki do rozwoju turystyki. Rozwojowi ruchu turystycznego sprzyja również położenie regionu u zbiegu granic trzech państw: Polski, Ukrainy i Słowacji oraz dobra infrastruktura transportowa. Ponadto jest najmniej zurbanizowanym województwem w kraju, gdyż tylko 41,3% ludności mieszka w miastach. Ważnym czynnikiem jest również fakt, iż Podkarpacie należy do najczystszych ekologicznie regionów Polski.

Podstawowym elementem gospodarki turystycznej województwa jest baza noclegowa i jej wykorzystanie, będące miernikiem konsumpcji produktów turystycznych. Za pomocą liczby turystycznych obiektów i miejsc noclegowych oferowanych turystom mierzy się najczęściej potencjał turystyczny regionu, a poprzez liczbę korzystających, liczbę udzielonych noclegów czy średnią długość pobytu turystów w obiektach wykorzystanie tego potencjału. W niniejszym badaniu skupiono się na liczbie turystycznych obiektów noclegowych, miejscach noclegowych oraz na turystach krajowych i zagranicznych, korzystających z bazy hotelowej w województwie podkarpackim⁴.

W dniu 31 lipca 2015 roku w województwie podkarpackim zarejestrowanych było 527 turystycznych obiektów noclegowych. Całkowita baza noclegowa dotyczyła 18 rodzajów obiektów zbiorowego zakwaterowania, z których 208 to obiekty hotelowe, a 319 to pozostałe obiekty noclegowe. Wśród obiektów hotelowych najliczniejszą grupę stanowiły hotele, posiadające łącznie 135 obiektów, a wśród pozostałych obiektów noclegowych najwięcej, było kwater agroturystycznych – 67. Z ogólnej liczby obiektów 400 było placówkami całorocznymi, co stanowiło prawie 76% wszystkich oferowanych obiektów. W porównaniu z rokiem 2014 liczba obiektów wzrosła o 14 (2,7%), w tym hoteli o 5 (3,8%)⁵.

We wszystkich turystycznych obiektach noclegowych w ofercie było 28,7 tys. miejsc noclegowych, co stanowiło 4% ogółu miejsc noclegowych w kraju. W porównaniu z 2014 r. liczba miejsc noclegowych wzrosła o 1,1 tys. (4%). Miejsca całoroczne stanowiły aż 83% wszystkich miejsc noclegowych (23,7 tys.). Tradycyjnie najwięcej miejsc noclegowych oferowały hotele – 9,4 tys. miejsc, co stanowiło 32,6% ogólnej liczby dostępnych miejsc noclegowych według stanu w dniu 31 lipca 2015 roku. Ponadto w roku 2015 w porównaniu do roku 2014 liczby wszystkich obiektów oraz miejsc noclegowych wzrosły odpowiednio o 2,0% i 1,6%⁶.

⁴ Z. Kruczek, G. Wolak, *Baza noclegowa w turystyce* [w:] *Obsługa ruchu turystycznego*, red. Z. Kruczek, Kraków 2012, s. 73–112; E. Świstak, B. Sawicka, M. Świątkowska, *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju turystyki w województwie warmińsko-mazurskim*. Studia i Materiały CEPL w Rogowie, R. 15, z. 37/4/2013. 2013, s. 313–320.

⁵ Główny Urząd Statystyczny. Departament Badań Społecznych i Warunków Życia. Informacje i opracowania statystyczne. Turystyka w 2015 roku, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2016. Urząd Statystyczny w Rzeszowie. Ośrodek Statystyki Sportu i Turystyki oraz Podkarpacki Ośrodek Badań Regionalnych. Informacje i opracowania statystyczne. Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2014 i 2015, Rzeszów 2016.

⁶ Główny Urząd Statystyczny. Departament Badań Społecznych i Warunków Życia. Informacje i opracowania statystyczne. Turystyka w 2015 roku, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2016; Urząd Statystyczny w Rzeszowie. Ośrodek Statystyki Sportu i Turystyki oraz Pod-

W 2015 r. obiekty zlokalizowane na terenie województwa stanowiły 5,3% wszystkich działających w kraju, przy powierzchni województwa stanowiącej 5,7% powierzchni kraju i liczbie ludności stanowiącej 5,5% ludności Polski. Pod względem liczby obiektów przypadających na km², województwo podkarpackie zajmowało 6. miejsce w kraju ze wskaźnikiem gęstości równym 0,02953, co oznacza, że przeciętnie na 100 km² zlokalizowane były trzy turystyczne obiekty noclegowe. Wskaźnik gęstości bazy noclegowej, mierzony liczbą miejsc noclegowych przypadających na 1 km² powierzchni województwa w 2015 r. wyniósł 1,6 i nieznacznie wzrósł w porównaniu z rokiem poprzednim. Średnia dla kraju wyniosła 2,3.

Tabela 1. Liczba hoteli w województwie podkarpackim według kategorii w latach 2008–2015

| Wyszczególnienie | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Hotele ogółem | 68 | 74 | 84 | 88 | 105 | 117 | 130 | 135 |
| ***** | -- | -- | -- | -- | -- | 1 | 1 | 1 |
| **** | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 8 | 11 | 12 |
| *** | 30 | 37 | 41 | 44 | 53 | 53 | 63 | 62 |
| ** | 25 | 26 | 27 | 27 | 36 | 40 | 40 | 41 |
| * | 10 | 7 | 8 | 7 | 6 | 9 | 7 | 9 |
| Hotele w trakcie kategoryzacji | 2 | 3 | 6 | 8 | 4 | 6 | 8 | 10 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Tabela 2. Liczba miejsc noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim według kategorii w latach 2008–2015

| Wyszczególnienie | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Hotele ogółem | 4094 | 4503 | 4863 | 5119 | 6093 | 6843 | 8715 | 9368 |
| ***** | -- | -- | -- | -- | -- | 39 | 142 | 146 |
| **** | 112 | 112 | 154 | 151 | 492 | 833 | 1899 | 2106 |
| *** | 2138 | 2643 | 2903 | 3131 | 3611 | 3739 | 4419 | 4486 |
| ** | 1232 | 1272 | 1168 | 1147 | 1603 | 1612 | 1625 | 1836 |
| * | 482 | 315 | 336 | 295 | 268 | 347 | 274 | 334 |
| Hotele w trakcie kategoryzacji | 130 | 161 | 302 | 395 | 119 | 273 | 356 | 460 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W tabelach 1 i 2 przedstawiono hotele w województwie podkarpackim według kategorii z uwzględnieniem liczby obiektów oraz liczby miejsc noclegowych w latach 2008–2015. W badanym okresie zaobserwowano ogólny wzrost wszystkich hoteli w woje-

wództwie podkarpackim (wzrost o 67 jednostek), jednak od roku 2011 wzrost ten był najbardziej dynamiczny. W przypadku miejsc noclegowych w hotelach, również nastąpił ogólny wzrost wartości w badanym okresie i w podobny sposób jak w przypadku wzrostu liczby obiektów, wzrost ten był najbardziej dynamiczny od roku 2011. Główny wpływ na to zjawisko miał wzrost hoteli 3- i 4-gwiazdkowych. W 2015 r., podobnie jak w latach poprzednich, w strukturze dominowały hotele 3-gwiazdkowe (62) oraz 2-gwiazdkowe (41) stanowiące odpowiednio 46% i 30% obiektów tego rodzaju w województwie. Pierwszy w województwie hotel 4-gwiazdkowy rozpoczął działalność w 2008 r., a w 2015 r. było ich już 12.

Pierwszy hotel 5-gwiazdkowy pojawił się w 2013 r. Hotele w województwie są średniej wielkości, przeciętnie dysponują 34 pokojami oraz 69 miejscami. Analogiczne wskaźniki dla kraju wynoszą odpowiednio 51 i 102. Ponadto, wśród hoteli ogółem, oprócz hoteli utrzymujących się w swoich kategoriach, pewna ich liczba pozostawała w trakcie kategoryzacji. W 2015 roku w porównaniu do roku 2008 liczba wszystkich obiektów hotelowych i miejsc noclegowych w tych hotelach wzrastała odpowiednio o 98,5% i 128,8%, natomiast w 2015 roku w porównaniu do roku 2014 wzrosty te wynosiły odpowiednio – 3,9% dla liczby obiektów hotelowych oraz 7,5% dla liczby miejsc noclegowych w tych hotelach⁷.

2. MATERIAŁ I METODY BADAŃ

Celem analizy jest ocena dynamiki zmian liczby turystów korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015. W badaniu uwzględniono podział na turystów krajowych i turystów zagranicznych. W przeprowadzonej analizie wykorzystano dane empiryczne opublikowane w Głównym Urzędzie Statystycznym⁸ oraz Urzędzie Statystycznym w Rzeszowie⁹. Dotyczą one liczby turystów krajowych i zagranicznych korzystających z hoteli na Podkarpaciu w latach 2008–2015.

W badaniach skorzystano z opracowań przedstawionych w literaturze na temat oceny dynamiki zmian procesów ekonomicznych¹⁰.

⁷ Urząd Statystyczny w Rzeszowie. Ośrodek Statystyki Sportu i Turystyki oraz Podkarpacki Ośrodek Badań Regionalnych. Informacje i opracowania statystyczne. Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2014 i 2015, Rzeszów 2016.

⁸ Główny Urząd Statystyczny. Departament Badań Społecznych i Warunków Życia. Informacje i opracowania statystyczne, Turystyka w 2015 roku, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2016.

⁹ Urząd Statystyczny w Rzeszowie. Ośrodek Statystyki Sportu i Turystyki oraz Podkarpacki Ośrodek Badań Regionalnych. Informacje i opracowania statystyczne. Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2014 i 2015, Rzeszów 2016.

¹⁰ K. Stokłosa, *Krytyka współczesnych metod oceny i porównań dynamiki procesów ekonomicznych. Materiały Konferencji Naukowej Politechniki Radomskiej*, Radom 2004; K. Stokłosa, *Krytyka współczesnych metod oceny dynamiki procesów w ekonomii i w zarządzaniu*, red. nauk. M. Trocki i S. Gregorczyk, Warszawa 2006; P. Łuka, *Dynamika wzrostu liczby osób korzystających z krajowych połączeń lotniczych w Polsce w latach 2002–2005*, *Ekonomia i Nauki Humanistyczne*, z. 16, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 235, Rzeszów 2007, s. 51–59; P. Łuka, K. Kwiatkowska-Sienkiewicz, *Kinetic analysis of quality, utility and price changes of the second-hand cars in Poland*, *Annals of the Ovidius University, Economic Science Series*, Vol. X, Issue 1, 2010, s. 1219–1223; P. Łuka, K. Kwiatkowska-Sienkiewicz, *Quality and utility estimation*

Symbole wykorzystane w pracy:

- t – czas wyrażony w jego jednostkach, np. [l] – rok;
- J_t – ogólny symbol wartości miary w czasie t , wyrażonej w skali bezwzględnej, w szeregach czasowych uznanych za skokowe (np. liczba turystów ogółem korzystających z usług hotelarskich w roku t);
- J_0 – początkowa wartość miary w czasie t (wartość z roku 2008), wyrażonej w skali bezwzględnej, w szeregach czasowych uznanych za skokowe, dla $t = 0$;
- J_k – końcowa wartość miary w czasie t (wartość z roku 2015), wyrażonej w skali bezwzględnej, w szeregach czasowych uznanych za skokowe;
- M_t – ogólny symbol wartości miary w czasie t , wyrażonej w skali bezwzględnej, w szeregach czasowych uznanych za ciągłe (np. liczba turystów ogółem korzystających z usług hotelarskich w roku t);
- M_0 – początkowa wartość miary w czasie t (wartość z roku 2008), w szeregach czasowych uznanych za ciągłe, dla $t = 0$;
- M_k – końcowa wartość miary w czasie t (wartość z roku 2015), w szeregach czasowych uznanych za ciągłe;
- P_t – wartości miary w czasie t wyrażone w skali względnej, gdzie $P_0 = 100\%$,
- P_{Jt} – wartość miary w czasie t wyrażona w skali względnej, gdzie $P_0 = 100\%$, wartości procentowe otrzymywane są w drodze liniowej transformacji wartości J_t ; szereg P_{Jt} informuje o wzroście lub spadku 100 początkowych jednostek wartości miary w czasie biegu procesu; jest to skala unormowana;
- P_{Mt} – wartość miary w czasie t wyrażona w skali względnej, gdzie $P_0 = 100\%$, wartości procentowe otrzymywane są w drodze liniowej transformacji wartości M_t ; szereg P_{Mt} informuje o wzroście lub spadku 100 początkowych jednostek wartości miary w czasie biegu procesu; jest to skala unormowana;
- P_0 – początkowa wartość miary w czasie t (wartość z roku 2008), wyrażona w skali względnej (procentowej), $P_0 = 100\%$;
- P_k – końcowa wartość miary w czasie t (wartość z roku 2015), wyrażona w skali względnej (procentowej);
- P_K – względna (procentowa) zmiana końcowej wartości miary szeregu czasowego w stosunku do wartości miary początkowej (np. M_k do M_0 , gdzie $M_0 = 100\%$).

W tabeli 3 przedstawiono dane empiryczne liczby turystów korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015, z uwzględnieniem całkowitej liczby turystów, jak również turystów polskich i turystów zagranicznych. Uzyskane pierwotne dane empiryczne oznaczono zbiorem J_t , gdzie t jest to czas podany w latach od 2008 do 2015. Mają one charakter skokowy (dyskretny). Aby można było dokonać prawidłowej oceny dynamiki zmian¹¹, transformowano je do szeregów czasowych ciągłych M_t , poprzez sumowanie kolejnych zbiorów według równania (1):

$$M_t = \sum_{i=0}^t J_i, \text{ oraz } J_t = M_t - M_{t-1} \quad (1)$$

of the second-hand cars, Current trends in commodity science. Selected quality problems, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 160, Poznań 2010, s. 144–153.

¹¹ K. Stokłosa, *Krytyka współczesnych metod oceny i porównań...*; K. Stokłosa, *Krytyka współczesnych metod oceny dynamiki procesów...*; P. Łuka, *Dynamika wzrostu liczby osób...*, s. 51–59.

Tabela 3. Liczba turystów korzystających z usług hotelowych w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 z podziałem na turystów polskich i turystów zagranicznych

| Rok | Turyści ogółem | Turyści polscy | Turyści zagraniczni |
|------|----------------|----------------|---------------------|
| 2008 | 229 454 | 191 943 | 37 511 |
| 2009 | 263 988 | 219 346 | 44 642 |
| 2010 | 294 756 | 245 044 | 49 712 |
| 2011 | 323 200 | 271 672 | 51 528 |
| 2012 | 353 915 | 295 332 | 58 583 |
| 2013 | 417 953 | 340 888 | 77 065 |
| 2014 | 532 537 | 442 709 | 89 828 |
| 2015 | 575 470 | 479 422 | 96 048 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (2016).

Wartości M_t informują, ile łącznie turystów, zarówno ogółem, jak i krajowych lub zagranicznych, skorzystało z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim po upływie czasu t . Zatem zbiory M_t stanowią obraz zmian liczby turystów korzystających z usług noclegowych w skali wieloletniej. Umożliwiają one ocenę dynamiki zmian badanych procesów w skali bezwzględnej dla poszczególnych lat. Aby uzyskać możliwość oceny dynamiki również w skali względnej zbiory M_t transformowano liniowo do skali względnej (procentowej) P_{Mt} [%], według równania (2):

$$P_{Mt} = \frac{M_t \cdot 100}{M_0} [\%] \quad (2)$$

gdzie: $P_0 = 100\%$,
 $M_0 > 0$,
 M_0 – wartość początkowa zbioru,
 M_t – wartość miary w czasie t .

W skali P_{Mt} wszystkie badane zbiory uzyskują wspólną wartość początkową $P_0 = 100\%$. Analogicznie zbiory skokowe J_t transformowano do skali procentowej P_{Jt} [%], według wzoru (3):

$$P_{Jt} = \frac{J_t \cdot 100}{J_0} [\%] \quad (3)$$

gdzie: $P_0 = 100\%$,
 $J_0 > 0$,
 J_0 – wartość początkowa zbioru,
 J_t – wartość miary w czasie t .

Szeregi P_t umożliwiają najdokładniejsze porównywanie dynamik. Informują one, z jaką dynamiką wzrasta liczba każdych 100 początkowych turystów korzystających

z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015. W porównaniach dynamik niezbędne jest uwzględnienie takiej samej wartości początkowej porównywanych procesów, a właśnie to zapewnia skala względna (procentowa) P_t ¹².

W niniejszej pracy przyjęto dwie definicje dynamiki, mianowicie bezwzględną dla szeregów M_t i względną (właściwą) dla szeregów P_t . Dynamika bezwzględna to zmiany szybkości chwilowej i przyspieszenia chwilowego na ściśle określonej drodze przebiegu procesu. Dynamika względna właściwa, to zmiany szybkości chwilowej właściwej i przyspieszenia chwilowego właściwego na ściśle określonej drodze przebiegu procesu. Przez drogę przebiegu danego procesu rozumie się mechanizm elementarnego zdarzenia, powtarzany wielokrotnie w czasie, w tym w efekcie przyczynowo-skutkową funkcję opisującą, uwzględniającą istotnie mechanizm elementarny¹³.

Wszystkie zbiory J_t , otrzymane zbiory M_t oraz obliczone zbiory wartości procentowych P_t zarówno dla zbiorów skokowych jak i ciągłych przedstawiono w tabeli 4, w której podano również wartości wprowadzonego parametru P_K [%], obliczonego według wzorów (4), (5) i (6):

- dla zbiorów skokowych J_t :

$$P_K = \frac{J_k \cdot 100}{J_0} [\%] \quad (4)$$

gdzie: $J_0 > 0$,

J_p – początkowa wartość danej miary,
 J_k – końcowa wartość danej miary;

- dla zbiorów ciągłych M_t :

$$P_K = \frac{M_k \cdot 100}{M_0} [\%] \quad (5)$$

gdzie: $M_0 > 0$,

M_p – początkowa wartość danej miary,
 M_k – końcowa wartość danej miary;

- dla zbiorów skokowych i ciągłych P_t :

$$P_K = \frac{P_k \cdot 100}{P_0} [\%] \quad (6)$$

gdzie: $P_0 > 0$,

P_0 – początkowa wartość danej miary,
 P_k – końcowa wartość danej miary.

¹² K. Stokłosa, *Krytyka współczesnych metod oceny i porównań dynamiki procesów ekonomicznych. Materiały Konferencji Naukowej Politechniki Radomskiej*, Radom 2004; K. Stokłosa, *Krytyka współczesnych metod oceny dynamiki procesów...*

¹³ G. Abraham-Frois, *Dynamique Economique*, 9 édition. Précis-Dalloz, Paris 2002; E. Kondratowicz-Pietruszka, K. Stokłosa, *Wybrane zagadnienia kinetyki procesów ekonomicznych*, Kraków 1994.

Wartość P_K informuje, jaki procent stanowi końcowa wartość miary w porównaniu do miary początkowej, uznanej za równą 100%. Wartości P_K nie nadają się do oceny dynamiki procesów, dostarczają jednak interesujących informacji o zmianach wartości miary w końcowym etapie badanego procesu w stosunku do wartości początkowej tego procesu¹⁴.

Wyniki przedstawionych powyżej operacji zostały przedstawione w tabelach 4 i 5.

3. WYNIKI OBLICZEŃ I WNIOSKI

W tabeli 4 umieszczono skokowe (dyskretne) dane empiryczne dotyczące liczby turystów ogółem korzystających z usług w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 i oznaczono je umownie symbolem J_t . Przedstawiono w niej również wartości tego procesu, transformowane liniowo do zbiorów uznanych za ciągłe i oznaczono je symbolem M_t . Ponadto w tabeli tej umieszczono również względne (procentowe) wartości miary P_t zarówno dla zbiorów skokowych J_t jak i zbiorów ciągłych M_t . Dodatkowo dla każdego zbioru w skali bezwzględnej i względnej podano obliczone wartości zmian wartości końcowych do wartości początkowych P_K . Na podstawie danych umieszczonych w tabeli 4 sporządzono wykresy 1 i 2, na których przedstawiono liczbę turystów ogółem korzystających z usług w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 (wartości J_t), oraz dynamikę zmian ogólnej liczby turystów korzystających z usług w hotelach w województwie podkarpackim w tych latach (wartości M_t).

Ogólna liczba turystów korzystających z usług hotelowych w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 narastała wraz z upływem czasu, czyli występował ogólny wzrost wartości miary. Proces ten był rozwojowy ze słabo rosnącą dynamiką. W latach 2008–2011 zaobserwowano spadek szybkości procesu, natomiast w latach 2011–2014 szybkość procesu wyraźnie rosła. Następnie, od 2014 do 2015 roku szybkość procesu bardzo wyraźnie spadała (tabela 4, wykresy 1 i 2).

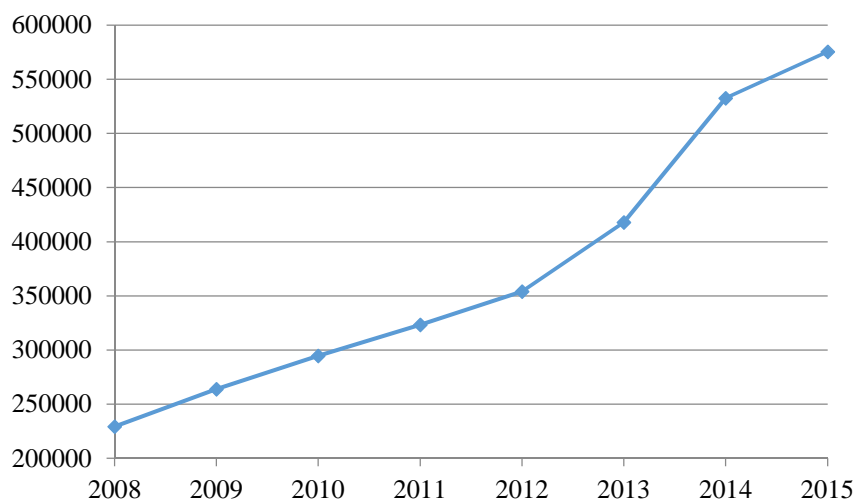
Tabela 4. Liczba turystów ogółem korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015

| Rok | t | J_t | P_{J_t} [%] | M_t | P_{M_t} [%] |
|-----------|-----|--------------|---------------|---------------|---------------|
| 2008 | 0 | 229454 | 100,0 | 229454 | 100,0 |
| 2009 | 1 | 263988 | 115,1 | 493442 | 215,1 |
| 2010 | 2 | 294756 | 128,5 | 788198 | 343,5 |
| 2011 | 3 | 323200 | 140,9 | 1111398 | 484,4 |
| 2012 | 4 | 353915 | 154,2 | 1465313 | 638,6 |
| 2013 | 5 | 417953 | 182,2 | 1883266 | 820,8 |
| 2014 | 6 | 532537 | 232,1 | 2415803 | 1052,8 |
| 2015 | 7 | 575470 | 250,8 | 2991273 | 1303,6 |
| P_K [%] | | 250,8 | 250,8 | 1303,6 | 1303,6 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (2016).

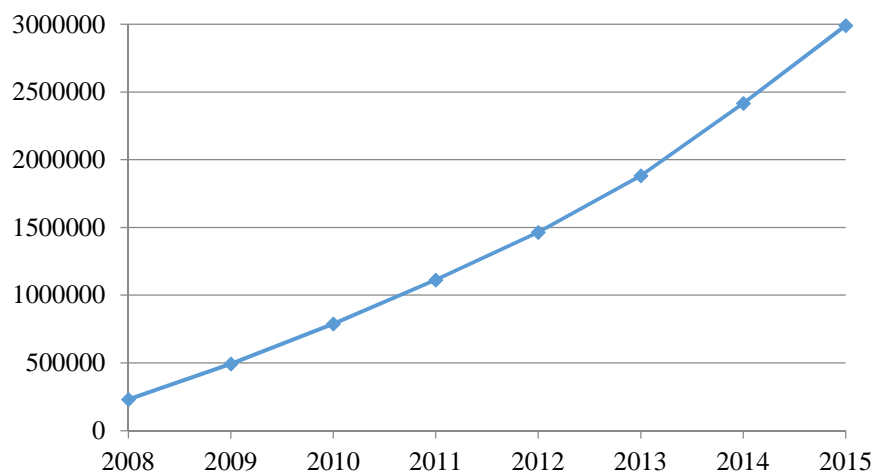
¹⁴ E. Kondratowicz-Pietruszka, K. Stokłosa, *Wybrane zagadnienia kinetyki procesów ekonomicznych*, Kraków 1994; P. Łuka, M. Łuka, *Analiza działalności hotelarskiej w Polsce w latach 1994-1999*. *Ekonomia i Nauki Humanistyczne* z. 11. Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej Nr 201. Rzeszów 2002. s. 137-146..

Porównując graficznie zbiory skokowe (dyskretne) – J_t i zbiory ciągłe M_t dotyczące liczby turystów korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015, zauważono, że obraz procesu ciągłego dokładniej przedstawia trend w czasie.



Wykres 1. Liczba turystów ogółem korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 – wartości J_t

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 4.



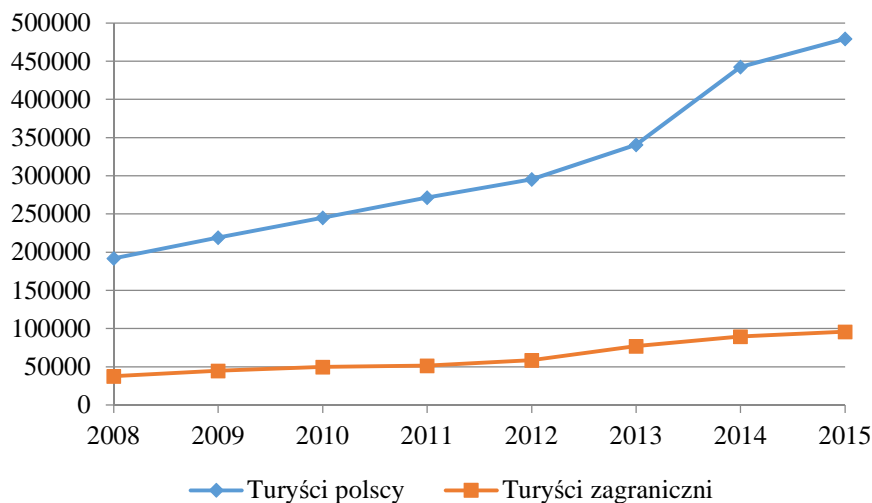
Wykres 2. Dynamika zmian ogólnej liczby turystów korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 – wartości M_t

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 4.

Tabela 5. Dynamika zmian liczby turystów korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 z podziałem na turystów polskich i turystów zagranicznych

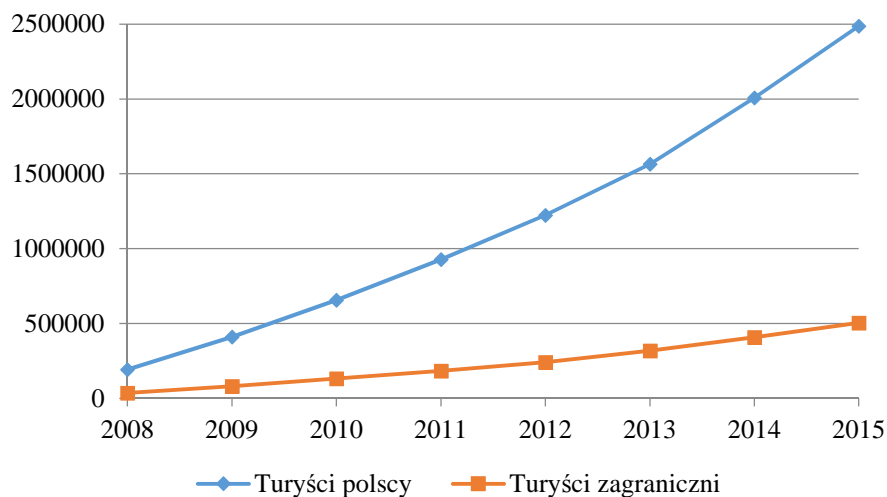
| Rok | t | Turyści korzystający z usług hotelarskich w województwie podkarpackim | | | | | | | |
|-----------|-----|---|--------------|---------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|---------------|
| | | Turyści polscy | | | | Turyści zagraniczni | | | |
| | | J_t | P_{Jt} [%] | M_t | P_{Mt} [%] | J_t | P_{Jt} [%] | M_t | P_{Mt} [%] |
| 2008 | 0 | 191 943 | 100,0 | 191 943 | 100,0 | 37 511 | 100,0 | 37 511 | 100,0 |
| 2009 | 1 | 219 346 | 114,3 | 411 289 | 214,3 | 44 642 | 119,0 | 82 153 | 219,0 |
| 2010 | 2 | 245 044 | 127,7 | 656 333 | 341,9 | 49 712 | 132,5 | 131 865 | 351,5 |
| 2011 | 3 | 271 672 | 141,5 | 928 005 | 483,5 | 51 528 | 137,4 | 183 393 | 488,9 |
| 2012 | 4 | 295 332 | 153,9 | 1 223 337 | 637,3 | 58 583 | 156,2 | 241 976 | 645,1 |
| 2013 | 5 | 340 888 | 177,6 | 1 564 225 | 814,9 | 77 065 | 205,4 | 319 041 | 850,5 |
| 2014 | 6 | 442 709 | 230,6 | 2 006 934 | 1045,6 | 89 828 | 239,5 | 408 869 | 1090,0 |
| 2015 | 7 | 479 422 | 249,8 | 2 486 356 | 1295,4 | 96 048 | 256,1 | 504 917 | 1346,1 |
| P_K [%] | | 249,8 | 249,8 | 1295,4 | 1295,4 | 256,1 | 256,1 | 1346,1 | 1346,1 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (2016).



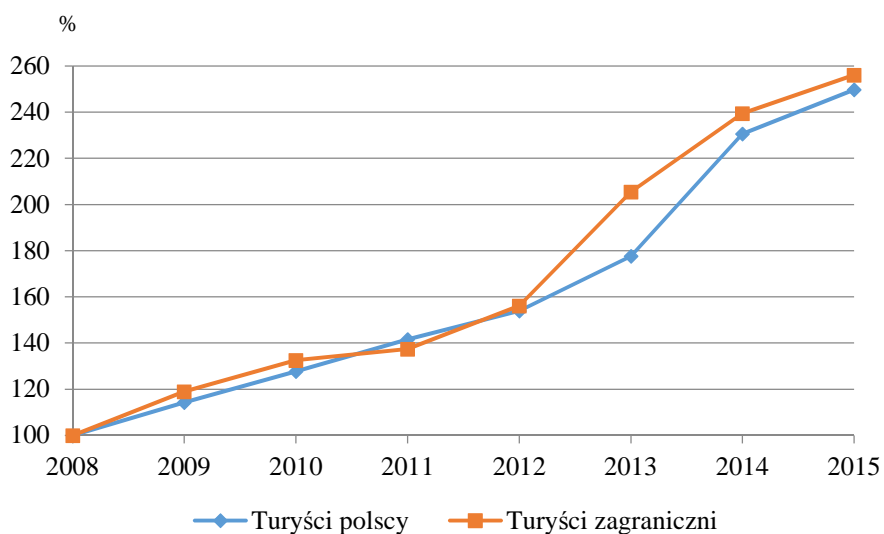
Wykres 3. Liczba turystów korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 z podziałem na turystów polskich i turystów zagranicznych – wartości J_t

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 5.



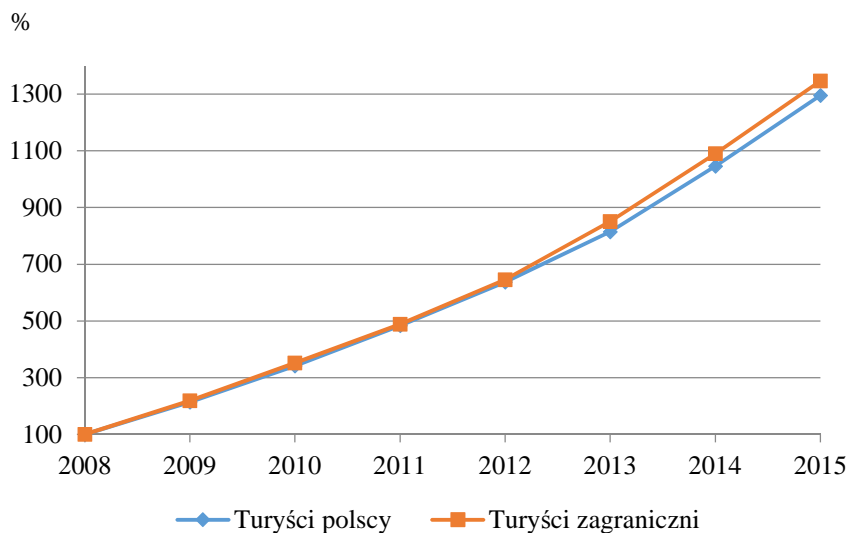
Wykres 4. Porównanie dynamiki zmian liczby turystów polskich i turystów zagranicznych korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 – wartości M_t

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 5.



Wykres 5. Liczba turystów korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 z podziałem na turystów polskich i turystów zagranicznych dla zbiorów skokowych (dyskretnych) J_t – wartości w skali P_{J_t} (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 5.



Wykres 6. Porównanie dynamiki zmian liczby turystów polskich i turystów zagranicznych korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 dla zbiorów ciągłych M_t – wartości w skali P_{M_t} (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 5.

Na wykresie 3 przedstawiono liczbę turystów korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 z podziałem na turystów polskich oraz turystów zagranicznych. Wszystkie wartości podano w zbiorach skokowych (dyskretnych) J_t , w skali bezwzględnej. Wykres 4 przedstawia porównanie dynamiki zmian liczby turystów polskich i turystów zagranicznych w tym samym okresie. Wartości te podano w zbiorach M_t , uznanych za ciągłe, również w skali bezwzględnej. Z kolei na wykresach 5 i 6 przedstawiono te same zmiany dotyczące liczby turystów korzystających z usług w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 z podziałem na turystów polskich oraz turystów zagranicznych dla zbiorów skokowych i ciągłych, lecz w skali względnej (procentowej) P_t .

W latach 2008–2015 narastała liczba turystów krajowych i turystów zagranicznych korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim. W obydwu procesach zaobserwowano ogólny wzrost wartości miary ($P_K > 100\%$). W przypadku turystów krajowych szybkość procesu narastała w latach 2008–2015, z tym, że nieco wolniej od roku 2014. Natomiast w przypadku turystów zagranicznych szybkość procesu narastała stopniowo w latach 2008–2015, lecz w roku 2011 zaobserwowano działanie czynników hamujących bieg procesu.

Analizując procesy ciągłe, zarówno w skali bezwzględnej M_t , jak i względnej (procentowej) P_t , widać dużą różnicę w dynamice wzrostu pomiędzy liczbą turystów krajowych ($P_K = 1295,4\%$) a liczbą turystów zagranicznych ($P_K = 1346,1\%$), na korzyść turystów zagranicznych (tabela 5, wykresy 5 i 6).

4. ZAKOŃCZENIE I WNIOSKI

Wartości w skali względnej (procentowej) P_t umożliwiają najdokładniejsze porównywanie dynamiki procesów ekonomicznych. Informują one, z jaką dynamiką wzrasta liczba każdego 100 początkowych turystów korzystających z usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015. W porównaniu dynamiki niezbędne jest uwzględnienie takiej samej wartości początkowej porównywanych procesów, a właśnie to zapewnia skala względna (procentowa), gdyż wszystkie wartości w skali P_t uzyskują wspólną wartość początkową $P_0 = 100\%$.

Zbiory ciągłe, a w szczególności zbiory wyrażone w skali względnej (procentowej) pozwalają w dużo lepszy sposób dostrzec dynamikę procesu ekonomicznego. W badanym przypadku zbiory skokowe (dyskretne) J_t transformowane do zbiorów ciągłych M_t pokazują wyraźnie różnicę w dynamice wzrostu pomiędzy liczbą turystów krajowych a liczbą turystów zagranicznych korzystających z usług hotelarskich w województwie podkarpackim w latach 2008–2015.

Porównując dynamikę procesów dla wartości skokowych i ciągłych, zarówno w skali bezwzględnej, jak i względnej, zaobserwowano ogólny trend wzrostowy dla obu przypadków. Zauważono również w badanych latach, że dynamika wzrostu liczby turystów zagranicznych korzystających z usług noclegowych w hotelach jest nieco większa, niż turystów krajowych, chociaż całkowite wartości przedstawiają całkowicie odwrotną sytuację. Świadczy to o coraz większym zainteresowaniu turystów zagranicznych podkarpackim rynkiem turystycznym, pomimo iż ich udział w ogólnej liczbie jest nadal relatywnie niski i wynosi zaledwie 17%.

Interesujący jest również fakt, że pomimo stosunkowo niskiego udziału turystów zagranicznych w całkowitej liczbie osób korzystających z usług hotelowych w województwie podkarpackim (przeciętnie 16,8%) dynamika zmian turystów zagranicznych przedstawiona szczególnie za pomocą zbiorów ciągłych w skali względnej (procentowej) jest wyższa niż krajowych, pomimo że zbiory skokowe tego nie pokazują. Analizując rynek usług noclegowych w hotelach w województwie podkarpackim w latach 2008–2015 wskazać należy, że istnieje duże prawdopodobieństwo, iż pomimo dotychczasowego niskiego udziału w rynku, wzrost zagranicznych turystów korzystających z usług w hotelach w województwie podkarpackim będzie się utrzymywał. Jest to niewątpliwie duża szansa rozwoju dla regionu.

LITERATURA

- [1] Abraham-Frois G., *Dynamique Economique*, 9 édition. Précis-Dalloz, Paris 2002.
- [2] Główny Urząd Statystyczny. Departament Badań Społecznych i Warunków Życia. Informacje i opracowania statystyczne. Turystyka w 2015 roku, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2016, <http://www.stat.gov.pl/>.
- [3] Kondratowicz-Pietruszka E., Stokłosa K., *Wybrane zagadnienia kinetyki procesów ekonomicznych*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994.
- [4] Kruczek Z. Wolak G., *Baza noclegowa w turystyce [w:] Obsługa ruchu turystycznego*, red. Z. Kruczek, Wyd. Proksenia, Kraków 2012.
- [5] Łuka P., *Dynamika wzrostu liczby osób korzystających z krajowych połączeń lotniczych w Polsce w latach 2002–2005*, *Ekonomia i Nauki Humanistyczne*, z. 16, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 235, Rzeszów 2007, s. 51–59.

- [6] Łuka P., Kwiatkowska-Sienkiewicz K., *Kinetic analysis of quality, utility and price changes of the second-hand cars in Poland*, Annals of the Ovidius University, Economic Science Series, Vol. X, Issue 1, 2010, s. 1219–1223.
- [7] Łuka P., Kwiatkowska-Sienkiewicz K., *Quality and utility estimation of the second-hand cars*, *Current trends in commodity science. Selected quality problems*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 160, Poznań 2010, s. 144–153.
- [8] Łuka P., Łuka M., *Analiza działalności hotelarskiej w Polsce w latach 1994–1999*. Ekonomia i Nauki Humanistyczne z. 11. Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 201, Rzeszów 2002, s. 137–146.
- [9] Stokłosa K., *Krytyka współczesnych metod oceny i porównań dynamiki procesów ekonomicznych*, Materiały Konferencji Naukowej Politechniki Radomskiej, Radom 2004.
- [10] Stokłosa K., *Krytyka współczesnych metod oceny dynamiki procesów w ekonomii i w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. nauk. M. Trockiego i S. Gregorczyka, SGH w Warszawie, Warszawa 2006.
- [11] Świstak E., Sawicka B., Świątkowska M., *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju turystyki w województwie warmińsko-mazurskim*. Studia i Materiały CEPL w Rogowie, R. 15, z. 37/4/2013, s. 313–320.
- [12] Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Ośrodek Statystyki Sportu i Turystyki oraz Podkarpacki Ośrodek Badań Regionalnych, *Informacje i opracowania statystyczne, Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2014 i 2015*, Rzeszów 2016, <http://rzeszow.stat.gov.pl/>.

THE DYNAMICS OF CHANGE IN THE NUMBER OF OVERNIGHT GUESTS IN HOTELS IN SUBCARPATHIAN REGION

The aim of the study is to analyze the dynamics of changes in the number of tourists using hotel accommodation services in Subcarpathian Region in the years 2008–2015. The empirical data from the Central Statistical Office and the Statistical Office in Rzeszów were used for the evaluation. The data on changes in the number of domestic and foreign tourists using accommodation services were analyzed in detail, using methods of estimating the dynamics of economic processes on both absolute and relative scale. Relative results give a better picture of the dynamics of changes in economic processes, as values have the same initial value of 100 percent. The attention was drawn not only to percent changes in the processes under investigation but also to the speed and acceleration of these changes. Thus, the results show the dynamics of each of the initial 100 people using hotel services in Subcarpathian Region in the years 2008–2015. Comparing the dynamics of processes for both point and continuous values, both absolute and relative, for both Polish and foreign tourists, a general upward trend has been observed for both cases, despite a slight decline in 2011–2012. It has also been noted in the researched years that the dynamics of the growth of the number of foreign tourists using hotel services is slightly greater than domestic tourists, although the total values represent a completely opposite picture. This proves the growing

interest of foreign tourists in the Subcarpathian tourist market, despite the fact that their share in the total number is still relatively low.

Keywords: hotel management, dynamics of change, hotels, accommodation, tourism.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.31

Tekst złożono w redakcji: październik 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Izabela OLEKSIEWICZ¹

A LEGAL ASSESSEMENT OF MANAGEMENT OF THE EUROPEAN UNION CYBERTERRORISM POLICY

In addition to traditional threats such as spying or revealing state or business secrets, the new threats have appeared, among which the most dangerous is cyberterrorism. Proper functioning of society depends today largely on management functioning of modern techniques and information technology. Computers networks are widely used in economy, administration, as well as in households. Taking into account the problems of cyberterrorism, in particular an analysis of legislation aimed at ensuring the security of information systems of individual countries, this subject should be also recognized as a requirement for the insightful analysis.

Therefore, this publication is an attempt to characterize the determinants of this phenomenon and an analysis of the latest legal solutions in the fight management against cyberterrorism in the European Union. Moreover, an attempt has been made to present the EU counter-terrorism policy so the Author's intention is also to show the impact of legal instrument on combating cyberterrorism itself. In addition, it tries to find an answer to the question whether the current legal standard solutions of the European Union in the area of security are an effective tool in the fight against cyberterrorism.

Keywords: management, cyberterrorism, policy, EU, law.

1. THE NOTION OF CYBERTERRORISM

Cyberterrorism has become a fashionable notion, but few people know what it really is. Many believe that this is only a theoretical concept, an action which probably will never happen in reality. But no one knows what the future holds.

The cyberterrorism was also defined by M. Pollite as deliberate, politically motivated attacks carried out by non-state groups or clandestine agents against information, computer systems, software, and data.

The term "cyberterrorism" appeared for the first time in 1979 in Sweden in the report that showed computer threats. It covered any activity involving computers aimed at the destruction of ICT systems, supervisory and control systems, programs, data, etc., and consequently intimidation of the governments and the societies to exert psychological pressure, bringing to life-threatening as a result of considerable damage. In the 80s of the twentieth century this term was used by the American special services, pointing at the possibility of carrying out electronic attacks by the enemies of the United States. In 1998, at the Headquarters of the FBI the National Infrastructure Protection Center (NIPC) was created, whose task was to coordinate the collection of information about the threats,

¹ Izabela Oleksiewicz, Dsc, PhD, Associate Professor, Department of Security Science, Rzeszow University of Technology; e-mail: oleiza@prz.edu.pl.

responding to the threats or attacks on critical information elements of the infrastructure of the state.

Defining cyberterrorism as a combination of cyberspace and terrorism means that such an activity is associated not only with the hostile use of IT and the action in the virtual sphere, but it is also characterized by all constitutive elements of the terrorist activity². This term refers to the unlawful attacks and threats against computer networks and the information. Their aim is to intimidate or coerce governments or people in order to achieve certain political or social benefits. In addition, in order to qualify an attack as a cyberterrorism attack, it should be made as a result of violence against people or a property, or at least as a cause of significant damage in order to induce fear.

It must be stated that the concept of cyberterrorism is used in the context of a politically motivated attack on computers, networks and information systems in order to destroy the infrastructure and intimidate or coerce the government and people of far-reaching political and social objectives³. This concept has been the object of greater interest since the 80s of the twentieth century, and the speculation on this subject was intensified after the attacks of 11 September 2001 in the USA. The typical threats concern the traffic control systems, the bank infrastructure, the energy and water supply systems, as well as personal database systems, and government institutions⁴.

The abovementioned definitions show that cyberterrorism is understood in the world in two ways. According to the first concept, terrorism and cyberterror are distinguished merely only by the use of information technology to carry out the coup, while the second concept focuses on computer systems as a target of attacks, and not a tool to carry them out. It seems that the true definition arises only after the connection of both approaches⁵.

Cyberterrorism is defined as a form of use of telecommunications networks, computer networks and the Internet aimed at breaching of any good protected by law. Cyberterrorism differs from the classic crime primarily operating in an environment related to computer technology and the use of computer networks to commit crimes⁶. However, its distinguishing feature is not to protect anybody's common good⁷. Today, almost every illegal activity is reflected in the Internet. The global nature of the Internet allows extremely fast communication and the transfer of most forms of human activity to the network and these negatively received as well. More and more frequently one speaks of cyberspace as a new social space, which reflects the same problems as in the real world. Therefore, cybercrime

² The official website of Department of Computer Science in Georgetown 2016.

³ K. Liedel, *Bezpieczeństwo informacyjne w dobie terrorystycznych i innych zagrożeń bezpieczeństwa narodowego*, Toruń 2006, p. 36.

⁴ See also: A. Janowska, *Cyberterroryzm – rzeczywistość czy fikcja? [w:] Społeczeństwo informacyjne. Wizja czy rzeczywistość?*, Kraków 2004, p. 445–450.

⁵ A. Suchorzewska, *Ochrona prawna systemów informatycznych wobec zagrożeń cyberterroryzmem*, Warszawa 2010, p. 17.

⁶ See: R. Białoskórski, *Cyberzagrożenia w środowisku bezpieczeństwa XXI wieku. Zarys problematyki*, Warszawa 2011, p. 63; A. Gniadek, *Cyberprzestępczość i cyberterroryzm – zjawiska szczególnie niebezpieczne [w:] Cyberterroryzm. Nowe wyzwania XXI wieku*, red. T. Jemioło, J. Kisielnicki, K. Rajchel, Warszawa 2009, p. 333.

⁷ *Ibidem*, p. 213.

is a modern alternative of crime, it exploits the possibilities of digital technology and the environment of computer networks⁸.

This makes protection against the threats posed by cybercrime extremely difficult and requires taking a number of projects including a multi-faceted challenge and broad international cooperation. The effectiveness of this protective cooperation is essential for individual countries to establish a common policy against cybercrime and its concretization, specifying the priorities and uniform principles of joint action. These general rules need to be implemented into national law of a country and become the basis for institutional and functional system of tools to fight cyberterrorism. The creation of an effective system to counter cyberterrorism is not easy, and it requires a thorough analysis of the phenomenon in the long term, and the creation of such a system may encounter numerous problems in adapting the general guidelines of international or EU law into domestic law.

2. METHODOLOGY

This research implements an analytical doctrinal methodological approach. The doctrinal approach examines primary legal documents in order to draw a logical conclusion regarding the state of the EU law. The research examines the present status of existing regulations in the fight against cyberterrorism in the EU. An attempt was done to show how important element of internal security in the world today cyberspace is. An analysis presents EU cyberspace policy, hence the intention of the author was also to present the impact of the legal instruments to combat the cyberspace phenomenon and to propose new legal solutions designed to enhance cyberspace policy in the European Union, and thus the internal security of Europe today. This study also makes a review of the following documents:

Primary Documents

The key articles that this study reviews are as follows: Article 83 paragraph 1 of TFEU establishing the principle that within the EU law minimum rules concerning the definition of criminal offenses and sanctions in the areas of particularly serious crime of a cross-border nature can be established. Besides, Directive No. 2013/40/EU, Directive 2014/41/EU of the European Parliament is reviewed as the example of the legal instruments to combat the phenomenon of cybercrime.

Secondary Materials

This study reviews and evaluates different relevant secondary materials, among them those published in peer reviewed journals and also in some case studies.

3. THE EU INTERNAL SECURITY DETERMINANTS

Religious, demographic, social and ideological issues - apart from military and economic challenges – have become the main factors of crisis in Europe today. Undoubtedly, cultural differences, and especially religion are the main motive of various terrorist groups. A cultural factor can also be a kind of barrier to mutual understanding of the objectives and intentions, the consequence does not need to be a terrorist attack in the tradi-

⁸ M.N. Schmitt (ed.), *The Tallinn Manual on the International Law Applicable to Cyber Warfare*, Cambridge University Press, 2015, p. 34–36.

tional sense. The source of aggravating these tensions may be the fact that the cultural and civilizational diversity are often used as a bargaining power in the event of a conflict, but in fact the source of the real reasons for their rivalry are quite different⁹.

Globalization seems to be so advanced that a network of various relations between countries and societies in the world are too dense to be disintegrated or reduced. The inevitable consequence of globalization is the development of state sovereignty, which affects each of country, although to varying degrees. This is due to “deterritorialization” of the deepening interdependence of various global or international actions in every area of social life. This process takes place gradually, but is as durable as the globalization affecting in this way to an order and international environment¹⁰.

The process of globalization, especially affecting the socio-economic sphere, creates new security risks. It is also important as a part of the crisis phenomena that take place outside its territory. It directly impacts on the internal situation of European countries and the European community. In the opinion of large sections of communities, to maintain security of employment and an adequate number of jobs, the appropriate level of social security and cultural identity should be a priority task of the state¹¹.

To find the answer to the question of what a cyber-war is, at the outset it is important to understand why IT networks are increasingly being used by governments? First of all, this is due to the specification of electronic signal path, and hence the same cyberspace. In cyberspace there are no traditionally understood borders, although ICT infrastructure is located in specific countries. It is immaterial, but operates on the basis of the actually existing infrastructure and generates an electromagnetic field. Using this feature, one can get tangible material benefits.

With the immateriality of cyberspace other characteristics are related. First of all, the network is global¹². As a consequence, the limitations of a physical character do not apply here. It is relatively easy to hide a real identity of the perpetrators of the incidents of ICT. There is a lack of not only strategic intelligence, but also, in many cases, the possibility of identification of the person responsible for the computer attack. This is contrary to appearance, the problem of fundamental importance. The identification of the subject responsible for the break-in is in an essential fact for the preparation of an appropriate political, judicial or military response.

Another important feature of cyberspace are relatively low operating costs. The development of conventional military capabilities are usually associated with very high financial outlays, including not only the training of personnel, but also the modernization and maintenance of equipment. Meanwhile, the tools that can be used to attack the ICT envi-

⁹ Compare: R. Snyder, *Hating America: Bin Laden as a civilizational revolutionary*, “Review of Politics” No. 4/2003, p. 25–349; M. Madej, *Zagrożenie asymetryczne bezpieczeństwa państw obszaru transatlantyckiego*, PISM, Warszawa 2007, p. 86.

¹⁰ J. Gryz (red.), *Zarys teorii bezpieczeństwa państwa*, Warszawa 2016, p. 107–128.

¹¹ Theoretically, one person could potentially make detriment, which in fact can be the result of the activities of organized terrorist groups or military units.

¹² It can wipe actors distant from each other by thousands of kilometers. Space ICT facilitated this practice by both state and non-state entities. Now, from the other end of the globe, with a relatively low risk of incurring the consequences, the relevant data can be almost instantly obtained, including, for example, document and technology of fundamental importance for national security.

ronment in this perspective, are almost free¹³. Cyberspace attacks make defense activities difficult. At the same time, as indicated above, the offensive actions are relatively cheap and easy to carry out. This feature of cyberspace is more noticed. The paradox can be noted. On the one hand, the use of ICT in all spheres of human life is associated with momentous benefits, for example, organizational, communication and financial position. At the same time it makes a technologically advanced body which is much more sensitive to attacks of ICT. In addition, as noted by Fred Schreier¹⁴ ICT space is seen by many as a part of the common heritage of the mankind. In his opinion an important feature of the ICT is favoring offensive action over the defensive one.

The last group of reasons, due to which cyberspace has a growing interest in countries associated with the broader sphere of information, is ICT space because it has a huge potential from the perspective of propaganda or psychological operations. New information and communication technologies can be effectively used, e.g. to manipulate public opinion or disinform¹⁵.

4. EU LAW TO CYBERTERRORISM POLICY

It should be emphasized that in the case of European countries, terrorism had primarily internal character. This has resulted in two kinds of consequences. Countries have recognized and still are saying that counter-terrorism is their exclusive competence. International cooperation in this regard perceive as necessary to fight the terrorism. At the European Union level, a qualitative change for the creation of tools to combat cyberterrorism took place in 2007. After the introduction of the Lisbon Treaty¹⁶, internal security still belongs to the exclusive competence of a given country. In accordance with art. 2 sec. 2 TL is the area of freedom, security and justice that has fallen into shared competence. The basis for an action and in this area is the principle of entrusted competence: according to its content, the exercise of competences conferred on the European Union is subject to the principles of subsidiary and proportionality belong to the Member States. However, the principle of subsidiary has been clarified on the part of the Member States, and this principle is not only applicable to "central" countries but also "regional and local".

Criminal law has become a separate, though specific policy of cooperation, the new way for the harmonization of legislation in the field of substantive and procedural criminal law has been open¹⁷. Article 83 paragraph 1 of TFEU established the principle that within the EU law minimum rules concerning the definition of criminal offenses and sanctions in the areas of particularly serious crime of a cross-border nature can be established.

¹³ State relatively easily may come into possession of malware (viruses, Trojans, worms), as well as the equipment needed to carry out even advanced operations. Increasingly, government agencies themselves are developing the most powerful tools, which do not involve, however, the major costs in terms of budget (the case of the Stuxnet virus).

¹⁴ See more: F. Schreier, *On Cyberwarfare*, „DCAF Horizon 2015 Working Paper”, Vol. 7, p. 11.

¹⁵ An interesting manifestation of such measures were Russian cyber-attacks on Estonia and Georgia in 2007–2008. In both cases, limited opportunities for an active information policy for these countries helped to strengthen the position of the Russian Federation in the international arena.

¹⁶ The Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community was drawn up in Lisbon on 13 December 2007 (*Journal of Laws* of 2009, No. 203, item. 1569).

¹⁷ Compare: M. Siwicki, *Cyberprzestępczość*, Warszawa 2013, p. 41.

At the same time, one clearly indicated that this was also about cybercrime. These are the forms of criminality in which Member States have already adopted minimum standards for the offenses or the scope of criminal penalties, in the form of framework decisions under the former art. 31 TEU in relation with art. 34 sec. 2 lit. B TEU. Adoption of minimum standards in areas other than those specified in this provision will require prior approval of the Council. So far, regional action was rarely taken or replaced at global level, especially within the UN framework.

So far, European states have focused on combating terrorism in Europe without going beyond its borders. Contemporary transformations of terrorism show that the role of religion is increasing at the motivational level, the tactics, methods and means used by terrorists change, resulting in greater heterogeneity of the phenomenon and forcing participants to cooperate with flexibility and rapid adaptation to the changes. The liquidity of the structures of the present terrorist organizations does not facilitate the counteracting of this phenomenon for contemporary states and international organizations.

An example of EU legislation on the problem of cybercrime is Directive No. 2013/40/EU¹⁸ of 12 August 2013. It replaced the earlier Council Framework Decision 2005/222/JHA¹⁹ of 24 February 2005 and it caused its development and refinement. The aim of the Directive is to improve cooperation between the competent authorities of the member states in the area of attacks against information systems and the establishment of minimum standards concerning the definition of criminal offenses.

According to the art. 2 of the Directive on attacks against information systems, “computer system” means any device or a group of connected or related devices in which one or more perform automatic processing of computer data, as well as computer data stored, processed, recovered or transmitted for the purposes of their operation, use, protection and maintenance. “Computer data” means any representation of facts, information or concepts in a suitable form for processing in a computer system, including a program suitable for causing performance of the functions of the system. The term ‘unlawful’ is defined as an access or interference for which the owner, or another right holder of the system has not given this consent, or which is not allowed according to law²⁰.

In order to standardize the legal systems it was recognized that in each member state an illegal access to the computer system, and illegal interference with the system and data should be treated as a crime. Illegal access to information system is understood as an intentional, unlawful access to all or part of the information system²¹. Member states are free to decide whether it is always covered by the indictment, or only when the offense is committed by infringing a security measure. Illegal system interference under article 4 of the Directive is unlawful, intentional serious hindering or interruption of the functioning

¹⁸ Directive of the European Parliament and of the Council 2013/40/EU of 12 August 2013 on attacks against information systems and replacing Council Framework Decision 2005/222/JHA (JOL EU L 218 of 14 August 2013.).

¹⁹ Council Framework Decision 2005/222/JHA of 24 February 2005 on attacks against information systems (JOL EU L, No. 69, of 16 March 2005.).

²⁰ A.M. Kruk, *Bezpieczeństwo transferu informacji w XXI wieku w świetle bezpieczeństwa państwa i organizacji* [w:] S. Sulowski, M. Brzeziński (ed.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2009, p. 345.

²¹ F. Radoniewicz, *Postanowienia decyzji ramowej Rady w sprawie ataków na systemy informacyjne a ujęcie cyberprzestępstw w kodeksie karnym*, „Ius Novum” No. 1/2009, p. 48; A. Sakowicz, *Prawnokarne gwarancje prywatności*, Zakamycze 2006.

of the system by inputting, transmitting, damaging, deleting, destroying, altering, suppressing or rendering inaccessible computer data. In contrast, illegal data interference in accordance with article 5 of the Directive means the intentional and unlawful removal, damage, deterioration, change, suppression or rendering inaccessible computer data in a computer system²².

According to art. 8 of the Directive on attacks against information systems, the following actions are also the subject of the penalty: help, an attempt and incitement to commit the aforementioned crimes. It is worth noting that each member state may decide that it will not be punished as a criminal during an attempt to gain illegal access to information systems. The offenses should be punishable for at least two years. This penalty is, however, aggravated if the acts of illegal interference in the system and data, as well as illegal access to the security breaches were committed as a part of a criminal organization or caused serious harm or affect the essential interests. Then they shall be punishable for at least three years of imprisonment. It was found that for the criminal liability not only the individual, but also a legal person could be held²³.

In the legislation of the European Union one can also find regulations related to the criminalization of activities aimed at disseminating information prohibited by law, including those via computer networks. The directive 2011/93/EU of 13 December 2011²⁴ contains the provisions on combating the sexual exploitation of children, including child pornography distributed through the Internet. It lays down minimum standards for the definition of criminal offenses and penalties related to sexual abuse, and sexual exploitation of children, children pornography and solicitation of children for sexual purposes. It also introduces provisions to improve prevention of this crime and better protection of victims as a result thereof (art. 1 of the Directive). In art. 5 of the Directive there are the provisions for offenses related to child pornography. As the Directive Council of Europe in 2007 they describe the criminalization of specific offenses, indicating the minimum statutory sanctions for their commission. In art. 5 paragraph 3 it was predicted the criminalization of knowingly obtaining access through information and communication technology, to child pornography, the action should be accompanied by a criminal penalty of a maximum of at least one year of imprisonment.

The latest Directive 2014/41/EU of the European Parliament and of the Council of 3rd April 2014²⁵ concerning the European Investigation Order (EIO) in criminal matters art.1 paragraph 1 of the directive defines the broader concept of EIO than that one which was contained in the Framework Decision 2008/978/JHA. In the current wording it means a judicial decision issued or approved by a judicial authority²⁶ “the issuing State”²⁷ to call

²² K. Gienas *Systemy Digital Rights Management w świetle prawa autorskiego*, Warszawa 2008, p. 229.

²³ See also: K. Indecki, *Prawo karne wobec terroryzmu i aktu terrorystycznego*, Łódź 1998, p. 23; R. Zgorzały, *Przestępstwo o charakterze terrorystycznym w polskim prawie karnym*, „Prokuratura i Prawo” No. 7–8/2007, p. 35; art. 10 of the Directive.

²⁴ Directive of the European Parliament and of the Council 2011/93/EU on combating the sexual abuse, sexual exploitation of children and child pornography, and replacing Council Framework Decision 2004/68/ JHA (JOL EU.L No.335 of December 17, 2011).

²⁵ JOL EU L 130 on 1.05.2014.

²⁶ In contrast, the executing authority is the authority competent to recognize an EIO and ensure its execution in accordance with this Directive and with the procedures applicable in similar domestic cases.

“the executing State”²⁸ to carry out one or several specific investigative orders to obtain an evidence.

The directive applies from 21st May 2014. By 22nd May 2017 member states shall take the necessary measures to meet its requirements. It replaces the existing so far rules ratified by Poland of the European Convention on Mutual Assistance in Criminal Matters of 1959 and the Convention on Mutual Assistance in Criminal Matters between the Member States of the European Union in 2000, as well as the Council Framework Decision 2003/577/JHA on the execution in the European Union of orders freezing property or evidence and the Framework Decision 2008/978/JHA on the European evidence Warrant²⁹.

The EIO, like the EAW of 2008 is another instrument based on the principle of mutual recognition. Thus, it facilitates cooperation between EU Member States, excluding the double criminality requirement in the list of crimes, including terrorism. Moreover, the procedure of their application is simple, steps are taken directly by the judicial authorities. However, the European Evidence Warrant in 2008 is often rated as a useless instrument because it requires certainty as to the presence of evidence in the requested state³⁰. In connection with this new instrument or EIO, it covers almost all investigations and does not have this requirement. These instruments are crucial in the fight against the use of the Internet for terrorist purposes as they allow rapid international cooperation.

The EIO mechanism was created to enable the courts, prosecutors and other investigative authorities direct transmission of requests for a specific proof, secure and search the property or hearing by videoconference. The judicial authority of the country, to which EIO was directed, has limited grounds for refusal of enforcement of such a request (e.g. due to national security concerns) and strict deadlines for its implementation. As a general rule European orders are seen in the same way as those issued by national authorities.

According to art. 3 of the objective range of the EIO governing each investigative action beyond creation of a joint investigation team and the gathering of evidence within such a team investigation, as provided for in art. 13 of the Convention on Mutual Assistance in Criminal Matters between the Member States of the European Union and the Council Framework Decision 2002/465/JHA unless these actions are being taken to implement art. 13 paragraph 8 of the Convention and Article 1, section 8 of the Framework Decision 2009/426/ JHA³¹.

Therefore, in accordance with art. 4 EIO directive may be issued:

- a) with respect to criminal proceedings which initiated a judicial authority or which may be brought before the judicial authority in the case of an offense under the law of the issuing state;
- b) in proceedings brought by the authorities in respect of acts threatened with punishment under the national law of the issuing state, as they represent a violation of

²⁷ This means the Member State in which the EIO is issued (Art. 2 paragraph. 1 item a).

²⁸ This means the END executing Member State in which you want to perform a particular investigative measure (Art. 2 paragraph. 1 item b).

²⁹ JOL EU L 350 on 30.12.2008.

³⁰ N. Catelan, S. Cimamonti, J.B. Perrier, *La lutte contre le terrorisme dans le droit et la jurisprudence de l'Union européenne*, Press Universitaires, Marsylia 2014, p. 135.

³¹ JOL EU L 138 on 4.6.2009.

the law, and the decision may give a rise to proceedings before a court having jurisdiction in particular in criminal matters;

- c) in proceedings brought by judicial authorities in respect of acts which are punishable under the national law of the issuing state, they constitute a breach of law, where the decision may give a rise to proceedings before a court having jurisdiction in particular in criminal matters;
- d) in connection with proceedings referred to in point a), b) and c) which relate to offenses or infringements for which a legal person may be held liable or punished in the issuing state.

In addition, the issuing authority in accordance with art. 6 EIO of this Directive may do so only if the following conditions are met:

- a) issuing the EEW is necessary and proportionate to the purpose of the procedure referred to in Article 4, taking into account the rights of the suspect or the accused; and
- b) in a similar national case management to carry out the investigative measure(s) indicated(s) in the EIO is permissible under the same conditions.

However, when the executing authority has reasons to believe that the conditions referred to in art. 6, paragraph 1 have not been met, it may consult with the issuing authority on the so-called EIO why they were taken. After such consultation, the issuing authority may also decide to withdraw EIO.

5. CONCLUSIONS

The fact is that modern information systems, which form a part of the critical infrastructure of the country, require much more solid protection than it seemed a few years ago. The effect of a rapid technological development has become a strong dependence of the economy on IT systems. Nowadays, they control telecommunications, banking, energy supply, the air traffic system, a network of trains, control water supply and sewage disposal. We could say that the modern economy would cease to function without them³².

The need for security seems to be self-evident truth. Some companies are aware of this fact, others unfortunately do not. Certainly protection systems can be improved through the introduction of new legislation providing good practices in the area of security. However, one needs to remember to set new rules, balance the need for security with the right to privacy³³.

All these features make that cyberspace is increasingly becoming a target of the country. Some of them already since the 90s of the twentieth century have developed its potential in this field. One can understand not only employed professionals and its infrastructures, but also the techniques and tools used in attacks ICT. Rightly, it has been recognized that in its present form cyberspace can be effectively applied to meet specific interests in the international environment.

Another regulation is EIO which introduced a simplified and harmonized legal framework for cooperation in the collection of evidence for transnational criminal proceedings or investigations. Cooperation between the European Union and the member states in the

³² I. Oleksiewicz, *Ochrona praw jednostki a problem cyberterroryzmu*, HSS, Vol. XIX, 21 (1/2014), p. 29.

³³ *Ibidem*.

field of information security assurance is not easy due to the large number of systems and various initiatives undertaken in this area. However, it should be clear that this cooperation is developing very quickly. It seems that depending on the specific sector its effects will be seen in the near future.

Another important aspect of this case is education. All the time insufficient number of computer users are unaware that their computers may be targeted by teenage hacker or be used as a remote weapons by terrorists. Conducting awareness, but lacking the alarming tone of the educational campaign would certainly help improve safety in this area.

REFERENCES

- [1] Białoskórski R., *Cyberzagrożenia w środowisku bezpieczeństwa XXI wieku. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, Warszawa 2011.
- [2] Catelan N., Cimamonti S., Perrier J.B., *La lutte contre le terrorisme dans le droit et la jurisprudence de l'Union européenne*, Press Universitaires, Marsylia 2014.
- [3] Denning D., *Is Cyber Terror Next?*, www.cs.georgetown.edu/~denning/infosec/cyber-terror-GD.doc (14.05.2016).
- [4] Gienas K., *Systemy Digital Rights Management w świetle prawa autorskiego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- [5] Gniadek A., *Cyberprzestępczość i cyberterrorizm – zjawiska szczególnie niebezpieczne* [w:] *Cyberterrorizm. Nowe wyzwania XXI wieku*, red. T. Jemioło, J. Kisielnicki, K. Rajchel, Wyd. WSIZIA, WSPOL, WSO AON, Warszawa 2009.
- [6] Gryz J. (red.), *Zarys teorii bezpieczeństwa państwa*, Warszawa 2016.
- [7] Indeck K., *Prawo karne wobec terroryzmu i aktu terrorystycznego*, Łódź 1998.
- [8] Janowska A., *Cyberterrorizm – rzeczywistość czy fikcja?* [w:] *Spółczesność informacyjna. Wizja czy rzeczywistość? v. I*, Wyd. AGH, Kraków 2004.
- [9] Kosiński J., Waszczuk A., *Cyberterrorizm a cyberprzestępczość* [w:] *Współczesne zagrożenia bioterrorystyczne i cyberterrorystyczne a bezpieczeństwo narodowe Polski*, red. P. Bogdalski, Z. Nowakowski, T. Płusa, J. Rajchel, K. Rajchel, WSPol, WSIZiA, WSOSP, WIM, Warszawa 2013.
- [10] Kruk A.M., *Bezpieczeństwo transferu informacji w XXI wieku w świetle bezpieczeństwa państwa i organizacji* [w:] S. Sulowski, M. Brzeziński (ed.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Elipsa, Warszawa 2009.
- [11] Lakomy M., *Znaczenie cyberprzestrzeni dla bezpieczeństwa państw na początku XXI wieku*, „Stosunki Międzynarodowe” Vol. 42/2010.
- [12] Liedel K., *Bezpieczeństwo informacyjne w dobie terrorystycznych i innych zagrożeń bezpieczeństwa narodowego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
- [13] Madej M., *Zagrożenie asymetryczne bezpieczeństwa państw obszaru transatlantyckiego*, PISM, Warszawa 2007.
- [14] Oleksiewicz I., *Challenges of EU security on the example of cyberrorism policy*, “Journal of International Trade Law of Policy” (1/2015).
- [15] Oleksiewicz I., *Ochrona praw jednostki a problem cyberterrorizmu*, HSS, Vol. XIX, 21 (1/2014).
- [16] Polit M., *Cyberterrorism- Fact or Fancy?*, www.cs.georgetown.edu/~denning/infosec/pollitt.html (14.05.2012).

- [17] Radoniewicz F., *Postanowienia decyzji ramowej Rady w sprawie ataków na systemy informatyczne a ujęcie cyberprzestępstw w kodeksie karnym*, „Ius Novum” No. 1/2009.
- [18] Sakowicz A., *Prawnkarne gwarancje prywatności*, Zakamycze 2006.
- [19] Schmitt M.N. (ed.), *The Tallinn Manual on the International Law Applicable to Cyber Warfare*, Cambridge University Press, 2015.
- [20] Schreier F., *On Cyberwarfare*, „DCAF Horizon 2015 Working Paper”, Vol. 7
- [21] Siwicki M., *Cyberprzestępczość*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- [22] Snyder R., *Hating America: Bin Laden as a civilizational revolutionary*, “Review of Politics” No. 4/2003.
- [23] Suchorzewska A., *Ochrona prawna systemów informatycznych wobec zagrożeń cyberterroryzmem*, LexisNexis, Warszawa 2010, p. 17.
- [24] *The Tallinn Manual on the International Law Applicable to Cyber Warfare*, red. M.N. Schmitt, Cambridge University Press, 2013.
- [25] Zgorzały R., *Przestępstwo o charakterze terrorystycznym w polskim prawie karnym*, „Prokuratura i Prawo” No. 7–8/2007.
- [26] The Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, drawn up in Lisbon on 13 December 2007 (Journal of Laws of 2009, No. 203, item. 1569).
- [27] Council Framework Decision 2003/577/JHA of 22 July 2003 on the execution in the European Union of orders freezing property or evidence (JOLEU L 196 on 02.08.2003.)
- [28] Council Framework Decision 2005/222/JHA of 24 February 2005 on attacks against information systems (JOL EU L, No. 69, dated 16 March 2005).
- [29] Framework Decision 2008/978/JHA of 18 December 2008 on the European evidence Warrant (JOLEU L 350 on 30.12.2008).
- [30] Council Decision 2009/426 /JHA of 16 December 2008 on the strengthening of Eurojust and amending Decision 2002/187/JHA setting up Eurojust with a view to reinforcing the fight against serious crime (JOL L 138, 4.06.2009).
- [31] Directive of the European Parliament and of the Council 2011/93/EU of 13 December 2011 on combating the sexual abuse, sexual exploitation of children and child pornography, and replacing Council Framework Decision 2004/68/ JHA (JOL EU L No.335 of December 17, 2011).
- [32] Directive of the European Parliament and of the Council 2013/40/EU of 12 August 2013 on attacks against information systems and replacing Council Framework Decision 2005/222/JHA (JOL EUL 218 of 14 August 2013).
- [33] Directive 2014/41/EU of the European Parliament and of the Council of 3rd April 2014 (JOLEU L 130 on 1.05.2014).
- [34] European Convention on Mutual Assistance in Criminal Matters of 20 April 1959 (CETS No.030).
- [35] Convention of 29 May 2000 on Mutual Assistance in Criminal Matters between the Member States of the European Union (JOLEU C 197 on 12.07.2000).

PRAWNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA POLITYKĄ ANTYCYBERTERRORYSTYCZNĄ UNII EUROPEJSKIEJ

Oprócz tradycyjnych zagrożeń dla informacji takich jak szpiegostwo lub przeciek tajemnic państwowych czy handlowych pojawiły się nowe zagrożenia, wśród których najbardziej

niebezpieczny jest cyberterroryzm. Prawidłowe funkcjonowanie społeczeństwa zależy dziś w dużym stopniu od właściwego zarządzania nowoczesnymi technikami i technologiami informatycznymi. Komputery i sieci komputerowe powszechnie stosowane są w gospodarce, administracji, jak również w codziennym użytku gospodarstw domowych. Biorąc pod uwagę problemy związane z cyberterroryzmem, a w szczególności analizy przepisów mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa systemów informatycznych państw, to zagadnienie powinno być również uznane jako wymagające wnikliwej analizy badawczej. W związku z tym niniejszy artykuł jest próbą wyjaśnienia, czym różni się cyberterroryzm od cyberprzestępstwa i jak należy rozumieć cyberbezpieczeństwo w dzisiejszych czasach. Podjęto próbę scharakteryzowania determinantów tego zjawiska i analizy analizę najnowszych rozwiązań prawnych w zakresie zarządzania polityką zwalczania cyberterroryzmu, jak i cyberprzestępczości w UE. Konstrukcja współczesnego modelu społeczeństwa informacyjnego, którego niezaprzeczalnym katalizatorem są technologie stosowane podczas komunikacji elektronicznej, przybierającej w wyniku konwergencji formę cyfrową, wyzwała potrzebę refleksji nad fenomenem informacji. Podjęta analiza ma na celu przedstawienie wpływu unijnych instrumentów prawnych na zwalczanie samego zjawiska cyberprzestępczości. Ponadto starano się znaleźć odpowiedź na pytanie, czy obecne standardy prawne przyjęte w Unii Europejskiej w zakresie bezpieczeństwa są skutecznym narzędziem w zwalczaniu zagrożenia, jakim jest cyberterroryzm.

Słowa kluczowe: zarządzanie, cyberterroryzm, polityka, UE, prawo.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.32

Tekst złożono w redakcji: lipiec 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Anna OSTROWSKA-DANKIEWICZ¹
Tomasz TOMCZYK²

ZNACZENIE PROGRAMÓW GRUPOWYCH UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE W PROCESACH ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Celem opracowania jest określenie istoty oraz znaczenia grupowych ubezpieczeń na życie dla zarządzania ryzykiem przedsiębiorstw oraz wskazanie ich praktycznego wpływu na te procesy poprzez omówienie, przeanalizowanie poszczególnych rodzajów ubezpieczeń grupowych i przedstawienie przykładów oraz skutków ich wykorzystania. Według teorii ekonomii człowiek jest najcenniejszym elementem i najważniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa. Sukces firmy w dużym stopniu zależy od jego pracy, osiągnięć, wydajności, zaangażowania i kreatywności. W związku z tym jego działania mogą wywierać ogromny wpływ na działalność gospodarczą i są wysoce ryzykowne z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem. Błędy popełnione przez człowieka, zarówno w procesie produkcyjnym, jak i w innych procesach wpływających na sprawne funkcjonowanie firmy są bardzo kosztowne i mają duże znaczenie w podejmowaniu decyzji w zakresie zarządzania. Każda firma powinna zatem zadbać o zdrowie i bezpieczeństwo swoich pracowników, a redukcja absencji, szybka diagnoza dotycząca stanu zdrowia, krótsze nieobecności i zmniejszenie rotacji kadry to główne zadania pracowników odpowiedzialnych za skuteczne i efektywne zarządzanie firmą. Szybka i dokładna identyfikacja zagrożeń pozwala na wczesne i dokładne podejmowanie decyzji, minimalizując niepewność w zarządzaniu przedsiębiorstwem i zyskując przewagę konkurencyjną. Pracownik, jego zaangażowanie i wydajność to ważne elementy każdej firmy. Zagrożenia związane z brakiem wykwalifikowanego personelu, wydłużonym urlopem medycznym, przedłużonym leczeniem i rehabilitacją, a ryzyko utraty niezadowolonych profesjonalistów z ich zdrowia, życia i przyszłej emerytury stanowią ważne zagrożenia każdego pracodawcy.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, grupowe ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia zdrowotne.

1. WPROWADZENIE

Zgodnie z powszechnie znaną oraz stosowaną teorią ekonomii, człowiek wraz ze swoimi umiejętnościami stanowi najcenniejszy element wszelkich zasobów przedsiębiorstwa. To od jego pracy, wydajności, zaangażowania i kreatywności w dużej mierze zależy sukces firmy. W związku z tym, jego działalność i funkcjonowanie stanowią duże ryzyko

¹ Dr Anna Ostrowska-Dankiewicz, Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: anna.ostrowskadankiewicz@gmail.com.

² Mgr Tomasz Tomczyk, PZU Życie S.A., Oddział w Rzeszowie; e-mail: tomczyk@interia.pl.

z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem. Błędy popełnione przez człowieka zarówno w procesie produkcji, jak i w pozostałych procesach mających wpływ na sprawne działanie przedsiębiorstwa są bardzo kosztowne i mają duże znaczenie w podejmowaniu decyzji zarządczych. Każda firma powinna dbać o ochronę życia i zdrowia swoich pracowników, a zmniejszenie absencji chorobowych, szybka diagnostyka, krótsze nieobecności i zmniejszenie rotacji wśród załogi to główne zadania kadry odpowiedzialnej za skuteczne i efektywne zarządzanie firmą. Jednym z narzędzi zarządzania ryzykiem, służącym do ograniczenia ekonomicznych konsekwencji zdarzeń losowych powodujących szkody osobowe są ubezpieczenia na życie, które w przedsiębiorstwach, w zdecydowanej większości przypadków mają charakter polis grupowych.

Celem opracowania jest określenie istoty oraz znaczenia ubezpieczeń grupowych na życie dla zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie oraz wskazanie ich praktycznego oddziaływania na te procesy poprzez analizę poszczególnych rodzajów grupowych ubezpieczeń i przedstawienie przykładów takiego oddziaływania.

2. ISTOTA RYZYKA ORAZ ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Ryzyko i niepewność to dwa zjawiska towarzyszące działalności każdego przedsiębiorstwa. Ryzyko zawsze powinno być rozpatrywane z dwóch punktów widzenia, tj. jako niepewność przyszłych wyników oraz jako źródło potencjalnych strat, jak i możliwych korzyści.

Zarządzanie ryzykiem stanowi dziedzinę, która za cel stawia sobie³:

- zapewnienie bezpieczeństwa i stabilizacji finansowej przedsiębiorstwa,
- ochronę aktywów, zdolności operacyjnej oraz reputacji firmy przed zagrożeniami mającymi potencjał jej zniszczenia lub złamania,
- podniesienie kultury organizacyjnej, sprawności i świadomości menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa,
- zwiększenie zdolności firmy do podejmowania więcej ryzyka w sposób kontrolowany – a więc podniesienie jej konkurencyjności

Zarządzanie ryzykiem nie jest wyłącznie narzędziem dla przedsiębiorstw i organizacji o charakterze publicznym, lecz w istocie dotyczy wszelkiego rodzaju działalności – prowadzonej zarówno w perspektywie krótko, jak i długoterminowej. Wszelkie korzyści i szanse z nim związane należy rozpatrywać nie tylko w kontekście samej działalności, ale w odniesieniu do wielu różnych stron, których mogą dotknąć skutki zdarzeń⁴.

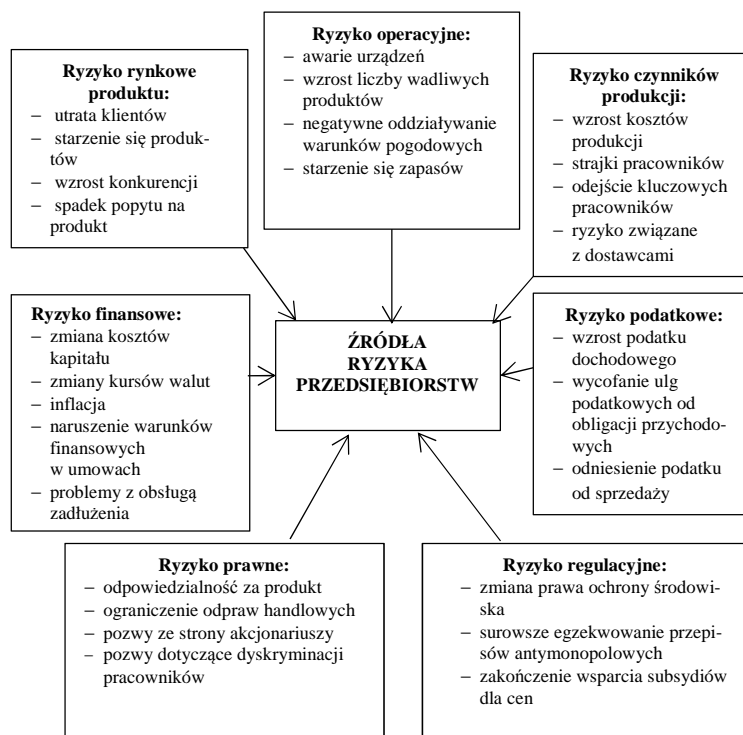
W procesie zarządzania ryzykiem jednym z najważniejszych elementów jest identyfikacja ryzyka. Określenie czynników mogących mieć wpływ na zakłócenie funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowi zatem podstawowy element podejścia do problematyki ryzyka, a szybkie i trafne zidentyfikowanie zagrożeń pozwala na wczesne podjęcie trafnych

³ A. Choma, *Zarządzanie Ryzykiem*, THiNK WSIZ Rzeszów Studenckie naukowe czasopismo internetowe ISSN 2082-1107, nr 4 (8) 2011, s. 7–21, http://www.rudnicki.com.pl/zarządzanie_ryzykiem (30.05.2011).

⁴ *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations, AIRMIC, ALARM, IRM, 2003, s. 2.

decyzji, co pozwala na zminimalizowanie niepewności w zarządzaniu przedsiębiorstwem i uzyskanie przewagi konkurencyjnej⁵.

Zarządzanie ryzykiem stanowi centralny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Najczęściej występujące źródła ryzyka w przedsiębiorstwach zilustrowano na rys. 1.



Rys. 1. Źródła ryzyka w przedsiębiorstwie

Źródło: L.K. Meulbroek, *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*, Harvard Business School Soldiers Field Road Boston 2002.

Należy podkreślić, iż zaprezentowane na rys. 1 źródła ryzyka nie wyczerpują zagadnienia, a z punktu widzenia analizowanego problemu szczególnie istotne jest ryzyko związane z zasobami ludzkimi.

Na poziom ryzyka w przedsiębiorstwie wpływają zarówno czynniki pochodzenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Mają one wpływ na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, a ich źródłem mogą być zarówno negatywne zdarzenia bezpośrednie, które powodują, że nie można osiągnąć wyznaczonych celów oraz szanse umożliwiające ich realizację.

⁵ Z. Krysiak, *Jakość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających w Polsce* [w:] *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, red. S. Kasiewicz, Warszawa 2011, s. 154.

Do czynników zewnętrznych należy zaliczyć: spowolnienie gospodarcze, wzrastającą konkurencję, wahania cen surowców, globalizację, zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym, katastrofy naturalne, ekstremalne warunki pogodowe.

Czynnikami ryzyka wynikającymi z procesów zarządzania przedsiębiorstwem są natomiast: społeczna odpowiedzialność, utrata reputacji czy brak innowacyjności, czynniki finansowe takie jak: dostępność kapitału i struktura kapitału, utrata płynności finansowej i ryzyko płynności, kontrahenci i związane z nimi należności handlowe, a także wahania kursów walut i wahania stóp procentowych. Jeszcze inną grupę stanowią czynniki operacyjne, do których zalicza się przerwę w działalności, zakłócenia, przerwę w łańcuchu dostaw, oddziaływanie na środowisko oraz wycofanie produktu z rynku. Ponadto do stosunkowo nowych zalicza się tzw. ryzyka IT związane z cyberprzestępczością, takie jak: utrata danych czy awarie technologiczne oraz ryzyka przestępstw związane z nieuczciwością pracowniczą, sprzeniewierzenia, szpiegostwo gospodarcze oraz kradzież⁶.

Przy analizie znaczenia programów grupowych ubezpieczeń na życie w procesach zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach należy skupić się przede wszystkim na takich źródłach ryzyka związanych z zasobami ludzkimi, jak⁷:

- absencja pracownicza,
- kurczący się rynek pracy,
- utrata utalentowanych pracowników,
- wypadki pracownicze.

3. ABSENCJA PRACOWNICZA JAKO ŹRÓDŁO RYZYKA W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, z którymi związane są określone źródła ryzyka szczególnie istotna jest absencja pracownicza.

Według danych ZUS z 2015 roku Polacy przebywali na zwolnieniach lekarskich z powodu chorób 266 milionów dni. Przeciętna długość zwolnienia wyniosła 12 dni. Miesięczna kwota wypłat zasiłków chorobowych wynosiła około 900 mln zł, a suma wypłaconych świadczeń przez cały rok wynosiła aż ponad 10 mld zł.

Należy podkreślić, że nieobecność w pracy przekłada się także na konkretne starty dla firm i dla całej gospodarki. Przede wszystkim odczuwają to większe firmy, które zatrudniając ponad 20 osób same wypłacają swoim pracownikom zasiłek chorobowy. Do tego należy również doliczyć tzw. koszty alternatywne, czyli koszty związane z zaangażowaniem innych osób, na które składają się: wynagrodzenia za nadgodziny, zastępstwa, zatrudnienie nowych pracowników, czy koszty związane z obniżeniem produkcji oraz koszty przestoju w pracy.

Wielkość rozmiarów problemu absencji pracowniczej w Polsce z uwzględnieniem liczby dni absencji chorobowej oraz liczby zaświadczeń lekarskich dla kobiet i mężczyzn oraz poszczególnych grup wiekowych zaprezentowano w tabeli 1.

⁶ J. Słobosz, R. Ziomko, *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*. Raport Aon Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 17.

⁷ *Ibidem*.

Tabela 1. Absencja chorobowa Polaków w 2015 roku

| Wiek | Liczba dni absencji chorobowej | | | | Liczba zaświadczeń lekarskich | | | |
|----------------|--------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | Ogółem | Mężczyźni | Kobiety | nieustalona płeć | Ogółem | Mężczyźni | Kobiety | nieustalona płeć |
| | 238 659 822 | 100 948 755 | 137 538 626 | 172 441 | 19 204 039 | 8 694 326 | 10 494 316 | 15 397 |
| 19 lat i mniej | 2 153 795 | 1 183 846 | 967 393 | 2556 | 314 341 | 185 183 | 128 836 | 322 |
| 20 | 1 458 593 | 709 973 | 747 156 | 1464 | 165 217 | 89 650 | 75 398 | 169 |
| 21 | 2 384 525 | 1 108 389 | 1 274 032 | 2104 | 245 982 | 131 377 | 114 359 | 246 |
| 22 | 3 019 390 | 1 324 565 | 1 692 432 | 2393 | 294 268 | 152 957 | 141 030 | 281 |
| 23 | 3 682 859 | 1 489 593 | 2 190 135 | 3131 | 343 122 | 167 802 | 174 960 | 360 |
| 24 | 4 377 897 | 1 616 957 | 2 757 146 | 3794 | 397 927 | 182 994 | 214 522 | 411 |
| 25 | 5 566 555 | 1 846 407 | 3 715 471 | 4677 | 490 882 | 208 577 | 281 758 | 547 |
| 26 | 6 391 104 | 1 918 572 | 4 468 303 | 4229 | 539 548 | 214 731 | 324 352 | 465 |
| 27 | 6 998 663 | 2 016 501 | 4 977 227 | 4935 | 564 278 | 219 995 | 343 796 | 487 |
| 28 | 7 451 056 | 2 028 539 | 5 417 566 | 4951 | 577 753 | 217 732 | 359 544 | 477 |
| 29 | 7 675 134 | 2 082 301 | 5 587 823 | 5010 | 583 291 | 219 917 | 362 896 | 478 |
| 30 | 8 002 062 | 2 165 366 | 5 831 775 | 4921 | 602 193 | 225 290 | 376 451 | 452 |
| 31 | 8 237 637 | 2 325 935 | 5 906 672 | 5030 | 624 054 | 238 945 | 384 655 | 454 |
| 32 | 8 115 685 | 2 408 700 | 5 703 062 | 3923 | 623 963 | 243 783 | 379 817 | 363 |
| 33 | 7 955 203 | 2 460 550 | 5 489 824 | 4829 | 619 756 | 245 962 | 373 375 | 419 |
| 34 | 7 258 502 | 2 402 903 | 4 851 320 | 4279 | 577 234 | 235 717 | 341 159 | 358 |
| 35 | 6 568 738 | 2 307 280 | 4 258 197 | 3261 | 531 713 | 222 280 | 309 120 | 313 |
| 36 | 6 392 539 | 2 351 411 | 4 037 156 | 3972 | 525 635 | 221 783 | 303 529 | 323 |
| 37 | 6 095 607 | 2 365 382 | 3 726 365 | 3860 | 508 541 | 217 622 | 290 609 | 310 |
| 38 | 5 720 481 | 2 356 866 | 3 360 895 | 2720 | 484 854 | 211 942 | 272 673 | 239 |
| 39 | 5 521 536 | 2 364 055 | 3 154 392 | 3089 | 473 071 | 209 445 | 263 378 | 248 |
| 40 | 5 423 624 | 2 376 477 | 3 044 329 | 2818 | 467 095 | 207 287 | 259 568 | 240 |
| 41 | 5 170 430 | 2 342 781 | 2 825 315 | 2334 | 446 904 | 200 373 | 246 338 | 193 |
| 42 | 4 916 564 | 2 252 755 | 2 661 546 | 2263 | 423 438 | 190 405 | 232 820 | 213 |
| 43 | 4 710 871 | 2 202 829 | 2 505 089 | 2953 | 405 195 | 183 655 | 221 320 | 220 |
| 44 | 4 594 143 | 2 153 093 | 2 438 651 | 2399 | 391 074 | 177 146 | 213 715 | 213 |
| 45 | 4 472 498 | 2 094 603 | 2 375 427 | 2468 | 378 410 | 170 388 | 207 822 | 200 |
| 46 | 4 393 870 | 2 030 315 | 2 361 166 | 2389 | 366 239 | 163 447 | 202 616 | 176 |
| 47 | 4 304 079 | 1 978 241 | 2 323 881 | 1957 | 354 193 | 156 692 | 197 348 | 153 |
| 48 | 4 316 762 | 1 992 843 | 2 321 577 | 2342 | 350 166 | 155 496 | 194 496 | 174 |
| 49 | 4 350 920 | 2 026 408 | 2 322 344 | 2168 | 349 618 | 156 425 | 193 017 | 176 |
| 50 | 4 390 635 | 2 013 455 | 2 375 102 | 2078 | 348 570 | 153 597 | 194 809 | 164 |
| 51 | 4 479 636 | 2 056 019 | 2 421 462 | 2155 | 353 334 | 155 159 | 198 023 | 152 |
| 52 | 4 672 248 | 2 162 651 | 2 507 567 | 2030 | 362 445 | 159 923 | 202 359 | 163 |
| 53 | 4 814 509 | 2 261 999 | 2 550 434 | 2076 | 370 170 | 165 232 | 204 779 | 159 |
| 54 | 4 914 871 | 2 308 443 | 2 604 231 | 2197 | 372 775 | 166 735 | 205 873 | 167 |
| 55 | 5 136 200 | 2 448 871 | 2 685 145 | 2184 | 383 435 | 174 424 | 208 866 | 145 |
| 56 | 5 295 932 | 2 628 340 | 2 666 024 | 1568 | 393 058 | 185 521 | 207 408 | 129 |

Tabela 1 (cd.)

| Wiek | Liczba dni absencji chorobowej | | | | Liczba zaświadczeń lekarskich | | | |
|------------------|--------------------------------|-----------|-----------|------------------|-------------------------------|-----------|---------|------------------|
| | Ogółem | Mężczyźni | Kobiety | nieustalona płeć | Ogółem | Mężczyźni | Kobiety | nieustalona płeć |
| 57 | 5 545 015 | 2 838 020 | 2 704 920 | 2075 | 405 416 | 197 890 | 207 373 | 153 |
| 58 | 5 637 867 | 2 948 581 | 2 686 793 | 2493 | 406 993 | 202 089 | 204 735 | 169 |
| 59 | 5 669 563 | 3 009 784 | 2 658 033 | 1746 | 405 467 | 204 384 | 200 950 | 133 |
| 60 | 5 538 321 | 2 860 801 | 2 675 602 | 1918 | 390 572 | 191 764 | 198 656 | 152 |
| 61 | 4 080 909 | 2 415 703 | 1 663 257 | 1949 | 283 199 | 159 689 | 123 381 | 129 |
| 62 | 2 590 644 | 2 076 396 | 512 981 | 1267 | 175 313 | 134 083 | 41 150 | 80 |
| 63 | 2 211 278 | 1 849 126 | 360 893 | 1259 | 146 816 | 118 427 | 28 309 | 80 |
| 64 | 1 901 035 | 1 616 577 | 283 624 | 834 | 125 020 | 103 521 | 21 450 | 49 |
| 65 lat i więcej | 4 060 510 | 3 169 521 | 888 481 | 2508 | 257 925 | 196 880 | 60 878 | 167 |
| nieustalony wiek | 39 327 | 32 | 410 | 38 885 | 3576 | 10 | 40 | 3526 |

Źródło: ZUS, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, Warszawa 2016.

Pracodawcy zdając sobie sprawę z konsekwencji długości nieobecności pracowników w związku z chorobą oraz znając realia funkcjonowania służby zdrowia związane z dostępnością do specjalistów oraz wymogami formalnymi wynikającymi na przykład z posiadania niezbędnego skierowania starają się szukać najlepszych rozwiązań. Często wykorzystywanym przez firmy narzędziem zarządzania nieobecnością chorobową (absencją) jest oferowanie dodatkowych świadczeń medycznych, takich jak dodatkowe grupowe programy ubezpieczeń zdrowotnych. Ich posiadanie może stanowić nie tylko element promocji zdrowia w miejscu pracy, ale także narzędzie wpływające na skrócenie czasu oczekiwania na wizytę u specjalisty. Należy jednak podkreślić, że wciąż wiele firm traktuje je jednak jako elementy polityki rekrutacyjnej czy retencyjnej, a nie jako narzędzie zapobiegające absencji.

Według danych Fundacji Watch Health Care⁸ średni czas oczekiwania w Polsce na wizyty u specjalistów często przekracza trzy miesiące. Niestety, ta sytuacja nie poprawia się, a z roku na rok jest coraz trudniej. Dlatego pracodawcy zaczynają szukać nowatorskich rozwiązań i w ostatnich kilku latach bardzo często sięgają po prywatną opiekę medyczną w formie ubezpieczeń lub abonamentów.

Zapotrzebowanie pracowników na tego typu rozwiązanie potwierdzają badania przeprowadzone przez firmę Grafton Recruitment w 2014 r. dotyczące świadczeń pozapłacowych pracowników⁹. Respondenci wskazali, że dla większości z nich najważniejszym benefitem jest właśnie posiadanie prywatnej opieki medycznej fundowanej przez pracodawcę. Wyszczególnienie najbardziej pożądaných dodatków motywacyjnych pracowników przedstawiono następująco:

- prywatna opieka medyczna – 53% wskazań,
- karty sportowe – 42%,
- dofinansowanie kursów językowych – 34%,

⁸ <http://www.korektorzdrowia.pl/barometr/czasy-oczekiwania>.

⁹ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-benefity-ktore-warto-wprowadzic-do-systemu-motywacyjnego>.

- samochód służbowy – 29%,
- możliwość pracy zdalnej – 26%,
- dofinansowanie dojazdów do pracy – 25%,
- szkolenia z umiejętności twardych – 20%,
- dofinansowanie studiów – 21%,
- dodatkowe dni wolne – 19%.

4. RODZAJE ORAZ ROLA PRACOWNICZYCH UBEZPIECZEŃ GRUPOWYCH

Do najważniejszych pracowniczych ubezpieczeń grupowych należą ubezpieczenia ochronne i zdrowotne. Według raportu *Diagnoza Społeczna 2015 – warunki i jakość życia Polaków*¹⁰ najpopularniejszym ubezpieczeniem wśród Polaków są grupowe ubezpieczenia w zakładzie pracy. Wynika z niej, że ta forma ubezpieczenia na życie jest wybierana przez ponad 30% Polaków. Ubezpieczenia te zawierane są pomiędzy ubezpieczycielem a ubezpieczającym, którym jest podmiot pozostający w określonym w umowie stosunku prawnym z osobami ubezpieczonymi i zobowiązany do opłacania składek ubezpieczeniowych. W ubezpieczeniach grupowych wyróżnia się również ubezpieczonego, którego dobra osobiste (życie, zdrowie) są objęte ochroną ubezpieczeniową oraz uposażonego, któremu przysługuje prawo do otrzymania świadczenia na wypadek śmierci osoby ubezpieczonej.

Specyfiką umów pracowniczego ubezpieczenia grupowego jest podmiotowy zakres ochrony ubezpieczeniowej, który może obejmować oprócz osoby ubezpieczonej, także życie członków jego rodziny: małżonka, dzieci, rodziców czy teściów. Taki rodzaj ubezpieczeń występuje tylko w Polsce, a większość ubezpieczycieli zagranicznych wchodząc na polski rynek ubezpieczeń kopiuje to rozwiązanie, tworząc oferty ubezpieczeń grupowych.

Grupowe ubezpieczenie pracownicze na życie jest ubezpieczeniem, które zawierane jest przez pracodawcę celem ochrony życia i zdrowia pracowników. Jest to ubezpieczenie charakteryzujące się znaczną elastycznością w doborze zakresu ryzyk objętych ochroną, ich wariantów i poziomu sum ubezpieczenia. Ubezpieczenie to, z uwagi na regulacje prawne, jest zawsze ubezpieczeniem imiennym, co oznacza, iż wymaga stałego aktualizowania listy osób ubezpieczonych.

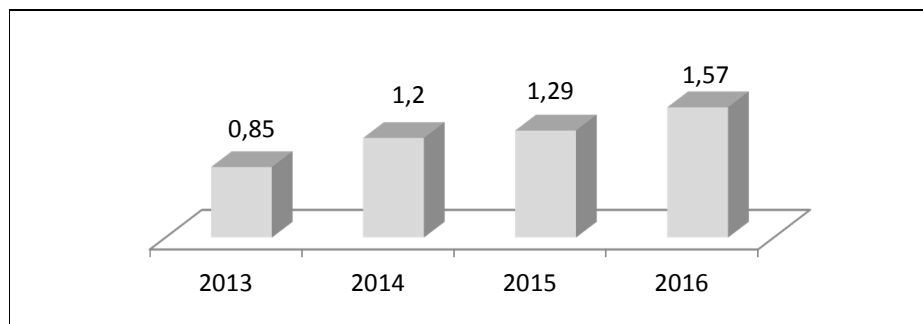
Grupowe ubezpieczenie pracownicze na życie oferowane w zakładach pracy stanowi formę zabezpieczenia dla osób, które za relatywnie niską składkę chcą sobie oraz swoim najbliższym zapewnić optymalną ochronę ubezpieczeniową. Taki rodzaj ubezpieczenia może być finansowany zarówno przez pracodawcę (ubezpieczającego), jak również przez pracownika (ubezpieczonego).

W ciągu ostatnich kilku lat wyraźnie zauważalną tendencją na polskim rynku ubezpieczeniowym jest również wzrost zainteresowania produktami w formie pracowniczych ubezpieczeń grupowych o charakterze zdrowotnym, co zilustrowano na rys. 2.

Coraz większa grupa pracodawców interesuje się ubezpieczeniami zdrowotnymi, ponieważ zapewniają one większą dostępność do placówek medycznych, porównywalne koszty do abonamentów oraz elastyczność w budowaniu pakietów zdrowotnych. Według raportów PIU, na dzień 30 kwietnia 2016 roku prywatne ubezpieczenia zdrowotne chroniły w sumie 1,57 mln osób – co stanowiło o 31% więcej ubezpieczonych niż w analogicz-

¹⁰ *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015, s. 225.

nym okresie 2015 r. Natomiast w okresie ostatnich trzech lat liczba osób posiadających prywatne ubezpieczenia zdrowotne wzrosła blisko dwukrotnie.



Rys. 2. Liczba ubezpieczonych w grupowych ubezpieczeniach zdrowotnych w latach 2013–2016 (w mln)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PIU za lata 2014–2016.

Ubezpieczenia zdrowotne skierowane są głównie do firm i ich pracowników w formie grupowej. Zakłady ubezpieczeń nie posiadają własnej rozbudowanej sieci placówek medycznych, lecz zawierają umowy ze specjalnie wyselekcjonowanymi placówkami medycznymi w celu realizacji usług medycznych. Dzięki takiemu rozwiązaniu bardzo często pacjenci mają dostęp do większej liczby placówek medycznych niż zapewnia to abonament w jednej sieci klinik. W tej formule często klient może również wybierać placówki spoza wykazu na zasadach zwrotu (refundacji) poniesionych kosztów leczenia w ramach określonych limitów. Usługi medyczne oferowane są w ramach różnych pakietów, różniących się zakresem dostępnych usług czy procedur medycznych. Najczęściej są to takie usługi jak: badania laboratoryjne, badania diagnostyczne oraz wizyty u lekarzy specjalistów. Zakres świadczonych usług w ubezpieczeniu zdrowotnym uzależniony jest od wysokości opłacanej składki. Wyższa składka uprawnia do bardziej zaawansowanych usług medycznych (np. tomograf komputerowy, czy dostęp do większej liczby specjalistów).

Specyficznym rodzajem ubezpieczeń grupowych występujących w przedsiębiorstwach są pracownicze programy emerytalne (PPE), które stanowią dobrowolną formę grupowego oszczędzania na emeryturę, organizowaną przez pracodawcę przy współdziałaniu pracowników. PPE mają umożliwić zgromadzenie środków na dodatkową emeryturę, pozwalającą osobom kończącym pracę na utrzymanie wcześniejszego poziomu życia. Pracownicze Programy Emerytalne są tworzone w formie zakładowych lub międzyzakładowych, całkowicie dobrowolnych systemów zabezpieczenia emerytalnego, z dużą swobodą możliwości gromadzenia środków i gospodarowania nimi. PPE tworzone są na podstawie negocjacji pracodawcy z przedstawicielami załogi i pozwalają na lokowanie składek opłacanych przez pracodawcę w wybranej instytucji finansowej, która jest zobligowana do ich pomnażania.

W ramach PPE pracodawca odprowadza składkę podstawową za swoich pracowników w wysokości nie wyższej niż 7% wynagrodzenia uczestnika¹¹. Program może dopuszczać

¹¹ Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o pracowniczych programach emerytalnych (tekst jedn. DzU z 2016 r., poz. 1449), art. 24. 1.

też odprowadzanie składek dodatkowych przez pracowników. Składka podstawowa odprowadzana przez pracodawcę zwolniona jest z obciążenia składkami na ubezpieczenia społeczne. Zyski z inwestycji w ramach PPE i wypłata środków z PPE zwolnione są z podatku dochodowego od osób fizycznych¹².

Pracownicze programy emerytalne mogą występować w następujących formach: pracowniczego funduszu emerytalnego z funduszem inwestycyjnym, ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym w zakładzie ubezpieczeń na życie lub w towarzystwie ubezpieczeń wzajemnych na życie oraz w formie tzw. zarządzania zagranicznego. Wypłata z PPE może natomiast nastąpić na wniosek uczestnika po ukończeniu przez niego 60 lat lub 55 lat po przedstawieniu przez niego decyzji o przyznaniu mu emerytury, a także bez wniosku – po ukończeniu przez uczestnika 70 lat lub po jego śmierci, na wniosek osoby uprawnionej. W tabeli 2 zaprezentowano zmiany dotyczące funkcjonowania pracowniczych programów emerytalnych w okresie ostatnich 10 lat w aspekcie liczby działających i wykreślanych w danym roku PPE oraz wartości składek odprowadzanych do tej formy oszczędzania.

Tabela 2. Zmiany rynku pracowniczych programów emerytalnych w latach 2006-2015

| Wyszczególnienie | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| Liczba działających PPE | 974 | 1019 | 1078 | 1099 | 1113 | 1116 | 1094 | 1070 | 1064 | 1054 |
| Liczba PPE zarejestrowanych w danym roku | 96 | 62 | 77 | 49 | 29 | 37 | 33 | 33 | 29 | 25 |
| Liczba PPE wykreślonych w danym roku | 25 | 19 | 15 | 32 | 15 | 34 | 55 | 57 | 35 | 35 |
| Liczba uczestników PPE (w tys.) | 281,5 | 312,1 | 325,0 | 333,5 | 342,5 | 344,6 | 358,1 | 375,0 | 381,0 | 392,6 |
| Wartość składek podstawowych (w mln zł) | 670,4 | 724,2 | 806,0 | 864,4 | 948,3 | 1 041,8 | 1 079,5 | 1 122,4 | 1 172,7 | 1 192,9 |
| Wartość składek dodatkowych (w mln zł) | 22,7 | 23,3 | 26,0 | 24,5 | 26,3 | 30,5 | 34,2 | 31,9 | 36,3 | 38,3 |
| Wartość aktywów na koniec roku (w mln zł) | 2 793,2 | 3 806,4 | 3 607,7 | 4 998,2 | 6 286,1 | 6 597,7 | 8 350,9 | 9 407,3 | 10 259,5 | 10 623,4 |
| Średnia roczna składka podstawowa na uczestnika (w zł) | 2818 | 2845 | 2975 | 3115 | 3335 | 3646 | 3707 | 3643 | 3686 | 33660 |
| Średnia roczna składka dodatkowa na uczestnika (w zł) | 1127 | 1013 | 1001 | 915 | 1002 | 1119 | 1210 | 1030 | 1114 | 1204 |
| Średnia wartość rachunku PPE na uczestnika (w zł) | 10 318 | 12 825 | 11 325 | 15 180 | 18 597 | 19 204 | 23 767 | 25 665 | 27 142 | 27 464 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Komisji Nadzoru Finansowego.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że pracownicze programy emerytalne nadal stanowią mało popularne rozwiązanie wśród pracodawców. Tylko około 400 tys. pracowników może czuć się wyróżnionymi i docenionymi przez swoich pracodawców możliwością uczestniczenia w programie zwiększającym ich szanse na godną emeryturę.

¹² *Ibidem*, art. 24. 5.

Jednak z roku na rok uczestników PPE przybywa, a wartość średniej składki oraz średniego rachunku uczestnictwa cały czas rośnie, co stanowi dobre prognozy na przyszłość.

5. WYKORZYSTYWANIE PRACOWNICZYCH UBEZPIECZEŃ GRUPOWYCH W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

Każda firma rozwija się tak szybko i dynamicznie, jak dynamicznych ma pracowników i menadżerów, jak potrafi rozwijać ich umiejętności i przenosić to na wypracowane wyniki. Przedsiębiorstwo jest zbiorem ludzkich kompetencji i niekompetencji, umiejętności i barier. Dbanie o pracowników to jeden z najważniejszych celów każdego odpowiedzialnego pracodawcy, a zarządzanie zasobami ludzkimi to dla nich element dużego ryzyka. Dlatego pracownicze ubezpieczenia grupowe mogą stanowić ważne rozwiązanie w zarządzaniu ryzykiem każdego przedsiębiorstwa.

Najpopularniejsze z nich, tj. grupowe pracownicze ubezpieczenia ochronne dla pracodawcy są ważnym narzędziem w polityce działu HR, świadczącym o jego zaangażowaniu i trosce o pracowników oraz mającym na celu stabilizację bezpieczeństwa i stymulowanie lojalności pracowników.

Według danych GUS w pierwszych trzech kwartałach 2016 r. miało miejsce już ponad 20 tys. wypadków przy pracy, w których ucierpiało 55 730 osób¹³. Ubezpieczenia ochronne stanowią niejednokrotnie jedyne zabezpieczenie pracowników w przypadku wystąpienia nieszczęśliwych wypadków lub utraty zdrowia związanej z wystąpieniem ciężkiej choroby lub operacji. Osoby, które wykonując prawidłowo i z należytą ostrożnością czynności zawodowe nie myślą tak często o swoim zabezpieczeniu i konsekwencjach nieprzewidzianych oraz losowych sytuacji (ze względu na posiadane ubezpieczenia), pracują wydajniej, są skupione na postawionych przed nimi zadaniach, szukają kreatywnych rozwiązań. Wiedzą, że w przypadku nieszczęśliwego zdarzenia losowego posiadają zabezpieczenie swojego zdrowia i życia oraz swoich najbliższych.

Wykupienie przez pracodawcę ubezpieczenia zdrowotnego dla jego pracowników może być opłacalne z kilku powodów. Ubezpieczenie zdrowotne wyłącznie w zamian za składkę ubezpieczeniową zapewnia wszystkim ubezpieczonym szereg badań oraz nieodpłatne dodatkowo i nielimitowane wizyty u lekarzy specjalistów. Zmniejszenie utraty czasu w kolejkach do przychodni może przyczynić się do tego, że pracownicy nie będą korzystać ze zwolnień właśnie w tym celu.

Z kolei przedsiębiorca, który wykupi dla pracowników takie ubezpieczenie nie tylko zyskuje wizerunkowo, ale także poprawia ich efektywność poprzez ograniczenie ogółu czasu potrzebnego na skorzystanie z usług medycznych. Również możliwość zakontraktowania wskazanej przez klienta placówki medycznej sprawia, że pracownicy ubezpieczonej firmy mogą korzystać z usług świadczeniodawcy znajdującego się w pobliżu miejsca pracy, co skraca czas potrzebny na skorzystanie z wizyty u lekarza. Ułatwienie dostępu do opieki medycznej może wpływać na zmniejszenie absencji chorobowej kadry, co może przekładać się na obniżenie kosztów (w Polsce pracodawca płaci pracownikowi za pierwsze 33 dni zwolnienia)¹⁴. Według informacji Polskiej Izby Ubezpieczeń, co roku

¹³ *Wypadki przy pracy w okresie I–III kwartał 2016 r.*, „Monitoring Rynku Pracy”, GUS, Warszawa 2016.

¹⁴ Ustawa z 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (tekst jedn. DzU z 2017 r., poz. 1368).

pracodawcy wydają ok. 5 miliardów zł na wynagrodzenia w czasie choroby. Według danych ZUS w 2015 roku liczba wystawionych zaświadczeń chorobowych wzrosła w stosunku do 2014 roku o 11,2%, a liczba dni absencji o 8,3%¹⁵. Powodem mogą być trudności w dostępie do lekarzy specjalistów i długi czas oczekiwania na wizytę. To rodzi poważne koszty dla firm. Statystyczny czas nieobecności z tytułu choroby własnej osób ubezpieczonych w ZUS wyniósł ponad 27 dni, a przeciętna długość jednego zwolnienia od lekarza to ponad 12 dni. W pierwszym półroczu 2014 i 2015 roku ponad połowa zaświadczeń lekarskich została wystawiona na okres do 10 dni¹⁶.

Dobrym rozwiązaniem w zarządzaniu ryzykiem związanym z tego typu problemami jest dostęp do prywatnej specjalistycznej opieki zdrowotnej. Ubezpieczenia takie pozwalają na krótszą nieobecność poprzez skrócenie czasu dostępu do lekarza i badań. Umożliwia to szybsze postawienie diagnozy i podjęcie leczenia. W dalszej kolejności oznacza to zminimalizowanie kosztów zastąpienia pracownika, przede wszystkim w firmach produkcyjnych, gdy jest realna potrzeba zastąpienia wykwalifikowanego pracownika na linii produkcyjnej, co generuje dodatkowe koszty. Na ograniczenie absencji pracowników wpływa również brak zwolnień w czasie pracy w celu osobistego umówienia wizyty w placówce medycznej, a później wizyty w placówce u lekarza czy na badaniach. W przypadku prywatnych ubezpieczeń łatwiej i szybciej można skorzystać z całodobowej infolinii, unikając kolejek w przychodniach.

Do korzyści związanych z kupowaniem ubezpieczenia zdrowotnego bądź abonamentu medycznego dla pracowników zalicza się także budowanie wizerunku nowoczesnego i solidnego przedsiębiorcy, który dba o zdrowie swoich pracowników oraz ich członków rodzin. Ubezpieczenie zdrowotne stanowi też element systemu motywacyjnego. Firma zapewniająca taką możliwość staje się automatycznie bardziej atrakcyjna na rynku pracy. Ma to znaczenie w czasie spowolnienia gospodarczego, gdy trudniej jest motywować pracowników podnoszeniem zarobków, bo często nie ma na to środków. Ponadto ubezpieczenie zdrowotne może też przyczynić się do związania pracownika z firmą. Przekłada się to wprost na obniżenie kosztów w firmie, ponieważ z odejściem pracownika wiążą się koszty procesu rekrutacyjnego, szkolenia nowego pracownika i jego niższej wydajności pracy w pierwszym okresie zatrudnienia, a jak wskazują badania zatytułowane „Monitor Rynku Pracy”, prowadzone przez firmę Randstad jest to duży problem, ponieważ w 2016 r. 29% Polaków zmieniło pracę lub zajmowane stanowisko¹⁷.

Innym rodzajem ubezpieczenia w ramach proponowanych przez ubezpieczycieli form ubezpieczeń grupowych, wpływających na proces zarządzania firmą są pracownicze programy emerytalne, które mają duże znaczenie na poziom zadowolenia pracowników z warunków finansowych proponowanych przez pracodawcę. Dla pracodawcy składka przekazana do PPE stanowi natomiast o wiele tańszy sposób podwyższenia wynagrodzenia pracownikom niż zwykłe podwyższenie pensji. Dzieje się tak dlatego, że składka podstawowa wpłacana przez pracodawcę do programu nie podlega obciążeniu z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne. Zakładając, iż pracodawca przeznaczyłby na dla pracownika 100 zł, przekazując taką kwotę w formie składki do PPE, nie wystąpiłyby żadne dodatkowe koszty po stronie pracodawcy. Natomiast w przypadku, gdyby podwyż-

¹⁵ *Informacja o absencji chorobowej osób ubezpieczonych w ZUS w I półroczu 2015 roku*, ZUS, Departament Statystyki i Prognoz Aktuariatnych, Warszawa 2015, s. 7.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/rynek-pracy-w-polsce-29-proc-polakow>.

ka ta dotyczyła pensji pracownika, to pracodawca zmuszony byłby dopłacić do niej około 20 zł ze względu na konieczność pokrycia przez niego wszystkich obciążeń na ubezpieczenie społeczne. Ten dodatkowy koszt pracodawcy należałoby jeszcze przemnożyć przez liczbę pracowników, którzy otrzymaliby taką podwyżkę, co spowodowałoby, iż suma dodatkowych kosztów zwiększenia pensji stanowiłaby znaczącą kwotę.

Prowadzenie przez pracodawcę PPE jest również istotnym narzędziem polityki kadrowej, zarówno w stosunku do pracowników, jak i potencjalnych kandydatów do pracy. Pracodawca zyskuje bowiem instrument, przy pomocy którego może uatrakcyjnić wizerunek firmy. Stworzenie PPE jest czynnikiem zapobiegającym fluktuacji kadr oraz motywującym pracowników do trwałego związania się z pracodawcą, jak również stanowi dodatkowy atut przy wyborze pracodawcy przez potencjalnych pracowników.

6. PODSUMOWANIE

Sprawnie działający, dobrze zaplanowany i dopasowany do konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa system zarządzania ryzykiem jest pomocnym narzędziem usprawniającym cały proces zarządzania firmą. Szybkie i trafne zidentyfikowanie zagrożeń pozwala na wczesne podjęcie trafnych decyzji, co pozwala na zminimalizowanie niepewności w zarządzaniu przedsiębiorstwem i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Pracownik, jego zaangażowanie i wydajność to ważne elementy funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Ryzyko związane z nieobecnością wykwalifikowanej kadry, przedłużające się zwolnienia lekarskie, wydłużające leczenie i rehabilitacja oraz ryzyko utraty niezadowolonych specjalistów z ich zabezpieczenia zdrowia, życia i przyszłej emerytury to ważne zagrożenia, przed którymi stoi każdy pracodawca.

Wprowadzenie odpowiednich rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem utraty zdrowia czy życia zapewniają grupowe ubezpieczenia życiowe oraz zdrowotne. Zmniejszają one prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych skutków związanych z funkcjonowaniem pracowników w przedsiębiorstwie oraz minimalizują skutki wystąpienia takich nieprzewidzianych zdarzeń losowych, które mogą mieć ogromny wpływ na działanie, rozwój i wyniki każdego przedsiębiorstwa z punktu widzenia prowadzenia polityki kadrowej. Ubezpieczenia grupowe pozwalają także zbudować duże poczucie przynależności do firmy, co nierzadko jest silniejszym motywatorem dla pracownika niż atrakcyjniejsze wynagrodzenie.

Wypadki pracownicze, absencja pracownicza, kurczący się rynek pracy oraz utrata kluczowych pracowników to najważniejsze elementy ryzyka związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi w każdym przedsiębiorstwie, a ubezpieczenia grupowe to rozwiązanie, które w dużym stopniu ogranicza skutki wystąpienia tych trudnych sytuacji.

LITERATURA

- [1] Choma A., *Zarządzanie Ryzykiem*, THiNK WSIZ Rzeszów Studenckie naukowe czasopismo internetowe ISSN 2082-1107, nr 4 (8), 2011.
- [2] *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015.
- [3] *Informacja o absencji chorobowej osób ubezpieczonych w ZUS w I półroczu 2015 roku*, ZUS Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, Warszawa 2015.

- [4] Meulbroe L.K., *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*, Harvard Business School Soldiers Field Road Boston 2002.
- [5] Słobosz J., Ziomko R., *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*. Raport Aon Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- [6] *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Managemet Associations, AIRMIC, ALARM, IRM 2003.
- [7] *Wypadki przy pracy w okresie I–III kwartał 2016 r.*, „Monitoring Rynku Pracy”, GUS, Warszawa 2016.
- [8] Krysiak Z., *Jakość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających w Polsce* [w:] *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, red. S. Kasiewicz, Wolters Kluwer Warszawa 2011.
- [9] *Absencja chorobowa w 2015 r.*, ZUS Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych, Warszawa 2016.
- [10] Ustawa z 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (tekst jedn. DzU z 2010 r., nr 77, poz. 512 ze zm.).
- [11] Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o pracowniczych programach emerytalnych (tekst jedn. DzU z 2016 r., poz. 1449).

IMPORTANCE OF GROUP LIFE INSURANCE PROGRAMS IN RISK MANAGEMENT PROCESSES IN ENTERPRISES

The purpose of the study is to determine the essence of group life insurance for enterprise risk management and to indicate their practical impact on these processes by analyzing individual types of group insurance and presenting examples of such effects. According to one of well-known theories of economics, a man is the most valuable element of any enterprise resource. It's because of his work, performance, commitment and creativity that largely depend on the success of the company. Consequently, its business and operation are high risk from the point of view of business management. Man-made errors, both in the production process and in other processes affecting the smooth operation of the company, are very expensive and are of great importance in management decisions. Each company should take care of the health and safety of its employees, and the reduction of absenteeism, rapid diagnosis, shorter absences and reduced rotation among crews are the main tasks of the staff responsible for effective and efficient management of the company. Fast, accurate identification of threats allows for early, accurate decision making, minimizing uncertainty in business management and gaining competitive advantage. An employee, his commitment and performance are important elements of every business. Risks related to the absence of qualified staff, prolonged medical leave, prolonged treatment and rehabilitation, and the risk of losing unsatisfied professionals from their health, life and future retirement are important threats facing every employer.

Keywords: risk, risk management, group life insurance, health insurance.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.33

Tekst złożono w redakcji: lipiec 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Grzegorz ROSŁAN¹

ROLA GWARDII NARODOWEJ FEDERACJI ROSYJSKIEJ W SYSTEMIE BEZPIECZEŃSTWA ROSJI

27 marca 2017 roku na Kremlu w Moskwie rosyjski prezydent Władimir Putin pogratulował wojskowemu służącemu w Gwardii Narodowej Federacji Rosyjskiej z okazji ich święta. Wydarzenie to jest doskonałą okazją do przybliżenia kwestii związanych z tą nową w rosyjskim środowisku bezpieczeństwa formacją. W rosyjskich realiach decyzja o utworzeniu Gwardii Narodowej niesie skutki daleko poważniejsze niż te, o których mowa w oficjalnych dokumentach. Ma liczyć ponad 350 tysięcy pracowników wojskowych i cywilnych, a jej pododdziały mają działać także poza granicami Rosji. Formalnie głównym zadaniem nowej formacji jest walka z terroryzmem, jednakże zdaniem wielu ekspertów Federacja Rosyjska znalazła się w kolejnym przełomowym momencie swojej historii. Powołanie Gwardii to z jednej strony wyraz porzucenia reform na rzecz stagnacji obecnego systemu. Z drugiej, to wyraz obaw władz Rosji przed masowymi protestami, a także formacja która ma uchronić ekipę Putina przed ewentualnym kremlowskim spiskiem. Zaznajomienie czytelnika z przeznaczeniem i zadaniami tej formacji jest podstawowym celem autora. Problematyka ta jest istotna mając chociażby na uwadze ostatnie wydarzenia w metrze w Sankt Petersburgu².

Słowa kluczowe: Federacja Rosyjska, Gwardia Narodowa FR, bezpieczeństwo wewnętrzne.

1. WPROWADZENIE

5 kwietnia 2016 r. prezydent Federacji Rosyjskiej Władimir Putin podpisał dekret nr 159³, na podstawie którego nastąpiła największa od 2003 roku reorganizacja tamtejszych struktur siłowych (restrukturyzacja systemu instytucji bezpieczeństwa wewnętrznego), związana z powołaniem nowej, potężnej formacji – Gwardii Narodowej Federacji Rosyjskiej⁴ – *Rosgwardii*. Zmiany zapoczątkowane na podstawie prezydenckiego dekretu miały natychmiastowy skutek prawny i w istotny sposób zmieniły rozkład sił i kompeten-

¹ Płk rez. nawig. dr inż. Grzegorz Rosłan, Zakład Nauki o Bezpieczeństwie, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów; e-mail: g.roslan@prz.edu.pl.

² W dniu 3 kwietnia 2017 r. około 14.40 czasu moskiewskiego doszło do wybuchu niezidentyfikowanego urządzenia w tunelu metra w Sankt Petersburgu między stacjami Instytut Techniczny a Siennaja Płoszczad. Jak podała agencja Tass, powołując się na źródła w policji, w wyniku eksplozji zginęło 14 osób, a ok. 50 zostało rannych.

³ <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201604050053> (dostęp: 04.07.2016 r.).

⁴ Gwardia Narodowa Federacji Rosyjskiej (ros. Национальная Гвардия Российской Федерации), w języku rosyjskim powszechnie używana jest skrótowa forma mniej oficjalna *Rosgwardiya* (rosyjska: Росгвардия, dosłownie: rosyjska straż).

cji między resortami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo wewnętrzne Federacji Rosyjskiej. Gwardia Narodowa FR to formacja, której oficjalna nazwa ministerstwa brzmi: Federalna Służba Wojsk Gwardii Narodowej (FSVNG RF)⁵. Działa ona niezależnie od rosyjskich Sił Zbrojnych i podlega bezpośrednio prezydentowi Rosji⁶. Jej trzonem stały się dotychczasowe wojska wewnętrzne Ministerstwa Spraw Wewnętrznych FR (MVD RF)⁷. Nowa formacja skonsolidowała w sobie przejmując jednocześnie zadania m.in. wspomnianych wojsk wewnętrznych, oddziałów specjalnych policji, takich jak OMON⁸ i SOBR⁹, a dyrektor nowej Federalnej Służby został jednocześnie naczelnym dowódcą Gwardii¹⁰.

Bieżąca zmiana nie oznacza po prostu utworzenia jeszcze jednej formacji zmilitaryzowanej, tylko powstanie spójnego systemu ochrony wewnętrznej, którego fundamentem jest alternatywna armia. Warto podkreślić, że decyzja o utworzeniu Gwardii wpisuje się w długą tradycję rosyjskich służb bezpieczeństwa publicznego, takich jak *opricznina*¹¹ cara Iwana Groźnego lub *Ochrana Romanowów*.

2. PIĘTNO HISTORII

Aktualnie w Rosji obchodzony jest rok funkcjonowania nowej formacji – Gwardii Narodowej, której święto zostało wyznaczone 16 stycznia 2017 roku i przypadać będzie każdego 27 marca, tzw. Dzień Obrony Narodowej. Współczesna Gwardia łączy w sobie długą historię służb bezpieczeństwa publicznego w Rosji a data 27 marca to dzień, w którym utworzony został w 1811 r., dekretem cara, Korpus Straży Wewnętrznej.

W tym miejscu warto przypomnieć, że pierwsze próby tworzenia formacji, której celem było tłumienie wszelkiej wewnętrznej opozycji miały miejsce w Rosji już w połowie XVI wieku. Opricznina (albo oprycznina)¹² to określenie okresu w historii Rosji (1565–1572) i jednocześnie polityki zastosowanej w tym czasie przez cara Iwana IV Groźnego. Głównym celem opriczniny było zdławienie wszelkiej opozycji wewnętrznej i umocnienie władzy carskiej. Polegała ona na wydzieleniu znacznej części państwa mo-

⁵ W oficjalnych dokumentach rosyjskich można znaleźć skrót FSVNG RF (ros. ФСВНГ РФ).

⁶ 21-я бригада оперативного назначения войск национальной гвардии России награждена орденом Жукова. *Rosgvard.ru* (po rosyjsku). Rosja. Centrum Informacji Tymczasowej Federacji Rosyjskiej FSVNG (dostęp: 25.05.2016 r.).

⁷ Wojska Wewnętrzne Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Federacji Rosyjskiej (MVD RF) (ros. Внутренние войска Министерства внутренних дел РФ).

⁸ OMON – Oddział Mobilny Specjalnego Przeznaczenia (ros. ОМОН – Отряд Мобильный Особого Назначения).

⁹ SOBR – Specjalny Oddział Szybkiego Reagowania (ros. Специальные Отряды Быстрого Реагирования).

¹⁰ *National Guard to obtain a license for peacekeeping operations abroad*, <https://www.rt.com> (dostęp: 13.04.2016 r.).

¹¹ Opricznina (albo oprycznina) (ros. Oprичнина) – określenie okresu w historii Rosji (1565–1572) i jednocześnie polityki zastosowanej w tym czasie przez cara Iwana IV Groźnego. Słowo pochodzi od słowa rosyjskiego opricz – oprócz, osobno.

¹² *Wielki słownik ortograficzny PWN z zasadami pisowni i interpunkcji*, red. nauk. E. Polański, Warszawa 2016, s. 812.

skiewskiego spod władzy bojarów¹³ (pozostała im reszta zwana ziemszczyzną) i poddaniu jej bezpośredniej władzy cara i terrorowi jego gwardzistów zwanych opricznikami.

Głównym celem opriczniny, oprócz zastraszenia ludności, była pacyfikacja wyższych warstw społecznych, potencjalnie nielojalnych wobec cara. Opricznicy zaangażowani byli m.in. w zabójstwa niewygodnych adwersarzy. Jednym z zadań opriczników było także przeprowadzanie masowych deportacji ludności. Głównym, w owym czasie wyczynem opriczniny było zniszczenie buntującego się Nowogrodu Wielkiego, którego autochtoni stanowili poważne zagrożenie dla autorytarnej władzy cara (zarówno politycznie, jak i ideologicznie). Opricznicy pochodzili głównie z niższych warstw społecznych lub byli obcymi najemnikami. Do ich zadań należało m.in. sianie terroru i zarządzanie ziemiami odebranymi bojarom¹⁴.

Mając na uwadze poruszaną problematykę dotyczącą formacji związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa wewnętrznego Rosji warto wspomnieć także o Ochronie Romanowów¹⁵ czyli Oddziale ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego. Ochrona powstała po zabójstwie cara Aleksandra II, na mocy ukazu Aleksandra III z 14 sierpnia 1881 roku. Głównym zadaniem Ochrony było tropienie przeciwników władzy i infiltracja środowisk opozycyjnych, natomiast jej specjalnością stało się organizowanie wszelkiego rodzaju prowokacji¹⁶.

Ochrona miała własne szyfry i system łączności, niezależny od ówczesnego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, Ministerstwa Spraw Zagranicznych i dowództwa wojskowego. Strukturalnie podlegała, poprzez powołany w 1898 roku Wydział Specjalny (Osoby Otdiel), dyrektorowi Departamentu Policji, działającemu w ramach Ministerstwa Spraw Wewnętrznych. Ochrona dysponowała liczną grupą funkcjonariuszy i płatnych agentów¹⁷. Ochrona zatrudniała stosunkowo niewielki zespół etatowych funkcjonariuszy, ale korzystała z rozbudowanej (w 1915 roku około 300 tysięcy) sieci tajnych agentów.

Istotnym etapem w tworzeniu i funkcjonowaniu formacji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne Rosji i jej przywódców były lata, przypadające na istnienie Związku Radzieckiego. W potocznym rozumieniu synonimem wszelkich represji związanych z tropieniem przeciwników władzy radzieckiej tamtego okresu stała się nazwa NKWD¹⁸.

W latach poprzedzających rewolucję październikową 1917 roku Włodzimierz Lenin i jego najbliżsi współtowarzysze nie dostrzegali potrzeby powołania organów bezpieczeństwa i służb wywiadowczych, mając na uwadze rychłe nadejście rewolucji światowej, która unicestwi system kapitalistyczny. Jednakże późniejsze wydarzenia zmusiły kolejnych przywódców bolszewickiego państwa do zweryfikowania swoich poglądów. Ludowy Komisariat Spraw Wewnętrznych ZSRR czyli NKWD, dziedzicząc tradycje takich organów jak CzeKa, GPU i OGPU przez lata stał na straży bezpieczeństwa wewnętrznego stając się jednocześnie (od 1954 roku) fundamentem nowego resortu Rosji Radzieckiej –

¹³ Bojarzy (z bułgarskiego: boliare, boliarin) – zbiorowa nazwa przedstawicieli klasy panującej w Rusi Kijowskiej, zajmującej drugą, po książętach, dominującą pozycję w rządzie.

¹⁴ Zob. M. Heller, *Historia imperium rosyjskiego*, Warszawa 2005; R. Skrynnikow, *Iwan Groźny*, Seria: *Biografie Sławnych Ludzi*, Warszawa 1979.

¹⁵ Ochrona – Oddział ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego (ros. *Отделение по охранению порядка и общественной безопасности*).

¹⁶ A. Andrusiewicz, *Carowie i cesarze Rosji*, Warszawa 2001, s. 366.

¹⁷ Zob. J. Kossecki, *Tajniki sterowania ludźmi*, Warszawa 1984.

¹⁸ NKWD ZSRR – (ros. НКВД СССР), Ludowy Komisariat Spraw Wewnętrznych ZSRR (ros. Народный комиссариат внутренних дел СССР).

Komitetu Bezpieczeństwa Państwowego (KGB)¹⁹. KGB jako radziecki resort ochrony bezpieczeństwa ZSRR, stosował inwigilację ludności, zwalczanie rzeczywistych i domniemych przeciwników państwa i jego przywódców oraz m.in. zwalczanie niezależnego obiegu informacji. W propagandzie często określany jako *tarcza i miecz Partii*.

W listopadzie 1991, po puczu Janajewa²⁰, KGB zostało zlikwidowane, a w jego miejsce powołano dekretem prezydenta Borysa Jelcyna, z 19 grudnia 1991 roku Ministerstwo Bezpieczeństwa Federacji Rosyjskiej. Tym samym KGB rozparcelowano na kilka części, co miało być swoistą karą za poparcie radzieckich służb dla puczu Janajewa. Istotnym etap zmian na scenie kreowania formacji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo Rosji to utworzenie, ustawą z 3 kwietnia 1995 roku *o organach Federalnej Służby Bezpieczeństwa w Federacji Rosyjskiej*, Federalnej Służby Bezpieczeństwa (FSB)²¹.

Wart podkreślenia jest fakt, że prezydent Federacji Rosyjskiej Władimir Putin był w latach 1975–1990 funkcjonariuszem KGB (fot. 1), a z kolei w latach 1998–1999 pełnił obowiązki szefa FSB.



Fot. 1. Władimir Putin w mundurze oficera KGB

Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/W%C5%82adimir_Putin (dostęp: 12.04.2017 r.).

3. GWARDIA NARODOWA WKRACZA DO GRY

Plany utworzenia straży narodowej bezpośrednio podporządkowanej prezydentowi Federacji Rosyjskiej zostały zainicjowane już w kwietniu 2012 roku²². Początkowo formacja ta, zwana obecnie Gwardią Narodową, miała być utworzona w celu zapewnienia

¹⁹ KGB ZSRR – Komitet Bezpieczeństwa Państwowego przy Radzie Ministrów ZSRR – (ros. *Комитет государственной безопасности – КГБ СССР*).

²⁰ Pucz Janajewa lub Pucz moskiewski, Pucz sierpniowy to nieudana próba przejęcia władzy w ZSRR przez *twardogłowych* liderów KPZR w sierpniu 1991 r.

²¹ Federalna Służba Bezpieczeństwa Federacji Rosyjskiej (FSB, ros. *Федеральная служба безопасности Российской Федерации, ФСБ*).

²² J. Łatynina, *Prywatna Gwardia Narodowa Putina*, „The Moscow Times” z 4 kwietnia 2012 r.) (dostęp: 13.06.2016 r.).

bezpieczeństwa i ochrony porządku konstytucyjnego a jej potencjał stanowić miały przede wszystkim siły i środki należące do Ministerstwa Spraw Wewnętrznych FR²³. Decyzja o utworzeniu Gwardii spowodowała zamieszenie na rosyjskiej scenie służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne Rosji. Wynika to z przejęcia szeregu zadań i funkcji, które dotychczas realizowało Ministerstwo Spraw Wewnętrznych kierowane przez Władimira Kołokolcewa. Tym samym może to oznaczać kryzys zaufania Kremla do obecnego kierownictwa w tak zwanym *resorcie siłowym*. Zaistniałe zmiany są także konsekwencją długotrwałej rywalizacji między szefami poszczególnych służb o względy głowy państwa oraz strefy kontroli życia społecznego i gospodarczego obywateli Rosji. Z drugiej strony, podporządkowanie Wojsk Wewnętrznych, dotychczas funkcjonujących w ramach MSW, nowo utworzonej formacji tworzy z niej *armię wewnętrzną*, czyli siłę liczącą około 400 tysięcy.

Oznacza to także, że Władimir Putin większym zaufaniem obdarza nowe kierownictwo Gwardii niż dotychczasowe MSW gdzie funkcjonowały Wojska Wewnętrzne Rosji. Ponadto można uznać, że dotychczasowy model funkcjonowania Wojsk Wewnętrznych był mało efektywny.

Ponadto o ewolucji poglądów co do sposobu wykorzystywania nowo utworzonej Gwardii Narodowej świadczą scenariusze prowadzonych w ostatnim czasie ćwiczeń Wojsk Wewnętrznych MSW. Zakładały one wsparcie działań wojsk operacyjnych, w tym przede wszystkim udział w walkach na terenach zurbanizowanych oraz w tłumieniu protestów ludności. Warto podkreślić, że obecny potencjał Gwardii Narodowej oraz powierzenie jej zadań związanych bezpośrednio z ochroną porządku publicznego znacząco osłabia pozycję aktualnego szefa MSW, pozbawiając go m.in. kontroli nad oddziałami specjalnymi policji.

Jednocześnie rozformowano Federalną Służbę Kontroli Obrotu Narkotykami (FSKN) i Federalną Służbę Migracyjną (FSM), a ich dotychczasowe struktury stały się wyspecjalizowanymi pionami MSW FR²⁴. Nie rekompensuje to jednak Ministrowi Spraw Wewnętrznych FR strat na rzecz szefa FSVNG RF. Przedstawione zmiany są także konsekwencją obecnego kryzysu gospodarczego w Rosji, który wymusza (sugerując ograniczenie biurokracji), redukcji kadr także w resortach siłowych.

Prace w obszarze nowo formowanej Gwardii Narodowej Federacji Rosyjskiej w pierwszych dniach jej funkcjonowania skupiły się na opracowaniu całego szeregu aktów normatywno-prawnych. To one m.in. zdefiniowały obszary funkcjonowania wcześniejszym Wojskom Wewnętrznym MSW i zapewniły, z punktu widzenia rosyjskiego kierownictwa politycznego, całkowite podporządkowanie władzom Kremla.

Głównodowodzący²⁵ rosyjską Gwardią Narodową, generał Wiktor Zołotow poinformował w połowie 2016 roku, że szybką transformacją wojsk wewnętrznych oraz tworzeniem struktur *Rosgwardii* zajmuje się pięć grup roboczych:

- ochrony porządku publicznego, zwiększania bezpieczeństwa publicznego, budowy, rozwijania i planowania użycia wojsk;
- zadań organizacyjnych i zabezpieczenia kadrowego;
- normatywno-prawną;

²³ *Ibidem*.

²⁴ P. Zochowski, *Rosja: Gwardia Narodowa, czyli armia wewnętrzna wkracza do gry*, ANALIZY OSW 06.04.2016, <https://www.osw.waw.pl/> (dostęp: 13.04.2016 r.).

²⁵ W dokumentach oficjalnym można spotkać się również z określeniem Dyrektor.

- zabezpieczenia logistycznego;
- zabezpieczenia finansowego²⁶.

Transformacja Wojsk Wewnętrznych MSW FR w Gwardię Narodową nie ogranicza się tylko do działań organizacyjnych. Zmianie tej towarzyszy bowiem również zbiór aktów prawnych, których celem jest nadanie nowym strukturom siłowym bardzo konkretnych i daleko idących uprawnień²⁷. Wstępnie Gwardia Narodowa miała jedynie kontrolować obrót bronią oraz zwalczać zorganizowaną przestępczość, ekstremizm i terroryzm we współpracy z innymi służbami – w tym z Federalną Służbą Bezpieczeństwa FSB.

Jednakże, zgodnie z dekretem opracowanym przez prezydenta Putina, na Gwardię Narodową FR nałożono następujące zadania:

- partycypowanie, wspólnie z organami służb wewnętrznych FR, w ochronie porządku publicznego, zabezpieczeniu bezpieczeństwa publicznego i utrzymania ładu stanu wyjątkowego;
- uczestnictwo w walce z terroryzmem oraz w zapewnieniu prawnej obsługi operacji antyterrorystycznych;
- walka z ekstremizmem;
- uczestnictwo w obronie terytorialnej Federacji Rosyjskiej;
- ochrona ważnych obiektów państwowych i ładunków specjalnych, zgodnie z decyzjami rządu FR;
- wsparcie i udzielanie pomocy Służbom Granicznym Federalnej Służby Bezpieczeństwa w ochronie granicy państwowej Federacji Rosyjskiej²⁸.

Bogaty pakiet ustaw, dotyczących funkcjonowania Gwardii Narodowej, określa także szczegółowo strukturę, zasady i zakres jej działania. Definiuje również problemy związane z dowodzeniem, zarządzaniem, rekrutacją i zapewnieniem ochrony socjalnej dla gwardzistów oraz ustala sposób wsparcia finansowego i logistycznego.

W kontekście powyższych zadań Gwardii warto podkreślić, że rosyjskie władze podczas konfliktu w Syrii, uważały wszystkich przeciwników rządów Baszszara al-Assada za terrorystów. Tym samym dając *zielone światło* do wykorzystania swoich gwardzistów poza granicami Rosji. Dużo wątpliwości wzbudza także zadanie związane z walką z ekstremizmem ponieważ w ten sposób można usprawiedliwić działania przeciwko opozycji politycznej lub środowiskom nieprzyjaznym Kremlowi. Pikanterii dodaje fakt, że jednocześnie zaproponowano zmniejszenie wieku osób, które mogą być karane za ekstremizm z 16 na 14 lat.

W opinii wielu ekspertów przedstawione zmiany organizacyjne i prawne miały przygotować nową zmilitaryzowaną formację do wyborów parlamentarnych w Rosji (wrzesień 2016 r.) oraz przyszłorocznych wyborów prezydenckich (2018). To właśnie Gwardia Narodowa pod dowództwem charyzmatycznego gen. Wiktora Zołotowa, ma być gwarancją dla Putina, że nie dojdzie do niespodziewanych zamieszek i protestów. Tym bardziej, że formacja ta ma m.in. realizować zadania związane z ochroną ważnych obiektów i instytucji państwowych oraz partycypować w ochronie porządku publicznego nie wykluczając przerywania masowych zgromadzeń odbywających się bez zezwolenia.

²⁶ M. Dura, *Rusza organizacja „Gwardii Putina”*, http://www.defence24.pl/360271_rusza-organizacja-gwardii-putina (dostęp: 19.09.2016 r.).

²⁷ M. Dura, *„Gwardia Putina” może strzelać do tłumu*, http://www.cyberdefence24.pl/355616_gwardia-putina-moze-strzelac-do-tlumu (dostęp: 15.12.2017 r.).

²⁸ *Ibidem*.

W monitorowaniu nowej formacji może posłużyć dowódcom sam sposób jej tworzenia. Zgodnie z założeniami potencjalni gwardziści *Rosgwardii* mają przychodzić do służby na kontrakt lub być powoływani, czyli bez prawa odmowy. W rzeczywistości sam etap formowania Gwardii spełnia funkcję selekcji tych, którzy obecnie służą w Wojskach Wewnętrznych MSW, siłach specjalnych policji (np. oddziałach OMON wykorzystywanych m.in. do tłumienia masowych niepokojów społecznych czy oddziałach szybkiego reagowania SOBR służących do walki z terroryzmem i zorganizowaną przestępczością) oraz siłach ochrony MSW (zapewniających ochronę nie tylko instytucjom państwowym, ale np. koncernom przemysłowym)²⁹. Docelowo *Rosgwardia* ma także zawierać komponent morski i powietrzny (fot. 2).

Podsumowując, znawcy problematyki oceniają, że w wyniku tworzenia nowej formacji nastąpiła specyficzna selekcja i jednocześnie rotacja kadr. Ma to z jednej strony zapewnić elitarność jednostki a z drugiej zlikwidowanie regionalnych układów, które w wielu przypadkach paraliżowały działania organów kontroli, tworząc jednocześnie silną opozycję do władz na Kremlu. Co więcej, analitycy agencji *Stratfor*³⁰ zauważają, że nowa formacja została powołana także, by strzec Prezydenta Putina przed zamachem stanu, stając się jego *Pretorianami*³¹.



Fot. 2. Żołnierze elitarnego 604. Centrum Specjalnego Przeznaczenia, którzy po reorganizacji zasiliли Gwardię Narodową Federacji Rosyjskiej

Źródło: fot. V. V. Kuzmin (<http://vitalykuzmin.net/?q=node/494>) [CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons).

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ Amerykańska agencja *Stratfor* co pięć lat publikuje prognozę, w której analizuje sytuację międzynarodową i wyciąga wnioski na kolejną dekadę.

³¹ Pretorianie (łac. *praetoriani*, *Praetoriae Cohortes*) – kohorty pretoriańskie, przyboczna straż cesarzy starożytnego Rzymu. Nazwa oddziałów pochodzi od słowa *praetorium*, oznaczającego namiot dowódcy w obozie.

4. KIEROWNICTWO GWARDII NARODOWEJ

Gwardia Narodowa Federacji Rosyjskiej (*Rosgwardii*) swoją strukturą do złudzenia przypomina rosyjskie Siły Zbrojne. Przede wszystkim założono w niej jednoosobowe i zcentralizowane dowodzenie. Dowódcą *Rosgwardii* został wieloletni zaufany człowiek Putina gen. Wiktor Zołotow. W oficjalnych dokumentach określany jest jako *szef federalnego organu władzy wykonawczej*, ma status ministra i podlega bezpośrednio pod prezydenta Federacji Rosyjskiej. Jednocześnie stał się stałym członkiem Rady Bezpieczeństwa Federacji Rosyjskiej (fot. 3).

Powołując gen. Wiktora Zołotowa na szefa samodzielnego resortu o znaczeniu federalnym, prezydent Putin potwierdził jego silną pozycję wśród kremlowskich elit. Formalnym potwierdzeniem tej pozycji jest także powołanie Zołotowa na stałego członka Rady Bezpieczeństwa Federacji Rosyjskiej. Rady, którą tworzy grupa czternastu wysokich urzędników państwowych, mających realny wpływ na podejmowane przez prezydenta decyzje o znaczeniu strategicznym³².



Fot. 3. Rosyjską Gwardią Narodową kieruje gen. Wiktor Zołotow (z prawej), zaufany człowiek Putina, przez ostatnie lata szef Federalnej Służby Ochrony

Źródło: MIKHAIL KLIMENTYEV/AP.

Wiktor Zołotow jest byłym sparingpartnerem Putina i szefem Wojsk Wewnętrznych MSW. Ich znajomość sięga czasów gdy obaj pracowali w merostwie Sankt Petersburga. Zołotow był wtedy ochroniarzem mera Anatolija Sobczaka, który był jednocześnie mentorem i przełożonym Putina. Zołotow kierował ochroną osobistą najważniejszych urzęd-

³² P. Żochowski, *Rosja: Gwardia Narodowa...*

ników. Szybko został szefem ochrony Putina i awansował wraz z nim. Od 1999 roku dowodził ochroną premiera Putina, a potem został naczelnikiem Służby Bezpieczeństwa Prezydenta, elitarnej jednostki wchodzącej na zasadach autonomii do Federalnej Służby Ochrony.

Gen. Zołotow już na wstępie tworzenia *Rosgwardii* zapowiedział, że ci, którzy nie wykazują odpowiedniej postawy profesjonalnej i zawodowej, zostaną z formacji wykluczeni. Nowi funkcjonariusze będą także przechodzić surowszą niż wcześniej selekcję pod względem fizycznym.

5. WNIOSKI

Rosyjska tradycją polityczną jest, by co pewien czas przeprowadzać swoistą *reorganizację* w służbach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo państwa, zmieniając nazwy, struktury, podporządkowania i osoby funkcyjne. Jednym formacjom odbiera się kompetencje a przyznaje się je innym. Zmianom tym towarzyszą zmiany kadrowe i personalne na najwyższych stanowiskach. Po każdej takiej rewolucji zachodni eksperci i analitycy zajmujący się problematyką Rosji usiłują zrozumieć co zaszło, co było tego przyczyną i jakie będą skutki tych posunięć³³.

Koncepcja wzmocnienia bezpieczeństwa państwa poprzez stworzenie specjalnej formacji nie jest żadnym rosyjskim *novum*. Jednakże, w odróżnieniu od innych tego typu formacji, w przypadku Rosji podporządkowanie jej bezpośrednio tylko Prezydentowi Federacji Rosyjskiej jest przejawem postępującej militaryzacji państwa, jak również potwierdzeniem, że Putin dopuszcza skoncentrowanie formacji siłowych w rękach osób, które cieszą się jego największym zaufaniem.

Sformowanie *Rosgwardii*, w skład której, oprócz Wojsk Wewnętrznych MSW, weszły wszystkie jednostki specjalne, podlegające dotąd Ministrowi Spraw Wewnętrznych, oznacza utworzenie silnej, zmilitaryzowanej formacji sił wewnętrznych podległej jedynie głowie państwa i mogącej prowadzić samodzielne działania na obszarze Rosji bez koordynacji z innymi służbami.

Oznacza to także, że w polityce wewnętrznej Rosji priorytetem pozostaje ciągle zapewnienie stabilności obecnemu systemowi politycznemu, szczególnie w obliczu potencjalnej eskalacji zagrożeń wynikających z kryzysu gospodarczego i *zachodniej dywersji*. Współczesne zmiany są również sygnałem, że obecne władze Federacji Rosyjskiej są zdecydowane do użycia siły wobec własnego społeczeństwa w razie jakichkolwiek oznak destabilizacji wewnętrznej³⁴. Zmiany te świadczą również o trwałej postawie Kremla, wykluczającej jakiegokolwiek ustępstwa polityczne na rzecz swoich wewnętrznych adwersarzy.

Prezydencka decyzja o utworzeniu odrębnej wewnętrznej armii, wskazuje dodatkowo, że Kreml z ogromnym respektem podchodzi do zagrożeń terrorystycznych. Z drugiej strony zagrożenie terroryzmem może być interpretowane bardzo szeroko, na przykład w duchu popularnej koncepcji *wojny hybrydowej*, w której główną rolę odgrywają aktywne siły paramilitarne systematycznie destabilizujące państwo.

³³ M. Sakiewicz, *Gwardia Narodowa czy Pretoriańska?* <http://www.kresy.pl/publicystyka,analizy?zobacz/gwardia-narodowa-czy-pretoriańska> (dostęp: 24.09.2016 r.).

³⁴ *Ibidem*.

LITERATURA

- [1] 21-я бригада оперативного назначения войск национальной гвардии России награждена орденом Жукова. *Rosgvard.ru* (po rosyjsku). Rosja. Centrum Informacji Tymczasowej Federacji Rosyjskiej FSVNG.
- [2] Andrusiewicz A., *Carowie i cesarze Rosji*, Warszawa 2001.
- [3] Dura M., „Gwardia Putina” może strzelać do tłumu, [http://www.cyberdefence24.pl/355616,gwardia-putina-moze-strzelac-do-tlumu](http://www.cyberdefence24.pl/355616,gwardia-putina-moze-strzelac-do-tlumu;);
- [4] Dura M., *Rusza organizacja „Gwardii Putina”*, <http://www.defence24.pl/360271,rusza-organizacja-gwardii-putina>.
- [5] Heller M., *Historia imperium rosyjskiego*, Warszawa 2005.
- [6] Kossecki J., *Tajniki sterowania ludźmi*, Warszawa 1984.
- [7] Latynina J., *Prywatna Gwardia Narodowa Putina*, „The Moscow Times” z 4 kwietnia 2012 r.
- [8] *National Guard to obtain a license for peacekeeping operations abroad*, <https://www.rt.com>.
- [9] Sakiewicz M., *Gwardia Narodowa czy Pretoriańska?* <http://www.kresy.pl/publicystyka,analizy?zobacz/gwardia-narodowa-czy-pretorianska>.
- [10] Skrynnikow R., *Iwan Groźny*, Seria: *Biografie Sławnych Ludzi*, Warszawa 1979.
- [11] *Wielki słownik ortograficzny PWN z zasadami pisowni i interpunkcji*, red. nauk. E. Polański, Warszawa 2016.
- [12] Żochowski P., *Rosja: Gwardia Narodowa, czyli armia wewnętrzna wkracza do gry*, ANALIZY OSW 06.04.2016, <https://www.osw.waw.pl/>.
- [13] Указ Президента Российской Федерации от 05.04.2016 № 159 „О внесении изменения в состав Совета Безопасности Российской Федерации, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 25 мая 2012 г. N 715”.

**THE ROLE OF THE NATIONAL GUARDS OF THE RUSSIAN FEDERATION
IN THE SECURITY SYSTEM OF RUSSIA**

27th March 2017 at the Kremlin in Moscow, Russian President Vladimir Putin congratulated the military servant of The National Guard of the Russian Federation on their feast day. This event is a great opportunity to bring closer to the issue of this new Russian security environment for formation. In the Russian reality, the decision to create the National Guard has consequences far more serious than those mentioned in the official documents. It has over 350,000 military and civilian employees, and its sub-units are to operate outside of Russia. Formally, the main task of the new formation is the fight against terrorism, however, according to many experts, the Russian Federation found itself in another crucial moment in its history. The establishment of the Guard is, on the one hand, an expression of the abandonment of reforms for the stagnation of the current system. On the other hand, it is an expression of Russia's fear of mass protests, as well as a formation to protect Putin's team

from a possible Kremlin plot. Familiarizing the reader with the destiny and tasks of this formation is the primary purpose of the author. This issue is important even for the recent events in the metro in St. Petersburg.

Keywords: Russian Federation, The National Guard of the Russian Federation, internal security.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.34

Tekst złożono w redakcji: grudzień 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Marek SOCHOŃ¹

PODATNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA NA KRYZYS – KONCEPCJA OSTRZEGANIA PRZED ZAGROŻENIEM WYSTĄPIENIA KRYZYSU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zmienność otoczenia przyczynia się do konieczności definiowania nowego podejścia do oceny zagrożeń działalności podmiotu. Obecnie kluczową jest ocena dokonywana na podstawie wyłącznie jednego rodzaju danych (danych finansowych). Wydaje się to być niewystarczające i obciążone zbyt dużym ryzykiem błędu, co do definiowania zagrożenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Diagnozowane w ten sposób zagrożenia upadłością czy pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa opiera się na danych odzwierciedlających w sprawozdaniach finansowych przeszłe zdarzenia gospodarcze, nie uwzględniając obecnej – bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, która w stosunku do sytuacji z przeszłości może być diametralnie inna, gorsza lub lepsza. Konieczne jest dostosowywanie modeli i systemów diagnostycznych do interdyscyplinarnego charakteru przedsiębiorstw oraz do możliwości badania bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa. Diagnozowanie złego stanu przedsiębiorstwa w oparciu tylko o dane historyczne jest obecnie sytuacją optymalną mogącą jednak przyczynić się do podejmowania błędnych decyzji zarządczych zarządów tych przedsiębiorstw, jak i ich interesariuszy. Ustalenie stanu przed powstaniem zagrożenia upadłością lub pogorszeniem kondycji, przyczynić się może do zwiększenia efektywności podejmowanych decyzji biznesowych i działań wyprzedzających przez zarządy tych firm, jak i partnerów biznesowych. Zdefiniowanie pojęcia podatności przedsiębiorstwa na kryzys oraz narzędzi pozwalających na ocenę stopnia podatności przedsiębiorstwa na kryzys wydaje się być alternatywą dla modeli oceny zagrożenia przedsiębiorstw upadłością, analiz finansowych, analiz strategicznych czy analiz sprzedażowych. Stworzenie mechanizmu, który będzie analizował i diagnozował kompleksowo zasoby podmiotu uwzględniając wartości jakościowe i ilościowe w ujęciu historycznym, bieżącą sytuację przedsiębiorstwa oraz jego plany i możliwości w kontekście otoczenia gospodarczego może przyczynić się do poprawienia m.in. jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, podatność na kryzys, zagrożenie finansowe, kryzys przedsiębiorstwa, definicja podatności na kryzys.

1. WPROWADZENIE

Zróżnicowane otoczenie, zintensyfikowana jego zmienność oraz przyczyniające się do tego szybkie zmiany w postrzeganiu i ocenie wartości zasobów organizacji powodują konieczność tworzenia wydajnych metod i sposobów identyfikacji zagrożeń dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego interesariuszy. Dotychczasowe podejście, w którym definiuje się moment zagrożenia upadłością przed-

¹ Mgr Marek Sochoń – Reuter Consulting, ul. Okrzei 51a, lok 2010, 96-300 Żyrardów; e-mail: marek.sochon@interia.pl

siębiorstwa lub opracowuje metody i schematy wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu wydaje się być niewystarczające dla zwiększania bezpieczeństwa procesów zachodzących podczas obrotu gospodarczego, w szczególności tych związanych z kredytowaniem podmiotów charakteryzujących się wysoką podatnością na kryzys.

Funkcja dyskryminacyjna Altmana, jako jeden z pierwszych modeli badania zagrożenia upadłością, wydaje się w obecnej rzeczywistości gospodarczej za mało precyzyjnym podejściem, aby móc właściwie i w odpowiednim momencie dokonać oceny przedsiębiorstwa. Interesariusze, podczas podejmowania decyzji związanych z zaangażowaniem środków własnych, muszą odpowiedzieć na pytania: czy warto inwestować w przedsiębiorstwo i jakie jest ryzyko niepowodzenia inwestycji? Natomiast menedżerowie przedsiębiorstw w procesie gospodarowania powinni podejmować właściwe decyzje w kontekście kondycji podmiotu i jego zasobów, co do dalszej działalności lub jej zaniechania czy też odpowiedniego dostosowania do istniejących warunków.

Turbulentne otoczenie gospodarcze, to nowa jakościowo rzeczywistość, w której nastąpiło rozdzielenie gospodarki realnej od sfery finansowej (kryzys finansowy w 2007 roku), co przyczyniało się i przyczynia do konieczności szukania nowego podejścia do oceny przedsiębiorstwa pod kątem jego szans na przetrwanie lub rozwój czy też badania kondycji przedsiębiorstw.

Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw z długoletnimi tradycjami i osiągnięciami, wskazują na konieczność badania podatności podmiotów gospodarczych na kryzys. Podatność ta oznacza, że przedsiębiorstwo jest narażone na znalezienie się w sytuacji kryzysowej, której następstwem może być kryzys w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji upadłość i likwidacja firmy. Skrajne przykłady kryzysów takich zagranicznych liderów jak np. Nokia, Kodak, czy rodzimych potentatów w swoich branżach jak Gant S.A. i DSG S.A. oraz spektakularnych sukcesów tak znanych marek jak: Google, Twitter, Facebook, powodują konieczność znalezienia odpowiedzi na pytanie: jakie cechy podmiotu są oznaką podatności przedsiębiorstwa na kryzys, który może prowadzić do upadłości i bankructwa? W rozważaniu tego problemu badawczego może być pomocna identyfikacja cech podmiotów, które okazały się odporne na kryzys i osiągnęły sukces.

Modele przedsiębiorstw wzorcowych, które odniosły sukces na rynku, są opisywane w literaturze przedmiotu. Nie określa się jednak w literaturze przedmiotu metod, które pozwalają zmierzyć odporność przedsiębiorstwa na kryzys². Natomiast w przypadku problemu podatności przedsiębiorstw na kryzys w literaturze przedmiotu wskazuje się głównie wzorce i analizy przedsiębiorstw, które poniosły porażkę, na przykład w kontekście efektu zarażania³. Nadal jednak niewiele jest metod i modeli służących do badania podatności przedsiębiorstwa na kryzys.

Mając na uwadze fakt, że każde przedsięwzięcie gospodarcze związane jest z dwiema głównymi kategoriami – potencjalnym powodzeniem i niepowodzeniem realizacji – naukowcy powinni przede wszystkim zdefiniować i opracować modele służące do badania źródeł i przyczyn potencjalnego niepowodzenia – inaczej ujmując kryzysu. Takie podejście wydaje się być w pełni uzasadnione, gdyż zgodnie z tezą głoszoną przez A. Carnegie

² M. Romanowska, *Odporność przedsiębiorstwa na kryzys*, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 118, SGH, Warszawa 2012, s. 8.

³ S. Wyciślak, *Efekt zarażania a działalność organizacji*, Kraków 2013, s. 7.

„zadbaj przede wszystkim o koszty, a zyski same zadbają o siebie”⁴, opracowanie modelu diagnozowania podatności przedsiębiorstwa na kryzys może zmienić sytuację przedsiębiorstw, jak również przyczynić się do minimalizowania ich strat.

Celem artykułu jest zdefiniowanie koncepcji pojęcia podatności przedsiębiorstwa na kryzys, co może być punktem wyjścia do opracowania szczegółowej definicji i narzędzia diagnostycznego badającego podatność przedsiębiorstw na kryzys. Zastosowaną metodą badawczą w artykule jest analiza literatury przedmiotu oraz rozważania autora oparte na metodzie dedukcji.

2. ISTOTA KRYZYSU

Przedmiotami rozważań w niniejszym opracowaniu są przedsiębiorstwa, które powstały w celu generowania zysku. Przedsiębiorstwa działające na rynku są, co do zasady, w większości przypadków powoływane w celu osiągnięcia korzyści, w związku z realizowanymi celami, zgodnie z ich zdefiniowanymi: wizją i misją. Podczas realizacji wizji i misji zachodzi jednak wiele zmian (zdarzeń i procesów) niezależnych od przedsiębiorstwa, które wcześniej nie mogły być przewidziane, a które mogą przyczynić się do wystąpienia problemów na drodze realizacji powyższych założeń. Zaistniałe problemy w niektórych przypadkach doprowadzają do powstania sytuacji kryzysowych, a w konsekwencji do kryzysu. Jednoznaczne stwierdzenie, czy przedsiębiorstwo jest w kryzysie, czy też w sytuacji kryzysowej jest problematyczne i trudne do zidentyfikowania w związku z różnorodnością interpretacji pojęcia kryzysu i sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie.

W literaturze przedmiotu pojęciem sytuacji kryzysowej nazywa się zbiór okoliczności, które doprowadziły do kryzysu⁵. Powyższa definicja wskazuje granicę, w której przedsiębiorstwo z sytuacji kryzysowej przechodzi w stan kryzysu.

W literaturze przedmiotu kryzys jest opisywany w różnych konwencjach, jako konsekwencja pewnych zdarzeń, etap w rozwoju przedsiębiorstwa, patologia czy proces zachodzący w przedsiębiorstwie:

- kryzys jako stan przedsiębiorstwa – stan taki zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas potrzebny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji⁶. Kryzys w przedsiębiorstwie jest traktowany jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji⁷. Stan przedsiębiorstwa, w którym wyraźnie rysuje się jego zagrożenie finansowe można nazwać stanem kryzysu. Zagrożenie finansowe firmy (*financial distress, corporate insolvency*) to termin, który wszyscy rozumiemy, a jednocześnie trudno go precyzyjnie zdefiniować. W mikroekonometrii finansowej znane są modele upadłości, dla których podstawą jest dychotomiczna kategoria bankructwa

⁴ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 85.

⁵ Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *O istocie zjawisk kryzysowych organizacji [w:] Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław 2003, s. 18.

⁶ Ch.F. Hermann, *Some Consequences of Crisis which limit The Viability of Organizations*, Administrative Science Quarterly 1963, No. 8.

⁷ B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Warszawa 1984, s. 58.

firmy. W sprawie zagrożenia finansowego na ogół zgadzamy się, że bankructwo jest sytuacją ostateczną, a całkowite zdrowie przedsiębiorstwa – sytuacją najlepszą. Pomiędzy nimi znajduje się obszar potencjalnego zagrożenia finansowego⁸. Kryzys w przedsiębiorstwie to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałych sytuacji lub stanu. Badania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach prowadzą do wniosku, że przyczyny ich tkwią w braku umiejętności identyfikacji zagrożeń pojawiających się w otoczeniu i wykorzystania szans w tym otoczeniu. To prowadzi do braku reakcji i niedostosowania przedsiębiorstwa do zmian⁹;

- kryzys jako następstwo związane ze zdarzeniami występującymi w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu – **kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy**¹⁰. Kryzysem jest każde wydarzenie lub działanie, które może mieć potencjalnie negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność biznesu i co jest typowe – pozostaje lub wkrótce będzie poza kontrolą tego biznesu¹¹. Kryzys to główne, nieprzewidywalne wydarzenie, które ma potencjalnie negatywne efekty, znacząco ograniczające działalność organizacji¹². Kryzys jest efektem pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze¹³. Kryzys to konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub w realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania¹⁴;
- kryzys jako etap rozwoju – kryzys pojawia się w przedsiębiorstwie wówczas, gdy dotychczasowy model organizacyjny nie zapewnia już dalszego efektywnego funkcjonowania¹⁵. Kryzys organizacji oznacza punkt zwrotny w jej cyklu życia i ma krytyczne znaczenie dla jej przetrwania. Wynika z sytuacji przekształcenia się szans w zagrożenia¹⁶. Kryzys jest w zasadzie nieuchronną fazą rozwoju przedsiębiorstwa, poprzedzającą jego bankructwo lub sanację, z szansami na sukces rynkowy i finansowy¹⁷. Kryzys jest jedną z faz w organizacyjnym rozwoju przedsiębiorstwa, a jego pojawienie się stanowi dla organizacji nową jakościowo sytuację organizacyjną¹⁸;

⁸ M. Gruszczyński, *Empiryczne finanse przedsiębiorstw*, Warszawa 2015, s. 132.

⁹ G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji* [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozyra, A. Zelek, Szczecin 2002, s. 15.

¹⁰ R. Oldcorn, *Management*, London 1989, p. 237.

¹¹ J.R. Caponigro, *The Crisis Counselor. A step by step Guide to Managing a Business Crisis*, NTX 2000, p. 5.

¹² R.M. Barton, *Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford 1993, p. 12.

¹³ I.I. Mitroff, *Managing Crises before The hapten*, NY 2001, p. 5.

¹⁴ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 34.

¹⁵ M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. UG, Gdańsk 1996, s. 10.

¹⁶ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie...*, s. 33.

¹⁷ *Ibidem*, s. 33.

¹⁸ *Ibidem*, s. 40.

- kryzys jako patologia rozwoju przedsiębiorstwa – kryzys jest patologią rozwoju przedsiębiorstwa, spowodowaną często dysproporcjami między celami i zasobami do ich osiągnięcia. Kryzys jako sytuacja patologiczna zagraża bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa¹⁹. Kryzys w przedsiębiorstwie polega na splocie nasilających się dysfunkcji wewnętrznych, wynikających zarówno z charakteru struktur wewnętrznych przedsiębiorstwa (wykształconych w warunkach regulacji nierynkowej) i ich niedopasowaniu do warunków otoczenia, jak też błędów w zarządzaniu²⁰;
- kryzys jako proces zachodzący w przedsiębiorstwie – czyli ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, będących zagrożeniem dla egzystencji przedsiębiorstwa, ale również uniemożliwiającym tę egzystencję²¹. Kryzys przedsiębiorstwa to proces uwarunkowany pasmem zdarzeń i sytuacji zsynchronizowanych w pewnym przedziale czasowym, a w konsekwencji prowadzący do dysfunkcji podstawowych działań przedsiębiorstwa²²;
- kryzys jako element ryzyka – ryzyko uwzględnia pozytywne i negatywne wyniki. Tę dualność określa chiński symbol. Jest on połączeniem niebezpieczeństwa (kryzysu) oraz szansy, określających złą oraz dobrą stronę ryzyka²³.

Z przytoczonych definicji wynika, że w zdecydowanej większości kryzys jest stanem lub zdarzeniem o charakterze pejoratywnym, który powinien w przedsiębiorstwie być zdiagnozowany najszybciej jak to jest możliwe. W obecnym turbulentnym otoczeniu, permanentnie zmieniającej się rzeczywistości korzystniejszym z perspektywy zarządzania staje się nabycie umiejętności unikania kryzysów w przedsiębiorstwie lub zapobiegania ich wystąpieniu niż ich diagnozowanie. Z tej perspektywy stworzenie właściwego narzędzia pozwalającego diagnozować podatność przedsiębiorstwa na kryzys, które będzie stosowane do badania podmiotów gospodarczych może przyczynić się do zmniejszenia ilości bankructw i upadłości.

3. DEFINICJA PODATNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA NA KRYZYS

Model diagnozowania podatności przedsiębiorstwa na kryzys może wzmocnić przedsiębiorstwa poprzez identyfikację ich niepożądanych cech (w konsekwencji mogących doprowadzić do kryzysu i jego negatywnych następstw) oraz wskazanie kierunków ich eliminowania.

Teoretyczny model podatności firmy na kryzys w 1978 r. przedstawiony został przez C.F. Smart, W.A. Thompson, I. Vertinsky. „Model ten opisuje cechy przedsiębiorstwa mające wpływ na wrażliwość i podatność organizacji na kryzys. Wprawdzie jest to model teoretyczny niebazujący na obserwacjach empirycznych, ale zasługuje na zainteresowanie, ponieważ próbuje powiązać efektywność rynku oraz podatność firmy na kryzys z następującymi trzema grupami zmiennych przyczynowych:

¹⁹ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1999, s. 20.

²⁰ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie...*, s. 34.

²¹ K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1990, s. 223 i n.

²² M. Rochoń, *Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw. Analiza komparatywna instrumentarium wspierającego proces restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw na przykładzie Polski i USA*, Szczecin 2006, s. 30.

²³ A. Damodaran, *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Warszawa 2009, s. 34.

- zmienne konkurencyjne i środowiskowe (decyzje dotyczące rynku danego produktu, cykle koniunkturalne itp.);
- cechy kadry zarządzającej, takie jak indywidualne możliwości czy stosowne style zarządzania;
- atrybuty organizacyjne, takie jak zasoby i struktury”²⁴.

Autorzy modelu nie stworzyli definicji pojęcia podatności przedsiębiorstwa na kryzys, lecz zdefiniowali w zależności od rodzaju środowisk, w których przedsiębiorstwa mogą funkcjonować. „Model ten opisuje profile przedsiębiorstw najlepiej pasujących do pięciu różnych środowisk rynkowych: stabilnego, słabnącego, rozwijającego się, cyklicznego oraz nieciągłego (rozwijającego się, ale z nieoczekiwanymi i ostrymi załamaniem)”²⁵.

W rozprawie doktorskiej z 2015 r. A.H. Dębicka przedstawiła wyniki badań przeprowadzonych na grupie małych i średnich przedsiębiorstw związanych z badaniem podatności tych przedsiębiorstw na sytuację kryzysową. W swojej pracy autorka nie zdefiniowała pojęcia podatności przedsiębiorstwa na sytuację kryzysową czy też podatności przedsiębiorstwa na kryzys. Przeprowadzone badania dotyczyły analizy cech, które mogą wpływać na podatność przedsiębiorstwa na kryzys. „W badaniach przeanalizowano następujące cechy, które mogą zwiększać podatność na sytuacje kryzysowe:

- cechy małych i średnich przedsiębiorstw:
 - ✓ wielkość przedsiębiorstwa;
 - ✓ wiek przedsiębiorstwa;
 - ✓ forma prawna przedsiębiorstwa;
 - ✓ rodzaj prowadzonej działalności;
- cechy przedsiębiorcy:
 - ✓ płeć;
 - ✓ wiek;
 - ✓ poziom i rodzaj wykształcenia;
 - ✓ świadomość podstaw zarządzania sytuacją kryzysową.

Podatność na sytuacje kryzysowe mierzona była jako częstotliwość występowania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach według wyodrębnionych cech²⁶. Wyniki badań przeprowadzonych przez A.H. Dębicką zaprezentowano w tabeli 1.

Cecha przedsiębiorstwa, którą jest jego wielkość, okazała się mieć największy wpływ spośród innych badanych cech na powstanie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. Cechy przedsiębiorcy i wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

Przebadane cechy wskazują na oddziaływanie na powstanie sytuacji kryzysowej jedynie dwóch spośród ośmiu przebadanych cech. Zdefiniowanie podatności przedsiębiorstwa na kryzys w obliczu przedstawionych wyników badań może przyczynić się do stworzenia narzędzi precyzyjniej określających intensywność podatności przedsiębiorstwa na kryzys.

²⁴ S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 46.

²⁵ *Ibidem*, s. 47.

²⁶ A.H. Dębicka, *Rozprawa doktorska pt. Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach*, http://repozytorium.put.poznan.pl/Content/352778/Anna_Helena_Debicka_Zarządzanie_sytuacja_kryzysowa_w_małych_i_srednich_przedsiębiorstwach.pdf, s. 109 (dostęp: 06.05.2016 r.).

Tabela 1. Wyniki badań nad wpływem cech przedsiębiorstwa na jego podatność na sytuacje kryzysowe

| Cecha przedsiębiorstwa | Oddziaływanie na powstanie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie |
|---------------------------------|--|
| Wielkość przedsiębiorstwa | Duże |
| Wiek przedsiębiorstwa | Średnie |
| Forma prawna przedsiębiorstwa | Średnie |
| Rodzaj prowadzonej działalności | Średnie |

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.H. Dębicka, *Rozprawa doktorska pt. Zarządzanie sytuacją...*, s. 119.

Tabela 1. Wyniki badań nad wpływem cech przedsiębiorcy na podatność przedsiębiorstwa na sytuacje kryzysowe

| Cecha przedsiębiorcy | Oddziaływanie na powstanie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie |
|---|--|
| Płeć | Brak |
| Wiek | Brak |
| Poziom i rodzaj wykształcenia | Brak |
| Świadomość podstaw zarządzania sytuacją kryzysową | Duże |

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.H. Dębicka, *Rozprawa doktorska pt. Zarządzanie sytuacją...*, s. 119.

Zidentyfikowanie podatności przedsiębiorstwa na kryzys jest niezbędne, by mogło ono uniknąć kryzysu, który – w warunkach negatywnego scenariusza – może doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa, a w konsekwencji do bankructwa. Przyjmując, że faza dojrzałości jest pożądaną fazą w rozwoju dla większości przedsiębiorstw, to w tej fazie w szczególności kryzys może osiągnąć przedsiębiorstwo. Faza dojrzałości jest dla wielu przedsiębiorstw bardzo trudnym okresem. Najczęściej przedsiębiorstwo na tym etapie funkcjonuje na rynku (w sektorze), który nie ma już istotnego potencjału wzrostu. Walka konkurencyjna pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami jest wyjątkowo nasiloną. Wszyscy starają się nie utracić swojego udziału w rynku. Brak możliwości zwiększania przychodów w związku z naturalnym rozwojem sektora często prowadzi do wyniszczających wojen cenowych i spadających marż. Na skutek tych działań część przedsiębiorstw, na przykład tych, które mają relatywnie najsłabszą pozycję pod względem kosztów, zaczyna znajdować się pod ogromną presją. To etap w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, kiedy może dojść do poważnego kryzysu, niekiedy przeradzającego się w zagrożenie upadłością lub bankructwem²⁷.

W literaturze przedmiotu wyraźnie brakuje metod, wskaźników i modeli pozwalających określić podatność przedsiębiorstwa na kryzys. Zdefiniowane miary i systemy po-

²⁷ M. Wojtysiak-Kotlarski, *Przedsiębiorstwo a ryzyko bankructwa w kontekście doświadczeń gospodarki globalnej. Propozycja konceptualizacji ujęcia teoretycznego na tle przykładów przedsiębiorstw* [w:] *Procesy upadłościowe i naprawcze w Polsce na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, red. E. Mączyńska, Warszawa 2013, s. 91.

zwalają diagnozować stan kondycji finansowej, kryzys czy też jego zaawansowanie lub zagrożenie upadłością. Wysoki poziom podatności przedsiębiorstwa na kryzys może w konsekwencji doprowadzić przedsiębiorstwo do kryzysu, upadłości, a nawet likwidacji. W związku z powyższym autor przyjmuje, iż opisane w literaturze zagadnienia upadłości mogą wyznaczyć obszary badań nad podatnością przedsiębiorstwa na kryzys. Ocena ryzyka wystąpienia upadłości firmy na rynku konkurencji niedoskonałej zależy od rodzaju przedsiębiorstwa, zapotrzebowania na jego produkty, faktycznych konkurentów, ich reakcji na działalność przedsiębiorstw konkurencyjnych i innych czynników²⁸.

W kulturze wewnętrznej najlepiej wyraża się podmiotowość przedsiębiorstwa. W wymiarze kultury można najlepiej ocenić poziom profesjonalizmu i styl pracy kadry kierowniczej, umiejętności i postawy załogi, wewnętrzną organizację i charakter relacji z innymi podmiotami²⁹. Przedsiębiorstwo uznane jako jednostka o charakterze podmiotowym składa się z wielu istotnych sfer, które mają swoją niezależną, ale komplementarną wobec siebie istotę. Jakość tych sfer – materialnej, niematerialnej, relacji wewnętrznych i zewnętrznych – przyczynia się do jakości bytu całego przedsiębiorstwa. Każda z wymienionych sfer posiada adekwatne, przypisane jej atrybuty, m.in. takie jak: adekwatność, intensywność, substytucyjność, komplementarność, indywidualizm, komparatywność. Należy zwrócić uwagę na fakt, że w przedsiębiorstwach występują różne konfiguracje atrybutów w obrębie wymienionych sfer. Odpowiednia konfiguracja atrybutów poszczególnych sfer może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa, zaś ich niewłaściwa kombinacja do wystąpienia sytuacji, w której przedsiębiorstwo będzie podatne na kryzys.

Podatność przedsiębiorstwa na kryzys można zatem określić jako sytuację, w której występuje niewłaściwa kombinacja atrybutów jego sfer.

4. PROPOZYCJA KONCEPCJI SPOSOBU POMIARU PODATNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA NA KRYZYS

Kryzys w przedsiębiorstwie jest sytuacją mającą znamiona pozytywne i negatywne. Zgodnie z teorią twórczej destrukcji J.A. Shumpetera, kryzys, jako zdarzenie o ambiwalentnym charakterze, może nie tylko wpłynąć negatywnie na przedsiębiorstwo, ale i przyczynić się do odtworzenia przedsiębiorstwa, nadania mu nowych wartości i funkcji. W praktyce gospodarczej zauważalne jednak jest, że przedsiębiorstwa, w których występuje kryzys, w większości przypadków ulegają negatywnej zmianie jakościowej i ilościowej – pogorszenie ich wyników finansowych związanych m.in. ze spadkiem sprzedaży czy wzrostem kosztów. Autor przyjął w niniejszym artykule stanowisko, że kryzys ma zdecydowanie więcej znamion negatywnych niż pozytywnych, oraz że może prowadzić do upadłości, a w krytycznych przypadkach – do bankructwa rozumianego jako likwidacja podmiotu.

Model pomiaru podatności przedsiębiorstwa na kryzys powinien składać się z odpowiednio dobranych miar o charakterze ilościowym i jakościowym. Ostatecznie wiele czynników wpływa na to, jak przedsiębiorstwo reaguje na wyzwania rynku. Odpowiedź przedsiębiorstwa na bodźce rynkowe kształtuje się na gruncie środowiska działania, jego

²⁸ M. Pięnkowska, *Ujęcie upadłości w teorii przedsiębiorstwa*, Materiały i Prace, t. XCII, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, „Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 19.

²⁹ J. Komorowski, *Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Ujęcie behawioralne*, Warszawa 2012, s. 162.

kultury i etyki. Dlatego na wyzwania rynku przedsiębiorstwa nie reagują w sposób szablony, jak wynikałoby to z krzywych popytu i podaży.(...) Czynią to nie tylko kierując się kryteriami ekonomiczno-finansowymi, jak się powszechnie uważa, lecz także w sposób uwzględniający wszystkie wymiary funkcjonowania przedsiębiorstwa, dając wymiar wewnętrznej kulturze³⁰. Oparcie się wyłącznie na miarach ilościowych przy budowie modelu służącego do pomiaru podatności przedsiębiorstwa na kryzys ograniczyłoby możliwości skutecznej oceny, gdyż zazwyczaj dane ilościowe odzwierciedlają zdarzenia z przeszłości, a nie ukazują stanu obecnego przedsiębiorstwa czy też jakościowych aspektów gospodarowania. Z ilościowym przedstawianiem relacji ekonomicznych, które z natury są realne, jest trochę tak, jak z opisem rozwoju dziecka sporządzonym na podstawie przyrostu wagi ciała i wzrostu, a nawet pomiaru inteligencji, czy szybkości czytania. Opisując działalność przedsiębiorstwa za pomocą tylko wybranych parametrów ilościowych, nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć na podstawowe pytania, a mianowicie, dlaczego jedne przedsiębiorstwa osiągają nadzwyczajne wyniki, inne zaś upadają³¹. Ponadto uwzględnić należy fakt, iż dane jakościowe przedstawiają informacje wskazujące na sposób, w jaki mierzalne efekty gospodarcze są przez przedsiębiorstwo osiąganym, tym samym na trwałość i efektywność, z jaką te efekty są osiąganym³².

Tworząc model badania podatności przedsiębiorstwa na kryzys należy skoncentrować się na czynnikach, elementach czy kompilacjach różnych układów tych elementów i czynników, które zostały zdefiniowane, jako przyczyny kryzysów lub które miały lub mogły mieć wpływ na powstanie kryzysu. Stworzenie katalogu i właściwa ocena istotności poszczególnych czynników przyczyni się do stworzenia modelu służącego do pomiaru podatności przedsiębiorstwa na kryzys. Jednym z przykładów kompilacji różnych elementów i czynników występujących w przedsiębiorstwie jest aspekt istniejącego ładu korporacyjnego, którego jakość została oceniona jako istotna z perspektywy sytuacji ekonomicznej i gospodarczej danego przedsiębiorstwa, a więc również istotna z perspektywy zaistnienia w przedsiębiorstwie kryzysu. Powszechnie uznaje się, że do przyczyn załamania na rynkach finansowych w Stanach Zjednoczonych i w innych krajach w latach 2007–2008 należą niedostatki nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) w instytucjach finansowych i w przedsiębiorstwach³³.

5. PODSUMOWANIE

Przedstawiona w artykule podatność przedsiębiorstw na kryzys jest zagadnieniem istotnym i ważnym z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem w szczególności zapobiegania kryzysom, upadłościom czy bankructwom.

Wydaje się, że warto jest poprawiać jakość mierników mogących zabezpieczyć przedsiębiorstwa przed kryzysem, czy też wyeliminować słabe strony przedsiębiorstwa zwią-

³⁰ J. Komorowski, *Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Ujęcie behawioralne*, Warszawa 2012, s. 87.

³¹ *Ibidem*, s. 242.

³² U. Malinowska, *Niematerialne mierniki zagrożenia upadłością*, Materiały i Prace, t. XCIII, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Zagrożenie upadłością, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 91.

³³ S. Morawska, A. Czapracka, *Instytucja upadłości a odpowiedzialność menadżerów – badanie polskiej praktyki sądowej na tle rozwiązań w krajach Unii Europejskiej [w:] Procesy upadłościowe i naprawcze...*, s. 218.

szając szanse jego przetrwania lub rozwoju. Narzędzia zwiększające bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstw zwiększają ich szanse na odniesienie sukcesu i rozwoju w turbulentnym i zmiennym otoczeniu.

Zaprezentowana koncepcja podatności przedsiębiorstwa na kryzys może być punktem wyjścia do opracowania szczegółowej definicji i narzędzia diagnostycznego badającego podatność przedsiębiorstw na kryzys.

LITERATURA

- [1] Barton R.M., *Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford 1993.
- [2] Caponigro J.R., *The Crisis Counselor. A step by step Guide to Managing a Business Crisis*, NTX 2000.
- [3] Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. UG, Gdańsk 1996.
- [4] Damodaran A., *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [5] Dębicka A.H., *Rozprawa doktorska pt. Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach*, http://repozytorium.put.poznan.pl/Content/352778/Anna_Helena_Debicka_Zarządzanie_sytuacja_kryzysowa_w_małych_i_srednich_przedsiębiorstwach.pdf.
- [6] Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji [w:] Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozyra, A. Zelek, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- [7] Gruszczyński M., *Empiryczne finanse przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015.
- [8] Hermann Ch.F., *Some Consequences of Crisis which limit The Viability of Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 1963, No 8.
- [9] Komorowski J., *Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2012.
- [10] Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *O istocie zjawisk kryzysowych organizacji [w:] Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis Sp. z o.o., Wrocław 2003.
- [11] Malinowska U., *Niematerialne mierniki zagrożenia upadłością*, Materiały i Prace, t. XCIII, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, „Zagrożenie upadłością”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- [12] Mitroff I.I., *Managing Crises before They happen*, American Management Association, NY 2001.
- [13] Morawska S., Czapracka A., *Instytucja upadłości a odpowiedzialność menadżerów – badanie polskiej praktyki sądowej na tle rozwiązań w krajach Unii Europejskiej [w:] Procesy upadłościowe i naprawcze w Polsce na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie Warszawa 2014.
- [14] Oldcorn R., *Management*, MacMillan, London 1989.
- [15] Pieńkowska M., *Ujęcie upadłości w teorii przedsiębiorstwa*, Materiały i Prace, t. XCII, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, „Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- [16] Rochoń M., *Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw. Analiza komparatywna instrumentarium wspierającego proces restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw na przykładzie Polski i USA*, Walkowska Wydawnictwo, Szczecin 2006.

- [17] Romanowska M., *Odporność przedsiębiorstwa na kryzys*, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt naukowy 118, SGH, Warszawa 2012.
- [18] Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [19] Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE Poznań, Poznań 1999.
- [20] Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1984.
- [21] Wojtysiak-Kotlarski M., *Przedsiębiorstwo a ryzyko bankructwa w kontekście doświadczeń gospodarki globalnej. Propozycja conceptualizacji ujęcia teoretycznego na tle przykładów przedsiębiorstw [w:] Procesy upadłościowe i naprawcze w Polsce na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, red.. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
- [22] Wyciślak S., *Efekt zarażania a działalność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- [23] Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003.
- [24] Zimmewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990.

SUSCEPTIBILITY OF A COMPANY TO CRISIS – CONCEPT TO ALERT BEFORE THE THREAT OF CRISIS IN A COMPANY

The variability of the environment contributes to the need to define a new approach to the assessment of the risks of the entity. Currently, the key is the assessment made on the basis of only one type of data (financial data) it seems to be insufficient and too much of charged with the risk of error, to define the risks of the enterprise. It is necessary to customize models and diagnostic systems to the interdisciplinary nature of the business and the opportunity to research the current situation of the company. Diagnosing bad corporate condition based on historical data is currently the optimal situation, but it can contribute to wrong management decisions of management boards of these companies as well as their stakeholders. Determining the state before the threat of bankruptcy or deterioration may help to increase the effectiveness of business decisions and sell-offs by the management of these companies and business partners. Defining the term vulnerability of the company to the crisis and the tools to evaluate the degree of vulnerability of the company to the crisis appears to be an alternative to models of risk assessment business bankruptcy, financial analysis, strategic analyzes and analyzes of sales. Creating a mechanism, which will be analyzed and diagnosed comprehensive resources of the entity taking into account the qualitative and quantitative historical perspective, the current situation of the company and its plans and opportunities in the context of the economic environment may contribute to improve quality of business management.

Keywords: business management, susceptibility to crisis, the threat of financial crisis, business crisis, the definition of susceptibility to crisis.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.35

*Tekst złożono w redakcji: październik 2017 r.
Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.*

Celina SOŁEK-BOROWSKA¹
Katarzyna CHUDY-LASKOWSKA²

THROUGH THE GENDER LOOKING GLASS: FEMALE STUDENTS ATTITUDE TOWARDS ENTREPRENEURSHIP

The purpose of the paper is firstly to identify the entrepreneurial attitudes of female Polish students from two universities and secondly to assess the contribution of these Polish universities in enhancing entrepreneurial attitudes amongst female students through entrepreneurship education and training programs. Paper questionnaires were used to survey students studying at Warsaw School of Economics and Rzeszow University of Technology. The respondents were undergraduate students participating in the general module of Management at Warsaw School of Economics and Statistics Methods at Rzeszow University of Technology. Participation in the survey was voluntary. The results reveal that 31% of the university female students were optimistic and interested in starting their own business, but only after gaining a few years of working experience which will enable them to deepen their knowledge and feel comfortable within a business environment. Only 8% of students would like to set up their own business immediately after graduation in comparison to men-students where the level went up to 17%. The study confirms that entrepreneurial education can positively reinforce student attitudes towards an entrepreneurial career choice within a developing country such as Poland. The research findings are of interest to academia and policy makers. The study suggests that entrepreneurial attitudes amongst Polish female students can be influenced by exposure to entrepreneurship education. Overall, the study indicates a need for entrepreneurship education, at programme and course levels, to nurture entrepreneurship among students in Poland. Very few studies have examined female students' attitude to entrepreneurship and entrepreneurship education in Poland. This study helps to bridge that gap.

Keywords: females, entrepreneurship, entrepreneurship education.

1. INTRODUCTION

A growing academic interest in entrepreneurship has developed alongside different economic changes, such as globalisation³ and the acceleration of technological deve-

¹ Dr Celina Sołek-Borowska, Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa; csolek@sgh.waw.pl.

² Dr Katarzyna Chudy-Laskowska, Katedra Metod Ilościowych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 10, 35-959 Rzeszów.

³ E. Gummesson, *Relationship marketing in the new economy*, „Journal of Relationship Marketing”, Vol. 1, No. 1, 2002, pp. 37–58.

lopment⁴. This has led to rapid improvements in the competitive environment⁵ with organisations desperately needing to adapt to these changes and develop innovative products, services, processes, and business models⁶.

The demand for including enterprise and entrepreneurship studies in the education system, at all levels, has gained much attention from academia and societies all over the world. This prolonged and heightened interest in entrepreneurship is prompted by several factors. First, for developed economies, entrepreneurial activity (new venture formation) is a means of revitalizing stagnated economies and of coping with unemployment problems by providing new job opportunities. Moreover, entrepreneurship is a great force for economic growth, recovery and societal progress in terms of employment, social empowerment and innovation⁷. However, it has a more critical role for economies of developing countries since entrepreneurship is seen as an engine of economic progress, job creation and social adjustment. Thus, small business growth/new business formation is widely encouraged by national economic policies to stimulate economic growth and wealth creation.

The traditional role of educators – that of producing good employees – has been challenged by those seeking to encourage and support enterprise culture, particularly for students who aim to work for themselves and employ others⁸. Although many universities in the world offer courses on entrepreneurship, little evidence is available about students taking these courses and their intentions to become entrepreneurs⁹. Roxas et al. (2008)¹⁰ claim that knowledge gained from formal entrepreneurship education programmes will boost individual entrepreneurial intentions. The idea of the entrepreneurial university has recently entered into the debate¹¹. It is argued that a country's development and economic growth can be achieved by promotion of enterprise education among students a trait that requires knowledge of entrepreneurship, financial resources and the business environ-

⁴ M. Santoro and A. K. Chakrabarti, *Firm size and technology centrality in industry-university interactions*, „Research Policy”, Vol. 31, 2003, pp. 1163–1180.

⁵ J.A. Siguaw, T.L. Bakes and P.M. Simpson, *Preliminary evidence on the composition of relational exchange and its outcomes: the distributor perspective*, „Journal of Business Research”, Vol. 56, 2003, pp. 311–22.

⁶ L. Szerb, *The changing role of entrepreneur and entrepreneurship in network organisations, Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary*, JATE Press, Hungary, 2003, pp. 81–95, K. Lengyel (Trans.).

⁷ B.A. Soomro, N. Shah, *Developing attitudes and intentions among potential entrepreneurs*. „Journal of Enterprise Information Management”, Vol. 28, Issue 2, 2015, pp. 304–322.

⁸ T. Clawson, *UK Universities gear up for enterprise education*, www.forbes.com/sites/trevorclawson/2014/12/16/uk-universities-gear-up-for-enterprise-education/ (access: 15 December 2014).

⁹ A. Basu and M. Virick, *Assessing entrepreneurial intentions amongst students: a comparative study*, 2008, www.researchgate.net/publication/255583956_Assessing_Entrepreneurial_Intentions_Amongst_Students_A_Comparative_Study (access: 21 January 2016).

¹⁰ B.G. Roxas, R. Cayoca-Panizales, *Entrepreneurial knowledge and its effects on entrepreneurial intentions: development of a conceptual framework*. „Asia-Pacific Social Science Review”, Vol. 8 No. 20, 2008, pp. 61–77.

¹¹ P. McGowan, P. Sijde, D. Kirby, *The role of universities in the entrepreneurship industry: promoting the entrepreneurship agenda in HEIs*. „Industry and Higher Education”, Vol. 22 No. 1, 2008, pp. 49–59.

ment¹². The review by Gorman et al. (1997)¹³ indicates that by aligning education with entrepreneurship, countries lacking resources and employment opportunities can foster entrepreneurial attributes, and the potential of students, which in turn could bring several economic benefits. The aims of this research are twofold. Firstly, to identify the entrepreneurial attitudes of Polish students, and secondly to determine the role of Polish higher education institutions in cultivating an entrepreneurial attitude amongst students through entrepreneurship education and training.

To this end two institutions were studied: the Warsaw School of Economics (SGH) and Rzeszow University of Technology (PRZ). The remainder of this study is structured as follows. Section 2 reviews the literature on the state of entrepreneurship in Poland, followed by the development of research questions, research design and methodology in section 3. The empirical results and discussion of the findings are presented in section 4.

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1. State of art in entrepreneurship

As research on entrepreneurship shows, there is no universal definition or concept of entrepreneurship in existing organizations¹⁴. Instead, the concept is rich with different approaches and assumptions. Therefore there is no single construct of entrepreneurship, which results in different operationalizations of this concept¹⁵.

Research literature reveals entrepreneurship as a socioeconomic force, a state of mind in the business economy which can generate employment opportunities, particularly new businesses, via intuitive ability, instincts, unique values, attitudes and skills¹⁶. The impact of entrepreneurship is always seen as positive in the economy.

With the increasing expansion of the European Union it is essential that member states network and share their expertise and talent. In 2004, Poland and nine post-communist states became an integral element of the European Union¹⁷. Countries such as Poland offer several advantages for business including a competitively priced and educated workforce,

¹² P. Milius, J. Sarkiene, *Entrepreneurship training for innovative start-ups: the KTC case*, in van der Sijde, P., Annemarie Ridder, A., Blaauw, G. and Diensberg, C. (Eds), *Teaching Entrepreneurship*, 2008, ISBN 978-3-7908-2038-6, Physica-Verlag HD, Heidelberg, pp. 23–33.

¹³ G. Gorman, D. Hanlon, W. King, *Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review*. "International Small Business Journal", Vol. 15 No. 3, 1997, pp. 56- 77.

¹⁴ P. Davidsson, *Research Entrepreneurship*. Springer, New York; Idem: *The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions*. In: „Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth”, 2005, Ed. J.A. Katz.

¹⁵ W. Dyduch, *Corporate entrepreneurship measurement for improving organizational performance*, „Journal of Economics and Management”, Vol. 4, 2008, pp. 15–40.

¹⁶ Z.J Acs, M.I. Megyesi, *Creativity and industrial cities: a case study of Baltimore*, "Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal", Vol. 21 No. 4, 2009, pp. 421-439; A. Azhar, A. Javaid, M. Rehman, A. Hyder, *Entrepreneurial intentions among business students in Pakistan*. "Journal of Business Systems, Governance and Ethics", Vol. 5 No. 2, 2010, pp. 13–21; V. Johansen, T. Schanke, T. H. Clausen, "Entrepreneurship education and pupils: attitudes towards entrepreneurs", 2010, available at: www.intechopen.com (access: 11 August 2013).

¹⁷ A.M. Nikodemka-Wołowik, *Family enterprises – a chance to create a strong Polish identity*. "The Marketing Review", Vol. 6 No. 4, 2006, pp. 301-15.

proximity to the centre of the EU and a huge indigenous market¹⁸. Since the collapse of communism in Eastern European countries, expectations were raised within the population of improved standards of living¹⁹.

Poland has historically faced high unemployment (18.2% in 2005, the highest in the EU), corruption, excessive bureaucracy and migration of skilled workers to other EU member states, issues which remain ongoing concerns²⁰. The ongoing decline of the public sector controlled coal mining industry has caused further problems in the Upper Silesia region which has been criticised for its lack of entrepreneurial activity, although benefiting from EU assistance²¹. There have, however, been some major improvements²². For example, Poland has benefited from significant foreign investment from major manufacturing companies including Fiat, Hewlett Packard, Toyota, Cadbury, Dell and Sharp²³ aiming to capitalise on the lower operating costs. Moreover, Waters²⁴ (1999) notes that there has been significant growth within the retail service sector driven by the introduction of multinational companies such as Tesco, Unilever, Jeronimo Martin Dystrybucja, to name just a few. Currently the unemployment rate is 7.7%.

Due to the dynamic nature of the Polish labour market university graduates have found themselves in a relatively difficult situation. Today, youth unemployment is already 28.2% (Central Statistical Office in Poland 2017) and there is little evidence on the possibility of improving this situation. Extending the retirement age has caused a blockage of many jobs in the next few years, so graduates frequently have no chance to replace older workers. In addition, the market is saturated with specialists in various industries and professions, resulting in a lack of jobs for people with similar qualifications who do not have professional experience. The consequence of the lack of employment opportunities for young people is to look for other types of income. The best opportunity for graduates seems to be setting up their own business. Many young graduates, perceiving little chance of finding good and forward-looking work commensurate with their education and ambitions, decide to set up their own business. According to the Central Statistical Office, one-third of currently operating Polish companies are run by people who are under 30 years of age. Despite all the difficulties and concerns, more and more people decide to start their career in their own company. According to research conducted by the Foundation for

¹⁸ J.T. Por, J. White, *An entrepreneur's guide to Eastern Europe*. European Business Review, Vol. 94, No. 3, 1991, pp. 33–43.

¹⁹ P. Foley, J. Hutchinson, A. Kondej, J. Mueller, *Economic development in Poland: a local perspective*. "European Business Review", Vol. 96, No. 2, 1996, pp. 23–31, <http://dx.doi.org/10.1108/09555349610111839>; J. Reichal and A. Rudnicka, *Collaboration of NGOs and business in Poland*. "Social Enterprise Journal", Vol. 5, No. 2, 2009, pp. 126–40.

²⁰ D. Smallbone, F. Welter, *The role of government in SME development in transition economies*, "International Small Business Journal", Vol. 19 No. 4, 2001, pp. 63–77.

²¹ G. Blazycyca, K. Heffner, E. Helinska-Hughes, *Poland – can regional policy meet the challenge of regional problems?* "European Urban and Regional Studies", Vol. 9, No. 3, 2002, pp. 263–76.

²² M. Kostera, *Differing managerial responses to change in Poland*. "Organization Studies", Vol. 16, No. 4, 1995, pp. 673–97.

²³ P. Foley, J. Hutchinson, A. Kondej, J. Mueller, *Economic development in Poland: a local perspective*. "European Business Review", Vol. 96, No. 2, 1996, pp. 23–31.

²⁴ C. Waters, *Changing the role of the retail sector in Poland during a period of economic transition*. "International Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 27 No. 8, 1999, pp. 319–27.

Initium, as many as 78% of students would like to start their own company, and 4% already are the owners of them²⁵.

2.2. Entrepreneurship education

Entrepreneurial education is perceived as one of the most important challenges of modern educational systems and socio-economic development. Although entrepreneurial education is currently a hot topic in the literature on entrepreneurship worldwide, it is only an emerging subject in Poland, although it is increasingly undertaken by researchers in various fields²⁶.

According to Reynolds et al. (1999)²⁷ appropriate education and training programs in entrepreneurship are expected to increase the number of people becoming entrepreneurs because the better educated the population the higher the level of entrepreneurial activity. There has been a notable expansion in the number of entrepreneurship programmes globally in recent times²⁸, although participation does not always lead to nascent entrepreneurship²⁹. This has often been driven by the belief that education is best placed to equip students with the necessary knowledge and skills required to prosper in working environments³⁰. In terms of the entrepreneurial experience however, there is ongoing debate regarding the essential attitudes towards education components of an effective entrepreneurship education programme³¹. Indeed, Anderson and Jack (2008)³² argue that entrepreneurship education is a difficult area to lecture on due to its variability, complexity and contingency.

The authors consider entrepreneurship education as an important part of managerial education. Entrepreneurial competencies are not limited to those that aim to set up a new business venture. On the contrary, they are important to managers, specialists or almost any employee working in contemporary, changing organizations. Entrepreneurial means

²⁵ W. Chmielniak, *Raport społeczny: przedsiębiorczość studentów i absolwentów (Social report: Entrepreneurship of students and graduates)*, www.youngpro.pl/artykuly/sposob-na-kariere/raport-spoeczny-przedsiębiorczosc-studentow-i-absolwentow (access: 10.07.2017)

²⁶ K. Wach, *Edukacja przedsiębiorcza: analiza bibliometryczna polskiego piśmiennictwa (Entrepreneurship: bibliometric analysis of Polish literature)*. "Horyzonty Wychowania", Vol. 15, No. 34, 2016, pp. 11–26.

²⁷ P. D. Reynolds, M. Hay, S.M. Camp, *Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report*, Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, 1999, MO.

²⁸ J. Katz, *Chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999*. "Journal of Business Venturing", Vol. 18, No. 2, 2003, pp. 283–300.

²⁹ D.F. Kuratko, *The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges*. "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 29, No. 5, 2005, pp. 577–97; H. Matlay, C. Carey, *Entrepreneurship education in the UK: a longitudinal perspective*. "Journal of Small Business Enterprise and Development", Vol. 14, No. 2, 2007, pp. 252–63.

³⁰ A. Adcroft, S. Dhaliwa, R. Willis, *Insatiable demand or academic supply: the intellectual context of entrepreneurship education*. "European Business Review", Vol. 17, No. 6, 2005, pp. 518–31.

³¹ L. Pittaway, J. Cope, *Entrepreneurship education: a systematic review of the evidence*. Working Paper Series No. 2, National Council for Graduate Entrepreneurship, Birmingham, 2006, pp. 1–33.

³² A. Anderson and S. Jack, *Role typologies for enterprising education: the professional artisan?*. "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 15, No. 2, 2008, pp. 259–73.

being innovative, forward looking for opportunities, undertaking new initiatives. Those people with such skills are destined to work for any type of business.

Business and management school graduates are expected to possess appropriate knowledge, skills and social competencies. Some of them will become managers, company owners and should help to guide us through the turbulent world of modern organizations³³.

Studying business seems to be fashionable and needed. Representatives of different jobs like doctors, farmers and painters decide to study business to help move forward through difficult and challenging economic times. Entrepreneurship education is needed in any kind of profession, as no one knows at which stage of life they will become an entrepreneur.

2.3. Women entrepreneurship

The past 30 years have seen significant changes in the status and political weight of women entrepreneurs, as well as a rapid increase of interest and research on the topic. In fact, starting with the first papers in the early 1970s, research on female entrepreneurship has expanded to a variety of disciplines, methods and countries³⁴.

By the end of the 1990s, the field of female entrepreneurship was established as a well-respected and defined area of academic inquiry and female entrepreneurship had become a popular argument for the media and for political debates on employment and labour markets. In addition to women entrepreneurs' professional characteristics and achievements, research has been conducted on issues related to health, motherhood, family position and life style satisfaction³⁵.

In general, interest in female entrepreneurship in developing countries has significantly increased. This is owing to at least two related reasons. First, it is due in part to the general increase in interest for the role of entrepreneurship in the economic development process³⁶.

The second reason for the rise of interest in female entrepreneurship in developing countries is owing to the rapid increase in the number and proportion of female entrepreneurs in the developing world³⁷ and the insight that female-led micro- and small enterprises (MSEs) can have a more significant impact on overall household welfare and consumption than male-led MSEs.

Female entrepreneurship contributes to economic development by creating new products and jobs. The growing number of women who are owners of companies proves that women exhibit entrepreneurial features that allow them to effectively overcome social barriers and actively participate in economic processes. The highest rate of growth of

³³ M. Kostera, *Differing...*, pp. 673–97.

³⁴ M. Minniti, W. Naudeé, *What Do We Know About The Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries?* „The European Journal of development Research“, Vol. 22, Issue 3, 2010, pp. 277–293.

³⁵ M. Schindehutte, M. Morris and C. Brennan, *Entrepreneurs and motherhood: Impacts on their children in South Africa and the United States*, *Journal of Small Business Management* 41 (1), 2003, p. 94–107.

³⁶ T. Gries and W.A. Naudé, *Entrepreneurship and structural economic transformation* „Small Business Economics Journal“ 34 (1), 2010, p. 13–29.

³⁷ M. Kevane, and B. Wydick, *Microenterprise lending to female entrepreneurs: Sacrificing economic growth for poverty alleviation?* „World Development“ 29 (7), 2001, p. 1225–1236.

companies founded by women in Poland could be observed in the first years of transformation, when feminised plants were closed and women lost their jobs en masse. During the entire transformation period, relatively more self-employed women than men came. According to OECD data showing the share of self-employed women among all employed, Poland has been at the top of this category for years. Also in Europe alone, the female entrepreneurship rate in Poland (including the self-employed rate) has remained one of the highest for years. In the light of the literature on the subject, the high activity of Polish women in the sphere of entrepreneurship is significantly influenced by both the "push" factor (the sense of responsibility for the family's economic existence) and the factor of "attraction", especially for young, well-educated women, associated with high-income business search and self-realization³⁸. At the same time, women are more likely than men to undertake a business activity due to the lack of other sensible alternatives and not the will to seize the opportunity. It is important for them to have the motivation to set up their own company, such as: striving for independence and independence in deciding on their own fate; striving to achieve higher income and gain financial independence; the possibility of professional development; negative experience from wage labor and favorable market conditions.

3. RESEARCH METHODOLOGY

The research was undertaken at Warsaw School of Economics and Rzeszow University of Technology in the summer semester of May 2016. The students at both Universities were asked to complete a paper questionnaire about entrepreneurship. Students were assured of anonymity in the reported results and could withdraw their participation at any time. As a pilot, an online version of the questionnaire was sent first to five students and five other teachers to check whether the questions are properly understood and to check validity.

3.1. Warsaw School of Economics

Warsaw School of Economics is considered to be one of the best business-oriented universities in Poland. It is known for its connections with businesses, and associations to international organizations. There is a very strong link with businesses that is visible through courses run by academic teachers and managers from companies. Moreover student organisations are very active in organising events like the Marathon of consulting firms or exhibition days. Students aim to create a platform of communication between the best students and market leaders, and they highlight that international corporations are the best places to start their business career³⁹. In such situations the issue of starting their own business seems to be put under a question mark. "What career path should I follow...?" seems to be an interesting question for both SGH and Rzeszow University students.

The presence at SGH of global companies like McKinsey, Procter and Gamble, L'Oréal Polska, Deloitte or Ernst and Young is a confirmation of the high level of teaching and high calibre of students. Companies have the opportunity to engage with potential employees and students can acquaint themselves with the business world. The relationship is beneficial to both parties.

³⁸ Report, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce (Women entrepreneurship in Poland)*, PARP, 2011.

³⁹ Exhibition leaflet, Exhibition of FMCG, prepared by the Students' Association at SGH.

3.2. Rzeszow University of Technology

Rzeszow University of Technology, located in the south-eastern part of Poland, is amongst the best technical universities in Poland. The Management Faculty was created in 1993 in response to increased demand for management education. The business links are well established with Aviation Valley, which supports automotive and aviation provision companies.

The Business Council was created in 2012 on the initiative of the Dean's office, with associate business leaders operating mainly in Podkarpackie Province. The main goal of the Council is the formation of a platform to advise on creating high quality scholarly achievements, modernization of teaching processes, activation of business contacts and initiating promotional and marketing activity. It is the task of the Business Council to improve the exchange of experience between academic teachers and practitioners of management. The latest initiative was the world entrepreneurship week organized in November in 2017.

3.3. Sample

227 female students took part in the research out of 566 students. 152 female students represent Warsaw School of Economics and 125 female students represent Rzeszow University of Technology. The majority of respondents had an average of grade 4 and above (51%). Most of them were first year students (73% of the study group). The "other" option includes third-year students and masters students. The most-represented discipline is Quantitative methods and Information Systems (32%), Finance (25%) and Logistics (14%). Other disciplines include economics, e-business, econometrics, computer science and data analysis.

Table 1. Characteristic of the sample

| | | Sample size | Percentage |
|---------------------------------------|--|-------------|------------|
| Place | Rzeszow | 125 | 55% |
| | Warsaw | 152 | 45% |
| Average grade | from 3.0 up to 3.49 | 8 | 3% |
| | from 3.5 up to 3.99 | 76 | 28% |
| | from 4.0 up to 4.4 | 137 | 51% |
| | from 4.5 up to 5.0 | 48 | 18% |
| Discipline/ Specialization | Finance | 68 | 25% |
| | Management | 28 | 10% |
| | International relations | 86 | 32% |
| | Logistics | 37 | 14% |
| | Quantitative methods and information systems | 25 | 9% |
| | Other | 28 | 10% |
| Year of study | 1st year | 201 | 73% |
| | 2nd year | 57 | 21% |
| | 3rd year | 18 | 7% |

Source: Own development.

The research questions are as follows:

1. What are the attitudes of female students (of both Universities) towards entrepreneurship? (i.e. are they interested in setting up their own businesses after graduation?)
2. Does the university education of students influence their attitude towards entrepreneurship?
3. What kind of activities are female students undertaking to enhance their entrepreneurial attitudes?

The null and alternative hypotheses are as follows:

H^0 – entrepreneurial attitudes of female and men students are quite similar

H^1 – entrepreneurial attitudes of female and men students are different

It is recognized that, whilst there is a body of literature on entrepreneurial intentions and attitudes, there is a lack of research devoted to gender differences in undertaking entrepreneurial activity and the current paper adds to this body of literature and makes a significant contribution to the research on factors influencing entrepreneurial attitudes among female students. Moreover, the investigated role of the Universities in shaping entrepreneurship education offers a new perspective.

4. RESEARCH FINDINGS

According to Safin⁴⁰ there is a conviction in Polish society that a successful career of a young person is related to finding interesting work in a large company, rather than the establishment of his own company. Such a view is influenced not only by the recent past, in which the company was a rather marginal and often forced undertaking, but also a contemporary assessment of the professional prestige of the entrepreneur. According to the "Rzeczpospolita" daily rankings, the entrepreneur is in a distant position. Although a relatively high-value entrepreneur enjoys a high reputation (but it is relatively rare to find a wealthy entrepreneur), small entrepreneurs, who account for 90% of all companies in Poland, enjoy the same status as a person without a profession.

4.1. Female students attitude to set up a business

In order to select the entrepreneurially inclined students, the question "what are you planning to do after graduation?" was asked. The results are presented in Figure 1. It is not surprising that 31% of female students responded that after obtaining a few years of work experience they plan to open their own business. On the other hand 33% of men would do so. Students consider working for a company as a possibility of gaining the experience and expertise necessary to set up their own business. The greatest difference concerning plans after graduation exist in terms of setting one's own company. Only 8% of female students consider setting up their own business just after graduation in comparison to men where 17% would do so.

It can be stated that gender influences entrepreneurial attitudes. The differences are significant concerning plans after graduation $p < \alpha$ ($p = 0,00172$) therefore H^0 hypothesis is rejected for the benefit of H^1 hypothesis.

⁴⁰ K. Safin, *Przedsiębiorcze zachowania studentów – stan i konsekwencje dla dydaktyki (Entrepreneurship of students – the current state and the consequences for didactics)*, "Horyzonty Wychowania", Vol. 13, No. 26, 2014, pp. 327–340.

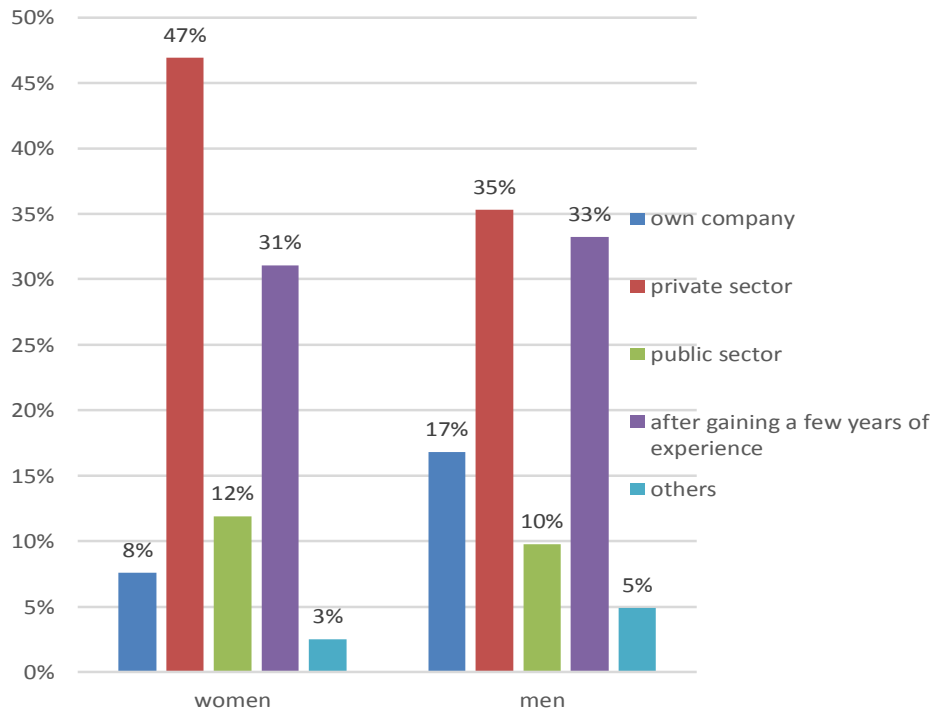


Figure 1. Employment plans after graduation concerning gender

Source: Own development, n = 277 woman, n = 286 men

Although much has been accomplished in the field of female entrepreneurship, it is clear that, far from being exhausted, the field lends itself to a variety of extensions and further investigations especially concerning the risk aversion and reasons to undertake the entrepreneurial ventures.

4.2. Students' education in entrepreneurship

Education is one of the factors that stimulate entrepreneurship, especially in terms of fostering entrepreneurial awareness⁴¹. The idea is that how entrepreneurship attitudes can be developed which is actually related with the mindset of individuals.

Programs that support entrepreneurship through financial grants, training and internships do not appear to deliver the expected results and end their lives at the end of the required period. One of the main reasons is the ineffective education process in this context as noted by Safin⁴² (2014).

The view on whether entrepreneurship can be learned differs in the group of women and men. Men are more often convinced that entrepreneurship can be learned (this is what almost half of men admit 47%) more often they also think that entrepreneurship can not

⁴¹ K. Wach, *Edukacja...*, 2016, pp. 11–26.

⁴² K. Safin, *Przedsiębiorcze...*, pp. 327–340.

be learned (2%). In the group of women it was less than 1% of the respondents and this is presented in Figure 2.

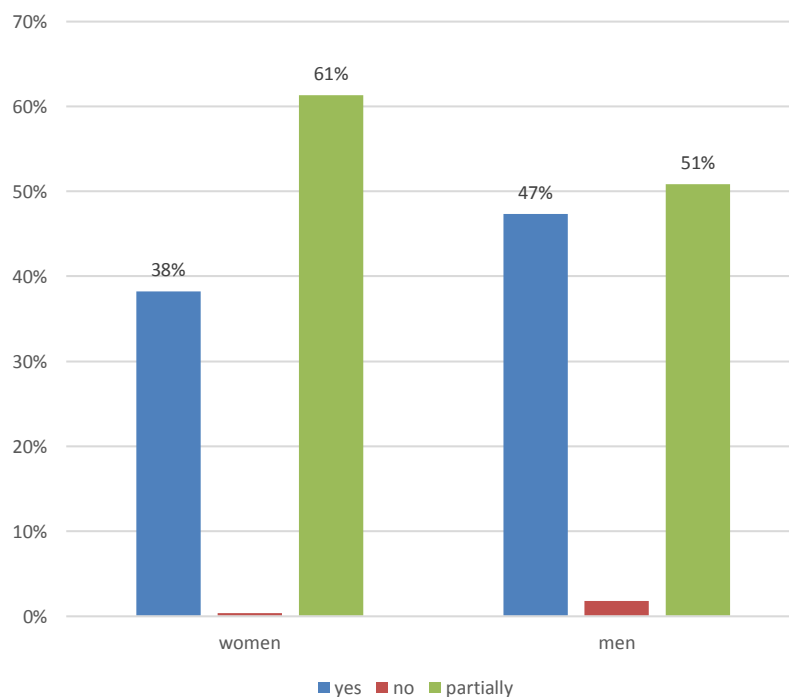


Figure 2. Entrepreneurship and education comparison on men and women

Source: Own development, n = 566

Students were also asked whether the education you are gaining at university by participating in different modules enhances your entrepreneurship skills? Students could select from 1 - I strongly disagree to 5 - I strongly agree using the Likert scale. The results are presented in Figure 3.

11% of female students strongly agree, and 64% of female students partially agree that the education they are gaining at university enhanced their entrepreneurial attitude, confirming the role of the university in shaping this attitude. This is strong evidence that there is an important place for academic teachers to include entrepreneurial studies in education and is in line with the view of Wach, Jiménez-Moreno and Wach who state that education, and in particular teaching entrepreneurship, shapes the entrepreneurial attitude and entrepreneurship intentions (Wach 2013, 2015; Jiménez-Moreno & Wach 2014)⁴³.

⁴³ K. Wach, *Edukacja...*, pp. 11–26; K. Wach, *Środowisko...*, pp. 25–40; J.J. Jiménez-Moreno, K. Wach, *The entrepreneurial profile of students. Participating in the Academic Entrepreneurship Course: Pilot Study Results*, "Horyzonty Wychowania" 2014, Vol. 13, No. 26, pp. 121–143.

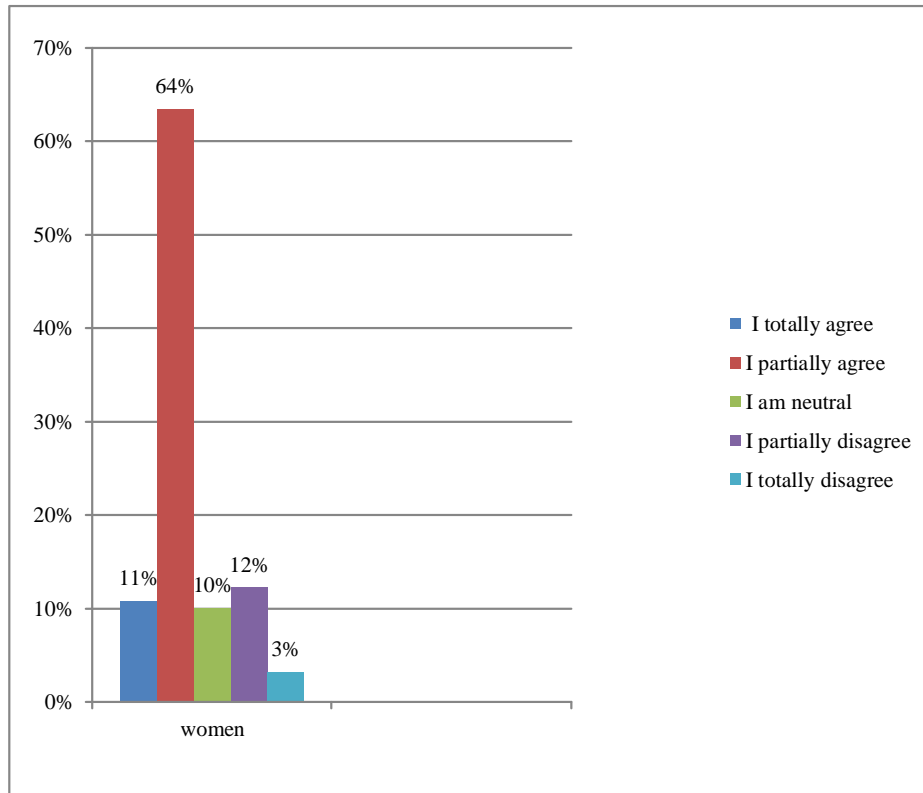


Figure 3. Education and women entrepreneurship

Source: Own development, n = 277

4.3. Students' activities forming entrepreneurial attitudes

In creating an entrepreneurial attitude it is important to know one's predispositions and talents and to create opportunities to develop them during didactic or individual work. Such attitudes can be developed at school, in the local community or in the home environment. It is of particular importance to create situations in which a young person can become acquainted with themselves, in order to find their future place in changing social and professional structures⁴⁴ (Zioło 2012).

The question: "how do I enhance my entrepreneurial attitude" is meant to analyse what steps female students undertake to develop their entrepreneurial attitude. The question was not obligatory and meant to be answered only by entrepreneurially inclined students, but all students answered this, which confirms that students from both Universities regard entrepreneurship in a wider aspect and even though some want to work for someone else they still want to develop their entrepreneurial attitude. Students were able to tick as many

⁴⁴ Z. Ziolo, *Miejsce przedsiębiorczości w edukacji (Place of the entrepreneurship in education)*. "Przedsiębiorczość – Edukacja", Vol. 8, 2012, pp. 10-23.

answers as were relevant to them. The most popular answer was: “I regularly surf the Internet” which was expressed by 65% of female students. Female students are also using the Internet, especially social media like Youtube, to learn about success stories of start-ups. The second option was circled by 25% of students, who participated in conferences. 22% of students were inclined to read books, articles, and success stories of entrepreneurs. 16% of students helped family members or a relative to run a company. These responses are presented in Figure 3. Some students are also involved in students projects that deal with problems concerning the setting up of a business.

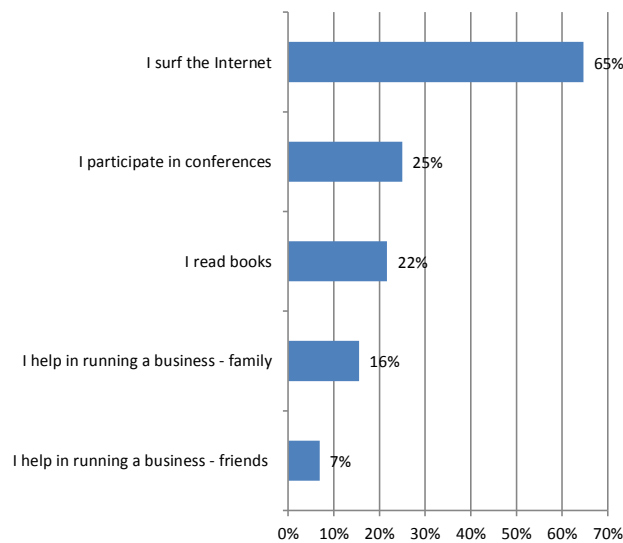


Figure 3. Ways of developing entrepreneurial attitude

Source: Own development, n = 266

These kind of activities belong to informal entrepreneurship education. The impact of informal education on entrepreneurship can be recognized as one of the fundamental factors that help students to understand and foster an entrepreneurial attitude.

5. CONCLUSIONS

Entrepreneurs are recognized as important drivers of economic and social progress, and entrepreneurial initiatives for young people are regarded as an important factor in the future growth of a nation. Consequently, universities are expected to play a major role in propagating an entrepreneurial attitude among students and graduates and nurturing future entrepreneurs. This explains why a growing number of universities start to offer specialized entrepreneurship courses and programs in their business curriculum.

The aim of this study is to investigate female students' attitudes to setting up their own business, focusing on the cases of the Warsaw School of Economics and Rzeszow University of Technology and the role of the university in developing enterprise education in Poland.

To sum up, it can be stated that entrepreneurial attitudes amongst Polish female students is not high for both groups of students, although there is a switch towards setting up a business after gaining a few years of work experience. This is also confirmed by Slovic (2000)⁴⁵ who posits that “(A)lmost every study of risk perception has found that men seem to be less concerned about hazards than are women.” Chung (1998)⁴⁶ agrees, arguing that “both the marketing and psychological literature suggest that men tend to make more risky judgements than women.”

However, the study observes that university, by establishing effective connections with global business, can help students by providing such exposure and could be the right place to impart enterprise education.

By providing the necessary knowledge in the teaching system and the distinction in the attitude of teaching entrepreneurship education in relation to young people entering the labor market. Attention should be paid to the individualisation of educational paths of girls and women in order to equalize their chances on the labor market and to move away from the stereotype of women's professions in order to raise interest in the professions of the future. There should also be a greater emphasis on career counseling at the stage of the last grades of junior high school schools. Programs such as "Girls at Technical Universities" and promoting women in the roles of employers, managers and business owners are desirable.

Actions to change stereotypes in the perception of women's and men's roles and shaping family relations require the promotion of a partner family model and dissemination of positive examples in school curricula and activities of educational and upbringing programs, in the activities of educational and cultural-educational institutions and the media.

The research results are part of a bigger research project that aims to investigate entrepreneurial attitudes of students in Thailand, UK, USA and Canada. This study provides compelling evidence that students want to start their entrepreneurial activity after gaining a few years of work experience. It would be inappropriate to generalize these results to actual entrepreneurial behaviours until such a relationship is confirmed by other empirical research. Also the findings are not universally applicable to any country as the education system needs to be analysed beforehand.

Our results are based solely on the self-evaluation of students, regarding their capability and awareness about starting a new business venture. This could have a strong impact on their perceptions and intentions. Further research could investigate whether the students have over-estimated or under-estimated their proficiency, and the extent to which the self-evaluations reflect their actual skills and the consequent impact on entrepreneurial ability

REFERENCES

- [1] Acs Z.J., Megyesi M.I., *Creativity and industrial cities: a case study of Baltimore*, “Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal”, Vol. 21, No. 4, 2009, pp. 421–439.

⁴⁵ P. Slovic, *The Perception of Risk*, Earthscan Publications Ltd, London, 2000.

⁴⁶ J.T. Chung, *Risk reduction in public accounting firms: are women more effective?*, “International Review of Women and Leadership”, Vol. 4, No. 1, 1998, pp. 39–45.

- [2] Adcroft A., Dhaliwal S., Willis R., *Insatiable demand or academic supply: the intellectual context of entrepreneurship education*, "European Business Review", Vol. 17, No. 6, 2005, pp. 518–31.
- [3] Anderson A. and Jack S., *Role typologies for enterprising education: the professional artisan?*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 15, No. 2, 2008, pp. 259–73, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000810871664>.
- [4] Azhar A., Javaid A., Rehman M., Hyder A., *Entrepreneurial intentions among business students in Pakistan*, "Journal of Business Systems, Governance and Ethics", Vol. 5 No. 2, 2010, pp. 13–21.
- [5] Baldassarri S., Saavala T., *Entrepreneurship – educating the next generation of entrepreneurs*, "Enterprise Europe", Vol. 22, July, 2006, pp. 16–20.
- [6] Basu A. and Virick M., *Assessing entrepreneurial intentions amongst students: a comparative study*, 2008, www.researchgate.net/publication/255583956_Assessing_Entrepreneurial_Intentions_Amongst_Students_A_Comparative_Study (access: 21 January 2016).
- [7] Blazycza G., Heffner K., Helinska-Hughes E., *Poland – can regional policy meet the challenge of regional problems?*, "European Urban and Regional Studies", Vol. 9 No. 3, 2002, pp. 263–76.
- [8] Chmielniak W., *Raport społeczny: przedsiębiorczość studentów i absolwentów (Social report: Entrepreneurship of students and graduates)*, 2013, www.youngpro.pl/artykuly/sposob-na-kariere/raport-spoleczny-przedsiębiorczosc-studentow-i-absolwentow (access: 10.07.2017).
- [9] Chung J.T., *Risk reduction in public accounting firms: are women more effective?*, "International Review of Women and Leadership", Vol. 4, No. 1, 1998, pp. 39–45.
- [10] Clawson T., *UK Universities gear up for enterprise education*, 2014, www.forbes.com/sites/trevorclawson/2014/12/16/uk-universities-gear-up-for-enterprise-education/ (access: 15 December 2014).
- [11] Davidsson P., *The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions*. In: „Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth”. Ed. J.A. Katz, 2005.
- [12] Dyduch W., *Corporate entrepreneurship measurement for improving organizational performance*, „Journal of Economics and Management”, Vol. 4, 2008, pp. 15–40.
- [13] Foley P., Hutchinson J., Kondej A., Mueller J., *Economic development in Poland: a local perspective*, "European Business Review", Vol. 96, No. 2, 1996, pp. 23–31, <http://dx.doi.org/10.1108/09555349610111839>.
- [14] Gorman G., Hanlon D., King W., *Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review*. "International Small Business Journal", Vol. 15, No. 3, 1997, pp. 56–77, <http://dx.doi.org/10.1177/0266242697153004>.
- [15] Gries T. and Naudé W.A., *Entrepreneurship and structural economic transformation*, „Small Business Economics Journal” 34 (1), 2010, pp. 13–29.
- [16] Gummesson E., *Relationship marketing in the new economy*, „Journal of Relationship Marketing”, Vol. 1, No. 1, 2002, pp. 37–58.
- [17] Jack S.L., Anderson A.R., *Entrepreneurship education within the enterprise culture*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", Vol. 5, No. 3, 1999, pp. 110–25, <http://dx.doi.org/10.1108/13552559910284074>.
- [18] Jiménez-Moreno J.J., Wach K., *The entrepreneurial profile of students. Participating in the Academic Entrepreneurship Course: Pilot Study Results*, "Horyzonty Wychowania", Vol. 13 No. 26, 2014, pp. 121–143.

- [19] Johansen V., Schanke T., Clausen T.H., *Entrepreneurship education and pupils: attitudes towards entrepreneurs*, 2012, available at: www.intechopen.com (access: 11 August 2013).
- [20] Katz J., *Chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999*, "Journal of Business Venturing", Vol. 18, No. 2, 2003, pp. 283–300.
- [21] Kevane M. and Wydick B., *Microenterprise lending to female entrepreneurs: Sacrificing economic growth for poverty alleviation?*, „World Development” 29 (7), 2001, pp. 1225–1236.
- [22] Kierulff H.E., *Entrepreneurship in Poland: findings from the field*, "Human Factors and Ergonomics in Manufacturing", Vol. 15 No. 1, 2005, pp. 93–8.
- [23] Kostera M., *Differing managerial responses to change in Poland*, "Organization Studies", Vol. 16, No. 4, 1995, pp. 673–97.
- [24] Kuratko D.F., *The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges*. "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 29, No. 5, 2005, pp. 577–97, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099>.
- [25] Matlay H., Carey C., *Entrepreneurship education in the UK: a longitudinal perspective*. "Journal of Small Business Enterprise and Development", Vol. 14 No. 2, 2007, pp. 252–63, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000710746682>.
- [26] McGowan P., Sijde P., Kirby D., *The role of universities in the entrepreneurship industry: promoting the entrepreneurship agenda in HEIs*, "Industry and Higher Education", Vol. 22, No. 1, 2008, pp. 49–59, <http://dx.doi.org/10.5367/000000008783876986>.
- [27] Milius P., Sarkiene J., *Entrepreneurship training for innovative start-ups: the KTC case*, in van der Sijde P., Annemarie Ridder A., Blaauw G. and Diensberg C. (Eds), *Teaching Entrepreneurship*, ISBN 978-3-7908-2038-6, Physica-Verlag HD, Heidelberg, 2008, pp. 23–33, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2038-6_4.
- [28] Minniti M., Naudeé W., *What Do We Know About The Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries?* „The European Journal of development Research“, Vol. 22, Issue 3, 2010, pp. 277–293.
- [29] Mueller S.L. and Thomas A.S., *Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness*, "Journal of Business Venturing" 2000, Vol. 16, pp. 51–75, [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7).
- [30] Nikodemaska-Wołowik A.M., *Family enterprises – a chance to create a strong Polish identity*, "The Marketing Review", Vol. 6, No. 4, 2006, pp. 301–15.
- [31] Pittaway L., Cope J., *Entrepreneurship education: a systematic review of the evidence*, Working Paper Series No. 2, National Council for Graduate Entrepreneurship, Birmingham, 2006, pp. 1–33, <http://dx.doi.org/10.1177/0266242607080656>.
- [32] Por J.T., White J., *An entrepreneur's guide to Eastern Europe*, *European Business Review*, Vol. 94, No. 3, 1991, pp. 33–43.
- [33] Reichal J., Rudnicka A., *Collaboration of NGOs and business in Poland*, "Social Enterprise Journal", Vol. 5, No. 2, 2009, pp. 126–40, <http://dx.doi.org/10.1108/17508610910981716>.
- [34] Raport, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce (Women entrepreneurship in Poland)*, 2011, PARP, 2011.
- [35] Reynolds P.D., Hay M., Camp S.M., *Global Entrepreneurship Monitor: 1999 Executive Report*, Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, MO, 1999.

- [36] Roxas B.G., Cayoca-Panizales R., de Jesus R., *Entrepreneurial knowledge and its effects on entrepreneurial intentions: development of a conceptual framework*, "Asia-Pacific Social Science Review", Vol. 8 No. 20, 2008, pp. 61–77, <http://dx.doi.org/10.3860/apssr.v8i2.784>.
- [37] Safin K., *Przedsiębiorcze zachowania studentów – stan i konsekwencje dla dydaktyki (Entrepreneurship of students – the current state and the consequences for didactics)*, "Horyzonty Wychowania", Vol. 13, No. 26, 2014, pp. 327–340.
- [38] Santoro M. and Chakrabarti A.K., *Firm size and technology centrality in industry-university interactions*, „Research Policy”, Vol. 31, 2003, pp. 1163–80.
- [39] Schindehutte M., Morris M. and Brennan C., *Entrepreneurs and motherhood: Impacts on their children in South Africa and the United States*, "Journal of Small Business Management" 41 (1), 2003, pp. 94–107.
- [40] Siguaw J.A., Bakes T.L. and Simpson P.M., *Preliminary evidence on the composition of relational exchange and its outcomes: the distributor perspective*, „Journal of Business Research”, Vol. 56, 2003, pp. 311–22.
- [41] Smallbone D., Welter F., *The role of government in SME development in transition economies*, "International Small Business Journal", Vol. 19, No. 4, 2001, pp. 63–77, <http://dx.doi.org/10.1177/0266242601194004>.
- [42] Slovic P., *The Perception of Risk*, Earthscan Publications Ltd, London 2000.
- [43] Socha M., Weisberg J., *Labour market transition in Poland – changes in the public and private sectors*, "International Journal of Manpower", Vol. 23, No. 6, 2002, pp. 553–77.
- [44] Soomro B.A., Shah N., *Developing attitudes and intentions among potential entrepreneurs*, "Journal of Enterprise Information Management", Vol. 28, Issue 2, 2015, pp. 304–322, <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0070>.
- [45] Szerb L., *The changing role of entrepreneur and entrepreneurship in network organisations, Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary*, JATE Press, Hungary, 2003, pp. 81–95, K. Lengyel (Trans.).
- [46] Wach K., *Edukacja przedsiębiorcza: analiza bibliometryczna polskiego piśmiennictwa (Entrepreneurship: bibliometric analysis of Polish literature)*, "Horyzonty Wychowania", Vol. 15, No. 34, 2016, pp. 11–26, <http://doi:10.17399/HW.2016.153401>.
- [47] Wach K., *Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej (The family business environment as a stimulant for the entrepreneurial intentions of the academic youth)*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", XVI (7(III)), 2015, pp. 25–40.
- [48] Waters C., *Changing the role of the retail sector in Poland during a period of economic transition*, "International Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 27, No. 8, 1999, pp. 319–27.
- [49] Węclawska D., Zadura-Lichota P., *Wpływ edukacji na postawy przedsiębiorcze i przygotowanie młodych Polaków do prowadzenia działalności gospodarczej (The impact of education on entrepreneurial attitudes and preparation of young Poles to do business)*. In: A. Wilmańska (ed.) Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009 (Report on the state of small and medium enterprises in Poland in 2008–2009), 2010.
- [50] Williams D.R., *Effects of childcare activities on the duration of self-employment in Europe*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 28 (5), 2004, pp. 467–485.
- [51] Zioło Z., *Miejsce przedsiębiorczości w edukacji (Place of the entrepreneurship in education)*, "Przedsiębiorczość – Edukacja", Vol. 8, 2012, pp. 10–23.

PRYZMAT PŁCI: STOSUNEK KOBIEŃ DO PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Celem artykułu jest identyfikacja postaw przedsiębiorczych polskich studentów – kobiet z dwóch uczelni oraz ocena wkładu polskich uczelni w poprawę postaw przedsiębiorczych wśród studentów poprzez oferowanie programów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości. W badaniu postaw studentów – kobiet, zostały wykorzystane ankiety. Studenci reprezentowali dwie uczelnie wyższe: Szkołę Główną Handlową w Warszawie oraz Politechnikę Rzeszowską. Respondentami byli studenci studiów licencjackich uczęszczający na przedmiot: „Zarządzanie“ Szkoły Głównej Handlowej oraz przedmiotu: Metody Statystyczne na Politechnice Rzeszowskiej. Udział w ankiecie był dobrowolny. Wyniki pokazują, że 31% kobiet było zainteresowanych rozpoczęciem własnej działalności gospodarczej, ale dopiero po zdobyciu kilkunastoletniego doświadczenia zawodowego, które pozwoli im pogłębić wiedzę i poczuć się komfortowo w środowisku biznesowym. Tylko 8% kobiet chciałoby założyć własną firmę natychmiast po ukończeniu studiów, podczas gdy 17% mężczyzn rozpoczęłoby pracę na własny rozrachunek. Badanie potwierdza, że kształcenie w zakresie przedsiębiorczości może pozytywnie wzmocnić postawy przedsiębiorcze wobec wyboru kariery zawodowej w kraju rozwijającym się, takim jak Polska. Wyniki badań są interesujące dla środowisk akademickich i decydentów. Badanie sugeruje, że postawy przedsiębiorcze wśród polskich studentek mogą wpływać na kształcenie w zakresie przedsiębiorczości. Ponadto, badanie wskazuje na potrzebę kształcenia w zakresie przedsiębiorczości, na poziomie programów i kursów, w celu wspierania przedsiębiorczości wśród studentów – kobiet w Polsce. Istnieje znikomy procent badań dotyczących przedsiębiorczości kobiet i edukacji w zakresie przedsiębiorczości w Polsce. Badanie to pomaga wypełnić lukę badawczą.

Słowa kluczowe: kobiety, przedsiębiorczość, edukacja przedsiębiorcza.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.36

Tekst złożono w redakcji: grudzień 2017 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

Joanna WOŹNIAK¹
Karol FILL²

INFLUENCE OF ACQUAINTANCESHIP WITH A MASS EVENT RULES AND REGULATIONS ON THE PERCEPTION OF THE SELECTED ASPECTS OF SAFETY BY PARTICIPANTS

Each and every mass event is an enormous logistics undertaking. The principal task of the organizers of a mass event is to make sure that those who participate in it are safe. Ensuring safety during a mass event consists in, among others, organizing the services ensuring the safety of an event venue. The principal objective of this dissertation was to study the mass event participants' satisfaction with the selected aspects of safety, which included: the actions of the security staff members, the work of the information services, and also medical security. In this dissertation, it is as well the results of research concerning acquaintanceship with the rules and regulations of an event, and also the influence exerted by it upon the perception of the above-described aspects of safety by participants in an event. The research was conducted in February, 2016, on the group of 2,300 individuals, who had participated in XXII Rzeszow Juwenalia, the largest student festival organized in the South-East of Poland. Conducting a survey amongst participants in XXII Rzeszow Juwenalia made it possible to achieve the described objectives, and also to obtain plenty of information concerning that event. For the analysis of data, the STATISTICA program was used. In order to determine the correlation between qualitative traits and the quantitative ones, the ANOVA Kruskal-Wallis test by ranks was used.

Keywords: mass events, safety, quality of services.

1. INTRODUCTION

Organizing, and also ensuring the security of, a mass event, is an enormous challenge to all the services and individuals taking part in preparations for it. This state of the matters is exerted influence upon not only by ever-stricter legal provisions, but, as well, by the constantly growing needs and requirements of participants in an event³. The organizers of mass events should remember about the fact that the greater number of participants,

¹ Joanna Woźniak, M. of Eng., Department of Management Systems and Logistics, Rzeszow University of Technology, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 10 73; e-mail address: j.wozniak@prz.edu.pl.

² Karol Fill, M. of Eng., coordinator of Rzeszow Juwenalia in the years: 2015–2016, Brend Group, ul. Sportowa 4/29, 35-111 Rzeszów; e-mail address: fill.karol@gmail.com.

³ D. Zimon, *An Attitude of Subcarpathian's Residents to Sustainable Solutions for Urban Transport*, International Letters of Natural Sciences, 50/2016, p. 41–56.

the more varied their expectations will be⁴. Of course, a lot depends on the kind of an event as well. The spectators at a football match will have needs different to those of concert audiences, or those taking part in religious assemblies. Without doubt, however, those who make a decision to take part in a mass event will be paying attention to: the character and programme of an event, next, to prices, and also the quality of products, as well as to appropriate safety which an organizer can guarantee them. During the analysis of customer satisfaction, attention needs to be paid to the fact that the quality of services is included into subjective categories⁵. What one individual may assess very positively, the other one will as irrelevant, or even perceive negatively.

Participants in a mass event are not only the most numerous, but, as well, the most important element of it. Their behaviour may contribute, to a great degree, to the occurrence of dangerous situations. The literature states that sociology, and also crowd psychology, are a domain which is very difficult to research, and that due to the unpredictability, and also spontaneity, of the behaviour of individuals in the crowd⁶. An 'organized' crowd (or a 'psychological' one) consists in the partial loss of awareness, and also their individual traits, by its members. While a crowd is formed, there occurs the process referred to as homogenization⁷. In practice, it means that particular individuals in the crowd adopt the same mood, way of thinking, and also reacting. The specific character of the crowd consists in the fact that, at a certain moment, those it is composed of start to feel anonymous, which, consequently, provides them with the feeling of safety. This state may cause the loss of control over their own actions, and, consequently, increase the impulsiveness and pathological character of behaviour⁸. A major feature of crowd is a substantial potential in terms of actions it could take. Particular individuals are, inadvertently, manipulated by crowd, and frequently forced to engage in actions which would not otherwise be attempted⁹. For that reason as well, each and every mass event involves the risk of the occurrence of an increased number of injuries at the same place and at the same time. Therefore, providing security of a mass event by means of, among others, the safety/protection personnel, the information services, or the medical security, is so important. It is as well significant that participants are acquainted with the rules and regulations of an event, the rules and regulations of a facility (a venue), and also with the generally-applicable provisions of law. Participants' being unaware of law in force frequently increases the risk of dangerous situations, and also results in decreased satisfaction of all those involved in an event.

⁴ J. Woźniak, *Preferred methods of acquiring information by mass event participants* [in:] *International Scientific Conference of Business Economics Management and Marketing 2017. Proceedings of International Scientific Conference of Business Economics Management and Marketing 2017*, Brno: Masaryk University, 2017, p. 308–315.

⁵ R. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Gliwice 2011, p. 170.

⁶ J. Piwiński, *Modelowanie zbiorowych zachowań ludzkich jako narzędzie wspomagające zarządzanie kryzysowe*, *Pomiary Automatyka Robotyka*, 2/2010.

⁷ M. Zajdel, *Komputerowe modelowanie zachowań zbiorowości ludzkich w stanach paniki*, doctoral dissertation, Akademia Górniczo- Hutnicza im. Stanisława Staszica, Kraków 2013, p. 24.

⁸ E. Aronson et al, *Psychologia społeczna*, Poznań 1997, p. 366.

⁹ D. Markowski, *Tłum jako podmiot zachowań zbiorowych* [in:] *Bezpieczeństwo imprez masowych*; joint publication, eds. E. Ura and S. Pieprzny, Rzeszów 2012, p. 204.

2. OBJECTIVE OF THIS DISSERTATION AND THE METHODOLOGY OF RESEARCH

The principal objective of this dissertation was to determine the level of mass event participants' satisfaction with the selected aspects of safety, which included:

- actions of the safety/protection personnel,
- work of the information services,
- medical security.

In this dissertation, an auxiliary objective, which consisted in determining the level of acquaintanceship of participants with the rules and regulations of an event, was taken under consideration as well.

In the publication, it was also attempted to verify the following research hypotheses:

- it is assumed that acquaintanceship with the rules and regulations of an event does not exert influence upon the assessment of the actions of the safety/protection personnel upon entering an event venue,
- it is assumed that acquaintanceship with the rules and regulations of an event does not exert influence upon the assessment of the work of the information services while an event is in progress,
- it is assumed that acquaintanceship with the rules and regulations of an event does not exert influence upon the assessment of medical security while an event is in progress.

In the pursuit of the objectives which were adopted, a survey questionnaire made available with the application of the CAWI (Computer-Assisted Web Interview) method was used as a research tool. The questions concerning the assessment of actions of particular services ensuring the security of an event venue were drawn up upon the basis of the five-degree Likert scale, on which '1' referred to a very low assessment, whereas '5' a very good one. While assessing the level of acquaintanceship with the rules and regulations, a respondent was using a four-degree scale, on which '1' referred to not being acquainted with the rules and regulations in question; in turn, '4' referred to a profound acquaintanceship with the rules and regulations. For the purpose of the analysis, the STATISTICA program was taken advantage of. In the statistical analysis, first and foremost, the cardinality tables, which presented both the numerical collation and the percent one of particular answers, were used. Moreover, the arithmetical means, standard deviations, and also the coefficient of variation, were calculated. In order to verify the hypotheses and determine the correlations between qualitative traits and the quantitative ones, the ANOVA Kruskal-Wallis test by ranks was used. All the processed results were presented in a graphical form.

The research was conducted in February, 2016, on the group of 2,300 individuals, who had participated in XXII Rzeszow Juwenalia, the largest student festival organized in the South-East of Poland. Rzeszow Juwenalia is the perfect instance of a mass event. Several days of artistic and entertainment events, tens of people working in the organizational headquarters, thousands individuals taking part in the event, show the scale and rank of this event¹⁰. What matters as well is the fact that the community of Rzeszow is young,

¹⁰ J. Woźniak, *Assessment of satisfaction and loyalty of mass event participants as exemplified by XXIII Rzeszow Juwenalia* [in:] *Business and non-profit organizations facing increased compe-*

which results from the highest in Europe proportion of the number of students to the population¹¹. This fact exerts a very strong influence upon the success of the event, and also stimulates the organizers to take actions connected with continuous improvement of their project.

In accordance with the opinion of the authors, the results of research may find practical application, and will certainly be a valuable material for the future organizers of Rzeszow Juwenalia.

3. DETERMINING ACQUAINTANCESHIP WITH THE RULES AND REGULATIONS OF THE EVENT BY PARTICIPANTS IN XXII RZESZOW JUWENALIA

In accordance with Polish law¹², the terms and conditions of a facility (a venue) of an event determines the following issues:

- rules of admission (including, as well, those related to minors),
- rules of behaviour for individuals on a facility or on a venue of an event (for instance, ban on entering with dangerous items, and the consumption of alcohol),
- rules and regulations of using a facility (a venue), and also devices on the facility (a venue) of an event,
- determining the restricted-access areas.

The organizers of a mass event should make the rules and regulations available in such a way that each of the participants in an event, yet prior to its commencement, could make themselves acquainted with the provisions in question, and, thanks to that, be aware of the rights which they possess and incumbent obligations¹³. The audience's acquaintanceship with the rules and regulations currently in force during an event makes the work of the services ensuring the security of an event venue a great deal less difficult, and also reduces the risk of dangerous situations.

The rules and regulations of XXII Rzeszow Juwenalia are available on the premises of the Organizational Committee of Rzeszow Juwenalia, and also on the official webpage of the event. The rules and regulations in question came into force immediately after announcing them, and had remained in force until the organizer declared the event to be closed¹⁴.

Chart 1 presents the results of the survey concerning acquaintanceship with the rules and regulations in the case of those participating in XXII Rzeszow Juwenalia. 10% of the respondents (225) declared that they certainly had made themselves acquainted with the rules and regulations in question, whereas 53% of them (1,228) stated they knew them fairly well. In turn, 29% of the respondents (678) stated that their acquaintanceship with

tition and growing customers' Demands: Foundation "Cognitione", (eds.) A. Ujwary-Gil, A. Nalepka, Nowy Targ and WSB-NLU, Vol. 16, Nowy Sącz 2017, p. 455–465.

¹¹ Eurostat regional yearbook 2012, Focus on European cities, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5735109/KS-HA-12-001-12-EN.PDF/7fe23280-0753-4879-93bd-4b5878fae0b4?version=1.0> (accessed: 21.12.2015).

¹² Act on Mass Event Security of 20th March, 2009 (*Journal of Laws* of 2009, issue 62, item 504).

¹³ *Raport z kontroli wzorców umów stosowanych przez organizatorów imprez masowych*, Office of Competition and Consumer Protection, Warszawa 2008, p. 11.

¹⁴ *Regulamin imprezy – Rzeszowskie Juwenalia*, www.rzeszowskiejuwenalia.pl (accessed: 01.09.2016).

the rules and regulations in question as poor, and 7% of them (169) said that they certainly knew them not.

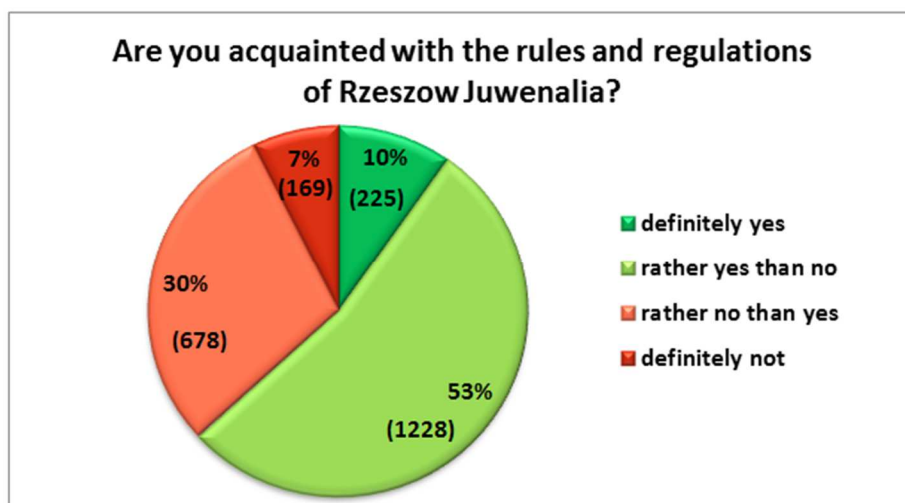


Chart 1. Acquaintanceship with the rules and regulations of an event in the case of participants in XXII Rzeszow Juwenalia

Source: Own elaboration upon the basis of research.

4. ASSESSMENT OF THE ACTIONS OF THE SAFETY/PROTECTION PERSONNEL

A significant criterion which exerts influence upon the quality of the organization of mass events and the satisfaction of participants in them is the behaviour of the safety/protection personnel. The rules and regulations of Rzeszow Juwenalia clearly determine the scope of actions of the security staff members of agencies protecting individuals and property, which, in principle, consist in¹⁵:

- determining whether particular individuals are entitled to stay on an event venue,
- checking the identity documents of particular individuals in order to determine their identity,
- inspecting the contents of luggage and clothing (if it is suspected that someone is bringing dangerous items, or is carrying alcoholic beverages or soft drinks)
- issuing instructions in the scope of maintaining order, and also requesting individual not permitted to stay on an event venue, or disturbing peace and order, to leave the venue,
- using physical strength in the form of incapacitating holds and similar techniques of defence if there has arisen a danger to the entrusted property, or to defend against an attack,
- apprehending individuals causing a danger to health or life of other participants in order to hand them over to the police immediately.

¹⁵ *Ibidem.*

While analysing Chart 2, and also Table 1, it is possible to arrive at the conclusion that the actions taken by the security agency personnel within the event venue entrance zones were assessed as, on average, satisfactory. 329 of the respondents (14%) are of the opinion that the actions of the security personnel do not meet their expectations. 626 of the respondents (27%) declare average satisfaction with their work, in turn, 1,345 of the studied individuals (59%) declared to be satisfied, or even very satisfied, with their actions. Paying attention to the value of standard deviation (1.05) is recommendable as well, and so is paying attention to the value of the coefficient of variation (29.33%). The received values of those indices prove significant differences of opinions between the respondents, which exert influence, in turn, upon the final results of research.

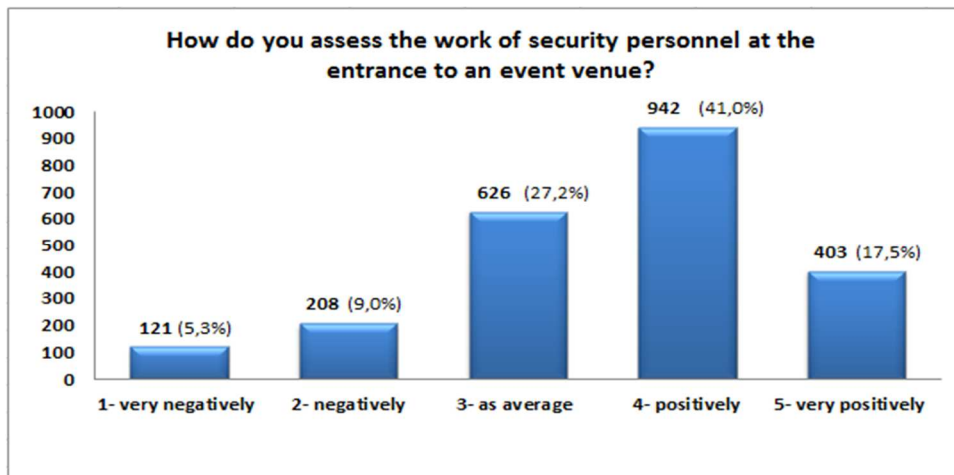


Chart 2. Assessment of the work of security personnel at the event venue entrance

Source: Own elaboration upon the basis of research.

Table 1. Assessment of the work of the security staff members in the entrance zone – the results obtained with the use of selected statistical measurement tools

| ASSESSMENT OF THE ACTIONS OF THE SAFETY/PROTECTION PERSONNEL IN THE ENTRANCE ZONE | | |
|--|--------------------|--------------------------|
| AVERAGE | STANDARD DEVIATION | COEFFICIENT OF VARIATION |
| 3.56 | 1.05 | 29.33% |

Source: Own elaboration upon the basis of research.

In the further part of the research, it was resolved to check whether acquaintanceship with the rules and regulations of an event in the case of participants in it exerts influence upon the assessment of the actions of the security staff members in the entrance zone. For that purpose, the ANOVA Kruskal-Wallis test by ranks was used.

The described results having the p -value, and also the assumed significance level $\alpha = 0.05$, making it possible to reject the null hypothesis. Therefore, the value of the ANOVA Kruskal-Wallis test by ranks $H(3, N = 2300) = 20.80611$, and also $p = 0.0001$, making it possible to ascertain that it is most likely that there is a correlation between acquaintanceship with the rules and regulations of an event in the case of the participants in XXII Rzeszow Juwenalia and their assessment of the actions of the security staff members in the entrance zone.

The data contained in Chart 3 make it justifiable to claim that the better acquaintanceship with the rules and regulations of an event is, the greater satisfaction with the actions of security personnel in the case of the participants in XXII Rzeszow Juwenalia. The individuals who defined their acquaintanceship with the rules and regulations as very good, assessed the actions of security personnel as being at the level of 3.73. In turn, the individuals who declared they certainly did not know the rules and regulations of an event assessed the work of security personnel as being at the average level (3.31).

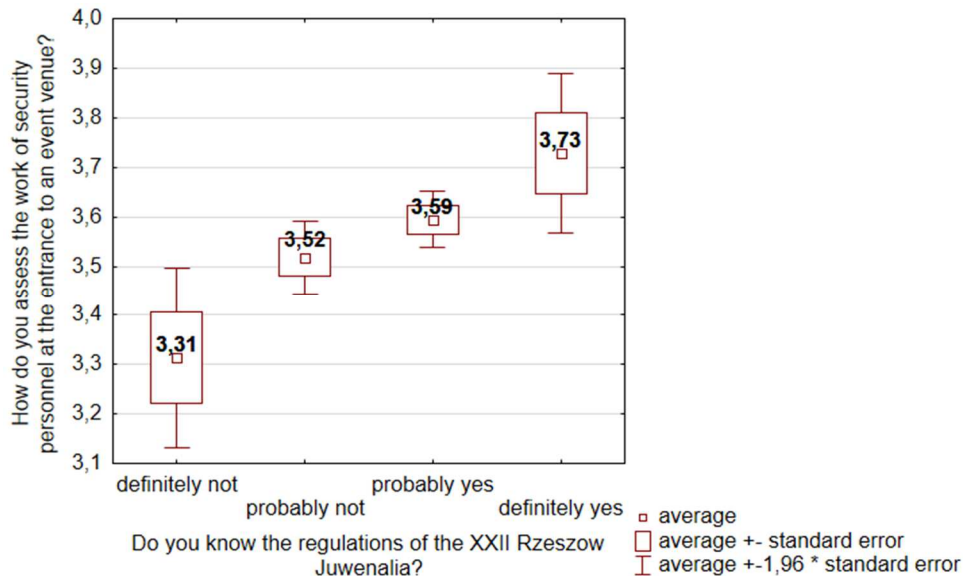


Chart 3. Analysis of the correlations between acquaintanceship with rules and regulations in the case of the participants in an event and the assessment of the work of security personnel in the entrance zone

Source: Own elaboration upon the basis of research.

5. ASSESSMENT OF THE WORK OF THE INFORMATION SERVICES

Another, and undeniably one of the most important group of staff who are in direct contact with end service recipients are the information service members. It is worth pointing out that the information service members contact the participants in an event most frequently, and their outside appearance and behaviour shows if the organizer is professional. They should evoke trust and make others feel safe, be very patient, open, and also

communicative¹⁶. Moreover, the speed of reaction, which is manifested, for instance, in willingness to help and dedication to assistance, or in reacting to the requests and complaints of the participants in an event, is important.

The information service members during Rzeszow Juwenalia are volunteers, being, principally, students. Before the commencement of the event, they undergo training with the coordinators and organizers of an event, the officers from the City Police Headquarters, medical services, and also safety manager. The principal task of the information service members is to contribute to the safety of the participants in an event, in particular, by means of informing them about the adopted organizational solutions, such as:

- programme of the event,
- map of the event venue (showing, for instance, particular sectors and evacuation routes),
- the rules and regulations of an event,
- managing the crowd.

Chart 4, and also Table 2, make it possible to ascertain that the work of the information services during XXII Rzeszow Juwenalia was satisfactory for the participants. 1,546 of the respondents (67%) assess the work of the information services as good or very good. 638 of the respondents (28%) are of the opinion that the work of the information services is fairly good, whereas 116 of them (5%) expressed their dissatisfaction in that aspect. In addition, it was ascertained that the diversity of the respondents' answers concerning the assessment of the work of the information services is not as large as in the case of the assessment of the work of the security staff members in the exit zone. In that latter case, the value of standard deviation amounts to 0.81, whereas the value of the coefficient of variation to 21.44%.

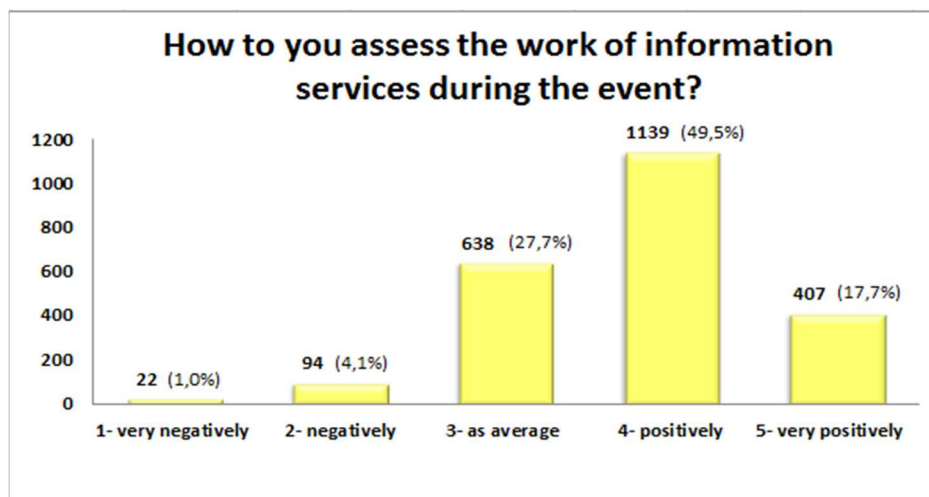


Chart 4. Assessment of the work of the information services

Source: Own elaboration upon the basis of research.

¹⁶ S. Parszowski, A. Kruczyński, *Imprezy masowe. Organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki*, Warszawa 2015, p. 70.

Table 2. Assessment of the work of the information services – results obtained with the use of selected statistical measurement tools

| ASSESSMENT OF THE WORK OF THE INFORMATION SERVICES | | |
|--|--------------------|--------------------------|
| AVERAGE | STANDARD DEVIATION | COEFFICIENT OF VARIATION |
| 3.79 | 0.81 | 21.44% |

Source: Own elaboration upon the basis of research.

Another studied correlation in the publication was the analysis of links between acquaintanceship with the rules and regulations of an event in the case of participants in it and the assessment of the work of the information services during the event. To research this link, the ANOVA Kruskal-Wallis test by ranks was used again.

The results of the conducted analysis, having the p -value, the assumed significance level $\alpha = 0.05$, and also the value of the ANOVA Kruskal-Wallis test by ranks $H(3, N = 2\ 300) = 78.59044$, $p = 0.0000$ mean that it is most likely that there exists a correlation between acquaintanceship with the rules and regulations of an event in the case of participants in it and the assessment of the work of the information services during the event.

Analysing the collected data contained in Chart 5, it is possible to ascertain that the majority of individuals acquainted with the rules and regulations of Rzeszow Juwenalia assessed the work of the information services during the event more positively. Individuals who definitely did not know the rules and regulations of the event assessed the actions of the information services as being at the level of 3.42, whereas the respondents declaring a profound acquaintanceship with the rules and regulations assessed the work of the discussed services as being at the level of 4.04.

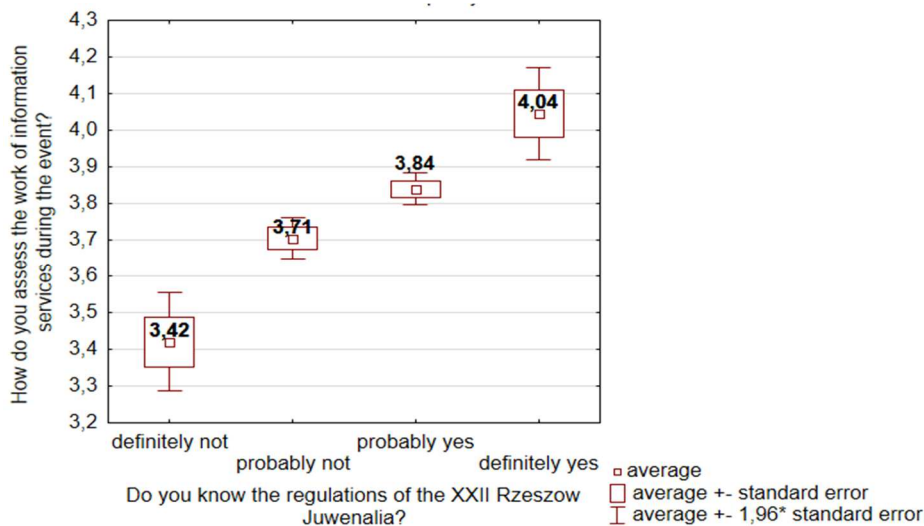


Chart 5. Analysis of the correlation between acquaintanceship with rules and regulations in the case of participants in an event and the assessment of the work of the information services

Source: Own elaboration upon the basis of research.

6. ASSESSMENT OF MEDICAL SECURITY

Medical security is another condition to be fulfilled for the sake of the health and life of participants in an event. As it is claimed by A. Trzos, the way in which medical security is prepared and provided during a mass event is dependent upon the kind of an event and upon the factors which exert influence upon the level of safety. Each and every mass event has a different index of medical interventions, and also transportation to hospitals. Ensuring the appropriate number of location of medical care staff on the venue makes it possible to attempt to intervene rapidly when the danger to participants' life arises¹⁷.

Regardless of the kind of a mass event, the actions of the medical services during the event are connected with providing at least¹⁸:

- a stationary medical point (with no fewer than two individuals, including: a doctor having the right to practice, and also at least three years of experience in providing medical services, and also a medical rescue worker or registered nurse),
- an ambulance on duty (a mobile basic medical rescue team – not including a doctor, whereas a mobile specialist medical rescue team must include a doctor),
- foot patrols the task of which is to move amongst the participants in an event. A medical rescue patrol should be composed of no fewer than two individuals who are qualified to provide first aid (at least), and also have required equipment.

As it is presented in Chart 6, and also in Table 3, the quality of medical security during XXII Rzeszow Juwenalia was defined as good. As it is shown by research, in the opinion

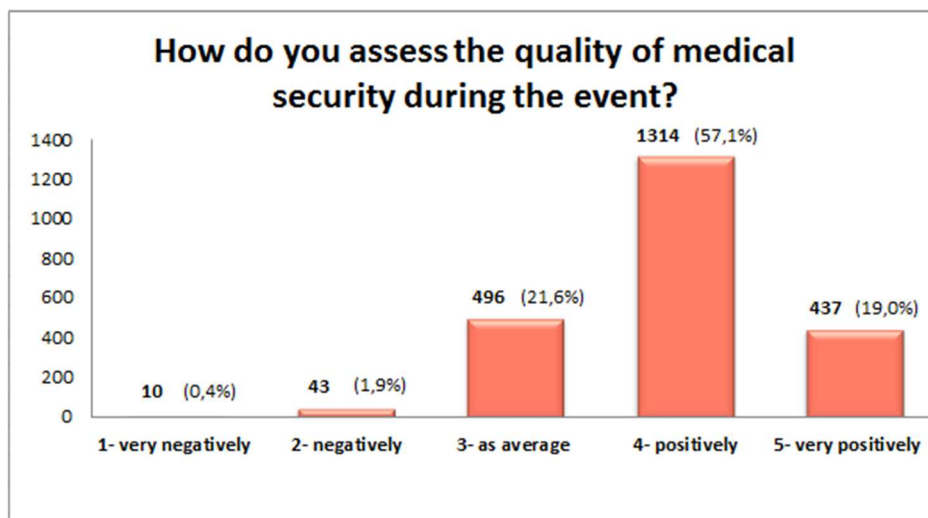


Chart 6. Assessments of medical security

Source: Own elaboration upon the basis of research.

¹⁷ A. Trzos, *Zabezpieczenie medyczne imprez masowych*, Syllabus from the Conference: *Bezpieczeństwo na Uczelniach Wyższych. Organizacja imprez masowych*, Instytut PWN, Centrum Konferencyjne Zielna, Warszawa, 27.06.2016.

¹⁸ Ordinance of the Minister of Health of 6th February, 2012, on Minimum Requirements Concerning Medical Security of a Mass Event (Journal of Laws of 17th February, 2012, item 181).

Table 3. Assessments of medical security – results for the selected statistical measurement tools

| ASSESSMENTS OF MEDICAL SECURITY | | |
|---------------------------------|--------------------|--------------------------|
| AVERAGE | STANDARD DEVIATION | COEFFICIENT OF VARIATION |
| 3.92 | 0.72 | 18.27% |

Source: Own elaboration upon the basis of research.

of 1,751 of the studied (76%) it met their requirements well or very well, in turn, 496 (22%) of the respondents state that the quality was average. 53 of the respondents (2%) expressed their dissatisfaction in this aspect. Taking under consideration standard deviation, and also the coefficient of variation, and comparing them with the research presented in subsections 3 and 4, it is revealed that in this case the indices in question are at the lowest level, and amount, respectively, to: 0.72 and 18.27%.

The last correlation which was presented in this dissertation concerned the link between acquaintanceship with the rules and regulations of an event in the case of participants in XXII Rzeszow Juwenalia and the assessment of medical facilities during the event. For that purpose, similarly to what was the case during the previous analyses, the ANOVA Kruskal-Wallis test by ranks was used.

For the level of *p*-value, the adopted significance level $\alpha = 0.05$, and also the value of the ANOVA Kruskal-Wallis test by ranks $H(3, N = 2300) = 95.46848, p = 0.0000$, it was most likely that there existed a correlation between acquaintanceship with the rules and regulations of an event in the case of participants in it and the assessment of medical security during the event.

Chart 7 presents the described correlation in a graphical form. Upon its basis, it is possible to arrive at the conclusion that the more profound acquaintanceship with the rules

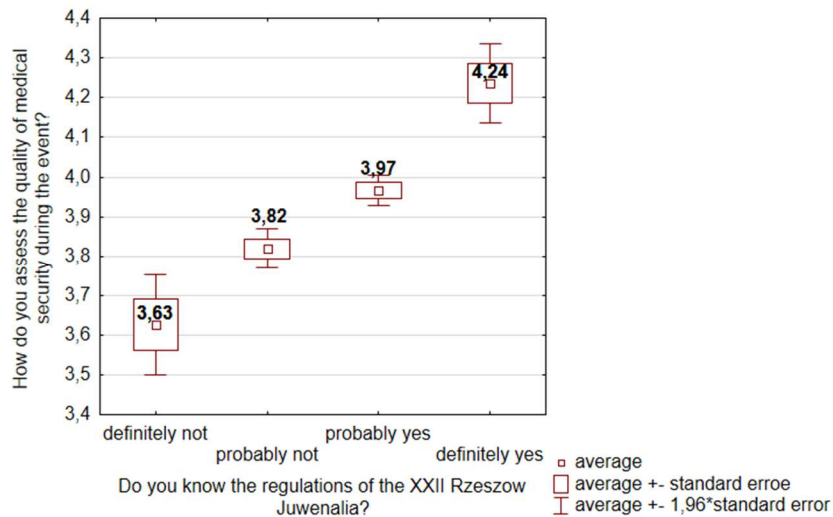


Chart 7. Analysis of correlation between acquaintanceship with rules and regulations in the case of participants in an event and the assessment of medical security

Source: Own elaboration upon the basis of research.

and regulations of an event, the greater satisfaction of participants with the medical facilities. The individuals who manifested least acquaintanceship with the rules and regulations of the event, assessed the functioning of medical security as being at the level of 3.63, in turn, the respondents declaring a profound acquaintanceship with the rules and regulations in questions assessed the work of the medical services as being at the level of 4.24.

7. CONCLUSIONS

The principal objective of this treatise was to measure the satisfaction of the participants in XXII Rzeszow Juwenalia with the selected aspects of safety which included: the actions of the safety/protection personnel, the work of the information services, and also of the medical security. The research gives rise to the conclusion that, in general, the participants in XXII Rzeszow Juwenalia are satisfied with the security level at the event, and the majority of the selected aspects connected with safety were assessed positively (as good).

The process of research made it possible as well to verify the adopted research hypotheses. Upon their basis, the following conclusions were formulated:

- most likely, there exists a correlation between acquaintanceship with the rules and regulations of the event by participants in XXII Rzeszow Juwenalia and their assessment of the actions of the security staff members in the entrance zone. The more profound acquaintanceship with the rules and regulations of an event, the greater the participants' satisfaction with the actions of the security personnel.
- most likely, there exists a correlation between acquaintanceship with the rules and regulations of the event by participants in it and the assessment of the work of the information services during the event. Individuals acquainted with the rules and regulations of Rzeszow Juwenalia assessed, in their majority, the work of the information services better in comparison with individuals, who were not acquainted with the rules and regulations in question.
- most likely, there exists a correlation between acquaintanceship with the rules and regulations of the event by participants in it in an assessment of medical security during the event. The more profound acquaintanceship with the rules and regulations of an event, the greater satisfaction of the participants with the medical facilities.

In recapitulation, one should not forget about the fact that specific mass events make acquaintanceship with the rules and regulations of an event by participants in it is an aspect of extraordinary importance both for organizers, and those involved alike. Lack of awareness of the participants in terms of certain orders and restrictions frequently results in 'the unpleasant ambience' of an event, which results in decreased satisfaction of all the individuals taking part in it. The research proved that 37% of the respondents are not acquainted with the rules and regulations of XXII Rzeszow Juwenalia. For that reason as well, the organizers of the event should take necessary steps to intensify the promotion of it, and, *ipso facto*, to persuade potential participants in this event to make themselves profoundly acquainted with the legal provisions currently in force.

REFERENCES

- [1] Aronson E. et al., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- [2] Eurostat regional yearbook 2012, Focus on European cities, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5735109/KS-HA-12-001-12-EN.PDF/7fe23280-0753-4879-93bd-4b5878fae0b4?version=1.0> (dostęp: 21.12.2015).
- [3] Markowski D., *Thum jako podmiot zachowań zbiorowych* [in:] *Bezpieczeństwo imprez masowych*, collective publication, eds. E. Ura and S. Pieprzny, RS Druk, Rzeszów 2012.
- [4] Parszowski S., Kruczyński A., *Imprezy masowe. Organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2015.
- [5] Piwiński J., *Modelowanie zbiorowych zachowań ludzkich jako narzędzie wspomagające zarządzanie kryzysowe*, „Pomiary Automatyka Robotyka” 2010, 14 (2).
- [6] *Raport z kontroli wzorców umów stosowanych przez organizatorów imprez masowych*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, 2008.
- [7] *Regulamin imprezy – Rzeszowskie Juwenalia*, www.rzeszowskiejuwenalia.pl (accessed: 01.09.2016).
- [8] Ordinance of the Minister of Health of 6th February, 2012, on Minimum Requirements Concerning Medical Security of a Mass Event (“Journal of Laws” of 17th February, 2012, item 181).
- [9] Trzos A., *Zabezpieczenie medyczne imprez masowych*, Konspekt z Konferencji: Bezpieczeństw na Uczelniach Wyższych. Organizacja imprez masowych, Instytut PWN, Warszawa, Centrum Konferencyjne Zielna, 27.06.2016.
- [10] Act on Mass Event Security of 20th March, 2009 (“Journal of Laws” of 2009, issue 62, item 504).
- [11] Wolniak R., Skotnicka B., *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
- [12] Woźniak J., *Assessment of satisfaction and loyalty of mass event participants as exemplified by XXIII Rzeszow Juwenalia* [in:] *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers’ Demands: Foundation “Cognitione”*, eds. A. Ujwary-Gil, A. Nalepka, Nowy Targ and WSB-NLU, Vol. 16, Nowy Sącz 2017, p. 455–465.
- [13] Woźniak J., *Preferred methods of acquiring information by mass event participants* [in:] *International Scientific Conference of Business Economics Management and Marketing 2017*. Proceedings of International Scientific Conference of Business Economics Management and Marketing 2017, Masaryk University, Brno 2017, p. 308–315
- [14] Zajdel M., *Komputerowe modelowanie zachowań zbiorowości ludzkich w stanach paniki*, rozprawa doktorska, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica, Kraków 2013.
- [15] Zimon D., *An Attitude of Subcarpathian’s Residents to Sustainable Solutions for Urban Transport*, “International Letters of Natural Sciences” 2016, 50, p. 41–56.

WPLYW ZNAJOMOŚCI REGULAMINU IMPREZY MASOWEJ NA POSTRZEGANIE PRZEZ JEJ UCZESTNIKÓW WYBRANYCH ASPEKTÓW BEZPIECZEŃSTWA

Każda impreza masowa to ogromne przedsięwzięcie logistyczne. Stworzenie odpowiednich warunków dla wszystkich uczestników wydarzenia (w tym również osób funkcyjnych) nie jest rzeczą łatwą. Powodem tego jest fakt, że wydarzenia te są często niestandardowe, a na ich różnorodność wpływa chociażby charakter samego widowiska, miejsce i czas jego trwania oraz liczba przybyłych uczestników. Organizatorzy imprez masowych stosują wiele działań, które mają na celu przyciągnięcie potencjalnych widzów oraz zapewnienie ich satysfakcji z uczestnictwa w wydarzeniu. Gwarancja najwyższych standardów jakości w każdym obszarze projektu ma więc ogromne znaczenie na powodzenie i sukces realizowanego przedsięwzięcia. Głównym zadaniem organizatorów imprezy masowej jest zapewnienie bezpieczeństwa jej uczestników. Zapewnienie bezpieczeństwa podczas imprezy masowej polega między innymi na organizacji służb zabezpieczających teren imprezy. Głównym celem pracy było zbadanie satysfakcji uczestników imprezy masowej z wybranych aspektów bezpieczeństwa, do których zaliczono: działania pracowników ochrony, pracę służb informacyjnych oraz zabezpieczenie medyczne. W pracy przedstawiono również wyniki badań dotyczące znajomości regulaminu imprezy oraz jego wpływu na postrzeganie przez uczestników imprezy wyżej opisanych aspektów bezpieczeństwa. Badanie przeprowadzono w lutym 2016 roku na grupie 2300 osób, które uczestniczyły w XXII Rzeszowskich Juwenaliach – największym studenckim święcie organizowanym w południowo-wschodniej Polsce. Przeprowadzenie badania ankietowego wśród uczestników XXII Rzeszowskich Juwenaliów pozwoliło na osiągnięcie opisanych celów oraz otrzymanie szeregu informacji dotyczących wydarzenia. Do analizy danych wykorzystano program STATISTICA. W celu określenia zależności między cechami jakościowymi a ilościowymi użyto testu ANOVA rang Kruskala-Wallisa.

Słowa kluczowe: imprezy masowe, bezpieczeństwo, jakość usług.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.37

Tekst złożono w redakcji: listopad 2016 r.

Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.

ADDITIONAL INFORMATION

The Journal annually publishes a list of reviewers: in the last issue of the quarterly - no. 4/2017 and on the website:

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/recenzenci-wspolpracujacy/>

Previous name of the Journal: *Zarządzanie i Marketing*, ISSN 1234-3706

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/zarzadzanie-i-mar/>
<http://mmr.prz.edu.pl>

The Journal uses as described on its website the procedure for reviewing:

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zasady-recenzowania/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/standardy-recenzowania/>

Information for authors available at:

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/informacje-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/informacje-dla-autorow/>

Review's form available at:

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/formularz-recenzji/>

Instruction for Authors

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/instrukcja-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/instrukcja-redakcyjna/>

Contact details to Editorial Office available at:

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/redakcja-mmr/>

Electronic version of the published articles available at:

<http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/wersja-elektroniczna/>

Reviewing standards, information for authors, the review form, instruction for authors and contact details to MMR Editors and to Publishing House are also published in the fourth number of *Modern Management Review*, no. 24 (4/2017).

Circulation 130 copies. Publisher's sheet 16,01. Printer's sheet 14,00.

Manuscript completed in June 2017, Printed in December 2017.

Printing Publishing House, 12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów

Order no. 4/18