

# STUDIA EKONOMICZNE

GOSPODARKA • SPOŁECZEŃSTWO • ŚRODOWISKO

Nr 1/2020 (5)



ISSN 2544-6916



[www.pwsz-ns.edu.pl](http://www.pwsz-ns.edu.pl)

STUDIA EKONOMICZNE • Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko • Nr 1/2020 (5)

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu  
Nowy Sącz, czerwiec 2020

**Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu**

**STUDIA EKONOMICZNE**  
**Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko**

**Nr 1/2020 (5)**

Nowy Sącz, czerwiec 2020

**Wydawca**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu  
Wydawnictwo Naukowe  
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz, tel.: 18 443 45 45, e-mail: wn@pwsz-ns.edu.pl

**Rada naukowa**

Paweł Churski (Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu); Kazimierz Górka (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Stanisław Korenik (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu); Jerzy Kornaś (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu); Bohuslava Mihalčová (Faculty of Business Economics with seat in Košice, University of Economics in Bratislava); Bogusz Miłkuła (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu); Agata Niemczyk (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu); Danuta Stawasz (Uniwersytet Łódzki); Zbigniew Ziolo (Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie); Zygmunt Szymła (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu)

**Komitet redakcyjny**

redaktor naczelny – Tadeusz Kudłacz;  
sekretarz redakcji – Marek Reichel;  
redaktor językowy – Tamara Bolanowska-Bobrek; redaktor statystyczny – Aleksandra Jasińska;  
członkowie – Jarosław Handzel, Monika Makowiecka

**Zespół recenzentów**

Patrycja Brańka (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Justyna Danielewicz (Uniwersytet Łódzki); Mariola Grzebyk (Uniwersytet Rzeszowski); Marcin Jurgilewicz (Politechnika Rzeszowska); Marcin Kopeć (doktor nauk ekonomicznych, specjalizujący się w rozwoju miast i regionów); Danuta Krzywda (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Piotr Lityński (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Robert Pawlusiński (Uniwersytet Jagielloński); Robert Perdał (Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu); Katarzyna Peter-Bombik (Uniwersytet Jagielloński); Anna Pietruszka-Ortyl (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Jarosław Reszczyński (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach); Kamila Simon-Tabaka (University of Grenoble, The Town Planning Institute of Grenoble); Andrzej Sokołowski (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Tomasz Stefaniuk (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach); Bernadetta Zawilińska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Magdalena Zdun (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

**Redaktor tematyczny numeru**

Marek Reichel

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu  
Nowy Sącz 2020

ISSN 2544-6916

**Adres redakcji**

ul. Jagiellońska 61, 33-300 Nowy Sącz, tel.: 18 443 53 02, <http://studiaekonomiczne.pwsz-ns.edu.pl/>

**Druk**

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.  
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk  
ul. Lwowska 14, 33-300 Nowy Sącz, tel.: 18 547 45 45, e-mail: [biuro@novasandec.pl](mailto:biuro@novasandec.pl)

## Spis treści

<b>Kazimierz GÓRKA</b> Wielkość i struktura gospodarki nieobserwowanej w Polsce .....	5
<b>Janusz A. MAJCHEREK</b> Talent i uzdolnienia jako kategorie ekonomiczne .....	18
<b>Agnieszka THIER</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce .....	27
<b>Mariola GRZEBYK</b> Przestrzenna ocena zróżnicowania sytuacji finansowej województw w Polsce w latach 2006-2018.....	48
<b>Tadeusz KUDŁACZ</b> Duże miasta w Polsce – koncentracja potencjału rozwoju oraz dynamika zmian .....	60
<b>Patrycja WIECZOREK</b> Wielowymiarowa ocena stopnia wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach krajów Unii Europejskiej.....	72
<b>Honorata TRZCIŃSKA</b> Wybrane modele doskonałości jako przykład kształtowania jakości w placówkach medycznych.....	85
<b>Marek JASIŃSKI</b> Obliczanie czasu realizacji przedsięwzięcia w zmodyfikowanej sieci PERT.....	108
<b>Paweł PARA</b> Uwarunkowania reformy systemu opodatkowania nieruchomości w Polsce .....	117
<b>Beata ŁĘCZYCKA</b> Bariery i szanse rozwoju sektora MŚP w województwie małopolskim.....	128
<b>PRZEGLĄD NOWOŚCI WYDAWNICZYCH</b> .....	147
<b>Informacje o Autorach</b> .....	151



**Kazimierz GÓRKA**

Krajowa Izba Gospodarcza „Przemysł Rozlewniczy”

## WIELKOŚĆ I STRUKTURA GOSPODARKI NIEOBSERWOWANEJ W POLSCE

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia, przejawów oraz przyczyn i skutków funkcjonowania gospodarki nieobserwowanej, a następnie analiza jej wielkości oraz struktury na podstawie danych statystycznych i wielkości szacunkowych w różnych przekrojach. W tej drugiej części zaprezentowano ponadto następujące zagadnienia: gospodarka nieobserwowana w Polsce na tle innych krajów, działalność nielegalna, sposoby ograniczania gospodarki nieobserwowanej, kwestia podróbek towarów, tendencje zmian i nowe zjawiska w gospodarce nieobserwowanej.

**Słowa kluczowe:** gospodarka nieformalna, działalność ukryta przedsiębiorstw zarejestrowanych, praca na czarno, sprzedaż bez faktur, podrabianie towarów i marek, wartość dodana gospodarki nieobserwowanej.

### SIZE AND STRUCTURE OF THE UNSWERITED ECONOMY IN POLAND

### Summary

The aim of the article is to present the concept, symptoms, causes and effects of the functioning of the unobserved economy and then to analyze its size and structure on the basis of statistical data and estimated values in various sections. The second part also presents the following issues: unobserved economy in Poland compared to other countries, illegal activity, methods of limiting the unobserved economy, the issue of counterfeit goods, change trends and new phenomena in the unobserved economy.

**Key words:** informal economy, hidden activities of registered enterprises, illegal work, sales without invoices, counterfeiting of goods and brands, added value of the unobserved economy.

### Wprowadzenie

Termin „gospodarka nieobserwowana” jest stosowany przede wszystkim w publikacjach Głównego Urzędu Statystycznego, obok takiego i bardziej zrozumiałego wyrażenia jak „szara gospodarka i działalność nielegalna”. Przez taką gospodarkę rozumiemy prowadzenie działalności poza oficjalnym obiegiem gospodarczym, czyli ukrywanie całości lub części osiągniętych korzyści majątkowych przed organami administracji państwowej (Czernicki, Kutwa, 2019, s. 5). Oznacza to ukrywanie działalności gospodarczej, która tworzy nie tylko dochód przedsiębiorców i innych osób, ale także wartość dodaną, stanowiącą składnik dochodu narodowego (PKB). Wyrażenia „szara gospodarka” lub „szara strefa gospodarcza” są najbardziej powszechne i znane w Polsce, ale okazują się niepełne, gdyż pomijają nielegalną działalność gospodarczą. Terminem, który przez wiele lat obejmował całość omawianej problematyki, była „gospodarka nieformalna” (także w innych krajach). Najnowsze sposoby klasyfikacji uznają jednak gospodarkę nieformalną tylko jako składnik gospodarki nieobserwowanej, co wynika z zaleceń Urzędu Statystycznego Unii Europejskiej (Eurostatu).

Do potocznych nazw zaliczymy wyrażenie „gospodarka równoległa” lub paralelna, a także „praca na czarno” (*black work, travail noir, Scharzarbeit*). Omawianą część gospodarki określa się także jako gospodarkę podziemną (*underground economy*), a w innych publikacjach

anglosaskich – jako gospodarke ukrytą (*hidden economy*, jak również *shadow economy* – gospodarka cienia), dzieląc ją na produkcję *ukrytą* oraz *nielegalną*. Tę pierwszą dzieli się na produkcję ukrytą podmiotów zarejestrowanych – poprzez zaniżanie obrotów, a także produkcję podmiotów niezarejestrowanych. W praktyce w rachunkach narodowych uwzględnia się w zasadzie produkcję ukrytą i tylko niektóre elementy produkcji nielegalnej. W 2005 roku Unia Europejska zaleciła szacować również składniki produkcji nielegalnej, objęte tzw. czarną strefą (przemysł, narkotyki, prostytucję). Oprócz tak wytwarzanych wyrobów i usług, do gospodarki nieformalnej zalicza się również nielegalne osiąganie dochodów w wyniku łapownictwa, kradzieży i wymuszeń. Są to tzw. *transfery* – przemieszczanie dochodów – których nie ujmuje się w rachunkach (gdyż nie tworzą nowej wartości), lecz mogą być wykorzystywane w rachunkach redystrybucji międzysektorowej, co jednak nie jest stosowane w praktyce. Pewną odmianą podejmowania działalności nieobserwowanej jest wzajemne świadczenie sobie usług przez przedsiębiorstwa bez rozliczeń finansowych, czyli tzw. gospodarka przysług (jak w wymianie barterowej „toważ za toważ”).

Gospodarka nieobserwowana składa się więc z następujących podstawowych składników:

- *działalność ukryta* – prowadzona przez oficjalnie zarejestrowane biznesy, ale niezgłaszana do opodatkowania itp., czyli zaniżanie obrotów (sprzedaż bez faktur) celem uniknięcia zapłaty części podatków i składek na ubezpieczenie społeczne;
- *gospodarka nieformalna*, czyli legalna, ale niezarejestrowana – podejmowana głównie przez osoby fizyczne, świadczące odpłatnie usługi na rzecz innych osób, a niekiedy także przedsiębiorstw;
- *działalność nielegalna*, czyli czarna strefa – obejmująca produkcję wyrobów i świadczenie usług, których posiadanie oraz sprzedaż są zabronione przez prawo.

Celem artykułu jest zaprezentowanie kwestii terminologicznych oraz przyczyn i skutków funkcjonowania gospodarki nieobserwowanej – w sposób skrócony ze względu na liczne już publikacje z tego zakresu – a następnie bardziej szczegółowe przeprowadzenie analizy wielkości struktury oraz sposobów ograniczania tej gospodarki na podstawie najnowszych danych statystycznych i wielkości szacunkowych, w tym na tle międzynarodowym. Na zakończenie zostaną zarysowane nowe tendencje rozwoju gospodarki nieobserwowanej jako zjawiska ekonomicznego i społecznego.

### **Przyczyny i skutki występowania gospodarki nieobserwowanej<sup>1</sup>**

Gospodarka nieobserwowana jest związana z naturalnym dążeniem przedsiębiorców do maksymalizacji zysku oraz ich oporem wobec rosnącej ingerencji państwa w życie gospodarcze, zwłaszcza poprzez nadmierny fiskalizm. Wśród przyczyn powstania i funkcjonowania takiej gospodarki na znaczną skalę można wymienić następujące czynniki:

- wzrost udziału usług w działalności gospodarczej, czyli sektora, w którym łatwiej o zatrudnianie na czarno oraz sprzedaż bez faktur;
- nadmiar formalności administracyjnych i tolerancyjne przepisy dotyczące naruszeń prawa gospodarczego;
- wysoki udział mikro- i małych przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw rodzinnych, mających zwykle łatwiejsze sposoby ukrywania dochodów;

---

<sup>1</sup> Więcej na ten temat m.in. w pracach autora: „Gospodarka nieformalna w Polsce”, K. Górka, 2009, w: E. Okoń-Horodyńska (red.), *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, Warszawa: PTE, s. 102-123; „Gospodarka nieobserwowana w Polsce i na świecie”, K. Górka, M. Łuszczyk, 2015, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 857, s. 219-231; „Gospodarka nieformalna w Polsce i na świecie”, K. Górka, A. Thier, 2016, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 453, s. 13-24.

- rozwój korporacji w formie koncernów i holdingów („spółki spółek”), które z pomocą tzw. rachunkowości agresywnej, niesłusznie nazywanej kreatywną, korzystają ze sztucznych transferów między oddziałami i spółkami córkami oraz z innych kruczków prawnych, w tym rejestracji filii w tzw. rajach podatkowych, oraz sztucznie zwiększają koszty i bezpodstawnie zaniżają dochody (co jest trudniej udowodnić);
- reakcje obronne bezrobotnych oraz rodzin odczuwających spadek realnych dochodów (w badaniach ankietowych z reguły najwyższe odsetki odpowiedzi);
- duża podaż siły roboczej w niektórych grupach społecznych w powodu braku wykształcenia oraz ukrytego bezrobocia w rolnictwie;
- skracanie oficjalnego czasu pracy;
- niewystarczające wyposażenie oraz sprawność służb podatkowo-skarbowych i celnych;
- niska świadomość społeczna w Polsce w tej dziedzinie (zwłaszcza w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi);
- zatrudnianie na czarno cudzoziemców i bezrobotnych otrzymujących zasiłek;
- fałszowanie dokumentacji przewozowej (stąd np. zanotowano większy eksport telefonów komórkowych określonej marki od ich importu, mimo braku produkcji krajowej, oraz nienależny zwrot podatku VAT);
- kradzieże gazu ziemnego, energii elektrycznej, wody, energii cieplnej przez nielegalne podłączanie się do sieci oraz manipulacje z licznikami.

Niektóre z wymienionych przyczyn można uznać również za skutki istnienia analizowanej gospodarki. *Negatywne skutki funkcjonowania gospodarki nieobserwowanej* wypunktujemy w sposób następujący:

- zmniejszanie dochodów budżetowych i możliwości finansowych państwa;
- zniekształcanie obrazu rzeczywistych procesów gospodarczych oraz ocen kraju na rynkach zagranicznych;
- zafałszowania statystyki, powodujące spadek zaufania do państwa;
- nieuzasadnione zwiększanie wydatków państwa na programy socjalne (np. dla osób ukrywających dochody lub udających bezrobotnych);
- hamowanie rozwoju techniki w przedsiębiorstwach nastawionych na tanich pracowników i niskiej jakości surowce;
- straty przedsiębiorstw zarejestrowanych z powodu podrabiania towarów („falszywek”) oraz twórców z powodu nieprzestrzegania praw autorskich;
- korumpowanie pracowników administracji samorządowej i centralnej oraz podmiotów gospodarczych, co wpływa niekorzystnie na wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu

Gospodarka nieobserwowana odznacza się jednak pewnymi walorami, na co szczególnie zwracają uwagę socjologowie. *Skutki o charakterze pozytywnym* sprowadzają się do następujących zjawisk: łagodzenie następstw stagnacji i kryzysu gospodarczego oraz bezrobocia, tworzenie tanich miejsc pracy i stosowanie pracochłonnych technologii, w tym ułatwiających zatrudnianie osób o niskich kwalifikacjach oraz niepełnosprawnych, zwiększanie podaży tańszych wyrobów i usług, co hamuje wzrost cen. Wymieniane czynniki działają na ogół w krótkim czasie, ale są istotne ze względów społecznych i gospodarczych. W dłuższym horyzoncie czasowym działają jednak raczej niekorzystnie, szczególnie w krajach o gospodarce ustabilizowanej i rozwiniętej.



## Wielkość gospodarki nieobserwowanej

Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku GUS rozpoczął szacowanie wielkości gospodarki nieobserwowanej w ramach tzw. rachunków narodowych, celem wyznaczania kwoty i rocznego tempa wzrostu PKB. Początkowo szacowanie tego składnika przeprowadzał – i nadal tylko tak może postępować – w sposób pośredni, wykorzystując różnorodne informacje gospodarcze ze sprawozdań przedsiębiorstw i innych oficjalnych dokumentów, zgodnie z zasadami opracowanymi przez ONZ i Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz zaleceniami Eurostatu (*Wdrożenie Europejskiego Systemu...*, 2014). Jedną z tych zasad ujmuje jednolity plik kontrolny SAF-T (*Standard Audit File for Tax*) jako standard elektronicznej wymiany informacji księgowych między różnymi instytucjami, opracowany w ramach OECD i wdrożony w Unii Europejskiej, w tym w Polsce. Z upływem czasu Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS i PAN udoskonalił metody szacowania tych wskaźników. Po 2000 roku do badań nad gospodarką nieobserwowaną włączyły się też inne ośrodki naukowe, które korzystają ponadto z odmiennych informacji i sposobów potwierdzania danych źródłowych, jak np. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polski Instytut Ekonomiczny oraz Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych (Fundacja Naukowa) w Warszawie. Korzystanie z większej liczby i odmiennych źródeł powoduje, że szacunki tych instytucji opiewają na wyższe kwoty.

W okresie Polski Rzeczypospolitej Ludowej, a więc w systemie zarządzania dyrektywno-rozdzielczego – z przewagą dużych przedsiębiorstw produkcyjnych i niedorozwojem sektora usług – gospodarka nieobserwowana nie miała wielkiego znaczenia. Pierwsze oceny z lat 70. opiewały tylko na ok. 3% PKB, w latach 80. wskaźnik ten sięgał 5-7%, a w 1988 roku wzrósł do 9,1% PKB (według formuły SNA System Rachunków Narodowych ONZ). Pewną miarą tych zmian jest wzrost udziału szarej strefy w dochodach osobistych z 6,5% w 1980 roku do 15,1% w 1988 roku. Wprowadzenie gospodarki rynkowej i procesów prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz powstanie wielu nowych prywatnych przedsiębiorstw usługowych w latach 90. doprowadziło do istotnego wzrostu udziału gospodarki nieobserwowanej, ale oceny GUS i inne szacunki z tego okresu są wyjątkowo rozbieżne.

Kształtowanie się wielkości gospodarki nieobserwowanej w okresie 1994-2020 przedstawia tabela 1. Wskaźnik wartości ujęty jest wprawdzie w cenach bieżących, ale udział tej gospodarki w PKB w % i jako wskaźnik względny w miarę obiektywnie charakteryzuje tendencję spadkową tego sektora dzięki wyższej dynamice PKB niż gospodarki nieobserwowanej.

Tabela 1

*Wielkość gospodarki nieobserwowanej w Polsce w latach 1994-2020 według szacunków GUS*

Rok	Wartość dodana w mld zł	Udział w PKB w %
1994	32,7	17,0
1995	49,1	16,5
2000	105,7	15,6
2010	181	12,8
2015	226	13,0
2016	246	13,2
2017	247	12,4
2018	258	12,2
2019	272	12,0
2020 <sup>a)</sup>	287	12,1

<sup>a)</sup> Szacunki IPiAG na podstawie materiałów GUS.

Źródło: *Szara gospodarka w Polsce* (s. 28), 1996, Warszawa: GUS i PAN; *Rachunki narodowe według sektorów i podsektorów instytucjonalnych 2014-2017, 2019*, Warszawa: GUS; *Szara strefa 2020* (s. 25), J. Fundowicz i in., 2020, Warszawa: Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych.

W tabeli 2 zamieszczono z kolei dane o wielkości gospodarki nieobserwowanej w ujęciu poszerzonym, według dodatkowych szacunków przeprowadzonych przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową oraz Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych. Dzięki temu udział gospodarki nieobserwowanej w PKB jest w tym poszerzonym ujęciu wyższy od oceny GUS o ok. 8 pkt. proc. w początkowym okresie badań i o ok. 5,3-5,8 pkt. proc. w ostatnich latach.

Tabela 2

*Wielkość gospodarki nieobserwowanej w Polsce w latach 2010-2020 w ujęciu poszerzonym*

Wyszczególnienie	2010	2012	2014	2016	2018	2019	2020 <sup>c)</sup>
Wielkość wg GUS, mld zł	181	215	220	246	258	272	287
Czarna strefa, mld zł <sup>a)</sup>	17	19	21	..	..	..	..
Doszacowanie, mld zł <sup>b)</sup>	130	135	123	133	150	142	152
Razem, mld zł	328	334	369	379	408	414	439
Udział w PKB w %	21,0	21,1	19,5	19,0	18,0	17,2	17,4

<sup>a)</sup> Przemysł, narkotyki, prostytucja; <sup>b)</sup> Przez IBnGR za lata 2010-2014 oraz IPiAG za lata 2016-2020; <sup>c)</sup> Szacunki IPiAG.

Źródło: *Szara strefa w polskiej gospodarce* (s. 23), K. Łapiński, M. Peterlik, B. Wyżnikiewicz, 2014, Warszawa: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową; *Szara strefa 2020* (s. 26), J. Fundowicz i in., 2020, Warszawa: Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych.

Z tabeli 2 wynika, że wielkość gospodarki nieobserwowanej, liczonej przez GUS, wspomniane Instytuty doszacowały aż o 33-37%, np. o nielegalny handel paliwami, a także w innej nielegalnej działalności (przemysł, produkcja i handel narkotykami, działalność sutenerska). W tym ujęciu udział gospodarki nieobserwowanej zmalał zatem z 31-32% na początku lat 90. aż do 17-18% w latach 2018-2020 (według innego źródła nawet do 14-15%) (*Przeciwdziałanie szarej strefie w Polsce*, 2019, s. 18). Doszacowanie gospodarki nieobserwowanej spowodowało jednak zwiększenie ostatecznej kwoty PKB w skali kraju o ok. 7-8% rocznie, co daje wyobrażenie o roli tego sektora w rozwoju gospodarczym. Interesującym obrazem wysokości gospodarki nieobserwowanej w Polsce jest stwierdzenie, że obecnie tylko 302 dni w roku poświęcamy na wytwarzanie PKB w gospodarce rejestrowanej (formalnej), a 64 dni w szarej i czarnej strefie (Ibidem).

Wielkość gospodarki nieobserwowanej ocenia się również za pomocą wskaźników zatrudnienia, co przedstawia tabela 3. Okazuje się, że udział pracujących w tym sektorze wyraźnie maleje i obecnie stanowi ok. 5% ogółu pracujących. Z różnych ocen wynika, że dla ok. 45% pracujących w szarej strefie (gospodarce nieformalnej) jest to główne źródło utrzymania, a dla pozostałej oznacza dodatkowe zajęcie. Wzrasta natomiast zatrudnianie obcokrajowców: w latach 2016-2019 ich liczba wzrosła z 600 tys. do 1,07 mln osób. Spośród nich w szarej strefie pracowało odpowiednio 453 oraz 742 tys. osób (Fundowicz i in., 2020), czyli niewiele mniej niż krajowców.

Tabela 3

*Pracownicy nierejestrowani w Polsce w latach 1995-2017*

Rok	Pracujący w szarej strefie w tys. osób	Udział w liczbie pracujących ogółem w %
1995	2 199	14,9
2004	1 317	9,6
2010	732	4,6
2014	711	4,5
2017	880	5,4
<u>2017</u> 1995	40,0	36,2

Źródło: na podstawie danych GUS; *Szara strefa 2020* (s. 12), J. Fundowicz i in., 2020, Warszawa: Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych.

Interesującym uzupełnieniem tabeli 3 jest zestawienie przybliżonej struktury pracujących w gospodarce nieobserwowanej:

- poszukujący dodatkowych zarobków            50%
- bezrobotni    25%
- emeryci    10%
- studenci     10%
- niepracujący (np. gospodynie domowe)        5%.

### Gospodarka nieobserwowana w Polsce na tle innych krajów

Porównania międzynarodowe są bardziej utrudnione ze względu na większe zróżnicowanie metod szacowania wielkości gospodarki nieobserwowanej, ale szacunki wielu krajów są dostępne. Zaczniemy jednak od tego, że wydaje się, iż wielkości ujęte w tabeli 2 są przeszacowane, przynajmniej dla okresu 2010-2016, gdyż – w przeciwieństwie do szczegółowych badań GUS – oceny Instytutu zawierają wiele uogólnień i uproszczeń. Autor stawia taką tezę pomimo jeszcze wyższych wskaźników udziału gospodarki nieobserwowanej w Polsce zamieszczonych w publikacjach prof. F. Schneidera z Uniwersytetu w Linzu (tabela 4). Otóż, jego zdaniem udział ten wynosił w 2005 roku 27,1%, a w 2014 roku 23,5%, przy średniej dla Unii Europejskiej odpowiednio 21,8% oraz 18,6%. Wskaźniki te są bezkrytycznie powtarzane w polskich publikacjach.

Dokonując porównań międzynarodowych, warto podkreślić, że sformułowano daleko idące oceny, iż w państwach rozwiniętych strefa ta rosła 3 razy szybciej niż gospodarka formalna. I tak, w krajach OECD udział gospodarki nieformalnej w PKB w latach 1978-1980 wynosił 2-5%, a w latach 90. już 10-25%; w Unii Europejskiej (nie licząc Grecji, Hiszpanii i Włoch) wskaźnik ten wzrósł w podanym okresie z ok. 5% do 7-15%, zaś w samej Francji w latach 1990-2000 zanotowano wzrost z 4% do 10% PKB. W Unii Europejskiej na czarno pracuje 12-28 mln ludzi, w większości cudzoziemców, tj. 8-19% zatrudnionych legalnie.

Wprawdzie podawane szacunki są rozbieżne i to niekiedy nawet w przedziale 5-30%, ale mimo to można przyjąć, że udział gospodarki nieobserwowanej wynosi w Austrii, Japonii i Szwajcarii ok. 5-8%, w USA, Holandii, Wielkiej Brytanii i krajach skandynawskich ok. 10-11% (ale są to też szacunki sięgające 15%), w Belgii, Irlandii, Francji i Niemczech 8-12%, w Hiszpanii i we Włoszech 21-23%, a w Grecji 27% (dla trzech ostatnich krajów istnieją także niższe oceny). Ilustruje to tabela 4.

W krajach postsocjalistycznych gospodarka nieobserwowana odgrywa większą rolę. Z tego też względu zapewne – biorąc pod uwagę wszystkie czynniki – prof. F. Schneider z Austrii szacuje, że w Polsce omawiany wskaźnik wynosił aż 27% PKB, czyli na poziomie takich krajów, jak Grecja, Hiszpania i Włochy. Oceny dla Czech i Słowacji opiewają już na ogół na 11-12% i dla Węgier 27%. Odrębną grupę stanowią natomiast takie kraje, jak Macedonia, Rosja, Ukraina – ze wskaźnikiem ok. 45%. Co się tyczy Ukrainy, to udział gospodarki nieobserwowanej wynosił w latach 2000-2003 według ocen rządowych 43%, według ekspertów zachodnich 51%, a według ekspertów ukraińskich nawet 60-70%. W 2015 roku wskaźnik ten oceniano na 43% (publikacje zachodnie). Kolejną grupę – o najwyższych wskaźnikach – tworzą kraje rozwijające się, jak np. Nigeria i inne kraje afrykańskie, w których szara strefa sięga 60-70% PKB. W Indiach aż ponad 90% mieszkańców pracuje w sektorze nieformalnym i niezorganizowanym, tworząc własne stanowiska pracy, czyli w gospodarce nieobserwowanej (Wilk, 2009).

Tabela 4

*Udział gospodarki nieobserwowanej w wybranych krajach według różnych ocen w %*

Wyszczególnienie	Lata 1990-2000 (różni autorzy)	2014 (wg F. Schneidera)	2015 (wg IMF SE) <sup>c)</sup>
Austria	2 <sup>a)</sup> – 5	7,8	9,1
Holandia	2 <sup>a)</sup> – 10	9,2	7,8
Wielka Brytania	2 <sup>a)</sup> – 10	9,6	8,3
Francja	6 – 10	10,8	11,7
Niemcy	6 – 12	12,2	7,8
Dania	6	12,8	14,7
Słowacja	18 <sup>b)</sup> – 19	14,6	11,1
Czechy	18 <sup>b)</sup> – 19	15,3	10,5
Hiszpania	21 – 25	18,5	22,1
Unia Europejska (przeciętne)	..	18,6	
Włochy	16 <sup>a)</sup> – 25	20,8	23,0
Węgry	16 – 25 <sup>a)</sup>	21,6	20,5
Grecja	20 <sup>a)</sup> – 30	23,2	26,5
Polska	14 <sup>a)</sup> – 27 <sup>b)</sup>	23,5	16,7
Litwa	..	27,1	18,7
Rumunia	..	28,1	22,9
Bułgaria	..	31,0	20,8

<sup>a)</sup> Ocena Komisji Europejskiej; <sup>b)</sup> Badania F. Schneidera; <sup>c)</sup> L. Medina, F. Schneider, 2018.

Źródło: *Size and Development of the Shadow Economy*, F. Schneider, 2015, Linz: Johannes Kepler University; *Przeciwdziałanie szarej strefie w Polsce* (s. 21), 2019, Global Compact Network Poland, Warszawa: Polski Instytut Wydawniczy (według IMF *Shadow Economies around the World*).

### Struktura gospodarki nieobserwowanej

Znaczenie poszczególnych składników gospodarki nieobserwowanej w obrazie jej całości jest oczywiście zróżnicowane, a ponadto zmieniające się w czasie. W pierwszej kolejności zwraca uwagę struktura według kryterium części składowych gospodarki nieobserwowanej i ich udziału w tworzeniu PKB. Przedstawia to tabela 5.

Tabela 5

Struktura rodzajowa gospodarki nieobserwowanej w Polsce według kryterium udziału w tworzeniu PKB w %

Wyszczególnienie	Udział w tworzeniu PKB				Struktura		Zmiana 2012-2017
	2012	2015	2017	Zmiana 2012-2017	2012	2017	
Działalność ukryta przedsiębiorstw zarejestrowanych	9,6	11,0	10,2	+0,6	73,8	82,3	+8,5
Działalność nieformalna (nierejestrowana)	2,6	2,2	1,9	-0,7	20,0	15,3	-4,7
Działalność nielegalna	0,8	0,3	0,3	-0,5	6,2	2,4	-3,8
<b>Razem</b>	13,0	13,5	12,4	-0,6	100	100	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Szara strefa 2020* (s. 24-25), J. Fundowicz i in., 2020, Warszawa: Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych.

Okazuje się, że według tego kryterium zdecydowanie największą część gospodarki nieobserwowanej stanowią ukryte obroty i dochody przedsiębiorstw zarejestrowanych: jeszcze przed 2010 rokiem ok. 70%, a obecnie ponad 80%. Gospodarka nieformalna osób i podmiotów niezarejestrowanych, z którą potocznie kojarzy się całą szarą i czarną strefę, w wielkościach relatywnych wykazuje tendencję malejącą: w ciągu dwóch dekad z ok. 30% do 15%. Jest to spadek względny, gdyż dokładniejsze badania sektora przedsiębiorstw, w tym dużych korporacji, wykazują ich szybsze tempo korzystania z ukrytych dochodów niż to udaje się podmiotom niezarejestrowanym. Działalność nielegalna z kolei charakteryzuje się niskim wskaźnikiem udziału – poniżej 3%, w pewnym stopniu zapewne także z powodu trudności w szacowaniu wszystkich jej przejawów.

Strukturę sektorową (działową) gospodarki nieobserwowanej (również w ujęciu wartości dodanej) przedstawia tabela 6. Wynika z niej, że największy udział stanowią *usługi* z zakresu handlu, napraw pojazdów, gastronomii i zakwaterowania w wysokości ok. 39% wartości całej gospodarki nieobserwowanej. Udział ten jednak maleje, gdyż w latach 1995-2010 kształtował się na poziomie 40-45%. Na drugim miejscu utrzymuje się *budownictwo* ze wskaźnikiem blisko 14%, ale także z tendencją spadkową (kiedyś 18-19%) i dlatego niedługo okaże się trzecią pozycją. Drugą pozycję *ex aequo* lub trzecią pozycję zajmuje natomiast *obsługa rynku nieruchomości i firm*, wykazując najwyższą dynamikę wzrostu dochodów oraz udziału: z 4-5% w latach 1995-2000 do blisko 14%. Ten rodzaj działalności znamionuje nowe tendencje w gospodarce i zapewne jej udział jeszcze wzrośnie. Na czwartej pozycji uplasował się przemysł – górnictwo i przetwórstwo przemysłowe – od lat ze wskaźnikiem 10-11%.

Tabela 6

Struktura sektorowa gospodarki nieobserwowanej w Polsce w %

Nazwa i symbol sekcji gospodarki	Udział w PKB		Zmiana w pkt. proc.	Struktura		Zmiana w pkt. proc.
	2014	2017		2014	2017	
Przemysł (B, C)	1,3	1,4	+0,1	9,8	11,3	+1,5
Budownictwo (F)	2,3	1,7	-0,6	17,3	13,7	-3,6
Handel, naprawy pojazdów, gastronomia, zakwaterowanie (H, I)	5,3	4,8	-0,5	39,8	38,7	-1,1
Transport i gospodarka magazynowa (H)	0,9	1,1	+0,2	6,8	8,9	+2,1
Obsługa rynku nieruchomości (L)	1,3	1,7	+0,4	9,8	13,7	+3,9
Pozostałe sekcje	1,6	1,4	-0,2	12,0	11,3	-0,7
Inne podmioty	0,6	0,3	-0,3	4,5	2,4	-2,1
<b>Razem</b>	13,3	12,4	-0,9	100	100	-

Zródło: opracowanie własne na podstawie *Szara strefa 2020* (s. 24-25), J. Fundowicz i in., 2020, Warszawa: Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych.

Struktura gospodarki nieobserwowanej przedstawia się nieco inaczej, gdy za kryterium przyjmiemy wskaźniki udziału liczby osób wykonujących charakterystyczne rodzaje prac w łącznej liczbie pracujących w tym sektorze. Tego rodzaju ujęcie lepiej uwzględni prace w rolnictwie (w tabeli 6 w pozycji „pozostałe sekcje”), dość powszechnie wykonywane przez cudzoziemców (ale nie eksponuje obsługi nieruchomości). Struktura według tego kryterium odzwierciedla rzeczywistość w następujący sposób:

- usługi budowlane i remontowe oraz instalacyjne 26-27%
- prace ogrodniczo-rolne 24-25%
- usługi sąsiedzkie 12-13%
- handel 8-9%
- przeglądy i naprawa samochodów 6-7%
- usługi krawieckie 6-7%
- usługi transportowe 4-5%
- korepetycje 4%.

Tabela 7

Struktura głównych składników gospodarki nielegalnej w Polsce w latach 1995-2013

Wyszczególnienie	1995	2000	2010	2013	Dynamika 1995-2013
Działalność nielegalna w mld zł	2,00	3,61	9,44	10,03	..
Udział w PKB w %	0,65	0,48	0,66	0,79 <sup>a)</sup>	121,5
Struktura w %					
- Przemysł i nielegalna produkcja papierosów	13,6	16,1	16,2	19,4	142,6
- Produkcja i sprzedaż narkotyków	82,9	78,7	76,8	75,6	91,2
- Prostyucja <sup>b)</sup>	3,5	5,3	7,0	5,0	142,9
<b>Razem</b>	100	100	100	100	x

<sup>a)</sup> 0,3% w latach 2015-2017; <sup>b)</sup> Tylko działalność sutenerska i ochroniarska.

Zródło: opracowanie własne na podstawie *Wdrażanie Europejskiego Systemu Rachunków Narodowych i Regionalnych w Unii Europejskiej do polskich rachunków narodowych*, 2014, Warszawa: GUS.

Struktura **gospodarki nielegalnej** jest słabiej rozpoznana. Wprawdzie szacowanie rozmiarów tej działalności GUS rozpoczął jeszcze przed 2000 rokiem, to jednak ocena obrotów i wartości dodanej sprawia najwięcej kłopotów właśnie w tej dziedzinie. Głębszą analizę GUS oraz instytuty naukowe podjęły dopiero od 2014 roku i nadal koncentruje się ona – i chyba słusznie – na głównych przejawach działalności nielegalnej, jak produkcja i sprzedaż narkotyków oraz przemysł i podrabianie papierosów, co ilustrują tabele 7 i 8.

Tabela 8

*Rynek nielegalnych papierosów w Polsce w latach 2015-2019*

Wyszczególnienie	2015	2016	2017	2018	2019	<u>2019</u> <u>2015</u>
Przemysł, w mld zł	5,2	4,6	4,1	3,3	2,8	53,8
Produkcja podróbek, w mld zł	0,7	0,7	0,6	0,7	0,8	114,3
Razem, w mld zł	5,9	5,3	4,7	4,0	3,6	61,0
Szacowany udział w rynku krajowym, w %	18	16	15	11,5	10	55,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie *Szara strefa 2020* (s. 31), J. Fundowicz i in., 2020, Warszawa: Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych.

Tabele 5, 7 i 8 wskazują, że udział gospodarki nielegalnej w tworzeniu PKB wzrastał aż do 2013 roku, po czym zaczął maleć, głównie za sprawą zmniejszenia obrotów narkotykami i wyraźnego ograniczenia przemysłu papierosów. Utrzymuje się natomiast stosunkowo dość duża nielegalna produkcja papierosów w kraju. Tabela 8 potwierdza istnienie trudnej kwestii obrotu nielegalnymi papierosami, ponieważ stanowią one jeszcze co najmniej 10% rynku wyrobów tytoniowych w Polsce.

### Sposoby ograniczania gospodarki nieobserwowanej

Jednym ze sposobów zwalczania działalności w szarej strefie jest redukcja kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw zarejestrowanych przez zmniejszenie liczby oraz łagodzenie regulacji i ograniczeń w postaci koncesji, pozwoleń, zezwoleń czy licencji, a także obniżanie podatków i opłat, co postulują przedsiębiorcy i działacze gospodarczy. Pomimo tego – oraz ustawy o „wolności gospodarczej” (Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej) – można doliczyć się blisko 200 obszarów działalności gospodarczej podlegających różnym regulacjom. Pracownicy oraz związki zawodowe postulują natomiast już od dawna zwiększenie kwoty rocznego wynagrodzenia zwolnionego od podatku dochodowego do relatywnego poziomu występującego w innych krajach. Działalność w omawianych dziedzinach wspiera m.in. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów), funkcjonujący jako urząd antymonopolowy już od 1990 roku.

Drugą grupą sposobów zwalczania szarej i czarnej strefy jest z kolei zwiększanie kosztów tej działalności poprzez wzrost skuteczności służb podatkowo-skarbowych, w tym tzw. policji skarbowej i wywiadu skarbowego, a także obciążanie wysokimi karami za obroty nierejestrowane i nielegalne. Istotną rolę odgrywa również zwalczanie wprowadzania do obiegu pieniędzy zdobytych metodami nieuczciwymi (Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu).

Coraz większego znaczenia w ograniczaniu gospodarki nieobserwowanej nabiera rozszerzanie obrotu bezgotówkowego w całej gospodarce narodowej. Otóż, w 2017 roku zmniejszono górny limit płatności gotówkowych w obrocie gospodarczym do 15 tys. zł (wcześniej wynosił równowartość 15 tys. euro). Wyższe płatności muszą być zatem obligatoryjnie dokonywane w bezgotówkowym obrocie. Również w płatnościach detalicznych coraz większy odsetek ludności korzysta z obrotu bezgotówkowego (tabela 9). W Polsce działa Fundacja Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego.

Tabela 9

*Rozwój stosowania kart płatniczych w Polsce w latach 2013-2019*

Wyszczególnienie	2013	2017	2019	<u>2019</u> <u>2013</u>
Liczba kart płatniczych, w mln	34,7	38,5	42,1	121,3
Liczba transakcji kartami płatniczymi, w mld	0,59	1,41	1,68	284,5
Wartość transakcji kartami płatniczymi, w mld zł	114	169	209	183,3
Udział płatności bezgotówkowych w płatnościach detalicznych ogółem, w %	20	46	..	..

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Szara strefa 2020* (s. 18), J. Fundowicz i in., 2020, Warszawa: Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych (według danych NBP).

Stosuje się też lub projektuje szereg innych sposobów ograniczania gospodarki nieobserwowanej (*Przeciwdziałanie szarej strefie w Polsce*, 2019, s. 24-143). Jednym z nich był, przygotowany w 2017 roku, projekt ustawy o Centralnej Bazie Rachunków, ale nie został on zaakceptowany z powodu możliwości wykorzystania jej do inwigilacji obywateli. Istnieje natomiast forma Centralnej informacji o rachunkach. Dużego znaczenia, a także rozgłosu nabrał opracowany przez Ministerstwo Finansów w 2014 roku „Program przeciwdziałania szarej strefie w Polsce”, uwzględniający główne branże: paliwową, tytoniową, spirytusową i stalową. Program przewidywał przede wszystkim pełniejsze egzekwowanie podatków, zwłaszcza podatku od towarów i usług (VAT), np. poprzez tzw. odwrócony VAT (płaci go kupujący, a nie sprzedający) oraz monitorowanie drogowego przewozu paliw, alkoholu i tytoniu dzięki rejestrowaniu transportów oraz kontroli satelitarnej. Istotnie, zaskutkowało to uszczelnieniem rynku paliw oraz zwiększaniem wpływów z podatku od gier hazardowych. Przykładowo, w rezultacie tych przedsięwzięć w latach 2017-2018, mimo spadku importu oleju napędowego o 13%, jego zużycie wzrosło o 4%, podobnie import benzyny spadł o 7%, ale jej zużycie wzrosło o 6%. Po wyborach do Sejmu w 2015 roku zmienił się rząd i nowa ekipa wykorzystwała ten Program nie tylko do uszczelnienia luki VAT, lecz także do celów propagandowych w walce z opozycją. Lukę VAT, czyli podatek niezapłacony, który powinien trafić do budżetu, oceniano wtedy na 45-50 mld zł rocznie. Nowy premier oskarżył więc poprzedni rząd, że wyłudzenia podatku VAT pozbawiły państwo 200-250 mld zł (lecz wyłudzenia to tylko część luki). Powołano specjalną komisję śledczą ds. wyłudzeń VAT z wyraźnym celem postawienia przed sądem kilku członków poprzedniego rządu, co się jednak nie udało. Po prostu fachowcy widzą to inaczej, a uszczelnianie VAT wymaga czasu. Tymczasem nowy rząd wprowadził kilka zastrzonych, ale kontrowersyjnych lub istniejących tylko na papierze, przepisów (np. Centralny rejestr faktur). W 2018 roku lukę VAT oceniano na 24 mld zł, a w 2019 roku na 25 mld zł, lecz efekt uszczelnienia wyniósł odpowiednio tylko 4,6 mld zł oraz 0,1 mld zł. W 2019 roku plan uszczelnienia luki VAT zrealizowano zatem zaledwie w 2,2% (Miączyński, 2020, s. 13).



Fachowcy oceniają, że skumulowane wpływy dodatkowe sektora finansów publicznych z tytułu redukcji gospodarki obserwowanej – a nie tylko luki VAT – w tempie 1% rocznie w scenariuszu umiarkowanym (75% wpływów dzięki skuteczności organów podatkowych) w okresie 2018-2023 mogą wynieść 95,8 mld zł, czyli ok. 16 mld zł rocznie (Czernicki, Kutwa, 2019, s. 11). W scenariuszu pesymistycznym (skuteczność 50%) skumulowane wpływy wyniosą tylko 63,9 mld zł, czyli 10,6 mld zł rocznie w rezultacie ogółu ograniczeń w szarej i czarnej strefie gospodarczej.

## Podsumowanie

Odrębnym i *rozwojowym* problemem są tzw. *podróbki towarów*. Okazuje się, że udział podrabianych towarów w światowym handlu sięga 2,5%, zaś w Unii Europejskiej nawet 5% (lecz według innych kryteriów). W Polsce wskaźnik ten w branżach farmaceutycznej, alkoholowej, biżuterii, zabawek, artykułów sportowych, odzieży, obuwia oraz kosmetyków wynosi ok. 6-8% (w kosmetykach 19%). Dawniej przeważały podróbki pod znaną, ale podrabianą marką, najczęściej wytwarzane w Chinach lub Indiach. Obecnie częściej występuje podobieństwo w nazwie marki lub firmy i dlatego znany producent musi swych praw dochodzić w sądzie, jak np. sprzęt elektroniczny Panascanic (Panasonic) czy w Polsce mrożonki Hortino (Hortex). Na podróbkach traci nie tylko właściciel marki, ale także budżet państwa ze względu na niższe ceny takich towarów i zwłaszcza ich sprzedaż przez firmy nierejestrowane.

Otwarcie granic oraz globalizacja procesów gospodarczych stymulują rozwój handlu zagranicznego i integrację społeczno-gospodarczą państw oraz regionów, jak również sprzyja marginalnym lub niekorzystnym zjawiskom w postaci ujednoczenia kultury, a przede wszystkim intensyfikacji niektórych przejawów gospodarki nieobserwowanej. W tej ostatniej dziedzinie można wyodrębnić następujące tendencje zmian i nowe zjawiska:

- rozwój na większą skalę przemytu, produkcji i handlu narkotykami, podrabiania towarów znanych marek i firm, wyłudzenia nienależnego zwrotu podatku VAT, rejestrowania przedsiębiorstw w „rajach podatkowych”;
- wykorzystanie Internetu do hazardu i bukmacherki, sprzedaży „fikcyjnych kosztów” (faktur), celem obniżenia podatku dochodowego, oszukiwania w promocji i sprzedaży towarów oraz usług przez serwisy aukcyjne, tworzenia aplikacji internetowych umożliwiających nieuczciwe pośrednictwo w transakcjach handlowych;
- rozwój instytucji parafinansowych (*shadow banking*, *shadow justice system*), tworzących, z perspektywy konsumenta, nieuczciwe produkty finansowe, które unikają regulacji prawnych bądź działają na pograniczu prawa.

## Bibliografia

- Czernicki, Ł., Kutwa, K. (2019). *Szara strefa w Polsce*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Fundowicz, J., Łapiński, K., Wyżnikiewicz, B., Wyżnikiewicz, D. (2020). *Szara strefa 2020*. Warszawa: Instytut Prognoz i Analiz Gospodarczych.
- Górka, K. (2009). Gospodarka nieformalna w Polsce. W: E. Okoń-Horodyńska (red.), *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki* (s. 102-123). Warszawa: PTE.
- Górka, K., Łuszczczyk, M. (2015). Gospodarka nieobserwowana w Polsce i na świecie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 857, 219-231.
- Górka, K., Thier, A. (2016). Gospodarka nieformalna w Polsce i na świecie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 453, 13-24.
- Łapiński, K., Peterlik, M., Wyżnikiewicz, B. (2014). *Szara strefa w polskiej gospodarce*. Warszawa: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

- Medina, L., Schneider, F. (2018). *Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? IMF Working Papers*, 2018, nr 18/17.
- Miączyński, P. (2020). VAT-owska tajemnica wychodzi na jaw. *Gazeta Wyborcza* 03.06.2020.
- Przeciwdziałanie szarej strefie w Polsce*. (2019). Global Compact Network Poland. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Rachunki narodowe według sektorów i podsektorów instytucjonalnych 2014-2017*. (2019). Warszawa: GUS.
- Szara gospodarka w Polsce*. (1996). Warszawa: GUS i PAN.
- Schneider, F. (2015). *Size and Development of the Shadow Economy*. Linz: Johannes Kepler University.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807, t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 730).
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. z 2007 r., Nr 50, poz. 331, t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1076).
- Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. z 2018 r., poz. 723).
- Wdrożenie Europejskiego Systemu Rachunków Narodowych i Regionalnych w Unii Europejskiej do polskich rachunków narodowych. (2014). Warszawa: GUS.
- Wilk, P. (2009). Miliard samozatrudnionych. *Polityka*, 9.

**Janusz A. MAJCHEREK**

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

## TALENT I UZDOLNIENIA JAKO KATEGORIE EKONOMICZNE

### Streszczenie

Talenty i uzdolnienia odgrywają istotną rolę w wielu dziedzinach ludzkiej aktywności, lecz rzadko są uwzględniane w analizach ekonomicznych. Istnieją tymczasem liczne badania, wykazujące istotne zróżnicowanie wrodzonych predyspozycji do prowadzenia efektywnej aktywności ekonomicznej. Niektóre wskazują na determinanty genetyczne. Inspiruje to powstawanie nowych dyscyplin naukowych, takich jak genoekonomia czy talent-based economy. Odnotowują one coraz ciekawsze wyniki badań, zasługujące na uwagę.

**Słowa kluczowe:** genoekonomia, talent-based economy, przedsiębiorczość.

## TALENT AND GIFTEDNESS AS ECONOMIC CATEGORIES

### Summary

Human talent and giftedness are a key resources and sources of effective activity in many areas, but they are not often taken into account in economic analysis. Nevertheless, there are many studies showing significant differentiations of innate human inclinations for effective economic activity. Some of them show genetic determinants of such giftedness. This is inspiration for new branches in economy, such as genoeconomy or talent-based economy. Their achievements are more and more interesting and attention worthy.

**Key words:** genoeconomics, talent-based economy, entrepreneurial giftedness.

### Wprowadzenie

Istnieją liczne podręczniki metodyczne poświęcone pracy z uczniem zdolnym. Zdolności te rozumiane są jednak jako specjalne predyspozycje w zakresie wiedzy lub też sztuki (talenty artystyczne). Z kolei liczne poradniki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi poświęcone są zarządzaniu talentami. Makroekonomia jednak praktycznie ignoruje kategorie talentów, zdolności czy predyspozycji w swoich analizach. Bez ich uwzględniania nie jest zaś możliwe wyjaśnienie wielu zjawisk i procesów makroekonomicznych. Współczesna genetyka, psychologia i nauki społeczne dostarczają podstaw do wzbogacenia ekonomii o te elementy wiedzy.

### Etiologia i typologia talentów

Różnice w poziomie rozwoju gospodarczego i materialnej zasobności, zachodzące między wspólnotami ludzkimi, są obecnie nie mniej frapujące niż za czasów A. Smitha, który zainicjował systematyczne badania nad nimi. „Kwestia, co czyni różne kraje mniej lub bardziej skutecznymi (*successful*) ekonomicznie oraz co wyjaśnia jakość polityki jest jedną z najbardziej fascynujących jaką ekonomista może podnieść, ale jednocześnie jedną z najtrudniejszych do wyjaśnienia” (Alesina, Harnoss, Rapoport, 2016, s. 103).

Współcześnie, za sprawą głośnej książki T. Piketty’ego pt. *Kapitał w XXI wieku*, bodaj jeszcze bardziej zajmujące i kontrowersyjne z ekonomicznego punktu widzenia są indywidualne nierówności dochodowe i majątkowe, będące w ostatnich latach tematem licznych analiz i dywagacji. W wyniku zwrotu ku ekonomii behawioralnej, aktywność i rozmaite formy zachowań uczestników

rynku stały się co najmniej równie istotne dla wyjaśniania zjawisk i procesów ekonomicznych, jak analizy ekonometryczne oraz modele matematyczno-statystyczne pozornie bezdusznych procesów gospodarczych. Gdyby można było wywołać pożądane reakcje uczestników rynku przez zastosowanie właściwych bodźców, proste stałoby się uczynienie wszystkich aktywnymi ekonomicznie, a w rezultacie bogatymi. Jeśli nadal występują, a nawet – jak twierdzą niektórzy analitycy, z Pikettyem na czele – stale pogłębiają się różnice dochodowe i majątkowe między ludźmi, to wpływ muszą mieć także czynniki różnicujące predyspozycje ludzi do efektywnej aktywności ekonomicznej. W innych dziedzinach ludzkiej aktywności (artystycznej, sportowej, politycznej) nazywa się je talentami czy uzdolnieniami.

W ekonomii teoretycznej kategorii talentu czy uzdolnień są jednak lekceważone lub wręcz deprecjonowane. Jak pisze pionierka badań w tym zakresie, L. V. Shavinina (2009a, s. 942):

uzdolnione i utalentowane osoby odgrywają wielką rolę dla ekonomicznej pomyślności we wszystkich krajach na całym świecie. Jednak temat uzdolnień i ekonomii jest terra incognita z badawczego punktu widzenia. Mimo jego ewidentnej istotności i nadzwyczajnego potencjału w rozwiązywaniu wielu społecznych i globalnych problemów, jest niemal niezbadanym terytorium.

Wynika to najprawdopodobniej nie tylko z niechęci ekonomistów do uwzględniania psychologicznych, a tym bardziej biologiczno-genetycznych uwarunkowań zjawisk i procesów ekonomicznych, a więc charakterystycznej dla przedstawicieli każdej dziedziny badań ambicji samowystarczalności, bez szukania pomocy u specjalistów innych dziedzin. Sugestia, że istnieją uzdolnienia czy predyspozycje do efektywnej aktywności ekonomicznej, które mogą wyjaśniać osiągnięcie wysokich w tym zakresie efektów, czyli bogactwa (dużą ilość i wartość uzyskiwanych zasobów), ma swoją odwrotną stronę: bieda może być w tej interpretacji uznana za wynik braku takich talentów czy uzdolnień. Fatalistyczna wymowa tego rodzaju konstatacji jest odstręczająca. Dominuje pogląd, że bieda jest niezawiniona i wynika z niewłaściwych stosunków społeczno-ekonomicznych; jako rodzaj braku czy defektu nie może obciążać osób nią dotkniętych.

Brak talentu w jakiejś dziedzinie potencjalnej aktywności nie jest jednak winą. Jest zresztą akceptowany bez wielkich oporów w przypadku sztuki czy sportu oraz innych dziedzin ludzkiej aktywności. Stwierdzenie braku głosu czy słuchu muzycznego, uniemożliwiającego karierę wokalną bądź pianistyczną, nie wywołuje sprzeciwu, podobnie jak werdykt trenera o braku zdolności do koordynacji ruchowej, przekreślający nadzieje na karierę sportową. Mimo tego, „uzdolnienia oraz talent to słabo zdefiniowane pojęcia w naukach społecznych, przyczyn [czego] można upatrywać w tym, że problematyka uzdolnień specjalnych i talentu należy do trudnych zagadnień oraz po części dzięki samej wieloznaczności tych terminów” (Okołowicz, 2013, s. 151).

Spotyka się też narzekania, że teoretyczne analizy talentu czy predyspozycji pozostają dalece niezadowolające z punktu widzenia potrzeb i celów polityki gospodarczej, a „co więcej – wydaje się, że to właśnie praktyka szerzej eksperymentuje z przybliżeniami lub fragmentarycznymi rozwiązaniami wyjaśnienia fenomenu talentów” (Miś, 2016, s. 246). O ile więc zarządzanie talentami stanowi uznany element teorii zarządzania, o tyle analizy etiologii, istoty i rodzajów talentu pozostają niezadowolająco rozwinięte.

Niechęć do podejmowania tematyki talentu i uzdolnień w naukach społecznych (do których przecież należy ekonomia) ma także inną przyczynę. Są to mianowicie cechy wrodzone, a więc niewypracowane, otrzymane bez wysiłku i zasługi, czyli niezasłużenie. Tkwi w nich zatem pewien potencjał niesprawiedliwości (nierównego, niesprawiedliwego podziału), co budzi opory

po trwającej kilka dekad debacie na temat sprawiedliwie urządzonego społeczeństwa, wywołanej *Teorią sprawiedliwości* J. Rawlsa. Polskojęzyczne sformułowanie „obdarzona pięknym głosem” czy „obdarzony talentem matematycznym” nie oddaje nawet niezasłużonej formy tego daru tak sugestywnie jak anglojęzyczne *gifted* i *giftedness*. To rodzaj prezentu od losu (wygrana w „genetycznej ruletce”, jak określiliby to F. Fukuyama), a zatem czynnik, na który nie mamy wpływu, co w przypadku ekonomii istotnie ogranicza pole operowania bodźcami i wskaźnikami, więc również prowadzenie polityki makro- oraz mikroekonomicznej.

Pojęcie „talent” ma wiele synonimów (uzdolnienia, predyspozycje, predylekcje, zdolności, zdolności, potencjał), co ułatwia psychologom dokonywanie typologizacji i kategoryzacji. Istnieje zatem wiele modeli teoretycznych, będących rezultatami takich operacjonalizacji (zob. Davidson, 2009). Większość z nich ma charakter wieloczynnikowy, więc podaje kilka składowych talentu (to wyklucza także monogeniczną jego etiologię). Rozróżnia się jednak multiuzdolnienia (wszechstronne uzdolnienia) i monouzdolnienia, charakteryzujące się wybitnymi uzdolnieniami w jednej dziedzinie, „ukierunkowane jednorodnie, wysoce specjalistycznie” (Chęłpa, 2005, s. 28). Ta druga kategoria jest też określana pojęciem „uzdolnienia specjalne” (Okołowicz, 2013, s. 152). To w jej zakresie wydają się lokować predyspozycje do efektywnej aktywności ekonomicznej. W literaturze pedagogicznej zdolności i uzdolnienia przedsiębiorczo-innowacyjne są w istocie wymieniane wśród innych charakteryzujących niektórych uczniów (Uszyńska-Jarmoc, Kunat, Mantur, 2015, s. 25, 40-41).

Wiele z tych modeli łączy uzdolnienia z inteligencją, co jest jednak wysoce wątpliwe, jeśli zważyć, że talenty aktorskie, a zwłaszcza sportowe objawiają się w formach dalekich od inteligentnych, nawet jeśli inteligencję rozumieć szeroko, co jest cechą niektórych współczesnych ujęć, np. „inteligencja emocjonalna” czy „inteligencja praktyczna” (Albrecht, 2010). Talenty czy uzdolnienia, predyspozycje do efektywnej aktywności ekonomicznej (niegdyś nazywane potocznie „smykałką do interesów” lub „głową do interesów”) należałyby z pewnością do tej ostatniej kategorii.

Już w 1972 roku Ch. Jencks wraz ze współpracownikami w książce o nierównościach zasygnalizowali, że różnice w dochodach pomiędzy białymi Amerykanami spoza sektora rolniczego w znacznym stopniu (korelacja 0,29-0,31) pokrywają się z różnicami w ich poziomie inteligencji (mierzonym standardowymi testami IQ). Podjęte przez różnych autorów badania przyniosły potwierdzenie takich korelacji w różnych populacjach i obszarach (Lynn, 2009, s. 94-95). Co więcej, wykazano też zależność, zgodnie z którą różnice w poziomie inteligencji dzieci w znacznym stopniu przenoszą się na ich dochody w dorosłym życiu (Lynn, 2001).

Wyjaśnienie pozytywnej korelacji między IQ a dochodami jest takie, że ludzie o wyższym poziomie IQ uczą się szybciej i potrafią rozwiązywać problemy skuteczniej niż ci z niższym IQ. Dzieci i dorastający z wysokim IQ mogą być wdrażani do przyswajania bardziej złożonych umiejętności i pracy bardziej profesjonalnej niż ci z niższym IQ. To czyni ich bardziej produktywnymi i zdolnymi do osiągania wyższych dochodów.

Tezy te rozwinął R. Lynn w, napisanej wspólnie z T. Vanhanenem, książce pt. *IQ and Global Inequality*, w której sformułował wniosek, że „ludzie z wyższym poziomem IQ pracują bardziej fachowo od tych z niższym IQ i to czyni ich bardziej produktywnymi” (Lynn, Vanhanen, 2006, s. 48-49). W oparciu o te ustalenia można wyjaśnić różnice produktywności nie tylko pomiędzy indywidualnymi ludźmi, ale także ich zbiorowościami, wykazującymi różny przeciętny poziom IQ.

Często w zakres uzdolnień włącza się kreatywność, rozumianą niekiedy nie tylko w znaczeniu twórczości, lecz także wytwórczości, a nawet produktywności, co zbliża do kategorii ekonomicznych. W innych ujęciach inteligencja i kreatywność łączone są w kategorię „inteligencji twórczej”.

Przywoływana tu J.E. Davidson stwierdza, że „kreatywność faktycznie odgrywa rolę w większości współczesnych modeli [uzdolnień] i niektórzy teoretycy twierdzą, że jest ona istotna dla uzdolnień” (2009, s. 90). V.L. Shavinina posługuje się pojęciem „kreatywność” równie często jak talentem czy też uzdolnieniami, traktując je jako bliskoznaczne, zwłaszcza w charakterystyce wspólnoty z Doliny Krzemowej, na której opiera swoje analizy roli talentu i uzdolnień w ekonomii, służące jej do proklamacji *talent-based economy*. Jak stwierdza, chcąc zrozumieć fenomen Doliny Krzemowej jako spektakularnego i udanego eksperymentu socjoekonomicznego, należy na nią spojrzeć jako na „region doborowo obsadzony przez uzdolnionych i utalentowanych aktorów przedsiębiorczej aktywności” (Shavinina, 2009a, s. 939).

Koreluje to z koncepcją klasy kreatywnej R. Floridy. Kreatywność, konstytutywna dla tej grupy społecznej i konstytuująca ją jako klasę, jest odmianą zdolności. W przeciwieństwie do tradycyjnych i zwietrzałych koncepcji klasowych, odwołujących się do zasobności (stanu posiadania) jako kryterium różnicowania klasowego, Florida odwraca relację i interpretację: to kreatywność, jako rodzaj uzdolnień, stymuluje wysoce produktywną aktywność ekonomiczną, generującą zasoby materialne, a przynależność klasowa opiera się nie na posiadaniu tych ostatnich, lecz tych pierwszych. „Klasę kreatywną tworzą ludzie, którzy zwiększają wartość ekonomiczną poprzez swoją kreatywność” (Florida, 2011, s. 83). Rozwój gospodarczy opiera się na kreatywności grupy ludzi nią obdarzonych. To owe zdolności są więc kapitałem, pod pewnymi względami ważniejszym niż materialny (majątkowy). Talent staje się w interpretacji Floridy jednym z trzech głównych czynników sprzyjających kreatywności, a wraz z nią produktywności (obok technologii i tolerancji, tworząc wraz z nimi triadę „trzech T”).

W interpretacji V.L. Shavininy, sukcesy ekonomiczne są wynikiem implementacji twórczych pomysłów, a te rodzą się w głowach ludzi predestynowanych do ich generowania, czyli utalentowanych, uzdolnionych. Idzie ona zresztą dalej, przypisując wartość kapitałową wytworom innych talentów i uzdolnień niż ekonomiczne (Shavinina, 2009a, s. 925):

Np. odkrycia naukowe, które ratują życie wielu ludzi znacząco poprawiają poziom dobrobytu danej społeczności, nawet jeśli nie przynoszą natychmiastowych czy wielkich wyników finansowych. Podobnie wspaniałe symfonie muzyczne wzbogacają świat wewnętrzny obywateli i w ten sposób też przyczyniają się do ekonomicznej pomyślności.

Koreluje to z koncepcją konwersji kapitałów P. Bourdieu, zgodnie z którą istnieją różne formy kapitału (poza ekonomicznym, także kulturowy, społeczny itd.), które mogą być wzajemnie przekształcane, konwertowane, transmutowane, transsubstancjalizowane (Bourdieu, 1986).

### Talenty i ekonomia

Talenty i uzdolnienia do aktywności ekonomicznej wymienia pośród innych *explicite* E.J. Murray, jako ich składowe, podając planowanie, przewidywanie, realizowanie zadań przynoszących zysk materialny, uzdolnienia menadżerskie. J. Strelau twierdzi, że jest tyle rodzajów talentów, ile dziedzin ludzkiej aktywności (Okołowicz, 2013, s. 153-155). Skoro ekonomia jest jedną z tych dziedzin, zatem i w jej obszarze ujawniają się specyficzne uzdolnienia.

Talenty, jak w znanej przypowieści biblijnej, mogą być jednak różnie spożytkowane, a także zmarnowane, zarówno z braku wewnętrznej motywacji, jak też zewnętrznych warunków ich spełnienia. W modelu uzdolnień stworzonym przez A. Tannenbauma uwzględnione są wewnętrzne i zewnętrzne możliwości, szanse (*chance*) ich urzeczywistnienia (Davidson, 2009, s. 85). Model ten pozwala wyjaśnić, dlaczego w niektórych wspólnotach uzdolnienia te przynoszą efektywne wyniki, a w innych nie (nie znajdują warunków uzewnętrznienia, realizacji). Wiele modeli uzdolnień zawiera też komponent motywacyjny, a nawet zdolność oceny ich użyteczności (np. w koncepcji Marka Runco, zob. Davidson, 2009, s. 91).

Wśród teoretycznych modeli uzdolnień są też takie, które wyróżniają talent *input* i *output*. Ten pierwszy odwołuje się do możliwości (potencjału), a drugi do motywacji (Miś, 2016, s. 238). Te zaś można utożsamiać np. z pracowitością, która wszakże nie musi iść w parze z efektywnością (możliwa jest praca bezproduktywna, zarówno w sztuce, jak i gospodarce).

W literaturze naukowej funkcjonuje także termin „zachowania znamionujące uzdolnienia”, który ma odróżnić działania rzeczywiste od potencjalnych i możliwych (Uszyńska-Jarmoc, Kunat, Mantur, 2015, s. 28)

W niektórych modelach przyjmuje się, że samo posiadanie talentu odgrywa rolę motywacyjną, gdyż dzięki niemu działania w dziedzinie, której dotyczy, przynoszą szybkie i łatwe rezultaty, wzmacniając chęć działania. M. Runco idzie dalej, przypisując osobom kreatywnym zdolność do oceny swoich wytworów i rozpoznawania ich użyteczności lub jej braku; to już jednak sugestia kontrowersyjna, zważywszy na pewną liczbę odkryć czy wynalazków przesadnie czy wręcz błędnie ocenianych przez ich twórców, choćby skądinąd wybitnych (np. upór T. Edisona przy urządzeniach prądu stałego).

Wrodzony charakter talentów i uzdolnień skierował uwagę na genetyczne ich podłoże. Już w latach 70. XX wieku pojawiły się pierwsze analizy, sugerujące genetyczne uwarunkowanie efektywnej aktywności ekonomicznej (Taubman, 1976). Odwoływały się one do popularnej także później metody porównywania bliźniaków jednojajowych i dwujajowych, wykazującej np. bardziej zbliżony poziom dochodów uzyskiwanych przez tych pierwszych. Podobne wyniki dały przeprowadzone tą metodą badania przedsiębiorczości (Nicolaou i in., 2008; Loos van der i in., 2010). Jak piszą autorzy pierwszej z tych publikacji, „jeśli czynniki genetyczne wpływają na wiele rozmaitych aspektów ludzkich zachowań, są one podobnie znaczące we wpływaniu na ludzką aktywność przedsiębiorczą” (Nicolaou i in., 2008, s. 168).

Badania nad genetycznymi uwarunkowaniami i ograniczeniami efektywnej aktywności ekonomicznej nabrały przyspieszenia po zsekwencjonowaniu ludzkiego genomu na początku XXI wieku. Wkrótce przybrały zasięg, który skłonił grupę autorów do proklamowania „genoekonomii” (Benjamin i in., 2007). W jej obrębie prowadzone są badania wykazujące genetyczne uwarunkowania efektywności ekonomicznej aktywności w postaci uzyskiwanych dochodów i dostatku materialnego (Benjamin i in., 2012). Wykazano także np. genetyczne podłoże pewnych skłonności w zakresie wyboru form inwestowania czy podejmowania ryzyka inwestycyjnego (Cesarini i in., 2009; Kuhnen, Chiao, 2009; Barnea, Cronquist, Siegel, 2010; Cesarini i in., 2010). Można więc skonstatować, że „w ciągu minionych dekad behawioralni genetycy dostarczyli wiele dowodów, świadczących, że genetyczne wariacje mają wpływ na ekonomiczne zachowania, efekty i preferencje” (Beauchamp i in., 2011). Oczywiście, umacniają one także *talent-based economy*, gdyż dostarczają argumentów potwierdzających tezy o wrodzonych predyspozycjach do aktywności ekonomicznej.

Wskazują również na ich dziedziczny charakter. Badania nad genetycznymi predyspozycjami do przedsiębiorczości wykazują, że dzieci przejmują po rodzicach skłonności do podejmowania takich form aktywności ekonomicznej. Według różnych badań, szansa zostania przedsiębiorcą jest od 1,3 do 3 razy większa u dzieci mających rodziców przedsiębiorców (Lindqvist, Sol, van Praag, 2012).

Sugerują one, że procesy społeczne czy wychowawcze nie są jedynymi mechanizmami, za pośrednictwem których biznesowa tradycja rodzinna może wpływać na dzieci w kierunku podejmowania przez nie przedsiębiorczej aktywności; transfer genów od przedsiębiorczych rodziców także wzmacnia tę skłonność. [...] Rodzice mający własny biznes są bardziej zdolni do przekazania genów warunkujących ich predyspozycje do przedsiębiorczości, niż rodzice nieposiadający własnego biznesu (Nicolaou i in., 2008, s. 176).

W wyniku takich badań powstało nawet pojęcie „genetyka przedsiębiorczości”.

Warto zauważyć, że zarówno te badania, jak i ujawnione w ich toku oddziaływania co najmniej modyfikują interpretacje Piketty’ego, który posługuje się kategoriami dziedziczenia w sensie przekazywania zasobów (majątkowych), a nie talentów czy uzdolnień, choć ich dziedziczny charakter był obserwowany jeszcze przed odkryciem genów i mechanizmów ich replikacji.

V.L. Shavinina poddała analizie specyficzny „dar przedsiębiorczości” (*entrepreneurial giftedness*), wychodząc od studium przypadku (*case study*) aktywności biznesowej R. Bransona. W konkluzji stwierdziła ona, że ten „zmysł przedsiębiorczości” ma wiele składowych (zdolność generowania potencjalnie profitujących pomysłów, projektowanie realizowalnych i opłacalnych przedsięwzięć, gotowość i pasję do ciężkiej pracy nad realizacją tych zamierzeń, chęć osiągania sukcesów, optymizm, gotowość do podejmowania wyzwań, dążenie do perfekcji, ale też niezależność w myśleniu i działaniu). Oprócz tego wieloskładnikowego talentu istotne jest jednak także mikrośrodowisko społeczne, korzystne dla rozwoju, wykazujące cechy ogólnie sprzyjające oraz specyficzne dla tego konkretnego uzdolnienia. Talenty najlepiej rozwijają się w sprzyjającym środowisku rodzinnym, obejmującym nie tylko rodziców, ale i dalszych krewnych (Shavinina, 2009b). Pokrywa się to z wynikami przywoływanych badań M.J. Lindqvista i współpracowników.

Pozostaje kwestia rozkładu talentów czy zdolności w populacji. Niektóre modele sugerują (J. Strelau) lub wprost stwierdzają, że każdy ma jakieś uzdolnienia w jakiejś dziedzinie (to tzw. inkluzywne rozumienie talentu). Oznacza to jednak, że liczba osób utalentowanych w każdej poszczególnej dziedzinie jest niewielka, jeśli pominąć te obdarzone multiuzdolnieniami. R.B. Cattell wymienia 21 odmian i typów zdolności, zatem w każdej odsetek utalentowanych wynosiłby kilka procent. W teoriach zarządzania „szacuje się, że osoby utalentowane stanowią od 1 do 10% członków tej samej grupy wiekowej” (Miś, 2016, s. 24).

Jak już wspomniano, model uzdolnień wypracowany przez A.J. Tannenbauma uwzględnia zewnętrzne okoliczności i możliwości (*chance*) jako ich komponent. Indywidualne talenty dla urzeczywistnienia wymagają pewnych cech zbiorowości, do której utalentowana osoba należy. Zestaw takich cech zbiorowości dawniej określano pojęciem „charakter narodowy”. Antropologia społeczna używa określenia „wzory kultury”. Zbiorowość wykazująca cechy sprzyjające ujawnianiu oraz urzeczywistnianiu indywidualnych talentów w pewnych dziedzinach uzyskuje dzięki temu wysoką ilość i wartość wytworów aktywności jej utalentowanych uczestników. I odwrotnie: zakazując, reglamentując lub limitując formy aktywności w jakiejś dziedzinie, uniemożliwia aktywną działalność osób w tej dziedzinie utalentowanych, redukując ilość oraz wartość wytworów ich działalności.



O ile indywidualne talenty i uzdolnienia można wiązać z określonymi genotypami, o tyle podobne powiązanie w przypadku zbiorowych predyspozycji wymagałoby odwołania się do haplogrup (grup wyodrębnionych ze względu na podobne wersje genów) albo ras. To drugie jest wysoce kontrowersyjne, chociaż w niektórych dziedzinach ludzkiej aktywności – np. sporcie – występowanie międzyrasowych różnic w predyspozycjach jest udokumentowane (Malinowski, 2007; Podgórski, 2011). Dotyczy to jednak predyspozycji w dziedzinie aktywności fizycznej, a więc opartej na budowie ciała. Doszukiwanie się międzyrasowych różnic w jakichkolwiek dziedzinach aktywności umysłowej (a tak należy rozumieć aktywność ekonomiczną) budzi jednak poważne zastrzeżenia. Wydana w 1996 roku książka pt. *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*, której dwa rozdziały sugerowały rasowe zróżnicowanie poziomu inteligencji, uwarunkowane genetycznie, została przyjęta krytycznie (polemiki zamieszczono w osobnych publikacjach, *The Bell Curve Debate* oraz *Intelligence, Genes, and Success. Scientists Respond to The Bell Curve*).

Podobnie jest w przypadku różnic międzypłciowych. Organizowanie osobnych zawodów sportowych dla różnych płci w tej samej dyscyplinie jest widowym potwierdzeniem istnienia takich różnic, a kontrowersyjne przypadki C. Semenya i transpłciowych zawodników (-czek) pokazują, jak istotne znaczenie mają te różnice. W przypadku kryterium płci (biologicznej) sugerowanie odmiennych predyspozycji w zakresie jakiegokolwiek aktywności umysłowej również wywołuje opory i zastrzeżenia.

Niektóre teoretyczne modele talentów oraz uzdolnień uwzględniają jednak różnice płci. I tak, stwierdza się, że talenty kobiece urzeczywistniają się w sferze społecznej, podczas gdy męskie spełniają się w działaniach indywidualnych. Badania OECD pokazały, że w 21 krajach chłopcy osiągają wyższe wyniki w testach matematycznych niż dziewczęta (7 krajów raportowało brak różnic). Różnice te utrzymywały się na wyższych poziomach edukacji. Odwrotne rezultaty odnotowano w przypadku czytania (Neinhart, Huan, 2009, s. 26). Różnice potwierdza książka pt. *Gender Differences in Mathematics: An Integrative Psychological Approach*. Pozostaje jednak kwestia interpretacji, a przede wszystkim ustalenia proporcji wpływu czynników genetycznych (wrodzonych) oraz środowiskowych, czyli rozstrzygnięcia kontrowersji ujmowanych w anglojęzycznej literaturze dychotomią *nature – nurture*. Wziąwszy pod uwagę rolę przypisywaną edukacji i wiedzy w zakresie nauk ścisłych oraz przyrodniczych w aktywności ekonomicznej, owe różnice predyspozycji do opanowywania i przyswajania tych rodzajów wiedzy mogłyby zostać uznane za eksplikatory różnic w podejmowaniu i efektach tej aktywności.

Różnice międzypłciowe odnotowywane są jednak także bezpośrednio w predyspozycjach ekonomicznych. Wykazano, że kobiety częściej unikają konkurencji, zwłaszcza z mężczyznami, a gdy do takiej dochodzi, osiągają gorsze rezultaty (Niederle, 2015, s. 483). Potwierdzałoby to odnotowywane wcześniej większe skłonności kobiet do kooperacji grupowej niż indywidualnej konkurencji. Ale już różnice w gotowości podejmowania ryzyka (uważanej za ważną predyspozycję do aktywności ekonomicznej) lub poziomie altruizmu okazały się niewielkie (Ibidem).

Gdyby jednak faktycznie między kobietami a mężczyznami (dziewczynkami a chłopcami) zachodziły różnice w talentach i uzdolnieniach do aktywnej działalności ekonomicznej, nie tłumaczyłyby one różnic międzygrupowych (międzywspólnotowych, międzynarodowych), gdyż w każdej społeczności udział kobiet i mężczyzn jest niemal identyczny. Istotną rolę odgrywa natomiast eliminowanie kobiet (czyli połowy populacji) z aktywności ekonomicznej z powodów kulturowych (głównie religijnych). Wówczas niektóre przynajmniej międzygrupowe różnice w efektywnej aktywności ekonomicznej dałoby się wyjaśnić skalą partycypacji kobiet w jej podejmowaniu i prowadzeniu. Temat roli kobiet w gospodarce wymaga już jednak osobnych analiz i opracowań.

## Podsumowanie

„Talenty”, „zdolności” i „predyspozycje” to pojęcia, bez użycia których nie jest możliwe pełne wyjaśnienie zachowań ludzkich, w tym także podejmowanych w obszarze aktywności ekonomicznej. Są one we współczesnej nauce coraz lepiej zidentyfikowane, zdefiniowane oraz stypologizowane, co dostarcza efektywnych narzędzi do analiz ekonomicznych, nie tylko w zakresie mikroekonomii, ale także makroekonomii. Uwzględnienie tego pojęcia i jego pokrewnych jest tym bardziej istotne, że – jak stwierdził P. Drucker – są one traktowane przez wielu ekonomistów jako „metaekonomiczne”, mające znaczenie dla gospodarki, ale niebędące jej częścią, takie jak klimat, technika czy demografia. Dziś już wiemy, że nie są one od siebie niezależne i badanie tych zależności jest naukowym wyzwaniem, a nawet obowiązkiem.

## Bibliografia

- Albrecht, K. (2010). *Inteligencja praktyczna. Sztuka i nauka zdrowego rozsądku*. Gliwice: Helion.
- Alesina, A., Harnoss, J., Rapoport, H. (2016). Birthplace diversity and economic prosperity. *Journal of Economic Growth*, 21, 101-138.
- Barnea, A., Cronquist, H., Siegel, S. (2010). Nature or nurture. What determines investor behavior? *Journal of Financial Economics*, 3(98), 583-604.
- Beauchamp, J.B., Cesarini, D., Johannesson, M., Christakis, N.A. (2011). Molecular Genetics and Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 4, 57-82.
- Benjamin, D.J., Cesarini, D., Chabris, C.F., Glaeser, E.L., Lichtenstein, P. (2012). The Promises and Pitfalls of Genoeconomics. *Annual Review of Economics*, 4, 627-662.
- Benjamin, D.J., Cesarini, D., Chabris, C.F., Glaeser, E.L., Purcell, S. (2007). Genoeconomics. W: M. Weinstein, J.W. Vaupel, K.W. Wachter (eds.), *Biosocial Surveys* (s. 304-335). Washington: The National Academies Press.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. W: J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (s. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Cesarini, D., Daves, Ch., Johannesson, M., Lichtenstein, P., Wallace, B. (2009). Genetic Variations in Preference for Giving and Risk-Taking. *Quarterly Journal of Economics*, 2(124), 809-842.
- Cesarini, D., Johannesson, M., Lichtenstein, P., Sandewall, Ö., Wallace, B. (2010). Genetic Variation in Financial Decision-Making. *Journal of Finance*, 5(65), 1725-1754.
- Chępa, S. (2005). Samorealizacja talentów – możliwości a ograniczenia intrapersonalne. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami* (s. 27-46). Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych.
- Davidson, J.E. (2009). Contemporary Models of Giftedness. W: V.L. Shavinina (ed.), *International Handbook on Giftedness, Part One* (s. 81-98). Springer.
- Florida, Ch. (2011). *Narodziny klasy kreatywnej*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Gallagher, A.M., Kaufman, J.C. (2005). *Gender Differences in Mathematics: An Integrative Psychological Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kuhnen, C.M., Chiao, J.Y. (2009). Genetic determinants of financial risk taking. *PLoS One*, 4.
- Lindqvist, M.J., Sol, J., van Praag, M. (2012). Why Do Entrepreneurial Parents Have Entrepreneurial Children? *Journal of Labor Economics*, 2, 269-296.
- Loos van der, M.J.H.M., Koellinger, P.D., Groenen, P.J.F., Thurik, R.A. (2010). Genome-wide association studies and the genetics of entrepreneurship. *European Journal of Epidemiology*, 1(25), 180-188.
- Lynn, R. (2001). National IQ and economic development: A study of eighty-one nations. *Mankind Quarterly*, 4, 415-435.
- Lynn, R. (2009). In Italy, north-south differences in IQ predict differences in income, education, infant mortality, stature, and literacy. *Intelligence*, 38, 93-100.
- Lynn, R., Vanhanen, T. (2006). *IQ and Global Inequality*. Washington: Washington Summit Publishers.

- Malinowski, A. (2007). Rasy i rasizm w sporcie i na jego obrzeżach. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogiki i Administracji*, 3, 53-61.
- Miś, A. (2016). Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami. *Zarządzanie i Finanse*, 2(1), 237-248.
- Neinhart, M., Huan, V.S. (2009). *Adolescent, Gifted*. W: B. Kerr (ed.), *Encyclopedia of Giftedness, Creativity and Talent* (t. I, s. 25-28). Sage Publications Inc.
- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L. Hunkin, J., Spector, T.D. (2008). Is The Tendency to Engage in Entrepreneurship Genetic? *Management Science*, 54(1), 167-179.
- Niederle, M. (2015). Gender. W: J.H. Kagel, A.E. Roth (eds.), *The Handbook of Experimental Economics* (vol. 2, s. 481-514). New Jersey: Princeton University Press.
- Okołowicz, J. (2013). Talent czy dar? Kontrowersje teoretyczne i empiryczne wokół zjawiska talentu. W: J.K. Szmidt, M. Modrzejewska-Świgulska (red.), *Zasoby twórcze człowieka. Wprowadzenie do pedagogiki pozytywnej* (s. 149-183). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Podgórski, M. (2011). Sport – dyskretny (de)konstruktor (po)nowoczesnej opowieści „wszyscy ludzie są równi”. W: M. Staniszewski (red.), *Społeczne zmagania ze sportem* (s. 51-61). Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.
- Shavinina, V.L. (2009a). On Giftedness and Economy: The impact of Talented Individuals of the Global Economy. W: V.L. Shavinina (ed.), *International Handbook on Giftedness, Part One* (s. 925-947). Springer.
- Shavinina, V.L. (2009b). On Entrepreneurial Giftedness. W: V.L. Shavinina (ed.), *International Handbook on Giftedness, Part One* (s. 793-808). Springer.
- Taubman, P. (1976). The Determinants of Earnings: Genetics, Family and Other Environments. A Study of White Male Twins. *American Economic Review*, 5(66), 858-870.
- Uszyńska-Jarmoc J., Kunat B, Mantur J. (2015). *Zdolny, ale jak? (Auto)diagnoza zdolności i uzdolnień uczniów*. Białystok: Centrum Kształcenia Ustawicznego w Białymstoku.

**Agnieszka THIER**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **KIERUNKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest zaprezentowanie definicji i liczebności oraz kierunków rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, w szczególności przeobrażeń ich rodzajów i funkcji w gospodarce na tle zmian w organizacji oraz strukturze rodziny, a następnie postępów w samoorganizowaniu się tych przedsiębiorstw oraz zjawiska sukcesji. W pracy podjęto analizę następujących kwestii: pojęcie i definiowanie przedsiębiorstw rodzinnych, rodzaje, cechy, funkcje oraz zadania przedsiębiorstw rodzinnych, współzależność rodziny i biznesu oraz modelowe ujęcie systemów rodziny i firmy, a następnie liczebność i samoorganizowanie się przedsiębiorstw rodzinnych, sukcesja oraz długowieczność biznesu rodzinnego.

**Słowa kluczowe:** wady i zalety przedsiębiorstw rodzinnych, współzależność rodziny i biznesu, stowarzyszenia przedsiębiorstw rodzinnych, zmiany pokoleniowe w firmach rodzinnych, długowieczność przedsiębiorstw rodzinnych.

## **THE DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF FAMILY BUSINESSES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY**

### **Summary**

The purpose of the article is to present the definition, show the number as well as the directions for development of family businesses. In particular, the article describes the transformations in the types of businesses and their function within the economy at the backdrop of changes within the organization and family structure. Then it shows the developments in the self-organization of such businesses and the succession process. The article aims to analyze the following issues: the concept and the definition of a family business, their types and features, the functions and tasks of family businesses, the mutual dependence of a family and a business, the model presentation of family and business systems, the number and self-organization of family businesses, succession and longevity of a family business.

**Key words:** the advantages and drawbacks of family businesses, the mutual dependence of a family and a business, family business associations, generation changes within family businesses, longevity of a family business.

### **Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwo rodzinne okazuje się nie tylko najstarszą, ale również jedną z najbardziej popularnych form działalności gospodarczej niemal we wszystkich państwach. W systemie scentralizowanego zarządzania gospodarką – z przewagą przedsiębiorstw państwowych – rola firm prywatnych była ograniczona w państwach, które po II wojnie światowej charakteryzowały się gospodarką dyrektywną. Dopiero na przełomie lat 80. i 90. XX wieku nastąpiło urynkowanie gospodarki i ożywienie prywatnej przedsiębiorczości. Wskazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne – w szerokim rozumieniu – obejmują ok. 80% ogólnej liczby przedsiębiorstw w USA i Kanadzie, 75% w Unii Europejskiej oraz ok. 40% w Polsce z tendencją rosnącą (Lewandowska i in., 2016, s. 12, 21). Według innych badań przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ok. 66% przedsiębiorstw na świecie i zatrudniają blisko 80% wszystkich pracowników (Jeżak, 2016, s. 53).

Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty i liczebności oraz kierunków rozwoju sektora przedsiębiorstw rodzinnych, a w szczególności przeobrażeń ich rodzajów i funkcji społeczno-gospodarczych na tle przemian w organizacji oraz strukturze rodziny, a następnie postępów w samoorganizowaniu się tych przedsiębiorstw. Pracę zamyka analiza kwestii zmiany pokoleniowej, czyli sukcesji, a także długowieczności firm rodzinnych.

### Definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego

Istotą przedsiębiorstwa rodzinnego jest sprzężenie dwóch czynników: rodziny i firmy, czyli połączenia odmiennych środowisk, jakimi są sfera biznesu oraz życie rodzinne (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 20). „Rodzina” jest bowiem instytucją społeczną, związaną z funkcjonowaniem gospodarstwa domowego (w połączeniu ze „szczęściem rodzinnym”), zaś „przedsiębiorstwo: oznacza podstawową organizację gospodarczą, wyodrębnioną pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomicznym z zadaniem produkcji wyrobów lub świadczenia usług dla odbiorców, czyli zaspokajania potrzeb społecznych oraz osiągania zysku<sup>1</sup>. Te dwa środowiska jako podsystemy – mimo odmienności – są wzajemnie powiązane, gdyż „relacje między miłością i pracą muszą być w równowadze” (Freud, 1998, s. 53). Specyfiką przedsiębiorstwa rodzinnego jest zatem koncentracja własności i powiązanie z nią systemu kontroli oraz skupienie kluczowych pozycji w zarządzaniu taką organizacją w rękach jednej rodziny (Jeżak, 2016, s. 54; Sobiecki, 2014, s. 13). Łączenie życia zawodowego z życiem rodzinnym pozwala zwykle na lepsze wykorzystanie pasji, talentów, wiedzy i wartości etycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale może również powodować kłopotliwe ingerowanie w życie prywatne członków rodziny. Uprawianie działalności gospodarczej przez rodzinę sprzyja także – z jednej strony – integracji i wzmocnieniu jej tkanki, ale może także prowadzić – z drugiej strony – do konfliktów niewystępujących w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Wszystko to oznacza swego rodzaju paradoks zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, wynikający z ich specyfiki sprzyjającej zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku, ale na innych etapach rozwoju, prowadzącej do zahamowania ekspansji firmy i groźby jej upadku.

„Przedsiębiorstwo rodzinne” jest nazwą powszechną, rzadziej spotyka się określenie „biznes rodzinny” (*family business*), a jeszcze rzadziej – „biznes familijny” (w przeciwieństwie do krajów anglosaskich, gdzie wyrażenie *family business* jest popularne). Dość często jednak w języku potocznym utożsamia się nazwy „przedsiębiorstwo” i „firma”. Otóż, słowo „firma” ma dwa znaczenia: logo, czyli znak przedsiębiorstwa (według kodeksu handlowego), a także przedsiębiorstwo, którego właściciel jest jednocześnie przedsiębiorcą i nim zarządza<sup>2</sup>. Nazwa „firma” wiąże się zatem z przedsiębiorstwem rodzinnym, jednak niewiele ma wspólnego np. z dużą spółką akcyjną, w której właściciele (akcjonariusze) przy rozproszonym akcjonariacie mają znikomą lub żaden wpływ na decyzje zarządu, składającego się z wynajętych menadżerów. Termin „przedsiębiorstwo rodzinne” w języku potocznym jest zrozumiały, jednak w statystykach i publikacjach okazuje się trudno rozpoznawalny, gdyż przedsiębiorstwa te mają zróżnicowane formy organizacyjno-prawne, zwykle nie akcentują w nazwie cechy rodzinności i nie zawsze można łatwo ustalić ich właścicieli. W praktyce stosuje się też niejednolite kryteria wyodrębniania przedsiębiorstw rodzinnych oraz celu identyfikacji tych jednostek.

<sup>1</sup> Są to definicje przedsiębiorstwa powszechne w podręcznikach ekonomii i socjologii, lecz w niektórych publikacjach spotykamy odmienne sformułowania, ale o podobnym meritum, np.: „Przedsiębiorstwo jest to zespół (układ) składników materialnych i niematerialnych celem prowadzenia działalności gospodarczej” (s. 6), M. Adamska (red.), 2014, w: *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych*, Kraków: PARP.

<sup>2</sup> Niektórzy autorzy nie definiują tak firmy, uważając – zresztą słusznie – że termin ten występuje ponadto w znaczeniu prestiżowym jako „dobra marka”. *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji* (s. 11), A. Surdej, K. Wach, 2010, Warszawa: Difin, 2010.

Podstawową przyczyną trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego, a także wyodrębniania takich informacji w statystykach GUS i Eurostatu, jest brak tej kategorii w porządku prawnym Polski i większości innych krajów. Przedsiębiorstwo rodzinne nie stanowi zatem wyodrębnionego porządku prawnego, pomimo że charakteryzuje się kilkoma odmiennymi cechami w porównaniu do przedsiębiorstwa nierodzinnego. W 2018 roku potrzebę ustawowej definicji firmy rodzinnej zgłosiła Najwyższa Izba Kontroli, lecz Minister Przedsiębiorczości i Technologii stanął na stanowisku, że ten problem prawny wymaga indywidualnego podejścia do konkretnych sytuacji w praktyce.

Unia Europejska zaczęła wspierać rozwój przedsiębiorstw rodzinnych za sprawą Ramowego programu konkurencyjności i innowacji na lata 2007-2013 – w 2018 roku powołała specjalną grupę ekspertów, w której Polskę reprezentowała Halina Matejek-Caban ze Związku Rzemiosła Polskiego (do 1972 roku Związek Izb Rzemieślniczych). Grupa ta dokonała przeglądu ok. 90 definicji występujących w literaturze fachowej (Mandl, 2008) i na tej podstawie podkreśliła, że brak w miarę spójnej i europejskiej definicji stwarza problemy szczególnie w kontekście międzynarodowym z powodu nie tylko różnic geograficznych, ale także zmian omawianego pojęcia w czasie; powołując się przy tym na publikacje (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2006). W Raporcie wyrażono opinię, że świadomość polityków w zakresie gospodarczego i społecznego znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych jest niska. Następnie „europejską definicję biznesu rodzinnego” sformułowano – w skrócie – w następujący sposób (*Overview of Family...*, 2009, s. 9-11): Przedsiębiorstwo każdej wielkości jest biznesem rodzinnym, jeżeli:

- większość praw do podejmowania decyzji należy do osoby fizycznej lub osób, które założyły firmę albo nabyły jej akcje, bądź jest w posiadaniu ich małżonków, rodziców, dzieci lub ich spadkobierców;
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą (w nadzór nad firmą);
- w utworzonej lub wykupionej spółce rodzina lub jej potomkowie dysponują 25% praw do podejmowania decyzji z tytułu jej udziału w kapitale akcyjnym.

Definicja ta obejmuje także przedsiębiorstwa rodzinne, które jeszcze nie przeprowadziły sukcesji (zatem właściciele pierwszego pokolenia) oraz przedsiębiorstwa jednoosobowe (tzw. samozatrudnienie), które – jako podmioty zarejestrowane – mogą podlegać międzypokoleniowej transformacji.

W definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego stosuje się zatem różne kryteria i najczęściej formułuje się trzy typy definicji: wąskie, pośrednie i szerokie. W podziale tym nie ma znaczenia forma organizacyjno-prawna, a głównym kryterium jest stopień zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu. Przede wszystkim wysuwa się aspekt kapitałowy, czyli właścicielem przedsiębiorstwa lub jego większościowym udziałowcem musi być rodzina, co jest łatwym do oceny kryterium prawnym<sup>3</sup>. Idąc dalej, przy definiowaniu bierze się pod uwagę – oprócz udziału członków rodziny we własności – także ich udział w nadzorze i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tak więc, w definicjach o *wąskim* ujęciu zakłada się wysoki stopień zaangażowania rodziny, czyli większościowe udziały rodzinne oraz kontrolę strategiczną i pełny zarząd w rękach rodziny (przynajmniej dwóch członków rodziny), a także tradycję wielopokoleniową. W ujęciach *pośrednich* definicyjnych brane są pod uwagę większościowy pakiet kontrolny, sprawowanie kontroli strategicznej oraz udział przynajmniej jednego członka rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a także przewidywanie sukcesji rodzinnej. W szerokim ujęciu podkreśla się z kolei znaczący udział rodziny, minimum kontroli strategicznej

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 1964 r., Nr 76, poz. 93, t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 2086).

i brak konieczności przewidywania sukcesji rodzinnej (tylko intencja sukcesji) lub niekiedy samoocenę kierownictwa, czyli uznanie się za firmę rodzinną. W przeciwieństwie do przeszłości, coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych deklaruje obecnie z dumą ten fakt.

Reasumując, przedsiębiorstwo rodzinne jest to takie przedsiębiorstwo, w którym dwóch lub więcej członków rodziny posiada przynajmniej 51% udziałów we własności i co najmniej jeden z nich pełni funkcję kierowniczą i stara się utrzymać je dla następnego pokolenia (Jeżak, 2016, s. 53; za: Jaffe, 1990; Piekarski, Rudzińska, 2012, s. 1200). Często cytowana definicja firmy PricewaterhouseCoopers jest podobna, ale podkreśla, że członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie i na co dzień zajmują się zarządzaniem firmą (Sobiecki, 2014, s. 20). Zamiar trwałego utrzymania biznesu w rękach rodziny jest również ujęty w statucie Instytutu Firm Rodzinnych w Poznaniu oraz w stanowisku Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Autorka opowiada się za przytoczonym powyżej rozumieniem przedsiębiorstw rodzinnego, czyli za wąskim ujęciem definicyjnym. Można przyjąć, że także pozostałe dwa rodzaje ujęć definicji tych podmiotów opierają się na tych samych trzech głównych kryteriach, ale traktowanych w sposób niejednoznaczny (z wyjątkiem definicji szerokich, w których nie zauważa się narastającego problemu dotyczącego sukcesji). Warto jednak dodać, że istnieją jeszcze inne klasyfikacje definicji przedsiębiorstw rodzinnych<sup>4</sup>.

W przeciwieństwie do stanowiska badaczy w USA oraz Europie Zachodniej, pojęcie „przedsiębiorstwo rodzinne” w Polsce niektórzy autorzy ograniczają do firm mikro-, małych i średnich, czyli tzw. Sektora MMŚP (Kowalewska, 2009; Sobiecki, 2014, s. 15-16), co ułatwia korzystanie z danych GUS i ankiet. Nie popiera tej tezy Instytut Biznesu Rodzinnego w Poznaniu (Lewandowska, 2020, s. 39), a inni badacze uznają to za wadę (Kołodkiewicz, 2015, s. 23), podobnie jak autorka niniejszego artykułu i dlatego eksponuje największe przedsiębiorstwa rodzinne na świecie.

### **Rodzaje, funkcje i zadania przedsiębiorstw rodzinnych**

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się różnorodnymi cechami, co wiąże się z pełnionymi przez nie funkcjami ekonomicznymi i społecznymi w gospodarce każdego kraju. Z tego też względu można wyliczyć co najmniej kilkanaście następujących rodzajów przedsiębiorstw rodzinnych:

- przedsiębiorstwo jednoosobowe, zwłaszcza gdy właściciel przewiduje przekazanie firmy swemu następcy;
- przedsiębiorstwo prowadzone wspólnie przez małżeństwo z myślą o przekazaniu go dzieciom;
- przedsiębiorstwo we władaniu założyciela z planem sukcesji i przygotowywanym następcą do przejęcia firmy;
- małe przedsiębiorstwo rodzinne, zatrudniające pracowników z zewnątrz, ale tylko na zwykłych stanowiskach;
- duże przedsiębiorstwo, należące w całości do jednej rodziny, która obsadza również wszystkie stanowiska kierownicze;
- przedsiębiorstwo rodzinne zatrudniające menadżerów spoza rodziny;
- przedsiębiorstwo o typowych cechach firmy rodzinnej, ale bez znamion przygotowania sukcesji;

---

<sup>4</sup> Stosunkowo obszerny przegląd definicji zawierają prace: *Przedsiębiorstwa rodzinne* (s. 32-34), K. Leszczewska, 2016, Warszawa: Difin oraz *Strategiczna logika firm rodzinnych* (s. 40-46), A. Lewandowska, 2020, Warszawa: PWN.

- duże przedsiębiorstwo rodzinne, w którego zarządzie i wśród szeregowych pracowników zatrudnionych jest kilku lub kilkunastu członków rodziny i bliskich krewnych z różnych pokoleń;
- przedsiębiorstwo po sukcesji, ale z zachowaniem przez nestora funkcji kontrolnych lub wybranych kompetencji kluczowych;
- przedsiębiorstwo prowadzone przez rodzeństwo, zwykle po przekazaniu firmy przez rodziców lub w wyniku dziedziczenia;
- przedsiębiorstwo w formie spółki z o.o. lub spółki akcyjnej, w której udziały mają 2-3 rodziny kultywujące wizję firmy rodzinnej;
- przedsiębiorstwo w formie „konsorcjum kuzynów”, gdy udziałowcy lub akcjonariusze są spokrewnieni ze sobą zwykle w III i IV pokoleniu;
- przedsiębiorstwo w formie spółki akcyjnej, w której rodzina posiada udziały dominujące i wpływa na decyzje strategiczne;
- duże przedsiębiorstwo rodzinne, którego właściciele z dominującym kapitałem są nastawieni na inwestowanie w akcje także innych spółek;
- przedsiębiorstwo rodzinne, którego właściciele kierują się przede wszystkim kryterium maksymalizacji zysku, a w razie niepowodzenia są zdecydowani na sprzedaż firmy;
- rodzinne przedsiębiorstwo rzemieślnicze z tradycją wielopokoleniową.

Wymienione rodzaje przedsiębiorstw rodzinnych można ponadto przyporządkować – wzorem literatury amerykańskiej – do następujących typów firm klasyfikowanych według kryteriów stylu zarządzania oraz okresu funkcjonowania (Zajkowski, 2018, s. 34-36):

- przedsiębiorstwo pod silnym nadzorem rodzicielskim, ale zarządzane już przez kolejną generację, co zwykle powoduje konflikty międzypokoleniowe;
- przedsiębiorstwo „patrzące w przyszłość”, a więc mające przygotowany plan sukcesji, co sprzyja harmonii międzypokoleniowej;
- przedsiębiorstwo o dominujących właścicielach, z reguły w pierwszym pokoleniu, bez większej roli dorosłych dzieci;
- przedsiębiorstwo prowadzone przez „klan rodzinny”, czyli cele rodziny i przedsiębiorstwa są zgodne, gdyż zarządzające nim osoby podzielają wspólne wartości, cele i normy;
- profesjonalne przedsiębiorstwo rodzinne, w którym zarządzanie jest oparte na profesjonalnym kodeksie, regulacjach i systemie kontroli, zwykle z wykorzystaniem specjalistów z zewnątrz;
- przedsiębiorstwo rodzinne, zorientowane na potrzeby właścicieli, co prowadzi do konfliktów między nimi, a troska o dobro firmy jest na drugim planie.

Warto podkreślić, że tworzenie własnego biznesu to jeden z najlepszych sposobów uczenia się przedsiębiorczości i rozwoju kariery zawodowej. Szczególnie małe przedsiębiorstwo stanowi naturalną formę przedsiębiorczości, często bez najemnych pracowników, co sprzyja większemu powiązaniu rodziny i firmy, a także tworzeniu specyficznej kultury organizacyjnej.

Cechy przedsiębiorstw rodzinnych stanowią o ich specyfice oraz wyróżniają je od pozostałych podmiotów gospodarczych. W literaturze wymienia się ich wiele (Sobiecki, 2014, s. 22-23; Lajstet i in., 2017, s. 26-27):

- wartości uznawane przez rodzinę, wpływające na misję i strategię rozwoju firmy;
- troska o wartości rodzinne, solidaryzm i zespołowość oraz kształtowanie obrazu firmy przez ten system wartości;
- łatwiejsze przechodzenie przez okresy spowolnienia gospodarczego i recesję dzięki gotowości do wyrzeczeń celem przetrwania firmy;



- podejmowanie inwestycji długookresowych w dużej mierze z troski o utrzymanie biznesu także w rękach następnego pokolenia;
- poczucie odpowiedzialności za firmę i jej pracowników, wyższy poziom odpowiedzialności kierownika przedsiębiorstwa w stosunku do członków rodziny – również wobec nestora oraz sukcesorów – pracowników, a także lokalnej społeczności;
- większe zaangażowanie ogółu pracowników w realizację misji i celów firmy, emocjonalne przywiązanie pracowników do firmy;
- dążenie do suwerenności i niezależności firmy oraz propagowanie wzorców przedsiębiorczości;
- zaufanie do pracowników i dialog między przedstawicielami różnych pokoleń;
- prosta na ogół struktura organizacyjna, prostsze procesy i łańcuchy decyzyjne, a także więcej relacji bezpośrednich między pracownikami;
- szybsza i bardziej sprawna komunikacja wewnętrzna dzięki wykorzystaniu relacji rodzinnych;
- zacieśnianie więzi między kadrą zarządzającą a pracownikami ze względu na większą wspólnotę celów;
- otwartość wobec otoczenia i podtrzymywanie długotrwałych relacji z klientami;
- większa elastyczność wobec potrzeb odbiorców i innych klientów z uwagi na większą skłonność do działania w niszach rynkowych, realizacji zamówień niestandardowych oraz usługi dla lokalnych społeczności;
- ułatwienie rozwoju kariery zawodowej członkom rodziny.

Wymienione cechy są na ogół korzystne dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Niektóre z nich wydają się oczywiste, a inne – np. większa troska o otoczenie – znajdują uzasadnienie w badaniach ankietowych. Cechy te potwierdzają także ocenę o istnieniu znaczącego kapitału społecznego w przedsiębiorstwach rodzinnych. Omawiane cechy wyraźnie zatem wskazują na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, a ich odrębność jeszcze dobitniej prezentuje tabela 1.

Za najważniejszy wyróżnik przedsiębiorstw rodzinnych powszechnie uznaje się długookresową perspektywę prowadzenia działalności gospodarczej – z troską o następne pokolenia – czyli trwałość i stabilizację firmy, a niekoniecznie maksymalizację zysku oraz wartości dodanej osiąganęj z biznesu. Owocuje to m.in. takimi atutami, jak ostrożny i bez większego ryzyka sposób prowadzenia polityki inwestycyjnej oraz doboru źródeł finansowania działalności bieżącej, a zwłaszcza inwestycji, oparty o środki własne i majątek rodziny, jak też charakterystyczny sposób nadzoru właścicielskiego. Przez analogię przypomina to poniekąd koncepcję rozwoju zrównoważonego i trwałego (*sustainable development* – trwały rozwój społeczno-gospodarczy).

Tabela 1

*Porównanie cech przedsiębiorstw rodzinnych oraz nierodzinnych*

Kategoria	Przedsiębiorstwa rodzinne	Przedsiębiorstwa nierodzinne
1. Własność	Skoncentrowana, zależna od pokrewieństwa, bez zróżnicowania	Rozproszona, niezależna od pokrewieństwa, dobrze zdywersyfikowane prawa własności
2. Strategia rozwoju	Utrzymanie firmy w długiej perspektywie	Maksymalizacja zysku, zwiększanie wartości przedsiębiorstwa i jego obrotów
Horyzont czasu	Decyzje inwestycyjne oparte bardziej na misji i tradycji, a mniej na kryteriach biznesowych	Krótkotrwałość – zgodnie z logiką rynku kapitałowego
Identyfikacja z przedsiębiorstwem	Identyfikacja z przedsiębiorstwem zwykle przekraczająca ramy pokolenia	Identyfikacja z przedsiębiorstwem zwykle na czas trwania kontraktu
3. Przywództwo	Długie kadencje kierownictwa Szkolenie głównie przez pracę w firmie Wybór sukcesora spośród członków rodziny	Wysoka rotacyjność kierownictwa Formalne wykształcenie Szeroki wybór kandydatów na przywództwo pozyskiwanych z rynku
4. Ład i jego kontrola	Własność i kontrola skupione w jednych rękach oraz dominacja zarządu Brak przejrzystości i jawności Orientacja na pracowników i trudniejsza ich wymiana  Mniejsza troska o opisy stanowisk i kompetencji	Rozdzielenie własności od kontroli Oddziaływanie na zarząd także z zewnątrz Przejrzystość i jawność Duże znaczenie funkcji pracowników, ale podlegających łatwiej wymianie (w tym kierowników) Ścisłe określenie kompetencji na poszczególnych stanowiskach oraz precyzyjne regulacje
5. Zarządzanie i styl kierowania	Zwykle autokratyczne lub paternalistyczne i emocjonalne, intuicyjne poszukiwanie zysku Działalność skoncentrowana na sprawach bieżących	Analityczne, innowacyjne i sformalizowane  Delegowanie zadań profesjonalistom
6. Decyzyjność	Decyzje podejmowane szybko i intuicyjnie, często bez rachunku ekonomicznego, ale z uwzględnieniem długookresowej opłacalności	Decyzje podejmowane z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego i akceptacją właścicieli
7. Środki i formy komunikacji	Wiele ustnych poleceń i bezpośrednich komunikatów Duża rola zaufania wobec pracowników, a także kontrahentów	Dominacja pisemnych form komunikacji i protokołowanych decyzji Duża rola pieniądza również na tym odcinku
8. Konflikty	Konflikty pochodną relacji w rodzinie, trudne do zrozumienia dla postronnych osób	Różne przyczyny sytuacji konfliktowych, raczej bez wyróżniania się określonej grupy pracowników
9. Ocena wyników, stopa zwrotu	Korzyści indywidualne dla rodziny i duża rola korzyści niefinansowych Gorsza sytuacja udziałowców mniejszościowych	Stopa zwrotu zdefiniowana ekonomicznie Brak korzyści dla jednostki Ochrona wszystkich udziałowców bądź akcjonariuszy
10. Płace i premie	Z góry określone Zaspokajanie członków rodziny Partykularyzm i nepotyzm	Na podstawie osiągnięć i zasług Premie pracowników według ich wyników Kryteria uniwersalne
11. Relacje, sieci powiązań	Więzi rodzinne, osadzone w pokrewieństwie Odpowiedzialność społeczna spersonalizowana	Więzi bezosobowe Rozgraniczenie sfery biznesu i sfery rodziny Odpowiedzialność społeczna niespersonalizowana
12. Drogi kariery	Głównie członkowie rodziny, tworzenie szans dla dzieci Indywidualne podejście do każdego pracownika i umożliwienie nauki odpowiednio do jego potrzeb Uwieńczenie kariery w długim okresie	Zatrudnianie osób o odpowiednich kwalifikacjach  Na ogół brak indywidualnego podejścia do pracowników Najemni menadżerowie Uwieńczenie kariery w krótszym czasie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu* (s. 41-44), K. Leszczewska, 2016, Warszawa: Difin; *Strategiczna logika firm rodzinnych* (s. 49), A. Lewandowska, 2020, Warszawa: PWN.

Dotąd Autorka starała się podkreślać przede wszystkim zalety, czyli korzystne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, jednak charakteryzują się one również pewnymi wadami, które na tle znanych już zalet przedstawia tabela 2.

Tabela 2

*Zalety i wady przedsiębiorstw rodzinnych*

Zalety	Wady
1. Orientacja długookresowa działalności gospodarczej Ostrożność w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych i zaciągania kredytów Dążenie do przekazania firmy potomkom Niski wskaźnik postępowań upadłościowych	Trudności finansowe w krótkim okresie, zwłaszcza w początkowej fazie rozwoju opartej tylko o środki własne Ograniczenie możliwości podejmowania rynkowych decyzji, zwykle na skutek bezzasadnego uporu rodziny
2. Swoboda działania oraz duża niezależność od rynków kapitałowych Inwestowanie częściej w nieruchomości niż w akcje i obligacje	Ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, zwłaszcza inwestycji, w wyniku zbyt ostrożnej strategii rozwoju
3. Prosta struktura organizacyjna, np. bezwydziałowa Uproszczona i jawna komunikacja wewnętrzna oraz wyższy stopień ochrony informacji poufnych Duże zaufanie do pracowników firmy Większa elastyczność pracy	Nieprzejrzysta struktura organizacyjna i brak jasnego podziału zadań Paternalistyczne i autorytarne zarządzanie Zmiany podjętych decyzji po interwencji kogoś z rodziny Większa możliwość ukrycia niewłaściwych praktyk i wchodzenia w szarą strefę
4. Ograniczona biurokracja oraz szybsze podejmowanie decyzji	Trudności z profesjonalizacją zarządzania, przesadna ostrożność w zatrudnianiu menadżerów z zewnątrz
5. Efektywne wykorzystanie wewnętrznych zasobów kapitałowych i menadżerskich Wysoki kapitał psychologiczny i społeczny oraz wytrwałość w działaniu	Wraz z rozwojem firmy mniejsza troska o zasoby wewnętrzne oraz podejmowanie działań w mniej atrakcyjnych branżach i niszach Opieranie działalności na lokalnej społeczności i zbyt duża ostrożność wchodzenia na rynki międzynarodowe
6. Możliwość korzystania z zasobów finansowych rodziny w trudnych sytuacjach i ostrożność w podejmowaniu ryzyka finansowego z uwagi na bezpieczeństwo rodziny	Naciski finansowe członków rodziny korzystających z dochodów firmy i brak zrównoważenia wyników ekonomicznych z wynagrodzeniami
7. Kultura rodzinna jako źródło dumy i prestiżu, co sprzyja ciągłości kierownictwa i silnej motywacji oraz dbałości o pracowników, klientów i lokalną społeczność Elastyczność członków rodziny w pracy na różnych stanowiskach	Dominacja logiki rodziny nad logiką biznesu, co skutkuje tolerowaniem niezdolnych lub niechętnie pracujących członków rodziny oraz nepotyzmem Niedopasowanie celów między członkami rodziny zaangażowanych w działalność firmy
8. Dziedzictwo obejmujące historię rodziny i firmy, wyznawane wartości, reputację i prestiż oraz wzorce zachowań	Sztywne trzymanie się tradycyjnych technologii, metod zarządzania, produktów, kanałów dystrybucji i rynków, dostawców i odbiorców
9. Stanowiska kierownicze związane z decyzyjnością i odpowiedzialnością oraz rozwojem kariery przeznaczone dla członków rodziny	Dyskryminowanie pracowników niebędących członkami rodziny właścicielskiej
10. Troska o przygotowanie do biznesu następców oraz procentowanie zdobytego doświadczenia w kolejnych pokoleniach	Kryzys sukcesji w przypadku nieprzygotowania następcy albo zdarzeń losowych

Zródło: opracowanie własne oraz *Firmy w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (s. 17-18), A. Kowalewska (red.), 2009, Warszawa: PARP; *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej* (s. 24), R. Sobiecki (red.), 2014, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH; *Międzynarodowe przedsiębiorstwa rodzinne* (s. 61), A. Hadryż-Nowak, 2019, Warszawa: CeDeWu.

Nawiązując do tabeli 2, zalety przedsiębiorstw rodzinnych są wielorakie, dzięki czemu ich wyniki ekonomiczne – generalnie biorąc – są lepsze niż rezultaty przedsiębiorstw rodzinnych, co zresztą wykazują dane empiryczne. Niektóre z cech pozytywnych mogą jednak na pewnych etapach rozwoju okazać się wadami, co nazywa się „paradoksem przedsiębiorstw rodzinnych”. Otóż, przykładowo, zaleta w postaci orientacji długookresowej i związana z tym przesadna ostrożność w podejmowaniu decyzji może przerodzić się w sztywne trzymanie się dotychczasowych technologii, metod zarządzania itp., co niekiedy uogólnia się jako tradycyjną niechęć firm rodzinnych do zmian i innowacji. Podobnie, zgoda właściciela przedsiębiorstwa na włączenie członków jego rodziny do prowadzenia biznesu może ułatwić kierowanie firmą, ale przy tym wywołać zagrożenie dla stabilizacji działalności gospodarczej. Także inne wady, jak autorytarne zarządzanie, faworyzowanie pracowników będących członkami rodziny, niechęć do zatrudniania profesjonalnych kierowników z zewnątrz oraz zbyt ściśle wiązanie życia zawodowego i rodzinnego – ułatwiające przenoszenie konfliktów rodzinnych w sferę biznesu – są eksponowane już od dawna. Młodsze pokolenie sukcesorów – jak wskazują badania – charakteryzuje się jednak większymi ambicjami w unowocześnianiu systemu zarządzania przedsiębiorstwami.

### Współzależność rodziny i biznesu

Zadania i funkcje rodziny są różnorodne. Najczęściej wyróżnia się następujące rodzaje tych funkcji (Adamski, 2002; Szlendak, 2010, s. 263-264; Lipiec, 2017, s. 16-17):

- 1) *prokreacyjna* (biologiczna) – wynikająca z natury, której jej celem jest podtrzymywanie ciągłości społeczeństwa;
- 2) *ekonomiczna* (gospodarcza) – polegająca na zobowiązaniu do dostarczania środków na utrzymanie rodziny na odpowiednim poziomie jakości życia<sup>5</sup>;
- 3) *socjalizacyjna i kulturowa* (wychowawcza) – polegająca na utrzymywaniu ciągłości kulturowej przez odpowiedni rytm dnia, obyczaje, obchodzenie świąt rodzinnych, standardy moralne;
- 4) *opiekunicza* – wobec dzieci i starszych osób;
- 5) *osobowe* (małżeńska, rodzicielska i braterska) – zaspokajające potrzeby uczuciowe i seksualne;
- 6) *emocjonalna* – poprzez udzielanie wsparcia duchowego rodzicom i dzieciom;
- 7) *interpretacyjno-kontrolna* – polegająca na kształtowaniu odpowiedniego zachowania członków rodziny w domu i poza domem;
- 8) *rekreacyjno-towarzyska* – przez zagospodarowanie czasu wolnego;
- 9) *klasowa* (stratyfikacyjna) – określająca status i pozycję społeczną członków rodziny;
- 10) *identyfikacyjna* – wyznaczająca miejsce w społeczeństwie przez fakt narodzin i sposób wykształcenia.

Niektóre z zaprezentowanych funkcji rodziny są realizowane w rzeczywistości na ogół z dużą troską i wytrwałością, inne z kolei raczej tylko podświadomie – w zależności od postaw członków rodziny, jak też warunków otoczenia i innych okoliczności zewnętrznych. W dobie znaczącego rozwoju społeczno-gospodarczego i przyspieszenia przemian cywilizacyjnych, w tym obyczajowych, wszystko to prowadzi do przekształceń także w organizacji i funkcjonowaniu rodzin.

Pomimo wspomnianych przemian społeczno-gospodarczych na przełomie XX i XXI wieku, oddziałujących również na relacje rodzinne, to nadal istotą rodziny jest małżeństwo, a dominującym jej typem rodzina monogamiczna. Rodzina wielopokoleniowa nie jest jeszcze rzadkością, nie mówiąc

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 29 lipca 2005 o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. z 2005 r., Nr 180, poz. 1493).

o przypadkach rodzin autorytarnych, w których lider czy nestor charakteryzuje się omnipotencją i autokratyzmem (oraz nepotyzmem w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym). Wyraźną tendencją okazuje się jednak wzrost znaczenia rodzin partnerskich. Poglądy społeczeństwa polskiego w tej materii – na podstawie badań CBOS<sup>6</sup> – znajdują już odbicie w publikacjach (Lipiec, 2017, s. 84). Warto dodać, że rosnąca ilość rozwodów ma już wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych, co również zaczyna być zauważane w publicystyce (Solska, 2019, s. 37-38).

Trudności godzenia życia zawodowego i rodzinnego pracowników występują nawet w korporacjach, w których są oni przecież słabiej powiązani z pracodawcą. W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego większość członków rodziny żyje sprawami firmy codziennie, a pracujący spędzają w niej zwykle cały dzień. Należy oczywiście dodać, że na tym polu występują już pewne zmiany, gdyż liderzy pierwszego pokolenia cały swój czas poświęcali firmie, ale młodzi sukcesorzy na ogół próbują działać już inaczej. Utrzymanie równowagi między życiem rodzinnym i zawodowym wciąż jest jednak trudną kwestią.

Wpływ rodziny – a nie tylko założyciela, nawet gdy sam kieruje firmą – na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest wielokierunkowy. Przede wszystkim rodzina jest źródłem pomysłu uruchomienia biznesu, czyli autorem koncepcji przedsiębiorstwa i sposobu sfinansowania jej wdrożenia kapitałem rodzinnym. Grono rodzinne staje się również ośrodkiem decyzyjnym – przynajmniej w pierwszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa – ponieważ sprawy firmy są często rozstrzygane przy rodzinnym stole. I wreszcie, rodzina określa oraz tworzy wartości kultury organizacyjnej. Oczywiście, rodzina może też wpływać mniej korzystnie przez wprowadzanie czynnika emocjonalnego w działalność gospodarczą lub całkiem negatywnego, gdy staje się źródłem nepotyzmu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorstwo rodzinne wywiera istotny bądź zasadniczy wpływ na funkcjonowanie rodziny, wręcz nieporównywalny z oddziaływaniem przedsiębiorstwa nierodzinnego na rodziny jego pracowników. Własna firma staje się bowiem podstawowym źródłem dochodów całej rodziny, a często również ośrodkiem życia rodzinnego. Przedsiębiorstwo okazuje się wtedy także spoiwem rodziny oraz czynnikiem oddziałującym na relacje wewnątrzrodzinne w duchu racjonalności ekonomicznej. Ułatwia członkom rodziny zdobywanie praktyki zawodowej, w tym wejście na ścieżkę kariery uwieńczonej przejęciem własności oraz zarządzania firmą. Dobrze prowadzone przedsiębiorstwo staje się przedmiotem dumy i prestiżu oraz rodzinnym skarbem. Niekiedy jednak przedsiębiorstwo sprawia, że autorytet i sposób sprawowania władzy przez nestora jest przenoszony z firmy do domu rodzinnego, co zwykle powoduje konflikty w rodzinie.

Wpływ więzi rodzinnych na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa jest jeszcze bardziej złożony w przypadku posiadania dużego i zróżnicowanego majątku. Zjawisko to występuje coraz powszechniej też w Polsce dzięki trwałemu rozwojowi gospodarczemu w warunkach rynkowych w okresie co najmniej trzech dekad. Otóż, przedsiębiorcza rodzina posiadająca przedsiębiorstwo produkcyjne lub usługowe – traktowane jako podstawowa działalność gospodarcza – prowadzi na ogół także inne rodzaje działalności, związane z nieruchomościami, biznesem typu start-up, aktywami finansowymi i majątkiem rodzinnym (domy, dzieła sztuki) oraz być może z biurem rodzinnym. Rodzina taka jest też zaangażowana w działalność społeczną i filantropię. Wtedy przedsiębiorstwo rodzinne nie jest jedynym majątkiem ani działalnością, co wymaga aktywności rodziny wykraczającej poza podstawowy biznes oraz odpowiedniego rozeznania ról poszczególnych działalności w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego, a także planowania przyszłości w kilku kierunkach. Okazuje się, że nawet duża i zróżnicowana rodzina może być zjednoczona, jeżeli

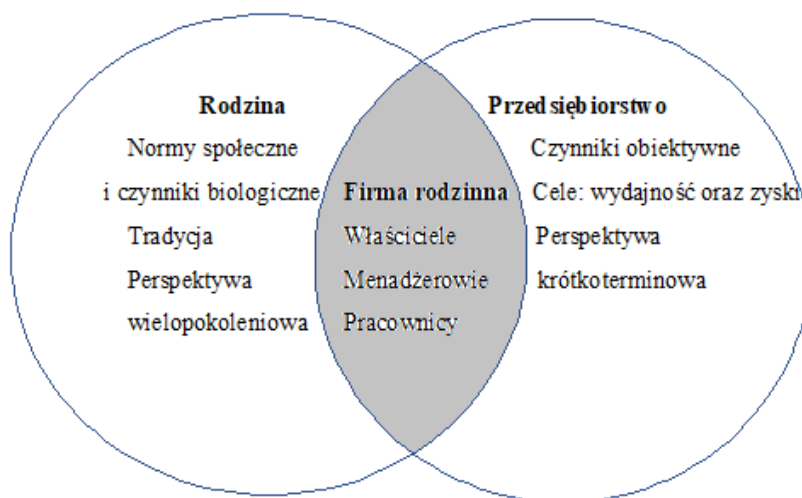
---

<sup>6</sup> Centrum Badania Opinii Społecznej powstało w 1982 roku, a w 1997 roku uzyskało na drodze ustawowej status niezależnej fundacji prowadzącej reprezentatywne badania sondażowe (ankietowe) aktualnych problemów i wydarzeń.

jej członkowie odczuwają potrzebę uczestniczenia w realizacji wspólnych celów. Jest na to wiele przykładów pozytywnych, ale także negatywnych, gdy brak jedności i spory rodzinne spowodowały utratę fortun (Davis, Cohen, Jay, Runner, 2019, s. 3-5). Niezbędne jest więc określanie znaczenia zasadniczego biznesu, jego misji i wizji na przyszłość oraz celów programowych wszystkich rodzajów działalności, jak również podstawowych wartości i czynników sprzyjających realizacji takiego programu.

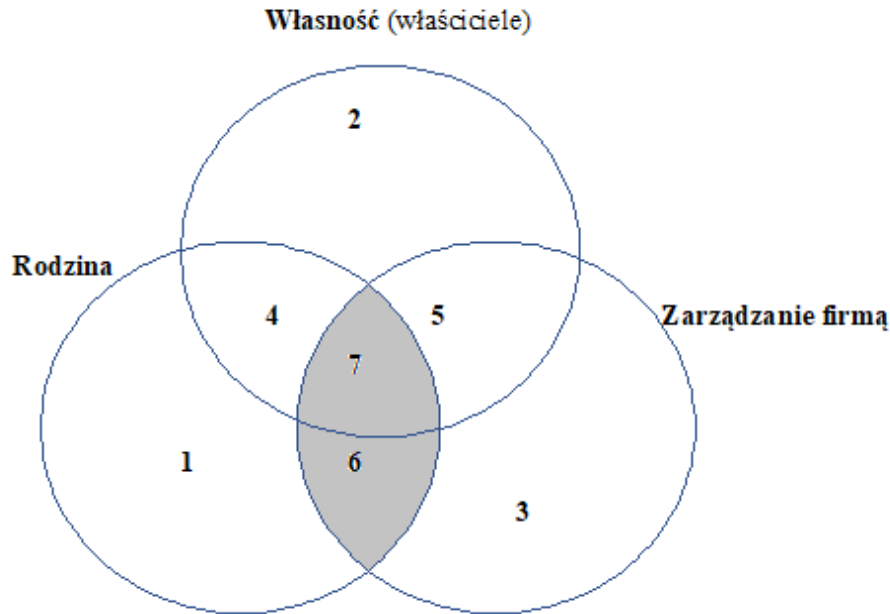
Początkowo najważniejsza cecha przedsiębiorstw rodzinnych, jaką jest współzależność rodziny i biznesu, traktowana była – zwłaszcza w publikacjach anglosaskich – jako „źródło destrukcji”. Celem rodziny jest bowiem prokreacja i zapewnienie dochodów na utrzymanie gospodarstwa domowego, kierując się normami społecznymi, a także emocjami i niekiedy nawet zachowaniami irracjonalnymi. Celem przedsiębiorstwa jest zaś maksymalizowanie zysku, zwykle w ograniczonym czasie, ale w warunkach określonych obiektywnie. Dodać można również tak odmienne czynniki, jak naturalną bliskość członków rodziny oraz przejrzyste zasady selekcji kadr w przedsiębiorstwie. Współdziałanie tych dwóch systemów konkurencyjnych wobec siebie jest więc trudne, a czasem niemożliwe. Dotyczy to szczególnie kwestii finansowych z powodu wspólnego budżetu rodziny i firmy, czego wcale nie ma w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Według wcześniejszych poglądów wymaga to po prostu odseparowania spraw rodziny od przedsiębiorstwa. Z upływem czasu uznano, że pomimo rozbieżnych postaw i działań, współpraca obydwóch systemów – czy raczej podsystemów w systemie „biznes rodzinny” – jest niezbędna i możliwa. Wymaga to właściwych struktur i procedur, określających tzw. ład korporacyjny, do którego muszą dostosować się członkowie rodziny i pracownicy, a nie odwrotnie (Szczepan-Jakubowska, 2012). Kwestie destrukcji, a następnie zachodzenia na siebie i współdziałania omawianych podsystemów w ramach systemu biznesu rodzinnego znalazły odbicie w literaturze w postaci tzw. modelu dwóch okręgów (schemat 1), a potem modelu trzech okręgów (schemat 2).

Model dwukołowy obrazuje różnice w logice systemu rodziny i systemu przedsiębiorstwa, zaś model trójkołowy powiązań w systemie „biznes rodzinny” składa się z trzech podsystemów (rodzina, właściciel, zarządzanie) i lepiej odzwierciedla pole konfliktów na linii rodzina – firma, a także wpływ członków rodziny i innych osób na stanowiskach na relacje w biznesie z tytułu ich funkcji zawodowych i odpowiedzialności za utrzymanie harmonii w rodzinie (Lewandowska, 2020, s. 56-59; Safin, 2007, s. 29-31; Tagiuri, Davis, 1996; Stafford i in., 1999).



Schemat 1. Model dwukołowy powiązań systemów rodziny i przedsiębiorstwa.

Źródło: *Strategiczna logika firm rodzinnych* (s. 57-58), A. Lewandowska, 2020, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN (na podstawie literatury anglosaskiej) oraz własne uzupełnienia.



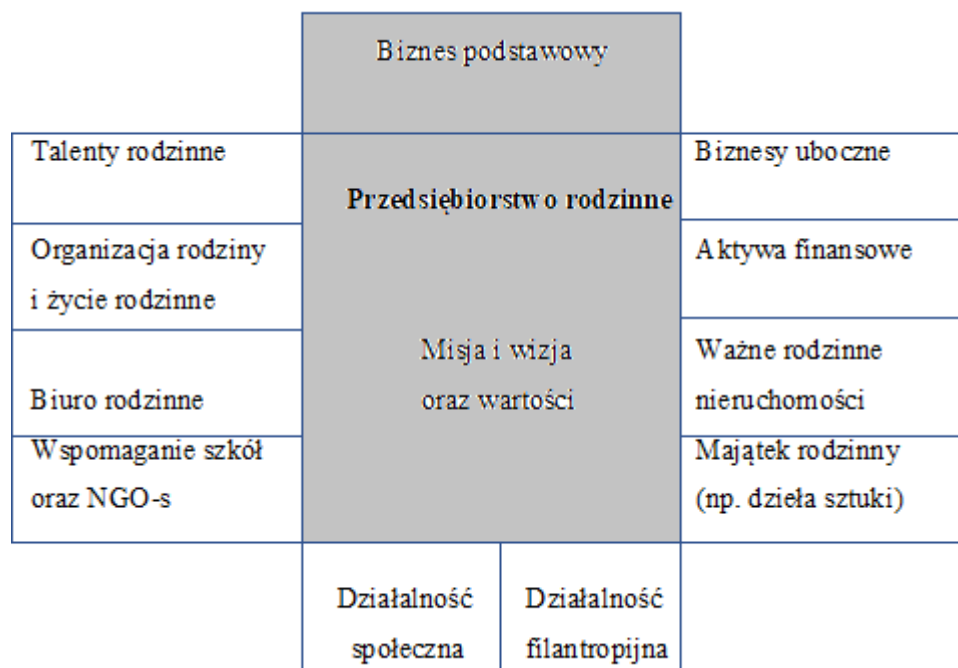
Schemat 2. Model trójkołowy powiązań systemów rodziny i przedsiębiorstwa.

Źródło: *Strategiczna logika firm rodzinnych* (s. 57-58), A. Lewandowska, 2020, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN (na podstawie literatury anglosaskiej) oraz własne uzupełnienia.

Objaśnienia:

- 1) Członek rodziny biznesowej, ale bez udziałów i bez funkcji zarządczej;
- 2) Udziałowiec spoza rodziny i bez funkcji zarządczej;
- 3) Menedżer zarządzający spoza rodziny i bez udziałów;
- 4) Udziałowiec z rodziny, ale bez funkcji zarządczej;
- 5) Menadżer zarządzający spoza rodziny i posiadający udziały;
- 6) Członek rodziny w strukturze zarządu, ale bez udziałów;
- 7) Członek rodziny jako udziałowiec i pełniący funkcje zarządcze.

Schematy 1 i 2 przedstawiają typ powiązania systemów rodziny i przedsiębiorstwa rodzinnego, chociaż są oczywiście pewne odrębne cechy wyróżniające niektóre z takich przedsiębiorstw. Schemat 3 prezentuje z kolei model dużego przedsiębiorstwa rodzinnego o różnych rodzajach działalności gospodarczej i społecznej, które zaczynają pojawiać się w Polsce coraz częściej. Warto jeszcze raz podkreślić, że w takich przedsiębiorstwach ład gospodarczy uzyskuje się nie tyle – co nie tylko – dzięki formalnym strukturom i procedurom administracyjnym, ale bardziej poprzez tradycje i relacje rodzinne, czyli przez ludzi, a nie procedury. Z drugiej strony tradycjonalizm czy zbytnie posłuszeństwo w hierarchii rodzinnych stosunków zawodowych ogranicza indywidualizm w innowacjach oraz w relacjach z otoczeniem.



Schemat 3. Model przedsiębiorstwa rodzinnego realizującego różnego rodzaju działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie idei zawartej w: *Future family enterprise: sustaining multigenerational success* (s. 3-5), J. Davis, J. Cohen, I. Jay, J. Runner, 2019, Cambridge (MA): Cambridge Institute for Family Enterprise.

Powiązanie obowiązków rodzinnych oraz zawodowych w przedsiębiorstwie rodzinnym wskazuje pewną specyfikę z powodu systemowego nakładania się relacji i decyzji w prowadzeniu gospodarstwa domowego oraz firmy. Skutkuje to m.in. opinią, że prowadzenie przedsiębiorstwa jest wtedy mniej ryzykowne. Powstają jednak obawy, że zmiany w strukturze i funkcjonowaniu rodziny – zwłaszcza pod naporem przemian cywilizacyjnych – mogą zaważyć na dotychczasowej strategii i stopniu ryzyka podejmowanego przez rodzinę. Przesądza to o konieczności analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, łącznie z analizą systemu rodziny. Główną rolę odgrywa wtedy „rodzinnosc” (*familiness*), czyli unikatowy zestaw zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego, powstający w rezultacie interakcji między systemami rodziny i firmy. Definiuje się ją jako wartość dodaną zaangażowania rodziny w działalność gospodarczą, wynikającą z wzajemnego zaufania i lojalności członków rodziny oraz ich identyfikowania się z przedsiębiorstwem (Leszczewska, 2016, s. 70-72). Czynnikiem rodzinności stanowi więc źródło zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w następstwie bogactwa rodziny (zgodnie zresztą z teorią zasobową o unikatowości zasobów kapitału społecznego i umiejętności biznesu rodzinnego). W przypadku nepotyzmu, oportunistycznego lub emocjonalności w decyzjach oraz przejawów apatii i niskiej energii, niezdrowa rywalizacja między członkami rodziny może jednak powodować i niekiedy powoduje negatywne skutki rodzinności, co potwierdza pierwotną opinię o współzależności rodziny i biznesu jako źródła destrukcji. Jednakże już na przełomie XX i XXI wieku większość autorów opowiada się za koegzystencją, czyli godzeniem potrzeb rodziny i potrzeb firmy, w tym spraw rodzinnych oraz zawodowych, co zresztą łatwo podbudować korzystnymi cechami, a także przykładami niekwestionowanych walorów przedsiębiorstw rodzinnych. Zaowocowało to powstaniem „teorii koewolucji”, czyli teorii wzajemnego i ewolucyjnego oddziaływania obydwóch systemów: rodziny oraz firmy (Lewandowska, 2020, s. 59; Bergh, Stagl, 2004).



## Liczebność i znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Przedsiębiorstwa rodzinne są uznawane przez państwo za odrębny i ważny sektor gospodarki, co jednak nie idzie w parze z dostosowaniem przepisów prawa gospodarczego i statystyki GUS do ich specyfiki (a tak traktuje się już sektor małych i średnich przedsiębiorstw). Skoro nie ma takiej statystyki, to pojawiają się szacunki liczebności przedsiębiorstw rodzinnych na podstawie wycinkowych badań ankietowych i innych kryteriów, zróżnicowane ponadto przez sposób definiowania tych przedsiębiorstw. Z tego też względu wskaźniki udziału przedsiębiorstw rodzinnych w liczbie przedsiębiorstw ogółem, przyjęte w szacunkach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Instytutu Biznesu Rodzinnego, a także zespołu prof. Jana Jeżaka z Uniwersytetu Łódzkiego i prof. Andrzeja Marjańskiego z mieszczą się w następujących przedziałach (Borowiecki, Siuta-Tokarska, Thier, Żmija, s. 168-187):

- mikro przedsiębiorstwa (zwykle zakłady osób fizycznych, do 9 osób): 38-81%
- małe przedsiębiorstwa (10-50 pracowników): 12-28%
- średnie przedsiębiorstwa (51-250 pracowników): 6-14%
- duże przedsiębiorstwa: 1%
- przedsiębiorstwa ogółem: 36-41,4%.

W 2017 roku w systemie REGON zarejestrowano 4,31 mln podmiotów gospodarki narodowej, w tym 3,0 mln zakładów osób fizycznych, 537,3 tys. spółek handlowych, 288,6 tys. spółek cywilnych, 17,7 tys. spółdzielni i tylko 481 przedsiębiorstw państwowych i spółek Skarbu Państwa (GUS, 2018, s. 735). Przyjmując zatem wskaźniki 36-41,4%, można uznać, że mamy w Polsce 1,55-1,78 mln przedsiębiorstw rodzinnych. Wśród nich zakłady osób fizycznych stanowią 70-85%, spółki cywilne 9-14%, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 4-11%, a spółki akcyjne 0,2%.

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce zapewniają ok. 33% zatrudnienia w sektorze MMŚP, a w całej gospodarce – szacunkowo – ok. 40%, czyli mniej niż w krajach Europy Zachodniej, gdyż European Family Business ocenia ten wskaźnik na 50-80%. Jeszcze trudniej jest oszacować udział w tworzeniu dochodu narodowego. Pierwsze oceny z wymienionych już źródeł opiewały na 10,5% PKB w latach 2009-2010. Należy oczekiwać, że GUS dokona wkrótce takiej oceny.

## Samoorganizowanie się sektora przedsiębiorstw rodzinnych

W Polsce jest już dostępnych wiele pogłębionych analiz oraz ocen funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych i ich strategii i perspektyw rozwoju, które zostały przygotowane nie tylko przez ośrodki uniwersyteckie, ale także przez organizacje przedsiębiorstw rodzinnych, jak stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych z siedzibą w Warszawie (oraz 7 lokalnych centrów), Fundacja „Firmy Rodzinne” w Poznaniu, Instytut Biznesu Rodzinnego w Poznaniu (od 2011 roku), którego prezesem jest Adrianna Nowakowska. Stowarzyszenie publikuje dwumiesięcznik „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych”, a Fundacja wydaje biuletyn „Firmy Rodzinne dla Firm Rodzinnych”. Organizacje te urządzają corocznie ogólnopolskie i regionalne zjazdy firm rodzinnych, a także kongresy międzynarodowe, jak też współpracują z międzynarodową siecią firm rodzinnych The Family Business Network z siedzibą w Lozannie (z oddziałem w Polsce od 2012 roku), organizacją badawczą The International Family Enterprise Research Academy i z czasopismem „Family Business Review”. W relacjach międzynarodowych szczególną rolę odgrywa od 1989 roku Cambridge Family Enterprise Group, powołana przez Instytut Przedsiębiorstwa Rodzinnego w Cambridge (k. Bostonu) w USA, która współpracuje z biznesem rodzinnym w kilkudziesięciu krajach, udzielając różnorodnej pomocy i prowadząc badania nad przedsiębiorstwami o kilkusetletniej tradycji. Warto dodać, że w 1981 roku powstało w Paryżu Stowarzyszenie „The

Henokiens” (*Association d’entreprises familiales et bicentenaires*), grupujące przedsiębiorstwa rodzinne liczące minimum 200 lat (*The Henokiens: The Circle of the Families*).

W Polsce ponadto dużą pomoc naukową oraz organizacyjną sektorowi przedsiębiorstw rodzinnych świadczy Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości z siedzibą w Warszawie. Firma audytorsko-doradcza KPMG Sp. z o.o. (oddział międzynarodowej sieci KPMG International) wydaje rocznik „Barometr Firm Rodzinnych”, a inne międzynarodowe firmy doradcze – Blackpartners (z biurami polskimi w Gdyni i Warszawie), Deloitte oraz Pricewaterhouse Coopers (PwC) – organizują badania i wydają publikacje popularno-naukowe na temat działalności firm rodzinnych. Firma Blackpartners ocenia, że w Polsce 61% przedsiębiorstw rodzinnych należy do organizacji zrzeszających takie firmy, a dalsze 15% zamierza to uczynić (*Strategia czy instytucja...*, 2015, s. 6-18). Potwierdza to opinię o znaczącym postępie w samoorganizowaniu się przedsiębiorstw rodzinnych, a także ożywieniu kontaktów z organizacjami międzynarodowymi.

### Sukcesja i długowieczność przedsiębiorstw rodzinnych

Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych, czyli zmiana pokoleniowa we własności i zarządzaniu, stanowi – obok narodzin oraz wzrostu – jedną z najbardziej kluczowych, a także trudnych kwestii przetrwania. W firmach tych występuje bowiem konieczność przekazania władzy młodszemu pokoleniu w określonym momencie cyklu życia przedsiębiorstwa – wyznaczonym na ogół przez wiek emerytalny właściciela – i często jest to moment krytyczny ze względu na zagrożenia bądź szanse związane ze zmianą kierownictwa i ewentualnie systemu zarządzania (natomiast w biznesie nierodzinnym zmiany w kierownictwie przebiegają zwykle stopniowo, np. z woli akcjonariuszy lub rady nadzorczej).

Pojęcie „sukcesja” jest dość jasne i występujące w literaturze definicje nie różnią się znacząco pod względem merytorycznym, mimo odmienności sformułowań. Otóż, sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym polega na przekazaniu własności i władzy przez właściciela wybranemu następcy, czyli stanowi proces, w którym celem jest zapewnienie kontynuacji firmy rodzinnej, a innymi słowy – jej przetrwanie na rynku. Sukcesja powoduje zatem zmiany w strukturze własnościowej, a także z reguły zmiany w stylu kierowania przedsiębiorstwem, pomimo że władza pozostaje w rodzinie. Transfer własności i władzy oraz wiedzy do młodszego pokolenia powinien się odbyć z zachowaniem wartości ważnych dla rodziny i branży danego biznesu (Jeżak, 2014, s. 200-201; Lewandowska, 2015).

Założyciel przedsiębiorstwa czy jego następcą wiąże swoją działalność gospodarczą z własnym cyklem życia. Na ogół wpływa on dość mocno na przebieg cyklu życia przedsiębiorstwa, jednak cykl ten – składający się zwykle z czterech etapów – jest znacznie dłuższy i bardziej zróżnicowany niż przebieg „kadencji” lidera firmy. Otóż, wyróżnia się cztery etapy (fazy) życia przedsiębiorstwa rodzinnego – podobnie zresztą jak w przypadku innych organizacji gospodarczych – o następującej charakterystyce:

- 1) narodziny i usamodzielnienie się;
- 2) młodość – wzrost dzięki innowacyjności i kreatywności;
- 3) dojrzałość i spowolnienie wzrostu;
- 4) schyłek lub odrodzenie.

Etap 1 można podzielić na fazę przedsiębiorczości indywidualnej (zwykle zakład osoby fizycznej) oraz fazę pracy zespołowej z ustabilizowaną kadrą. W etapie 3 wyróżnia się fazę profesjonalizacji, czyli formalizacji procedur systemu zarządzania firmą. 4 etapy obejmują zwykle 2-3 generacje właścicieli, chociaż niektóre przedsiębiorstwa istnieją znacznie dłużej. Przez „długowieczność” określa się ich istnienie przez co najmniej 100 lat (Kuta, Matejun, Miksa, 2017, s. 94). Stowarzyszenie Les Hénokiens (Enochion – nazwa od biblijnego Henocha żyjącego

300 lat) kieruje się zasadą, że jako członków przyjmuje przedsiębiorstwa liczące ponad 200 lat (i spełniające inne kryteria).

Średni okres trwania przedsiębiorstwa rodzinnego wynosi ok. 60 lat (Zellweger, Nason, Nordqvist, 2012, s. 136-155). Większość publikacji fachowych zawiera oceny, że w Europie Zachodniej tylko 30% firm rodzinnych jest przejmowane przez dzieci ich założycieli, przez wnuki 10-12%, a przez prawnuki 3% (*Family Business Yearbook*, 2015; Fleming, 2013, s. 13). Wcześniejsze szacunki wskaźnika dla III pokolenia opiewały na 15% (Neubauer, Lank, 1998). Z nowszych badań wynika, że II pokolenie przyjmuje już ok. 50% przedsiębiorstw rodzinnych, a III – 25% (*Prognoza badań „Next Generation”*, 2017). Te bardziej optymistyczne oceny są zapewne rezultatem samoorganizowania się i konsolidacji sektora biznesu rodzinnego, ale po części wynikają z odmiennych metod badań ankietowych. Okazuje się zatem, że większość przedsiębiorstw, które odnoszą sukces, traci go w III pokoleniu. Innymi słowy, I pokolenie buduje firmę, II – czyli dzieci lub krewni założyciela – podtrzymuje i rozwija biznes, a III w osobach wnuków nestora trwoni majątek lub sprzedaje go, albo przeprowadza zasadniczą restrukturyzację przez przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną i dopuszczenie do niej innych udziałowców oraz zwykle wejście na giełdę (połączone na ogół z utratą cech rodzinności). Powody nieudanej sukcesji są różne, np. nieporozumienia rodzinne, brak zainteresowania potencjalnych sukcesorów czy koszty przejścia spadku. Szczególnie w 2 poł. XX wieku wystąpiła na świecie „nadumieralność biznesów”, gdyż według magazynu „Fortune” i innych ocen aż 1/3 dużych przedsiębiorstw przestała istnieć już po 20-30 latach, a 1/2 wielkich korporacji międzynarodowych po 70 latach (Cipiur, 2019).

Z przytoczonych danych płynie wniosek, że ok. 40% przedsiębiorstw rodzinnych przechodzi pozytywnie proces sukcesji – lub na dany moment ma dobrze przygotowany jej program – a ok. 10% firm podlega sprzedaży lub przechodzi na giełdę z utratą cech rodzinności. Aż połowie przedsiębiorstw rodzinnych nie udaje się zatem przejść do następnej generacji, czemu towarzyszy przeżywanie kłopotów przez członków rodzin oraz ich osobista boleść nieudanej sukcesji (Ward, 2004). Z tego też względu stowarzyszenia przedsiębiorstw rodzinnych i instytuty zajmujące się tą problematyką opracowują zalecenia, programy oraz poradniki przeprowadzania transformacji międzypokoleniowej – szczególnie dla firm po pierwszej sukcesji – celem ulepszenia procedur tego procesu w ramach systemu zarządzania i nadzoru oraz planowania rozwoju wieloletniego. Wspomniany Cambridge Institute for Family Enterprise bada cykle rozwoju przedsiębiorstw oraz rodzin ich właścicieli w 30 krajach w okresie obejmującym 17 generacji (Davis, Cohen, Jay, Runner, 2019, s. 5). Również w Polsce podejmuje się programy badawcze oraz publikuje poradniki na temat budowy planu sukcesji i włączenie go w strategię rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego (Surdej, Wach, 2010; *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej...*, 2016; Marjański, 2016; Zajkowski, 2018; Adamska, 2019).

W Polsce występuje szczególna sytuacja, gdyż 40-50% przedsiębiorstw rodzinnych powstało w okresie prywatyzacji gospodarki w latach 1980-2000 i dlatego ok. 20% ich założycieli bądź już przekazało firmy swoim następcom, bądź powinno być w trakcie procesu sukcesji. W praktyce wielu z nich jednak opóźnia transformację własności i władzy. Choć 70-80% założycieli w Polsce (na świecie 40-50%) pragnie przekazać przedsiębiorstwo potomkom, to połowa z nich nie ma żadnego planu w tej kwestii (Romanowska, 2017). Z innych z kolei badań wynika, że dobrze przygotowany plan sukcesji ma w Polsce tylko 9% firm, zaś w Europie Zachodniej 15%, czyli również za mało (*Badanie firm rodzinnych...*, 2016, s. 15-17). Oprócz wydawania poradników i uruchomienia szkoleń, w Polsce rozpoczęto także zmiany regulacji prawnych, w tym przepisów podatkowych. Dużym postępem jest wspomniana ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwa

osoby fizycznej<sup>7</sup>, mimo że w zasadzie obejmuje tylko mikro- i małe przedsiębiorstwa oraz że już zgłoszono postulaty jej nowelizacji. Otóż, dotąd po śmierci przedsiębiorcy, który wykonywał działalność gospodarczą we własnym imieniu na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej, firma często zniknęła z rynku, gdyż ważność traciły zapisy rejestracyjne, w tym numer identyfikacji podatkowej (NIP), kontakty z pracownikami etc. Obecnie likwidacji takiego podmiotu może zapobiec powołanie zarządcy, który zajmie się prowadzeniem spraw „przedsiębiorstwa w spadku” do czasu uregulowania kwestii spadkowych i rejestracji firmy przez nowego. Spośród postulatów zmian prawnych warto wymienić głos Fundacji „Firmy Rodzinne”, będącej organizacją społeczną (pozarządową, NGO), która domaga się wprowadzenia do systemu prawnego instytucji „fundacji rodzinnej” celem ułatwienia wymiany pokoleniowej. Fundacja postuluje też inne nowe regulacje prawne, formułuje zasady zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz wspiera konsolidację majątku rodzinnego i przeciwdziałanie jego rozdrobnieniu (*Polska Fundacja Rodzinna...*, 2019, s. 5-7).

Kwestię długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych podsumować można stwierdzeniem, że najwięcej takich firm występuje w Japonii, gdyż jest ich tam ok. 100 tys. w wieku powyżej 100 lat, w tym prawie 100 firm ma ponad 600 lat. Za najstarsze uznaje się Kongo Gumi z 578 roku – przedsiębiorstwo handlu nieruchomościami, którego ostatni właściciel, Makazaki Kongo, dotrwał do 2006 roku, tj. do czasu przejścia biznesu przez grupę budowlaną Takamatsu. Houshi Onsen z 718 roku to niewielki hotel i SPA (*sanus per aquam*) w Komatsu (k. Tokio), położony na terenie parku narodowego Joshinetsu. Ostatnio hotelem zarządza Zengora Houshi jako 46. już potomek założyciela. W Europie najstarszymi przedsiębiorstwami rodzinnymi są zapewne: Winnice Chateau de Gaulaine, położona we Francji w dolinie Loary, a także Ludwisarnia Fonderia Pontificia Marinelli w Agnone we Włoszech (nadal trwająca jako odlewnia dzwonów itp.). Obydwa przedsiębiorstwa powstały ok. 1 000 roku. W Niemczech najstarszym przedsiębiorstwem jest Hotel „Pilgrim Haus” w Soest w Westfalii z 1304 roku, a w Wielkiej Brytanii fabryka tekstyliów John Brooke & Sons w Hundersfield z 1541 roku.

W Polsce do najstarszych firm należą:

- Pracownia Ludwisarska Felczyńskich, założona w 1808 roku w Kałuszu na Podolu, od 1948 roku w Przemyślu pod nazwą Odlewnia i Naprawa Dzwonów Jana Felczyńskiego;
- Firma Jubilerska W. Kruk, założona w 1840 roku w Poznaniu, w 2002 roku zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, co spowodowało wrogie przejęcie przez konglomerat Vistula Group S.A., ale mimo tego tradycje rodzinne są kontynuowane;
- Cukiernia A. Bliklego – funkcjonuje w Warszawie od 1869 roku, ostatnio również z kłopotami w związku ze spadkiem popytu na kremówki oraz przyjęciem nowego udziałowca, który nie respektuje tradycji i strategii przedsiębiorstwa rodzinnego.

Odrębną kwestią są warsztaty i pracownie rzemieślnicze, często rzadkich już zawodów, ale z umiejętnościami i dumą zawodową, takie jak w Warszawie: Firma brązownicza Jana Łopieńskiego działająca od 1862 roku, Pracownia obuwnicza Jan Kielman i Syn (bez użycia maszyn) powstała w roku 1883, Pracownia gorsetów „Aniela” funkcjonująca od 1896 roku (niestety bez następczyni).

Z kolei w USA za najstarsze przedsiębiorstwo rodzinne uznaje się Zildjian Cymbal Company of Norwood w Massachusetts, które zostało założone w Konstantynopolu w 1623 roku, ale przeniesione do USA dopiero w 1929 roku. Z bardzo dużych przedsiębiorstw najstarszymi są: Molson Coors Brewing Company rodziny Molson od 1786 roku, Hyster-Yale Materials Handling, Inc. rodzin Taplin, Butter i Rankin od 1844 roku, Dale Food Company, Inc. rodziny Murdock od 1851 roku (*The World's Top 750...*).

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwa osoby fizycznej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1629).

Tabela 3

*Największe przedsiębiorstwa rodzinne na świecie*

Nazwa przedsiębiorstwa	Rodzina założycieli	Rok założenia	Dochód mld USD	Zatrudnienie tys. osób	Branża	Kraj	
1.	Wal-Mart	Walton	1962	485,9	2300	sklepy dyskontowe	USA
2.	Volkswagen AG	Porsche	1937	287,9	642,3	przemysł motoryz.	Niemcy
3.	Berkshire Hathaway, Inc.	Buffet	1955	242,1	402,2	usługi finansowe	USA
4.	EXOR SpA	Agnelli	1927	170,8	307,6	usługi finansowe	Włochy
5.	Ford Motor Company	Ford	1903	156,8	202,0	przemysł motoryz.	USA
6.	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Quandt	1916	118,8	129,9	przemysł motoryz.	Niemcy
7.	Koch Industry Inc.	Koch	1940	110,0	100,0	konglomerat komunik.	USA
8.	Cargill, Incorporated	Cargill	1865	109,7	153,0	artykuły konsum.	USA
9.	Schwartz Group	Schwartz	1930	109,6	360,0	artykuły konsum.	Niemcy
10.	Robert Bosch GmbH	Bosch	1886	94,6	402,6	części samochod.	Niemcy
11.	ALDI Group	Albrecht	1913	84,9	162,6	sklepy dyskontowe	Niemcy
12.	Comcast Corp.	Roberts	1963	84,5	164,0	telekomunik., media	USA
13.	Arcelor Mittal	Mittal	1975	68,7	197,1	energetyka, hutnictwo	Luksemburg
14.	Gunvor SA	Törnqvist	2000	64,0	1,6	energetyka	Szwajcaria
15.	Dell Technologies Inc.	Dell	1984	61,6	138,0	telekomunik., media	USA
16.	Metro AG	Haniel, Schmidt, Beisheim	1996	60,2	57,9	nowoczesna infras.	Niemcy
17.	Roche Holding AG	Hoffman, Oeri	1896	56,5	93,7	usługi zdrowia i dobrostanu	Szwajcaria
18.	LG Corporation	Koo	1947	55,7	37,9	telekomunik., media	Korea Połud.
19.	Continental AG	Schaeffler	1871	53,2	235,5	konglomerat komunik.	Niemcy
20.	Groupe Auchan SA	Mulliez	1961	53,1	355,1	nowoczesna infras.	Francja
21.	CHHutchinson Holdings	Li	1828	53,0	300,0	konglomerat komunik.	Hong Kong
22.	America Movil SA de CV	Slim	2000	51,6	191,9	telekomunik., media	Meksyk
23.	LVMH Moët	Amault	1987	51,1	128,6	artykuły konsump.	Francja
24.	JBS SA	Batista	1953	49,5	235,0	artykuły konsump.	Brazylia
25.	China Evergrande Group	Hui	1996	47,9	140,0	nowoczesna infras.	Chiny
26.	Reliance Industries Limited	Ambani	1996	47,4	24,2	energetyka	Indie
27.	Amer Technology (Senzhen) Co. Ltd.	Wang	1994	46,6	15,5	konglomerat komunik.	Chiny
28.	Casino Guichard Perrachen	Naouri	1898	45,9	214,8	artykuły konsump.	Francja
29.	Louis Dreyfus Holding SE	Louis Dreyfus	1851	44,1	34,3	artykuły konsump.	Niderlandy
30.	Porsche Automobil Holding SE	Porsche-Piech	1931	43,2	823	konglomerat komunik.	Niemcy

Źródło: *The Global Family Business Index* (s. 4-10), H. Robertsson, T. Zellweger, 2019, St. Gallen: University of St. Gallen.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na światowe rankingi przedsiębiorstw rodzinnych. Jeden z tych rankingów – *The World's Top 750 Family Business Ranking* – obejmuje aż 750 największych przedsiębiorstw rodzinnych i zawiera dość dużo szczegółowych informacji, jednak kryteria jego budowy nie są jasne, a podawane liczby mogą budzić wątpliwości w pewnych przypadkach. O wiele lepiej kwestie te prezentują się w rankingu opracowanym w Katedrze Biznesu Rodzinnego w Uniwersytecie St. Gallen w Szwajcarii, z pomocą firmy konsultingowej Ernest Young. W tym zestawieniu ujęto 500 największych przedsiębiorstw – jako Global Family Business Index – za rok 2017, biorąc jako kryterium dochód firmy za ostatnie 24 miesiące.

Warunkiem uznania podmiotu za przedsiębiorstwo rodzinne było zaangażowanie przynajmniej jednego członka rodziny w pracę w zarządzie (radzie dyrektorów) oraz udział rodziny w pakiecie kontrolnym w firmach prywatnych (akcyjnych) przynajmniej 32%. Największe liczby przedsiębiorstw znalazły się na liście z następujących krajów: USA 122 (24,4%), Niemcy 79 (15,8%), Francja 28 (5,6), Hongkong 20 (4%) oraz Indie i Szwajcaria po 18 (3,6%). Dane dla 30 największych firm prezentuje tabela 3. Okazuje się, że dochody 500 największych przedsiębiorstw rodzinnych wzrosły w badanym okresie o 9,9%, natomiast dochody przedsiębiorstw z listy „Fortune 500” (gdzie przedsiębiorstwa rodzinne zajmują wiele miejsc) o 8,6%, co dowodzi zdolności biznesu rodzinnego do konkurencji na rynkach (Robertsoon, Zellweger, 2019, s. 4-10).

## Podsumowanie

Istotą przedsiębiorstwa rodzinnego jest łączenie sfery biznesu i życia rodzinnego, przynoszące wiele korzyści, co – pomimo pewnych mankamentów – przesądza o przewadze takiej formy przedsiębiorczości. Termin „przedsiębiorstwo rodzinne” jest powszechnie znany i zrozumiały, jednak w oficjalnych statystykach raczej pomijany – zwłaszcza przez GUS – z powodu braku jednoznacznego zdefiniowania oraz nieuwzględnienia tej kategorii w porządku prawnym Polski i większości innych krajów. Wiele czynników przemawia jednak za potrzebą ustawowej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego.

W Polsce niektórzy autorzy pojęcie „przedsiębiorstwa rodzinne” niesłusznie zawężają do firm mikro-, małych i średnich. W artykule wykazano, że występują również duże i bardzo duże przedsiębiorstwa rodzinne, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych, ale także w Polsce proces urynkowienia gospodarki sprzyja takiemu zjawisku.

Liczba przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, według szacunków Autorki, sięga 1,6-1,8 mln, czyli niewiele ponad 40% ogółu przedsiębiorstw, gdy w USA i Europie Zachodniej wskaźnik ten jest znacznie wyższy. Wczesniejsze szacunki opiewają na ogół na niższe liczby (choć także ponad 2 mln, ale mało uzasadnione). Liczba i udział przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – jak dotąd – wyraźnie wzrasta, głównie za sprawą znacznego tempa powstawania nowych zakładów osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą.

Pomimo wydłużania się cyklu życia przedsiębiorstw rodzinnych, m.in. dzięki ich samoorganizacji oraz ułatwieniom prawnym ze strony państwa, tylko ok. 50% tych firm jest przejmowanych przez II pokolenie oraz 25% przez III pokolenie, a później jest o wiele gorzej. Z tego też względu podejmuje się programy badawcze i publikuje poradniki na temat budowy planu sukcesji w ramach unowocześniania strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.

Z badań Autorki wynika – chociaż w artykule mało to wyeksponowano – że wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa rodzinnego zmienia się jego forma prawna w wyniku przekształcenia w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością lub też spółkę akcyjną. Uławia to zwłaszcza kwestie finansowania rozwoju, ale stwarza też trudności związane z przyjmowaniem do spółki nowych wspólników. Wzrost produkcji i sprzedaży sprzyja także dość często uruchamianiu produkcji wyrobów lub świadczeniu usług również z innych branż, co niekiedy powoduje kolejne trudności. Połączenie tych wszystkich czynników w sprawianiu kłopotów widać choćby na przykładzie Cukierni A. Bliklego czy Firmy Jubilerskiej W. Kruk. Podobnych przykładów, grożących utratą cech rodzinności lub nawet likwidacją przedsiębiorstwa, jest więcej i dlatego warto rozszerzyć badania także w tym zakresie.

## Bibliografia

- Adamska, M. (red.) (2014). *Przedsiębiorstwo jest to zespół (układ) składników materialnych i niematerialnych celem prowadzenia działalności gospodarczej*. W: *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych*. Kraków: PARP.
- Adamska, M. (red.). (2019). *Przewodnik po sukcesji*. Warszawa: PARP.
- Adamski, F. (2002). *Rodzina. Wymiar społeczno-kulturowy*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Astrachan, J., Klein, S., Smyrnios K. (2006). *The F-PEC scale of family influence: a proposal to solving the family business definition problem*. Londyn: Handbook for Research on Family Business. Edward Elgar.
- Badanie firm rodzinnych*. „Net Generation”, 2016.
- Bergh Van den, C.J., Stagl, M.S. (2004). Coevolution of economic behaviour and institutions: Towards a theory of institutional change. *Journal of Evolutionary Economics*, 13(3).
- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B., Thier, A., Żmija, K. *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku*. E-bookowo.
- Cipiur, J. (2019). *Najstarsze przedsiębiorstwa w biznesie*. Pobrane z: <https://studioopinii.pl/>.
- Davis, J., Cohen, J., Jay, I., Runner, J. (2019). *Future family enterprise: sustaining multigenerational success*. Cambridge (MA): Cambridge Institute for Family Enterprise.
- Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań w ramach projektu „Kody wartości”*. (2016). Warszawa: PARP.
- Family Business Yearbook*. (2015). Londyn: Ernest Young Publ.
- Fleming, Q.J. (2013). *Keep the Family Baggage out of the Family Business*. Nowy Jork: A Fireside Book.
- Freud, Z. (1998). *Psychologia zbiorowości i analiza „Ja”*. Warszawa: Pisma Społeczne.
- GUS. (2018). *Rocznik Statystyczny RP*. Warszawa.
- Hadryż-Nowak, A. (2019). *Międzynarodowe przedsiębiorstwa rodzinne*. Warszawa: CeDeWu.
- Jaffe, D. (1990). *Working with Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Business*. Berkeley: Conary Press.
- Jeżak, J. (2016). Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych. *Przegląd Organizacji*, 4, 52-59.
- Jeżak, J. (red.). (2014). *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwa rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
- Koładkiewicz, I. (2015). *System nadzoru w firmie rodzinnej*. Warszawa: Poltext.
- Kowalewska, A. (red.). (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: PARP.
- Kuta, K., Matejun, M., Miksa, P. (2017). Długowieczność firm rodzinnych. *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, 26, 91-102.
- Lajstet, J., Karwacki, A., Escher, E., Karwacka, M., Królicka, B. (2017). *Firmy rodzinne. Ludzie – relacje – wartości*. Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Leszczewska, K. (2016). *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*. Warszawa: Difin.
- Lewandowska, A. (2015). *Kody wartości. Czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej*. Poznań: IBR.
- Lewandowska, A. (2020). *Strategiczna logika firm rodzinnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewandowska, A., Więcek-Janka, E., Hadryś-Nowa, A., Wojewoda, M. (2016). *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce*. Poznań: IBR.
- Lipiec, J. (2017). *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego. Doświadczenia światowe oraz zalecenia dla Polski*. Warszawa: SGH.
- Marjański, A. (red.). (2016). *Sukcesja biznesu, czyli jak zadbać o bezpieczeństwo przedsiębiorstwa i rodziny*. Gdańsk: ODKK.

- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Wiedeń: Austrian Institute for SME Research.
- Neubauer, F., Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Londyn: McMillan Press LTD.
- Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group*. (2009). Bruksela: Komisja Europejska.
- Piekarski, W., Rudzińska, J. (2012). Znaczenie procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych. *Logistyka*, 4, 1200-1205.
- Polska Fundacja Rodzinna – propozycja rozwiązań prawnych i podatkowych*. Warszawa: PwC.
- Prognoza badań „Next Generations”*. (2017). Warszawa: Deloitte Polska.
- Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych*, 2019, 2(35).
- Robertsson, H., Zellweger, T. (2019). *The Global Family Business Index*. St. Gallen: University of St. Gallen.
- Romanowska, E. (2017). *Przedsiębiorczość rodzinna i jej sukcesja*. Warszawa: PARP.
- Sobiecki, R. (red.). (2014). *Przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce globalnej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Solska, J. (2019). Rysy na szkle. *Polityka*, 10.
- Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S., Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business. *Family Business Review*, 3, 197-208.
- Strategia czy instytucja. Profesjonalizacja firm rodzinnych*. Warszawa: Black partners.
- Surdej, A., Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.
- Szczepan-Jakubowska, D. (2012). Podejście systemowe do problematyki firmy rodzinnej. W: *Metodologia zarządzania firmą rodzinną* (s. 66-71). Warszawa: PARP.
- Szlendak, T. (2010). *Socjologia rodziny. Ewaluacja, historia, zróżnicowanie*. Warszawa: PWN.
- Tagiuri, R., Davis, J.A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 2, 199-208.
- The Henokies: *The Circle of the Families*. Pobrane z: [www.henokies.com/index\\_hitogp.php](http://www.henokies.com/index_hitogp.php).
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. z 2005 r., Nr 180, poz. 1493).
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwa osoby fizycznej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1629).
- Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. Nowy Jork: Palgrave Macmillan.
- The World's Top 750 Family Business Ranking*, wydanie 12.01.2020.
- Zajkowski, R. (2018). *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Zellwenger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families. *Family Business Review*, 2, 136-155.



**Mariola GRZEBYK**  
Uniwersytet Rzeszowski

## **PRZESTRZENNA OCENA ZRÓŻNICOWANIA SYTUACJI FINANSOWEJ WOJEWÓDZTW W POLSCE W LATACH 2006-2018**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest ocena sytuacji finansowej polskich województw samorządowych w latach 2006-2018. Dokonano jej na podstawie wskaźników budżetowych, na mieszkańca oraz wskaźników według zobowiązań. Pozyskane informacje pozwalają określić przeszłą i obecną ich sytuację finansową oraz różnice w odniesieniu do innych jednostek w Polsce.

Analizując stronę dochodową, stwierdza się duże zróżnicowanie regionalne dochodów własnych w dochodach ogółem w badanych latach, choć ich poziom nie ulegał dużym zmianom. Dochody zewnętrzne stanowiły średnio 1/5 dochodów budżetowych tych województw. Dochody te nie wzrastały w badanych latach mimo powierzania samorządom nowych zadań do realizacji. Strona wydatkowa pokazała z kolei, że poziom wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem województw utrzymywał się na podobnym poziomie. Sytuacja taka powoduje, że polskie regiony muszą poszukiwać zewnętrznych źródeł bezzwrotnej pomocy, aby realizować chociażby inwestycje sprzyjające poprawie wyposażenia infrastrukturalnego. Analiza potwierdziła także różnice w dochodach i wydatkach budżetowych w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Uwidoczniła się tutaj różnica między zamożniejszymi województwami Polski zachodniej i południowej oraz biedniejszymi regionami Polski wschodniej.

**Słowa kluczowe:** województwo samorządowe, gospodarka finansowa, dochody samorządowe, wydatki samorządowe.

## **SPATIAL ASSESSMENT OF THE DIVERSIFICATION OF FINANCIAL SITUATION OF VOIVODESHIPS IN POLAND IN THE YEARS 2006-2018**

### **Summary**

The aim of the article is to assess the financial situation of Polish local government voivodeships in the years 2006-2018. Evaluation was conducted on the basis of budget indicators, per resident (per capita), and indicators associated with liabilities. The information obtained allows to determine the past and current financial situation and differences in relation to other regions in Poland.

When analyzing the income side, it is found that there is a large regional differentiation of own revenues in the total revenues in the examined years, although their level did not change much. External revenues constitute on average 1/5 of budget revenues of these voivodeships. These incomes did not increase in the examined years despite entrusting new tasks to local governments. In turn, the expenditure side showed that the level of investment expenditure in total expenditure of voivodeships remained at a similar level. This situation means that Polish regions must seek external sources of non-returnable assistance in order to implement, for example, investments to improve infrastructure equipment. The analysis also confirmed the differences in budget revenues and expenses per capita. The difference between the wealthier voivodeships of western and southern Poland and the poorer regions of eastern Poland was visible here.

**Key words:** self-government voivodeship, financial economy, local government revenues, local government expenditure.

## Wprowadzenie

Jednostki samorządu terytorialnego zostały utworzone w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców na poziomie lokalnym lub regionalnym. Samorząd wojewódzki pełni szczególną rolę jako kreator rozwoju społeczno-gospodarczego w regionach, stąd tak ważne jest dokonywanie oceny finansowej tego szczebla samorządu terytorialnego.

Analiza gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego dostarcza informacji o ich przeszłej i obecnej sytuacji finansowej oraz efektywności działalności, a także pozwala określić ich możliwości rozwojowe. Istotnymi informacjami dla kadry zarządzającej są ponadto dane o potencjalnych zagrożeniach, które mogą skutkować pogorszeniem sytuacji finansowej samorządu (Zawora, 2012).

Sytuacja finansowa województw determinowana jest z jednej strony możliwością pozyskania przez nie dochodów, z drugiej zaś wielkością potrzeb wydatkowych w zakresie realizowanych przez nie zadań. Wyznacza jednocześnie możliwości zadłużania się samorządów i pozyskiwania dofinansowania bezzwrotnymi środkami z Unii Europejskiej. Fundusze, którymi dysponują jednostki samorządu terytorialnego, determinują zarówno stopień i jakość wykonywanych obowiązkowych zadań ustawowych, jak też działań inwestycyjnych. Ocena sytuacji finansowej województw jest procesem złożonym, jednak koniecznym, zwłaszcza w aspekcie zarządzania finansami i podejmowania decyzji (Wyszkowska, 2011).

W kontekście zasygnalizowanych problemów celem artykułu jest ocena sytuacji finansowej polskich województw w latach 2006-2018. Przyjęty w nim okres badań pozwolił ocenić sytuację finansową województw w dłuższej perspektywie czasu, na tle zmieniających się uwarunkowań makroekonomicznych. Tak wyznaczony horyzont czasowy objął lata kryzysu gospodarczego oraz okres dobrej koniunktury gospodarczej.

Zagadnienie gospodarki finansowej gmin jest bardzo szerokie, dlatego analizę ograniczono do wybranych aspektów oceny finansowej sugerowanej przez Ministerstwo Finansów, obejmującej wskaźniki budżetowe, wskaźniki na mieszkańca, a także wskaźniki dla zobowiązań dłużnych (Ministerstwo Finansów, 2018).

W badaniach wykorzystano dane statystyczne pochodzące z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego, rocznych sprawozdań budżetowych, a także raporty z badań ewaluacyjnych.

## Dochody samorządów województw w Polsce

Gospodarka finansowa województwa prowadzona jest na podstawie budżetu, będącego planem finansowym rocznym, obejmującym sumy dochodów i wydatków, a także przychodów oraz rozchodów. Zaznaczyć należy, że różnie jest traktowana strona dochodowa i wydatkowa budżetu. Świadczy o tym fakt, że kwoty dochodów i przychodów jednostki samorządu terytorialnego są ujmowane jako prognozy, a kwoty wydatków i rozchodów stanowią nieprzekraczalny limit. Strona dochodowa kształtuje więc możliwości wydatkowe jednostek samorządu terytorialnego (Dworakowska, 2018).

Podstawowymi źródłami dochodów województwa, zagwarantowanymi konstytucyjnie, w Polsce są: dochody własne, subwencja ogólna oraz dotacje celowe z budżetu państwa. Są one podstawą wykonywania przez te jednostki samorządowe określonych zadań. Dochody własne województwa obejmują m.in.: dochody wojewódzkich zakładów budżetowych, dochody z majątku czy odsetki od udzielonych pożyczek (Zalewska, Zawadzka, 2015). Dotacje i subwencje to niepodatkowe, zewnętrzne dochody jednostek samorządu terytorialnego. Dotacje celowe związane są z realizacją zadań własnych, zadań z zakresu administracji rządowej oraz zadań na podstawie porozumień.

Dotacja celowa z budżetu państwa jest formą wydatku tego budżetu na rzecz budżetu JST na finansowanie lub dofinansowanie konkretnego zadania budżetowego realizowanego przez te jednostki (Chojna-Duch, 2003). Subwencję ogólną z kolei otrzymuje województwo samorządowe z budżetu państwa, a składa się ona z części wyrównawczej, regionalnej i oświatowej na realizację zadań z tego zakresu (Jędrzejewski, 2007).

Uwzględniając specyfikę poszczególnych źródeł dochodów budżetowych jednostek samorządu terytorialnego, stwierdzić należy, że kluczowym źródłem ich finansowania powinny być dochody własne. Dopełnienie dochodów własnych powinna stanowić subwencja ogólna. Najmniej znaczące w strukturze dochodów powinny być dotacje (Dworakowska, 2018).

W artykule do oceny strony dochodowej budżetów samorządu regionalnego w Polsce wykorzystano kilka mierników dochodowych, do których należały:

- udział dochodów własnych w dochodach ogółem (%);
- udział dochodów majątkowych w dochodach ogółem (%);
- udział dotacji celowych w dochodach ogółem (%);
- udział subwencji ogólnej w dochodach ogółem (%);
- udział programów i projektów unijnych w dochodach ogółem – finansowanie oraz współfinansowanie (%);
- udział zobowiązań w dochodach ogółem (%).

Analiza finansowa i dobrane do niej wskaźniki mają istotne znaczenie dla prawidłowego planowania finansowego w jednostkach samorządu terytorialnego i decyzji podejmowanych w przyszłości (Kołoszko-Chomentowska, Selwesiuk, 2019; Skoczylas, 2011).

Wskaźnik udziału dochodów własnych w dochodach ogółem ukazuje, jaką część dochodów ogółem stanowią dochody własne. Im wartość tego wskaźnika jest wyższa (ponad 50%), tym lepsza jest sytuacja finansowa województwa, w tym jego możliwości rozwojowe. Świadczy to o zamożności JST, jak również o dużej niezależności od transferów z budżetu państwa (Brezdeń, Spallek, 2012).

Dochody własne, stanowiąc szczególnie rodzaj dochodów jednostek samorządu terytorialnego, przesądzają o stopniu i zakresie samodzielności finansowej organów samorządowych, traktuje się je bowiem jako wskaźnik poziomu tej samodzielności (Marczak, 2007). Dochody własne uznaje się również jako strategiczny element w systemie finansów samorządowych w kontekście możliwości aplikowania o środki unijne. Zasobność własnych środków budżetowych tych jednostek decyduje o możliwości zastosowania innych, tj. uzupełniających, źródeł finansowania (Poniatowicz, 2016).

Analiza danych zawartych w tabeli 1 pokazuje bardzo duże zróżnicowanie regionalne tego wskaźnika w badanych latach. Do województw o najniższym wskaźniku należały podlaskie (27,89% w 2006 roku do 22,51% w 2018 roku), lubelskie (28,21% w 2006 roku do 29,30% w 2018 roku) i podkarpackie (29,18% w 2006 roku do 29,78% w 2018 roku). Najwyższymi wskaźnikami charakteryzowało się województwo mazowieckie (82,28% w 2006 roku do 86,84% w 2018 roku), wielkopolskie (64,01% w 2006 roku do 71,93% w 2018 roku) oraz dolnośląskie (60,72% w 2006 roku do 63,84% w 2018 roku). Zauważalny jest spadek udziału dochodów własnych w dochodach ogółem w sześciu województwach Polski. Największy spadek dotyczył województwa świętokrzyskiego (z 44,28% w 2006 roku do 24,53% w 2018 roku), a także warmińsko-mazurskiego (z 40,44% w 2006 roku do 27,94% w 2018 roku). W pozostałych 10 województwach nastąpił wzrost udziału dochodów własnych w dochodach ogółem. Przewodził tutaj województwo wielkopolskie (z 64,01% w 2006 roku do 71,93% w 2018 roku) oraz lubuskie (z 31,50% w 2006 roku do 36,92% w 2018 roku).

W skali całego kraju wskaźnik ten także uległ niewielkiemu zmniejszeniu z poziomu 55,94% w 2006 roku do poziomu 53,23% w 2018 roku. Jest to zjawisko niekorzystne, gdyż mniej środków finansowych z dochodów własnych w budżetach jednostek samorządu terytorialnego świadczy o mniejszej zamożności i samodzielności tych jednostek, a także większym uzależnieniu od transferów z budżetu państwa (Brezdeń, Spallek, 2012 )

Analizując udział dochodów majątkowych w dochodach własnych, zauważa się, że stanowiły one średnio w Polsce w badanych latach tylko 2%. Zadawalające jest jednak to, że wskaźnik ten wzrósł z 0,55% w 2006 roku do 2,34% w 2018 roku. Największym wzrostem charakteryzowało się województwo zachodniopomorskie (z 0,34% w 2006 roku do 7,17% w 2018 roku), a najmniejszym wielkopolskie (z 0,18% do 0,57% w 2018 roku).

Kolejnymi wskaźnikami pokazującymi, jak duże jest zasilenie województw środkami zewnętrznymi w Polsce, a wykorzystanymi w badaniach, były: wskaźnik udziału subwencji ogólnej w dochodach ogółem (%) i wskaźnik udziału dotacji celowych w dochodach ogółem (%).

Na bazie analizy danych tabeli 1 można zauważyć, że w Polsce udział środków finansowych zewnętrznych, czyli subwencji i dotacji, w dochodach ogółem był wysoki, stanowiąc w 2018 roku 20,6% (wobec jeszcze wyższego wskaźnika, wynoszącego 36,16%, w 2006 roku), czyli ok. 1/5 wpływów budżetowych. Udział dotacji celowych w dochodach ogółem w Polsce i we wszystkich województwach spadał jednak w badanych latach, aby w 2018 roku nie przekroczyć 7,7% (wobec 14,22% w 2006 roku).

Udział subwencji ogólnej w dochodach ogółem był bardzo różny w poszczególnych regionach, ale ogółem w Polsce zauważalny był znaczny ich spadek z 21,94% w 2006 roku do 12,87% w 2018 roku. W województwach biedniejszych – położonych na wschodzie kraju – wskaźnik ten w 2018 roku osiągał wyższe poziomy niż w innych regionach kraju. Należały do nich chociażby lubelskie – 29,45% i warmińsko-mazurskie – 29,62%. Analiza danych pokazała także, że są województwa, gdzie ten wskaźnik był bardzo niski – mazowieckie (3,20%), wielkopolskie (5,13%) czy dolnośląskie (7,45%). Należy jednak zauważyć, że w 2006 roku udział subwencji ogólnej w dochodach ogółem był znacznie wyższy niż w 2018 roku, osiągając nawet 44,31% w lubelskim czy 42,69% w świętokrzyskim. Oznacza to, że udział tych środków zewnętrznych w dochodach ogółem nie zwiększał się, a wręcz we wszystkich 16 województwach spadał, mimo nakładanych nowych zadań na ten szczebel samorządu terytorialnego.

Innym wskaźnikiem wykorzystanym do oceny strony dochodowej budżetów województw był udział finansowy programów i projektów unijnych w dochodach ogółem (dotyczyło to tak ich finansowania, jak i współfinansowania) (%).

Fundusze unijne umożliwiają realizację wielu inwestycji w jednostkach samorządu terytorialnego, które przekładają się na polepszenie warunków życia mieszkańców i działania podmiotów gospodarczych. Środki finansowe z funduszy unijnych są przekazywane jednostkom samorządu terytorialnego przez 16 Regionalnych Programów Operacyjnych, które służą poprawie konkurencyjności regionów oraz promocji zrównoważonego rozwoju. Fundusze unijne, o które ubiegają się jednostki samorządu terytorialnego, są za każdym razem przyznawane na realizację konkretnego zadania ustalonego w umowie i w myśl zasady dodatkowości. UE nie finansuje przedsięwzięć w całości i zawsze jest wymagany wkład własny beneficjenta. Dofinansowanie z UE przyznawane jest wyłącznie najlepiej przygotowanym projektom. Jednostki samorządu terytorialnego, chcąc zwiększyć swoje szanse na uzyskanie dofinansowania z UE, niejednokrotnie ubiegają się o dofinansowanie niższe niż maksymalne. Muszą wówczas z innych źródeł zapewnić niezbędne środki finansowe, potrzebne na wykonanie przedsięwzięcia w całości (Dworakowska, 2018).

Tabela 1

Wskaźniki charakteryzujące stronę dochodową budżetów województw w latach 2006-2018

Lp.	Województwo	Udział dochodów własnych w dochodach ogółem (%)			Udział dochodów majątkowych w dochodach własnych (%)			Udział dotacji celowych w dochodach ogółem (%)			Udział subwencji ogólnej w dochodach ogółem (%)			Udział programów i projektów umiynych w dochodach ogółem – finansowanie i współfinansowanie (%)*	
		2006	2012	2018	2006	2012	2018	2006	2012	2018	2006	2012	2018	2012	2018
	<b>Polska</b>	55,94	42,98	53,23	0,55	3,07	2,34	14,22	15,66	7,73	21,94	16,45	12,87	24,91	26,17
1.	dolnośląskie	60,72	54,90	63,84	0,13	0,59	7,05	13,47	12,25	7,09	17,97	8,54	7,45	24,31	21,62
2.	kuj.-pomor.	39,26	31,83	40,54	0,08	0,20	2,60	14,88	19,48	9,75	39,51	27,58	24,76	21,11	24,95
3.	lubelskie	28,21	26,26	29,30	0,50	2,77	2,27	13,17	17,36	11,43	44,31	31,99	29,50	24,39	29,74
4.	lubuskie	31,50	24,42	36,92	0,73	4,27	1,22	17,46	28,34	16,13	35,04	27,82	20,47	19,42	26,48
5.	łódzkie	59,76	43,37	55,99	1,29	2,92	0,59	9,81	10,60	5,19	30,18	13,14	13,54	32,89	25,28
6.	małopolskie	52,12	38,26	53,39	1,45	6,48	1,04	16,37	18,25	5,80	19,57	13,04	8,65	30,45	32,16
7.	mazowieckie	82,28	69,58	86,84	0,22	1,21	1,87	6,92	9,46	3,31	8,47	5,76	3,20	15,2	6,65
8.	opolskie	40,10	27,86	28,69	1,92	1,96	1,22	14,19	20,27	11,49	29,86	23,51	15,65	28,36	44,17
9.	podkarpackie	29,18	22,72	29,78	0,66	1,30	2,97	13,80	13,44	9,20	37,18	32,56	20,21	31,28	40,81
10.	podlaskie	27,89	19,71	22,51	0,86	2,65	1,73	19,77	19,47	7,51	39,45	28,84	20,71	31,98	49,27
11.	pomorskie	55,37	46,66	49,89	1,31	15,43	1,71	13,47	16,17	9,00	19,59	11,82	8,93	25,35	33,18
12.	śląskie	59,78	51,05	64,15	0,50	5,08	2,10	25,32	16,50	6,15	9,16	13,62	9,10	18,83	20,6
13.	świętokrzyskie	44,28	23,05	24,53	0,25	0,70	3,11	11,62	11,97	8,11	42,69	22,99	22,36	41,99	45,0
14.	warm-mazur.	40,44	21,51	27,94	0,19	0,81	1,74	20,69	22,32	18,43	38,79	29,85	29,62	26,32	24,1
15.	wielkopolskie	64,01	48,69	71,93	0,18	1,34	0,57	16,07	18,81	6,91	9,49	7,71	5,13	24,79	16,03
16.	zachodniopom.	33,35	27,20	33,25	0,34	4,01	7,17	13,54	20,53	10,50	40,47	21,17	14,58	31,1	41,67

\* brak danych dla roku 2006

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS.

Udział tych środków zewnętrznych w dochodach ogółem był zróżnicowany regionalnie i wahał się od 6,65% w województwie mazowieckim do 49,27% w podlaskim w 2018 roku. Jak zauważają autorzy raportu (Analizy statystyczne. ..., 2018), był on kilkakrotnie wyższy w województwach samorządowych niż w innych jednostkach samorządu terytorialnego.

Ciekawie przedstawiał się wskaźnik udziału zobowiązań w dochodach ogółem (%) w układzie regionalnym (tabela 2). Zauważalny był jego systematyczny wzrost w skali kraju i w poszczególnych województwach. Największy wzrost tego wskaźnika dotyczył województwa mazowieckiego (od 2,9% w 2006 roku do 62,7% w 2017 roku) oraz dolnośląskiego (od 18% w 2006 roku do 63,2% w 2017 roku). Pomimo wzrostu dochodów ogółem w większości województw, udział zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek na realizację programów z udziałem środków UE w coraz większym stopniu obciążał zatem ich dochody. Jedynym województwem, które ograniczało te zobowiązania było województwo podlaskie – poziom tego wskaźnika zmniejszył się z 34,5% w 2006 roku do 12,7% w 2017 roku.

Tabela 2

*Udział zobowiązań w dochodach ogółem (%) w polskich województwach w latach 2006-2017*

Lp.	Województwo	Udział zobowiązań w dochodach ogółem (%)		
		2006	2012	2017*
	<b>Polska</b>	16,6	39,9	50,1
1.	dolnośląskie	18,0	49,1	63,2
2.	kujawsko-pomorskie	39,5	40,5	40,4
3.	lubelskie	32,8	67,4	87,5
4.	lubuskie	23,0	30,9	39,5
5.	łódzkie	13,7	36,8	46,6
6.	małopolskie	23,3	35,9	48,5
7.	mazowieckie	2,9	54,9	62,7
8.	opolskie	33,6	35,6	30,7
9.	podkarpackie	22,1	33,1	35,5
10.	podlaskie	34,5	5,4	12,7
11.	pomorskie	14,9	33,3	39,8
12.	śląskie	0,7	35,5	56,9
13.	świętokrzyskie	13,8	12,0	43,8
14.	warmińsko-mazurskie	39,2	42,3	50,4
15.	wielkopolskie	24,8	22,8	37,4
16.	zachodniopomorskie	16,0	23,7	40,8

\* brak danych dla roku 2018

Źródło: opracowane na podstawie [www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/budzety-jednostek-samorzaduterytorialnego/sprawozdania-budzetowe](http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/budzety-jednostek-samorzaduterytorialnego/sprawozdania-budzetowe) (dostęp: 16.06.2020).

### **Wydatki samorządów województw w Polsce**

Gospodarka środkami finansowymi obejmuje także stronę wydatkową budżetu województwa. Wskaźnikami wziętymi w badaniach pod uwagę były:

- udział wydatków bieżących w wydatkach ogółem (%);
- udział wydatków na obsługę długu publicznego województwa na 1 000 zł dochodów budżetowych (%);
- udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem (w %);
- udział poszczególnych wydatków w wydatkach ogółem według klasyfikacji budżetowej (%).

Wskaźnikiem pokazującym, czy środki finansowe w budżecie województwa przeznaczone są na potrzeby bieżące, jest udział wydatków bieżących w wydatkach ogółem. Poziom wydatków bieżących w wydatkach ogółem informuje o tym, czy dana jednostka terytorialna jest województwem rozwijającym się, dążącym do inwestowania, chociażby w infrastrukturę techniczną.

Jak można zauważyć, wskaźnik ten w skali kraju osiągnął poziom aż 64,12% w 2018 roku, wobec 63,28% w 2006 roku. Dokonując bardziej szczegółowej analizy, czyli oceniając poszczególne województwa, można stwierdzić, że największy udział wydatków bieżących w wydatkach ogółem w 2018 roku dotyczył województwa mazowieckiego (72,60%), wielkopolskiego (72,42%) oraz dolnośląskiego (71,39%). Można także zauważyć ich spadek w badanych latach w województwach położonych na wschodzie kraju, czyli podkarpackim, podlaskim i świętokrzyskim.

Jak podkreśla M. Poniatowicz (2016), wysoki udział wydatków bieżących w wydatkach ogółem to niepokojący fakt, świadczący o skutkach nakładania na samorządowe jednostki terytorialne dodatkowych zadań przez administrację centralną bez możliwości rekompensaty wydatkowanych środków finansowych. Wzrost samorządowych wydatków bieżących to w konsekwencji konieczność ograniczania wydatków kapitałowych, w tym inwestycyjnych, również tych współfinansowanych ze środków pomocowych UE.

Inni autorzy podkreślają (Gorzalczyńska-Koczkodaj, Koczkodaj, 2016), że ograniczanie wydatków bieżących w JST jest bardzo trudne z uwagi na ilość zadań, jakie na te podmioty przerzucił ustawodawca, nie zapewniając odpowiedniej puli środków na ich realizację, co zmusza podmioty samorządowe do dopłacania do ich wykonywania. Jak twierdzi M. Kosek-Wojnar (2006), wydatki inwestycyjne w jednostkach samorządu terytorialnego uznawane są za czynnik decydujący o ich rozwoju – aby możliwa była realizacja inwestycji, niezbędne są środki finansowe.

Dokonując analizy danych tabeli 3, widać, że wskaźnik udziału wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w Polsce kształtował się na niskim poziomie, osiągając poziom od 20,3% w 2006 roku do 19,7% w 2018 roku. Województwami o najwyższym wskaźniku w 2018 roku były podlaskie (28,6%), podkarpackie (24%) i lubelskie (21,5%), czyli te województwa, które ograniczały wydatki bieżące.

Kolejnym wskaźnikiem odzwierciedlającym sytuację finansową tych jednostek terytorialnych, a wykorzystanym w badaniach, był wskaźnik udziału wydatków na obsługę długu publicznego województw na 1 000 zł dochodów budżetowych (%). Im ten wskaźnik osiąga wyższą wartość, w tym większym stopniu dochody budżetowe są obciążone obsługą długu publicznego (Analizy statystyczne..., 2018).

W skali kraju wskaźnik ten osiągnął poziom 7,3% w 2018 roku i nie ulegał dużym zmianom w badanych latach. Najniższe wartości tego wskaźnika dotyczyły województw południowej i wschodniej Polski, czyli podlaskiego 4,4%, opolskiego 5,6%, a także podkarpackiego oraz śląskiego – po 5,9%.

Tabela 3

*Wskaźniki charakteryzujące stronę wydatkową budżetów województw w latach 2006-2018*

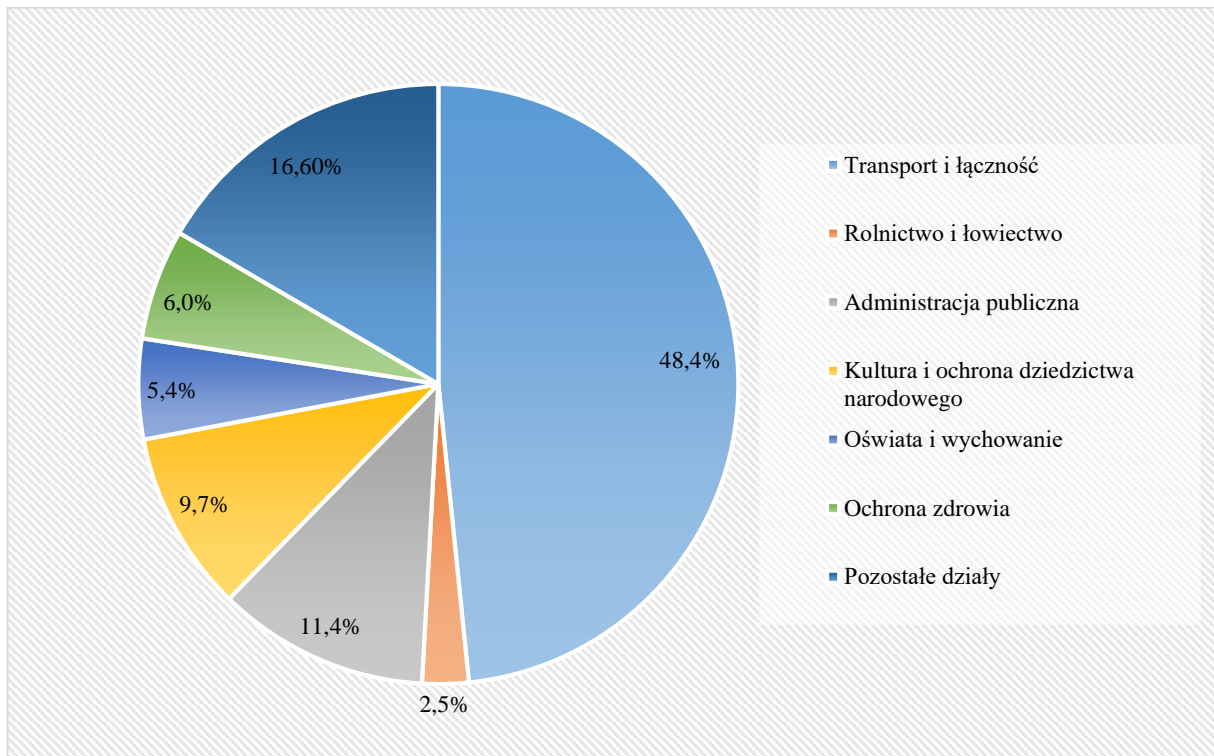
Lp.	Województwo	Udział wydatków bieżących w wydatkach ogółem (%)			Udział wydatków na obsługę długu publ. woj. na 1000 zł dochodów budżetowych (%)			Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem (w %)		
		2006	2012	2018	2006	2012	2018	2006	2012	2018
	<b>Polska</b>	63,28	62,23	64,12	9,6	19,7	7,3	20,3	19,1	19,7
1.	dolnośląskie	68,52	52,50	71,39	11,3	22,5	9,6	20,8	20,1	21,2
2.	kuj.-pomor.	67,50	70,71	70,57	12,5	21,5	7,7	19,3	20,3	18,4
3.	lubelskie	56,42	63,31	62,52	9,0	18,4	7,6	18,4	19,6	21,5
4.	lubuskie	67,34	68,74	67,58	13,3	26,3	7,2	22,6	12,7	20,9
5.	łódzkie	64,98	59,80	70,76	10,2	18,8	7,6	19,5	17,7	17,4
6.	małopolskie	54,46	59,52	64,78	13,4	21,0	7,7	19,7	18,7	17,8
7.	mazowieckie	62,14	78,29	72,60	9,7	23,3	9,0	20,9	17,2	17,8
8.	opolskie	63,66	66,98	57,78	7,3	17,3	5,6	22,0	14,8	20,0
9.	podkarpackie	67,54	59,40	51,37	8,2	17,3	5,9	20,4	19,6	24,0
10.	podlaskie	68,93	59,19	42,50	7,8	16,6	4,4	20,7	20,8	28,6
11.	pomorskie	59,37	59,65	59,79	8,5	20,6	6,0	19,8	23,9	20,9
12.	śląskie	58,51	63,21	69,64	6,5	13,4	5,9	21,4	18,6	17,4
13.	świętokrzyskie	65,68	41,36	45,05	7,9	17,6	8,2	21,0	22,8	21,5
14.	warm.-mazur.	72,06	55,01	66,06	10,5	19,2	7,3	18,0	19,0	19,1
15.	wielkopolskie	67,50	63,96	72,42	9,2	19,4	5,7	21,2	18,0	19,4
16.	zachodniopom.	65,35	52,70	54,49	9,0	19,6	7,1	17,9	21,6	20,2

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS.

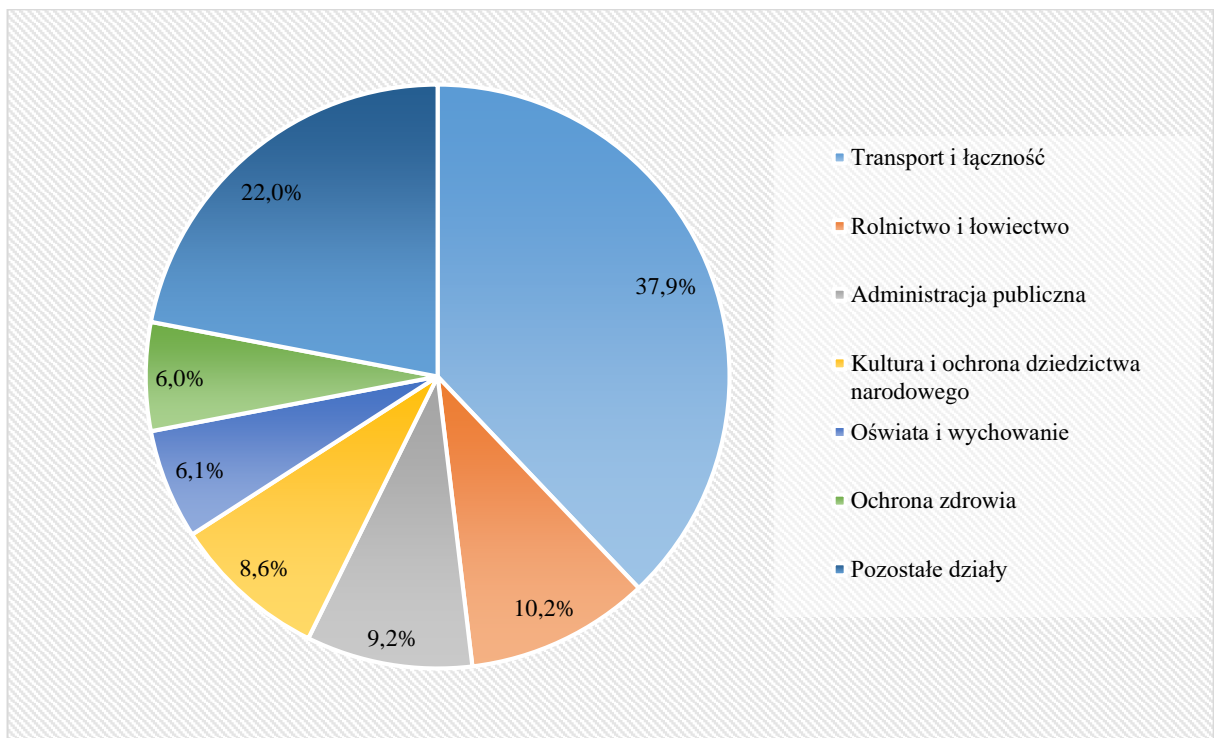
W artykule dokonano także analizy struktury wydatków według działów klasyfikacji budżetowej (rysunki 1-3). W strukturze tych wydatków w 2018 roku największy udział w zrealizowanych wydatkach ogółem miały wydatki w dziale „Transport i łączność” – 48,4%. Najważniejszą kategorię wydatkową stanowiły tu wydatki na wojewódzkie drogi publiczne – 56,0% i na krajowe przewozy kolejowe – 39,3%. Znaczący udział w wydatkach ogółem województw miały również wydatki wykonane w następujących działach: „Administracja publiczna” – 11,4%, „Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego” – 9,7% oraz „Ochrona zdrowia” – 6,0%.

Porównując wydatki z roku 2018 do roku 2012 czy nawet 2008 roku, zauważa się podobną ich strukturę. Dominowały nadal wydatki na „Transport i łączność” (stanowiąc średnio ok. 40%), malały natomiast na ochronę zdrowia (z 9,5% w 2008 roku do 6% w 2018 roku) oraz „Rolnictwo i łowiectwo” (z 5,7% w 2008 roku do 2,5% w 2018 roku). Niestety, stwierdza się też, że wydatki w dziale „Administracja publiczna” rosły w badanych latach (z 7,8% w 2008 roku do 11,4% w 2018 roku).

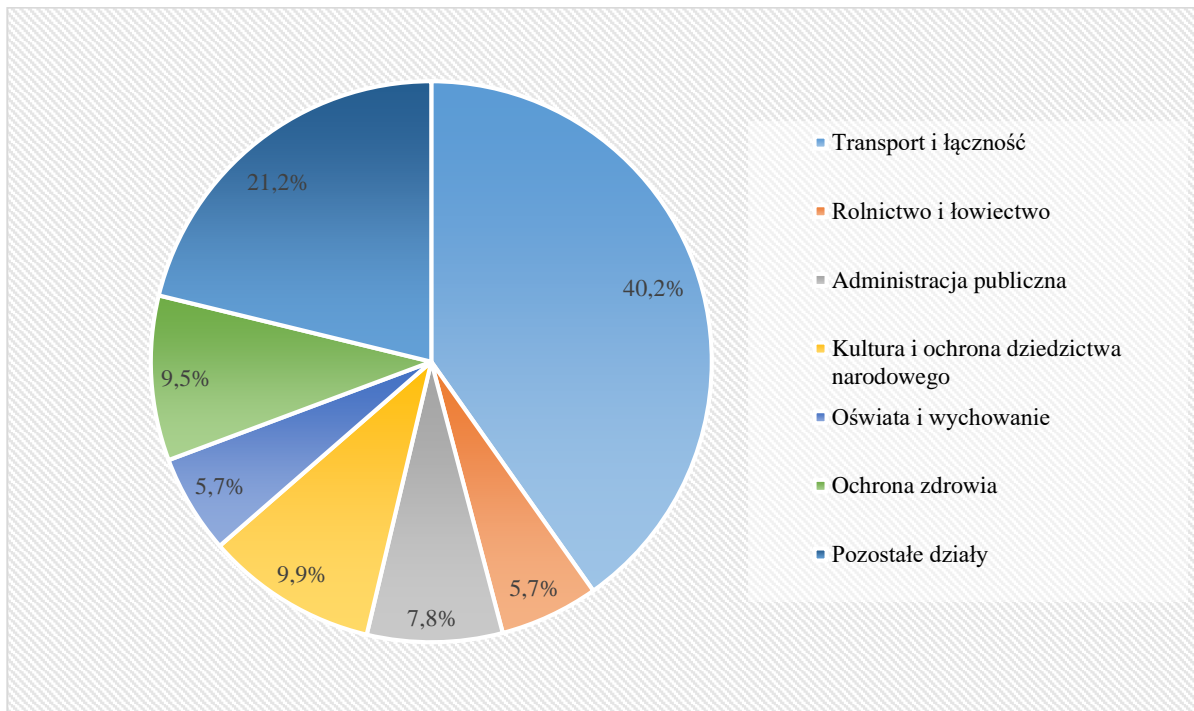




Rysunek 1. Struktura wydatków województw według działów klasyfikacji budżetowej w Polsce w 2018 roku.  
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Struktura wydatków województw według działów klasyfikacji budżetowej w Polsce w 2012 roku.  
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Struktura wydatków województw według działów klasyfikacji budżetowej w Polsce w 2008 roku (brak danych dla 2006 roku).

Źródło: opracowanie własne.

### **Dochody i wydatki województw *per capita***

Dokonując dalszej analizy dochodów i wydatków, ale w przeliczeniu na 1 mieszkańca, wyraźnie widać, że sytuacja finansowa województw uległa poprawie na przestrzeni badanych lat (tabela 4). Najwyższy poziom dochodów na 1 mieszkańca w 2018 roku osiągnęły województwa: podlaskie (597,92 zł), podkarpackie (562,43 zł) i zachodnio-pomorskie (552,73 zł), a najniższe mieszkańcy łódzkiego (335,85 zł) i śląskiego (348,53 zł). Analizując z kolei wydatki na 1 mieszkańca, zauważa się, że najwyższy ich poziom dotyczył województw: podlaskiego (672,10 zł), świętokrzyskiego (564,67 zł) oraz zachodnio-pomorskiego (559,05 zł).

Przechodząc dalej do salda budżetów, stwierdza się, że w 2006 roku tylko kilka województw osiągnęło nadwyżkę finansową (łódzkie, świętokrzyskie i śląskie), ale już w 2018 roku było ich 9.

Tabela 4

*Dochody, wydatki i saldo budżetów województw per capita w latach 2006-2016*

Lp.	Województwo	Dochody ogółem na 1 mieszkańca województwa (w zł)			Wydatki ogółem na 1 mieszkańca województwa (w zł)			Deficyt (-) Nadwyżka (+) (w zł)		
		2006	2012	2018	2006	2012	2018	2006	2012	2018
	<b>Polska</b>	248,76	395,40	441,35	262,98	409,01	431,68	-14,22	-13,61	+9,67
1.	dolnośl.	249,39	574,29	432,45	275,74	578,76	396,63	-26,35	-4,47	+35,82
2.	kuj.-pomor.	207,37	362,19	381,30	258,57	365,19	392,36	-51,2	-2,0	-11,06
3.	lubelskie	214,52	358,18	408,20	223,91	387,73	441,03	-9,39	-29,55	-32,83
4.	lubuskie	279,13	429,57	421,60	305,33	436,68	445,81	-26,2	-7,11	-24,21
5.	łódzkie	166,79	325,03	335,85	150,84	357,05	325,21	+15,95	-32,02	+10,64
6.	małopol.	192,26	340,33	402,44	192,29	341,13	386,67	-0,03	-0,8	+15,77
7.	mazow.	410,73	470,29	549,85	457,30	465,29	489,37	-46,57	+5,0	+60,48
8.	opolskie	263,68	409,74	525,80	298,27	407,10	503,91	-34,59	+2,64	+21,89
9.	podkarpack.	229,33	409,41	562,43	261,57	418,52	536,96	-32,24	-9,11	+25,47
10.	podlaskie	216,04	390,33	597,92	240,71	410,22	672,10	-24,67	-19,89	-74,18
11.	pomorskie	249,04	387,95	447,05	253,64	402,25	448,97	-4,6	-14,3	-1,92
12.	śląskie	240,32	302,62	348,53	222,36	317,99	320,06	+17,96	-15,37	+28,47
13.	świętok.	215,68	464,98	527,44	199,80	539,64	564,67	+15,88	-74,66	-37,23
14.	warm.-mazur.	238,81	423,43	398,46	265,73	467,96	428,10	-26,92	-44,53	-29,64
15.	wielkopol.	216,93	317,93	354,06	227,42	328,46	363,97	-10,49	-10,53	-34,49
16.	zachodniop.	221,49	456,80	552,73	222,06	477,70	559,05	-0,57	-20,9	-6,32

Deficyt (-), Nadwyżka (+)

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS.

## Podsumowanie

Finanse województw samorządowych stanowią integralną część finansów sektora publicznego. Regionalny samorząd terytorialny jest formą realizacji zadań i alokacji środków finansowych przez najwyższy szczebel publicznej administracji samorządowej. Oznacza to, że jest określoną postacią decentralizacji władz publicznych. Potrzeba decentralizacji wynika z naturalnego prawa jednostki do samodzielnego stanowienia o sobie (Smoleń, 2009).

Na bazie przeprowadzonych badań można stwierdzić duże zróżnicowanie regionalne udziału dochodów własnych w dochodach ogółem (od 22,5% w 2006 roku do 86,8% w 2018 roku). Najniższe wskaźniki osiągnęły województwa tzw. ściany wschodniej, a najwyższe województwa położone na zachodzie i południu kraju. Przełożyło się to na dochody zewnętrzne, które stanowiły średnio 1/5 dochodów budżetowych tych województw. Stwierdza się, że dochody te nie wzrosły w badanych latach mimo powierzania samorządom nowych zadań do realizacji.

Analizując stronę wydatkową, zauważa się niepokojący fakt utrzymywania się na podobnym poziomie wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem województw na przestrzeni badanych lat. Sytuacja taka powoduje, że polskie regiony musiały poszukiwać zewnętrznych źródeł bezzwrotnej pomocy, aby realizować inwestycje sprzyjające poprawie wyposażenia infrastrukturalnego, a co za tym idzie – poprawie wizerunku czy konkurencyjności inwestycyjnej.

Analiza potwierdziła także różnice w dochodach i wydatkach budżetowych w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Uwidoczniła się tutaj różnica między zamożniejszymi województwami Polski zachodniej i południowej oraz biedniejszymi regionami Polski wschodniej.

Zdolności absorpcyjne jednostek samorządu terytorialnego pozostają w ścisłej korelacji z sytuacją finansową i stanem finansów publicznych. Dotyczy to dochodów i wydatków budżetowych JST (w tym bieżących oraz kapitałowych/inwestycyjnych), osiąganych wyników budżetowych (ogólnych i operacyjnych), a także długu samorządowego. W tym kontekście wszelkie niekorzystne zjawiska, które uwidoczniły się w ostatnich latach w polskim systemie finansów publicznych (np. ograniczanie samodzielności finansowej JST przez państwo, nakładanie na JST dodatkowych zadań bez adekwatnych rekompensat finansowych, wprowadzenie nowych, restrykcyjnych limitów zadłużenia itp.), nie pozostają bez wpływu na możliwości absorpcyjne samorządu terytorialnego i mogą w istotny sposób je ograniczyć (Sierak, 2015).

### Bibliografia

- Analizy statystyczne. Gospodarka finansowa jednostek samorządu terytorialnego 2017. (2018). Warszawa: GUS.
- Brezdeń, P., Spallek, W. (2012). Kondycja finansowa samorządu terytorialnego w Polsce jako czynnik stymulujący innowacyjność gospodarki. *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, 19, 183-197.
- Chojna-Duch, E. (2003). *Polskie prawo finansowe: finanse publiczne*. Warszawa: LexisNexis.
- Dworakowska, M. (2018). Dochody budżetowe jednostek samorządu terytorialnego z perspektywy absorpcji funduszy unijnych. *OPTIMUM ECONOMIC STUDIES*, 3(93), 51-63.
- Gorzalczyńska-Koczkodaj, M., Koczkodaj, R. (2016). Limitowanie zadłużenia JST na przykładzie województw samorządowych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 125, 149-158.
- Jędrzejewski, L. (2007). *Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*. Bydgoszcz: Branta.
- Kołoszko-Chomentowska, Z., Selwesiuk, P. (2019) Gospodarka finansowa gmin miejsko-wiejskich województwa podlaskiego. *Quartely Journal of the Faculty of Engineering Management*, 3(4), 73-84.
- Kosek-Wojnar, M. (2006). Samodzielność jednostek samorządu terytorialnego w sferze wydatków. *Folia Oeconomica Bochniensia*, 4, 75-88.
- Marczak, J. (2007). W sprawie klasyfikacji dochodów jednostek samorządu terytorialnego. W: L. Patrzalek (red.), *Stan i kierunki rozwoju finansów samorządu terytorialnego* (s.175). Poznań-Wrocław: Wydawnictwo WSB.
- Ministerstwo Finansów. (2018). *Wskaźniki do oceny sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego w latach 2015-2017*. Warszawa.
- Poniatowicz, M. (2016). Stabilność finansowa jednostek samorządu terytorialnego w aspekcie nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej i zmian w systemie dochodów samorządowych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 125, 7-23.
- Sierak, J. (2015). Programowanie finansowania komunalnych projektów inwestycyjnych w nowej perspektywie finansowej UE 2014-2020. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-społecznego. Studia i Prace. Finanse Publiczne i Ubezpieczenia*, 3(4), 173-187.
- Skoczylas, W. (2011). Pomiar wyników w racjonalizacji zarządzania finansami jednostek samorządu terytorialnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Finanse – nowe wyzwania w teorii i praktyce. Finanse publiczne*, 173, 669-680.
- Smoleń, M. (2009). *Procesy zmian rozwojowych w gospodarce regionu Podkarpacia*. Warszawa: Difin.
- Wyszkowska, D. (2011). Sytuacja finansowa polskich województw w świetle wybranych wskaźników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 167, 531-541.
- Zalewska J., Zawadzka D. (2015). Znaczenie wpływów z udziału w podatku dochodowym od osób prawnych w dochodach budżetów województw, *ZN Uniwersytetu Szczecińskiego*, 864. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 76(1), 209-220.
- Zawora J. (2012). Struktura dochodów samorządów gminnych a ich samodzielność finansowa. W: P. Filip, M. Grzebyk (red.), *Nowoczesne koncepcje finansowania działalności gospodarczej. Nauka dla gospodarki* (s. 169-185). Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski.
- [www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/budzety-jednostek-samorządu-terytorialnego/sprawozdania-budzetowe](http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/budzety-jednostek-samorządu-terytorialnego/sprawozdania-budzetowe).

**Tadeusz KUDŁACZ**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

## **DUŻE MIASTA W POLSCE – KONCENTRACJA POTENCJAŁU ROZWOJU ORAZ DYNAMIKA ZMIAN**

### **Streszczenie**

Przedmiotem rozważań w artykule są duże miasta w Polsce. W opracowaniu przyjęto, że miasta duże to miasta na prawach powiatu. Z tej grupy, do osobnej analizy, wydzielono dwie podgrupy: *metropolie* oraz *pozostałe duże miasta*. Wiodący cel opracowania ogniskuje wokół odpowiedzi na trzy pytania:

- Jak duży potencjał dla rozwoju kraju, głównie gospodarczego, koncentruje wydzielona grupa miast dużych?
- Jak duża jest przewaga w zakresie koncentracji potencjału podgrupy miast kwalifikowanych jako *metropolie* w stosunku do całej grupy miast dużych, a zwłaszcza do podgrupy *pozostałe duże miasta*?
- Jaka jest relacja pomiędzy koncentracją potencjału rozwoju w miastach dużych w stosunku do posiadanych przez nie warunków rozwoju?

Analizę oparto na ośmiu odpowiednio dobranych wskaźnikach, obrazujących udziały rozważanych grup miast w wartościach zjawisk rejestrowanych w skali całego kraju.

**Słowa kluczowe:** duże miasta, koncentracja potencjału, dynamika zmian.

## **ARGE CITIES IN POLAND – CONCENTRATION OF DEVELOPMENT POTENTIAL AND DYNAMICS OF CHANGES**

### **Summary**

The subject of considerations in the article are large cities in Poland. The study assumed that large cities are cities with powiat status. From this group, for a separate analysis, two subgroups were distinguished: *metropolises* and *other large cities*. The main goal of the study focuses on answering three questions:

- How much potential for the country's development, mainly economic, is concentrated in a separate group of large cities?
- What is the advantage in terms of concentration of the potential of the subgroup of cities classified as *metropolises* compared to the entire group of large cities, and especially to the subgroup of *other large cities*?
- What is the relationship between the concentration of development potential in large cities and their development conditions?

The analysis was based on eight appropriately selected indicators showing the shares of the considered groups of cities in the values of the phenomena registered in the scale of the whole country.

**Key words:** large cities, concentration of potential, dynamics of change.

**Uwagi wstępne – sformułowanie problemu oraz cel i zakres rozważań**

Istnieje wiele przyczyn wysokiego zainteresowania miastami, zwłaszcza miastami dużymi, w różnego rodzaju badaniach i opracowaniach naukowych<sup>1</sup>. Jednym z głównych powodów jest to, że duże miasta koncentrują kluczowy, w sensie ilościowym i jakościowym, potencjał rozwoju każdego kraju. Ta właśnie kwestia będzie przedmiotem rozważań podjętych w niniejszym artykule, oczywiście w zakresie, na jaki pozwala tego rodzaju opracowanie. Zanim skonkretyzowane zostaną cele opracowania, konieczne są wcześniejsze wyjaśnienia dotyczące przyjętych założeń.

W świetle tytułu niniejszego artykułu, jednym z ważnych zagadnień wymagających wyjaśnienia jest zdefiniowanie pojęcia „duże miasto”. Przede wszystkim należy zauważyć, że kategoryzacja miast nawiązująca do ich wielkości nie posiada jednoznacznej interpretacji, tak w literaturze, jak również w dokumentach stanowionych przez podmioty władzy i administracji<sup>2</sup>. W opracowaniach GUS, zwłaszcza w serii *Bank Danych Lokalnych*, z ogółu miast wydzielone zostały miasta na prawach powiatu. Warto zauważyć, że ta grupa miast w dostępnych online danych liczbowych GUS posiada znacząco większą liczbę tematów statystycznych (są zaliczane do NTS-4, jako powiaty grodzkie), w stosunku do miast pozostałych (NTS-5). Fakt ten nie jest bez wpływu na założenie przyjęte w niniejszym opracowaniu. Zdecydowano mianowicie, że dużymi miastami w Polsce są właśnie miasta na prawach powiatu. Jest to oczywiście grupa jednostek miejskich o znacznych rozpiętościach w liczbie ludności. Największe miasto w 2019 roku liczyło znacznie ponad 1,7 mln osób (Warszawa), a najmniejsze 36 tys. mieszkańców<sup>3</sup> (Sopot). Biorąc to pod uwagę, a także przedstawione poniżej cele opracowania, przyjęto, że analizy prowadzone będą w ramach trzech grup tak zdefiniowanych miast dużych:

- 1) wszystkie miasta na prawach powiatu (65 jednostek);
- 2) miasta stolicy województw, które umownie będą określane jako metropolie<sup>4</sup> (18 jednostek);
- 3) pozostałe miasta na prawach powiatu (47 jednostek).

Tego rodzaju podział oczywiście może budzić pewne wątpliwości. W grupie miast będących stolicami obecnych województw również zauważa się znaczące zróżnicowanie pod względem ich wielkości. Pojawiać się może zatem argument ich nieporównywalności. Od razu należy wyjaśnić, że w założeniach niniejszego opracowania nie o porównywalność indywidualnych miast chodzi. Określeniami kluczowymi przyjętego do opracowania tematu (patrz tytuł) są: duże miasta, koncentracja, dynamika. Z tego też właśnie wyprowadzone są dwa główne cele artykułu, które sformułujemy w postaci pytań:

<sup>1</sup> Ogrom publikacji w tym względzie uniemożliwia dokonanie ich przeglądu w pracowaniu o artykułowej formule. Warto może przytoczyć publikację, w której miasto rozważane jest jako przedmiot badania z punktu widzenia kilkunastu dyscyplin naukowych: *Miasto jako przedmiot badań naukowych w początkach XXI wieku*, B. Jałowicki (red.), 2008, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

<sup>2</sup> Por. np.

- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), 2017, Warszawa.
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, 2011, Warszawa.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030. Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony, 2019, Warszawa.

<sup>3</sup> Autor ma świadomość, że operowanie dla tej grupy miast określeniem *en bloc* „miasta duże” ma charakter umowny.

<sup>4</sup> Warto zauważyć, że do 2015 roku w Ustawie o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym takie odwołanie pojawiało się w odniesieniu do wszystkich stolic województw.

- 1) **Jak duży potencjał dla rozwoju kraju, głównie rozwoju gospodarczego, koncentruje wydzielona grupa miast?** Powszechnie są obiegowe twierdzenia, że duże miasta stanowią lokomotywy rozwoju kraju. Podjęte opracowanie ma głównie na celu, oczywiście na miarę możliwości artykułowej jego formuły, ukazanie zakresu zasadności tego twierdzenia. W oparciu o dostępne pakiety wskaźników (cech) podjęta zostanie próba ustalenia z jednej strony uwarunkowań, a z drugiej skoncentrowanego potencjału rozwoju. Stworzyć to powinno podstawy do oceny pewnego rodzaju proporcji między koncentracją uwarunkowań oraz koncentracją potencjału dla rozwoju. Intuicyjnie nasuwającą się hipotezą jest: **istnieje przewaga koncentracji potencjału nad koncentracją uwarunkowań**. Będzie ona przedmiotem rozważań.
- 2) **Jak duża jest przewaga, w zakresie relacji sformułowanych w powyższym celu, podgrupy miast nazwanych *metropoliami* w stosunku do całej grupy miast dużych, a zwłaszcza w stosunku do podgrupy *pozostałe duże miasta*?** Formułując to pytanie, kierowano się m.in. faktem, że ta grupa (47 jednostek) obejmuje 31 miast, które były stolicami województw w poprzednim podziale administracyjnym kraju (do 1998 roku włącznie) i status ten utraciły w podziale obecnym. Powszechnie powtarzaną opinią w tym przypadku jest, że dynamika rozwoju tych miast istotnie spadła. Przyjmujemy więc hipotezę do zweryfikowania, że **podgrupę *pozostałych dużych miast* cechuje relatywnie niższe tempo rozwoju**. Zaznaczyć trzeba, że chodzi nie tyle o sprawdzenie prawdziwości tej hipotezy (wydaje się ona dosyć oczywista), ile o ustalenie zakresu różnic w dynamice rozwoju. Dodać należy, że z odpowiedzi na postawione pytanie wynikać może również wniosek dotyczący innego, ważnego, zagadnienia. Zauważyć bowiem warto, że porównywanie rozbieżności w dynamice rozwoju podgrupy *pozostałe duże miasta* i podgrupy *metropolie* pozwolić powinno na ostrożne wnioskowanie, na ile status „stołeczności” miasta wojewódzkiego może być czynnikiem sprawczym w kształtowaniu jego dynamiki rozwoju. Chęć rozpoznania tego zagadnienia stanowi pośrednie uzasadnienie przyjętego podziału na podgrupy w ramach miast dużych, gdyż w podgrupie *pozostałe duże miasta* człon główny stanowią te, które status stołeczności utraciły, a *metropolie* to miasta, które nadal pozostają stolicami województw.

### **Podstawy faktyczne i przyjęty okres przeprowadzanych analiz**

Realizacja przedstawionych powyżej celów i weryfikacja postawionych hipotez wymagają operowania relatywnie długim okresem retrospektywy. Jest to bowiem konieczny warunek dla uchwycenia w potencjałach rozwoju jednostek terytorialnych zmian, które mogą być podstawą do formułowania wniosków dotyczących w miarę trwałych trendów w zakresie zarysowanych wyżej proporcji. Warunek ten niewątpliwie limituje możliwe do wykorzystania statystyki, niezbędne dla zaprojektowanych analiz i ocen. Podstawą badania zarysowanych procesów są bowiem dane GUS, co do których dosyć często wprowadzane były zmiany metodyki gromadzenia danych statystycznych, zwłaszcza w odniesieniu właśnie do jednostek terytorialnych. Wspominana dostępność pozostaje zatem w odwrotnej proporcji do długości okresu retrospektywy. W efekcie tego, po rozpoznaniu dostępności danych statystycznych dla różnej długości okresów retrospektywy, zdecydowano, że podstawowym okresem analiz będą lata 2005-2018. Mając na uwadze sformułowane cele przeprowadzanych badań, w drodze odpowiedniej selekcji, opartej na ocenie merytorycznej przydatności odpowiednich danych statystycznych, ostatecznie przyjęto zestaw ośmiu wskaźników<sup>5</sup>:

<sup>5</sup> W dalszych rozważaniach zamiennie stosuje się określenia: wskaźnik, cecha, miernik, co w świetle prezentowanych treści nie wprowadza żadnych niejasności.

- 1) Udział w ludności kraju.
- 2) Udział w ludności w wieku produkcyjnym w kraju.
- 3) Udział w pracujących ogółem w kraju.
- 4) Udział w miesięcznych płacach.
- 5) Udział w pracujących w kraju w sektorze II.
- 6) Udział w pracujących w kraju w sektorze III.
- 7) Udział w wartości środków trwałych przedsiębiorstw w sektorze II w kraju.
- 8) Udział w wartości środków trwałych przedsiębiorstw w sektorze III w kraju.

Mając świadomość, że adekwatność otrzymywanych wyników w świetle zakładanych celów w znaczącym stopniu determinowana jest jakością przyjętych wskaźników, konieczne są wyjaśnienia argumentujące ich zasadność.

- 1) Należy przede wszystkim zwrócić uwagę, że przyjęte cechy mają charakter mierników sygnałnych<sup>6</sup>, tzn. takich, których wysoka reprezentatywność w świetle celu przeprowadzanej oceny zależy nie tylko od ich zasobu informacji własnej, ale również od poziomu skorelowania z innymi miernikami szczegółowymi, trudnymi lub nawet niemożliwymi do pozyskania w danym czasie<sup>7</sup>. Przykładem może być liczba ludności. Wprost nie stanowi jeszcze „twardego” uwarunkowania dla rozwoju danego miasta, m.in. obejmując różne grupy wiekowe, zawodowe. Trudno byłoby jednak nie zgodzić się z ogólnym spostrzeżeniem, że miasto większe ludnościowo to miasto o większych możliwościach rozwoju. Podobna uwaga dotyczy majątku trwałego, z tym że związane z tą cechą mierniki bardziej ukierunkowane są na odwzorowywanie już istniejącego potencjału produkcyjnego i usługowego.
- 2) Uzasadnienie użycia wskaźników w postaci *udziału* stosownej grupy miast w danym zjawisku w skali kraju wynika wprost z przyjętego tematu artykułu, gdzie akcentowane jest rozpoznanie koncentracji potencjałów rozwoju w dużych miastach, w domyśle – względem kraju. Tej kwestii dotyczy jedno z przedstawionych wyżej pytań oraz hipotez badawczych.
- 3) Jednym z ważnych założeń przyjmowanych w przeprowadzanej analizie jest podział badanych zjawisk na dwie ogólne grupy: uwarunkowania dla rozwoju oraz osiągnięty już poziom tego rozwoju. Zderzenie wyników ocen tych dwóch grup zjawisk pozwolić powinno na formułowanie odpowiedzi na postawione na wstępie pytania. W nawiązaniu do tego, wyjaśnienia wymaga przyjęty zestaw wskaźników. Trzy pierwsze z nich są merytorycznie odmienne od pozostałych, zwłaszcza czterech ostatnich. Ich zasób informacji własnej (patrz wprowadzony powyżej podział) bardziej odzwierciedla uwarunkowania dla rozwoju, niż mierzy już osiągnięte efekty. Raczej odwrotne właściwości dotyczą czterech ostatnich wskaźników. Osobnej uwagi wymaga cecha dotycząca średnich płac. Po pierwsze, celem spójności z pozostałymi miernikami nie można było przyjąć powszechnie stosowanego wskaźnika *średnia płaca*, lecz poprzez odpowiednie przeliczenia należało ustalić *wolumen* wynagrodzeń w kraju i w danej grupie miast, tak aby na tej podstawie możliwe było wyliczenie odpowiednich udziałów. Po drugie, zdecydowano, że udział w miesięcznych płacach jest wskaźnikiem należącym do grupy wskaźników obrazujących uwarunkowania. Pewnym uzasadnieniem tego jest m.in. fakt, że wyższe płace odzwierciedlają wyższe wymagania względem pracowników, np. dotyczących kwalifikacji, umiejętności, które z kolei dyktowane są już istniejącą lub też kształtowaną

<sup>6</sup> Nieco więcej na ten temat zob.: „Powiatowy system informacji gospodarczej (główne problemy tworzenia systemu wskaźników szczegółowych)”, T. Kudłacz, 2005, *Samorząd Terytorialny*, 3, 19-31.

<sup>7</sup> W ekonometrii pojawia się określenie zmienne (modele) „symptomatyczne”, rozumiane jako zmienne skorelowane ze zmiennymi objaśniającymi, które powiązane są na zasadzie przyczynowo-skutkowej ze zmienną objaśnianą, ale które z różnych względów są pomijane w danym modelu (klasyczną zmienną symptomatyczną jest zmienna czasowa). Zob. np. *Ekonometria* (s. 15-16), M. Sobczyk, 2012, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.



strukturą gospodarki. Cztery ostatnie cechy, za pomocą których zamierza się oceniać już osiągnięty potencjał rozwojowy miast nawiązują do tzw. *teorii trzech sektorów gospodarki*, której zarys sformułowany został jeszcze w latach 30. XX wieku. Koncepcja ta wciąż jest rozwijana i udoskonalana. Posiada dziś bogatą literaturę, m.in. ujawniającą zróżnicowane podejście do mierzenia struktury sektorowej i definiowania jej składowych<sup>8</sup>. Obecnie dominuje pogląd o potrzebie uwzględniania znacznie większej liczby składowych w omawianej strukturze gospodarki, m.in. z uwagi na znaczenie wydzielanej z sektora ogólnie rozumianych usług działalności finansowej oraz grupy branż wysokiej techniki, w tym np. szkolnictwa wyższego. Niestety, ale z uwagi na konieczność zachowania jednolitych okresów analizy, nie udało się pozyskać dla całego okresu 2005-2018 informacji statystycznych w układzie szerszym niż trzysektorowy układ gospodarki<sup>9</sup>. Ostatecznie zdecydowano więc, że trzysektorową strukturę gospodarki stanowiąc będą:

- sektor I (nazywany najczęściej rolniczym), który obejmuje rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo i przemysł wydobywczy;
- sektor II (przemysłowy) – obejmujący przemysł przetwórczy i budownictwo;
- sektor III (usługowy) – obejmujący szeroko rozumiane usługi (materialne i niematerialne).

### **Otrzymane wyniki i nasuwające się na ich podstawie wnioski**

Należy zauważyć, że struktura sektorowa jest odzwierciedleniem osiągniętego poziomu nowoczesności gospodarki, ale też stanowić może podstawę do wnioskowania o spodziewanej dynamice dalszego rozwoju. Ogólną prawidłowością rozwoju jest systematyczny i raczej znaczący spadek udziału sektora I, lekki spadek udziału sektora II i znaczący wzrost udziału sektora III. Warto wspomnieć o dużej różnicy w produktywności (pracy i majątku) sektorów, zwłaszcza pomiędzy sektorem I i dwoma pozostałymi. Opiswane właściwości w pełni uzasadniają – w opinii autora niniejszego opracowania – że struktura sektorowa jest wystarczająco dobrym miernikiem rozwoju gospodarczego (od strony ilościowej, a zwłaszcza jakościowej) o wspomnianych wyżej cechach zmiennych symptomatycznych. Dla oceny rozwoju branż pod uwagę miast ograniczymy się do udziałów sektora II i III, z oczywistych względów rezygnując z rozważania sektora I<sup>10</sup>. Wartości przyjętych do analizy wskaźników dla trzech grup miast prezentują tabele 1-3.

<sup>8</sup> Przegląd koncepcji, w tym różne podejścia w interpretacji znaleźć można, m.in. w: *Teoria trzech sektorów gospodarki*, E. Kwiatkowski, 1980, Warszawa: PWN.

<sup>9</sup> W odniesieniu do wartości majątku trwałego, dopiero w 2008 roku GUS wprowadził statystykę dla struktury gospodarki według sekcji PKD.

<sup>10</sup> Wystarczy zauważyć, że dominującą składową sektora I jest rolnictwo, które w potencjale rozwojowym miast, zwłaszcza dużych, może odgrywać co najwyżej marginalną rolę.

Tabela 1

Wskaźniki ocen dotyczących całego zbioru miast dużych (65 miast)

Wsk. Lata	1	2	3	4	5	6	7	8
2005	33,5	34,8	40,8	44,1	41,0	57,7	47,5	75,9
2006	33,5	34,6	41,0	44,3	40,7	57,8	47,3	75,3
2007	33,4	34,3	41,2	44,4	40,2	57,9	47,6	75,0
2008	33,3	34,0	41,4	44,8	39,9	57,8	46,4	75,4
2009	33,2	33,8	41,3	44,3	39,5	57,0	45,0	76,4
2010	32,8	33,1	40,6	43,4	38,9	57,3	45,5	75,6
2011	32,7	32,9	40,5	43,4	38,4	57,6	45,8	75,9
2012	32,6	32,7	40,4	43,1	38,4	57,4	45,1	74,9
2013	32,6	32,4	40,2	43,0	37,6	57,0	44,9	74,0
2014	32,5	32,2	40,2	43,0	37,2	56,8	44,4	73,7
2015	32,5	32,1	40,2	43,2	36,8	57,0	43,8	73,1
2016	32,5	31,9	40,3	43,4	36,3	56,9	44,3	73,2
2017	32,5	31,8	40,7	43,7	36,3	57,1	44,1	73,3
2018	32,5	31,6	40,8	43,8	36,3	57,2	44,0	72,5

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Tabela 2

Wskaźniki ocen dotyczących zbioru miast: metropolie (18 miast)

Wsk. Lata	1	2	3	4	5	6	7	8
2005	20,30	21,08	27,24	31,52	22,61	41,47	26,31	62,89
2006	20,29	20,95	27,47	31,73	22,58	41,75	25,78	61,95
2007	20,25	20,79	27,66	31,83	22,32	41,87	26,44	62,50
2008	20,20	20,62	27,87	32,17	21,98	41,97	24,99	64,14
2009	20,17	20,47	27,85	31,82	21,82	41,42	24,22	65,27
2010	19,97	20,13	27,34	31,00	21,38	41,73	24,51	64,81
2011	19,96	20,01	27,43	31,04	21,01	42,05	25,18	64,54
2012	19,94	19,87	27,44	30,91	20,82	42,07	24,06	63,97
2013	19,93	19,75	27,37	30,81	20,33	41,82	23,96	63,69
2014	19,94	19,66	27,54	31,01	20,27	41,91	23,99	63,05
2015	20,00	19,61	27,66	31,33	19,91	42,21	23,52	63,07
2016	20,02	19,54	27,94	31,68	19,80	42,39	23,71	63,08
2017	20,05	19,50	28,27	32,03	19,93	42,69	24,19	63,45
2018	20,09	19,48	28,55	32,21	20,06	42,95	23,84	62,90

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

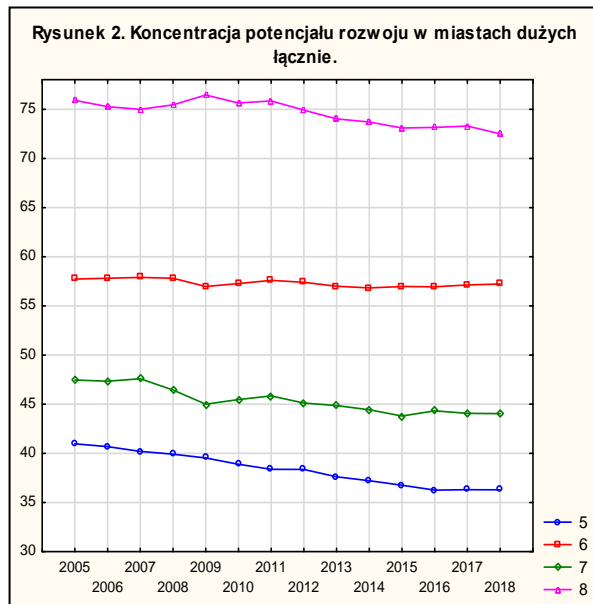
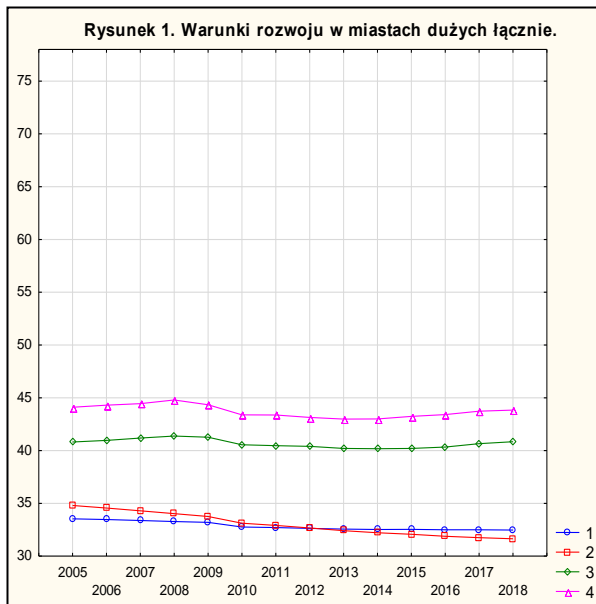
Tabela 3

Wskaźniki ocen dotyczących zbioru: pozostałe duże miasta (47 miast)

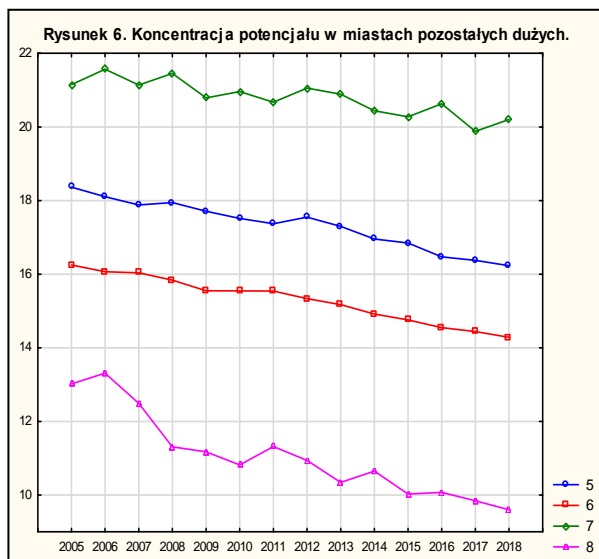
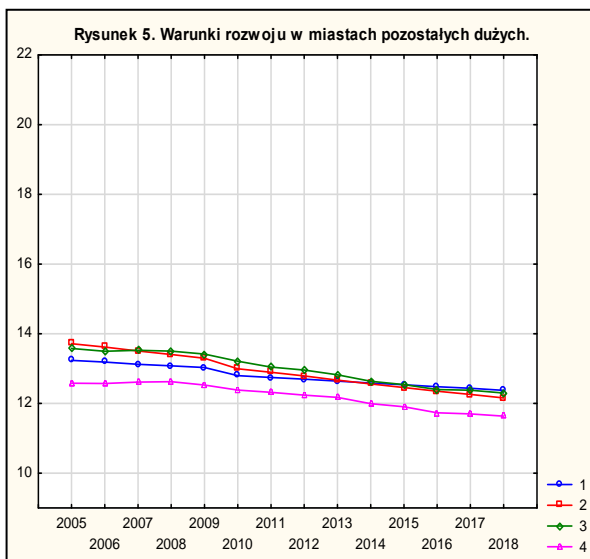
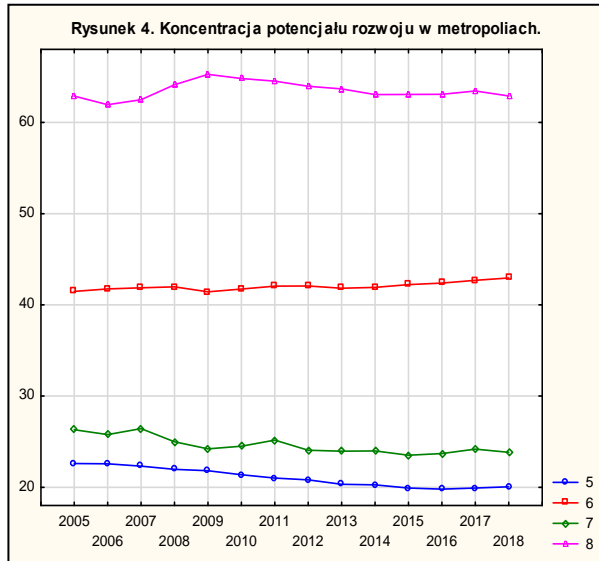
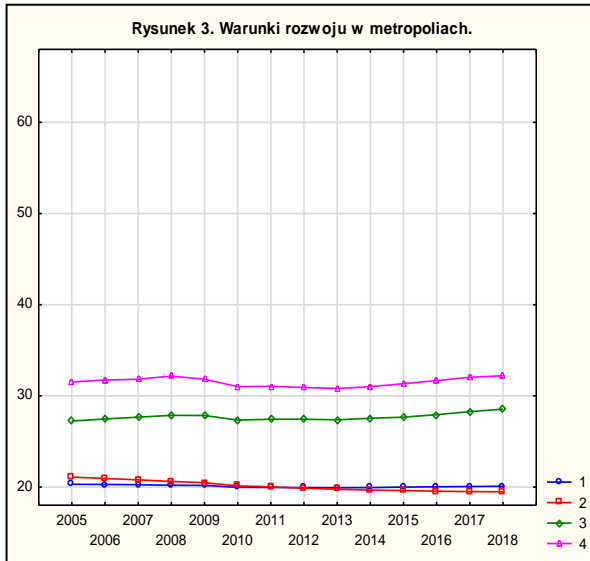
Wsk. Lata	1	2	3	4	5	6	7	8
2005	13,24	13,71	13,58	12,58	18,36	16,25	21,15	13,02
2006	13,19	13,62	13,50	12,57	18,10	16,07	21,57	13,31
2007	13,12	13,50	13,52	12,61	17,88	16,04	21,14	12,49
2008	13,08	13,41	13,50	12,63	17,95	15,84	21,45	11,31
2009	13,03	13,30	13,42	12,53	17,71	15,55	20,79	11,17
2010	12,80	13,00	13,21	12,38	17,52	15,55	20,96	10,82
2011	12,75	12,90	13,04	12,32	17,37	15,54	20,67	11,32
2012	12,70	12,79	12,96	12,24	17,55	15,34	21,06	10,94
2013	12,64	12,67	12,82	12,17	17,30	15,17	20,89	10,34
2014	12,59	12,56	12,64	11,99	16,96	14,92	20,44	10,65
2015	12,54	12,45	12,54	11,90	16,85	14,76	20,28	10,03
2016	12,48	12,35	12,40	11,73	16,47	14,55	20,63	10,07
2017	12,44	12,26	12,38	11,70	16,38	14,44	19,88	9,85
2018	12,38	12,16	12,30	11,64	16,23	14,28	20,21	9,60

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Ważną podstawą uogólnionych wniosków nasuwających się ze wskaźników oceny zamieszczonych w tabelach 1-3 będą wykresy zobrazowane rysunkami 1-6<sup>11</sup>.



<sup>11</sup> Należy zwrócić uwagę, na pełną zbieżność rozpiętości skali na osi pionowej dla każdej pary ujmującej „warunki rozwoju” oraz „koncentrację potencjału” w doniesieniu do danej grupy miast. Pozwala to łatwo dostrzec różnice w udziałach między tymi zjawiskami.



1. Udział w ludności kraju
2. Udział w ludności w wieku produkcyjnym w kraju
3. Udział w pracujących ogółem w kraju
4. Udział w miesięcznych płacach
5. Udział w pracujących w kraju w sektorze II
6. Udział w pracujących w kraju w sektorze III
7. Udział w wartości środków trwałych w sektorze II w kraju
8. Udział w wartości środków trwałych w sektorze III w kraju

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki pozwalają na sformułowanie kilku istotnych wniosków, nawiązujących do przyjętych celów przeprowadzanych analiz i odpowiadających na postawione pytania oraz hipotezy badawcze.

- 1) W pełni potwierdza się powszechnie wysuwane twierdzenie, że duże miasta koncentrują dużą część potencjału rozwojowego kraju. Otrzymane wyniki wskazują, że koncentracja ta jest znacząca. Świadczą o tym w zasadzie wszystkie uwzględnione miary. Najbardziej dobitnie koncentrację tę potwierdza udział sektora III w wartości środków trwałych. W całym okresie lat 2005-2018 wspomniany udział 65 miast w wartości środków trwałych w całym krajowym sektorze III wynosił znacznie powyżej 70%, a w odniesieniu do pracujących w tym sektorze – ok. 45%. Jeszcze mocniej koncentracja ta zaznacza się w grupie *metropoli*, gdzie tylko 18 miast ogniskuje ponad 60% wartości środków trwałych i ponad 40% pracujących

w sektorze III. W nawiązaniu do przedstawionych wcześniej spostrzeżeń dotyczących struktury sektorowej gospodarki jako miernika nie tylko osiągniętego poziom rozwoju, ale również poziomu nowoczesności potencjału rozwojowego, należy zwrócić uwagę, że przytaczane wskaźniki pozwalają wysunąć wysoce prawdopodobne przypuszczenie, że koncentracja dotyczy przede wszystkim potencjału współcześnie nowoczesnego. Sektor III (usługowy) odgrywa ważną rolę w obsłudze sektora produkcyjnego, przyczyniając się do utrzymania odpowiedniego tempa rozwoju gospodarczego, lecz również, a może przede wszystkim, w istotnym zakresie decydując o rozwoju nowoczesnej infrastruktury społecznej i przesądzając o jakości życia, a tym samym o ogólnie rozumianym rozwoju społecznym. Interpretację tę trzeba jednak uzupełnić spostrzeżeniem, że w miastach dużych znaczna część infrastruktury społecznej służy obsłudze ludności obszarów otaczających, zwłaszcza obszaru funkcjonalnego danego miasta. W niczym nie zmienia to jednak oceny o wysokiej koncentracji omawianego potencjału, a tym samym o wyższej jakości życia w miastach dużych – z uwagi na bezpośrednią w nich dostępność odpowiednich urządzeń.

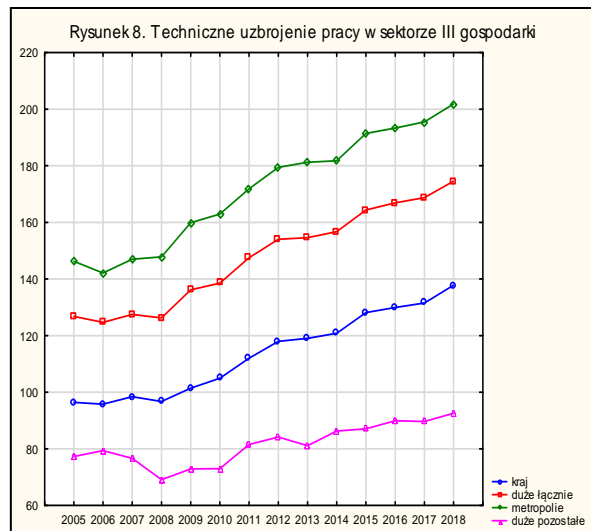
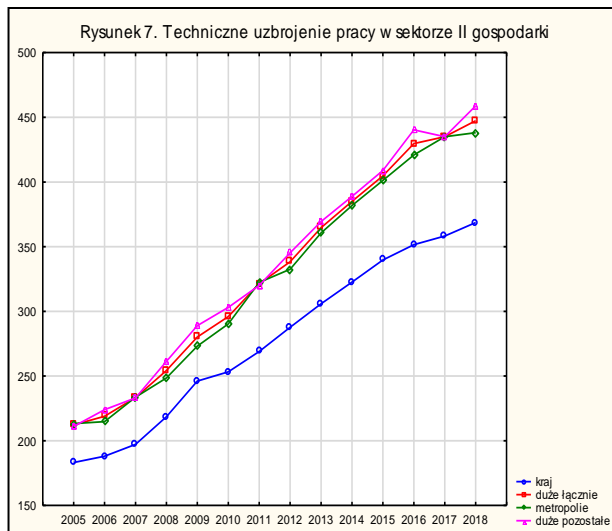
Rozwinięciem ustaleń dotyczących koncentracji potencjału rozwojowego w miastach dużych są wskaźniki uzbrojenia technicznego przeciętnego miejsca pracy w II i III sektorze gospodarki w skali zarówno całego kraju, jak też badanych grup miast. Wyliczenia zaprezentowano w tabeli 4, a graficznym uzupełnieniem są rysunki 7 i 8.

Tabela 4

*Techniczne uzbrojenie pracy w skali kraju i w miastach dużych*

Lata	Sektor II				Sektor III			
	kraj	duże łącznie	metropolie	duże pozostałe	kraj	duże łącznie	metropolie	duże pozostałe
<b>2005</b>	183,2	212,3	213,3	211,0	96,4	126,8	146,2	77,3
<b>2006</b>	188,1	218,9	214,8	224,1	95,8	124,7	142,1	79,4
<b>2007</b>	197,2	233,5	233,7	233,2	98,5	127,5	147,0	76,7
<b>2008</b>	218,6	254,3	248,5	261,3	96,8	126,3	147,8	69,1
<b>2009</b>	246,1	280,2	273,2	289,0	101,5	136,2	159,9	72,9
<b>2010</b>	253,3	296,1	290,3	303,1	104,9	138,5	163,0	73,0
<b>2011</b>	269,0	321,4	322,4	320,1	112,0	147,5	171,9	81,6
<b>2012</b>	287,7	338,3	332,5	345,3	118,0	154,0	179,5	84,2
<b>2013</b>	305,9	364,7	360,6	369,5	119,0	154,6	181,2	81,1
<b>2014</b>	322,6	385,0	381,8	388,9	120,8	156,7	181,8	86,3
<b>2015</b>	339,7	404,7	401,3	408,8	128,1	164,4	191,4	87,1
<b>2016</b>	351,5	429,7	420,9	440,3	129,9	166,9	193,3	89,9
<b>2017</b>	358,3	435,0	435,0	435,0	131,5	168,8	195,5	89,7
<b>2018</b>	368,6	447,4	438,2	458,8	137,8	174,6	201,8	92,6

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.



Źródło: opracowanie własne.

Brane pod uwagę grupy miast nie wykazują istotnych różnic pomiędzy sobą w zakresie przedmiotowego wskaźnika oceny w odniesieniu do sektora II<sup>12</sup>. Trzeba natomiast zwrócić uwagę na istotnie wyższą wartość wskaźnika w każdej grupie miast w stosunku do wskaźnika przeciętnego dla kraju, z jednoczesnym powiększaniem się zauważanej różnicy. Zasadnym jest twierdzenie o związku korelacyjnym pomiędzy technicznym uzbrojeniem a postępem techniczny, a dalej, wpływ tego ostatniego na wydajność pracy. W rezultacie tego zauważyć należy, że przedstawione spostrzeżenia również prowadzą do wniosku o istotnej koncentracji potencjału rozwoju w dużych miastach.

Nieco inaczej sytuacja przedstawia się w sektorze III gospodarki. Wyraźnie poniżej wartości nawet średnio krajowych lokuje się grupa *pozostałych dużych miast*. Uwzględniając inflację, można nawet szacować, że w tej grupie nastąpił regres w realnej wartości omawianego wskaźnika. Zdecydowanym liderem były natomiast *miasta-metropolie*.

- 2) Na szczególną uwagę zasługuje porównanie wskaźników obrazujących warunki rozwoju ze wskaźnikami reprezentującymi potencjał rozwojowy badanych miast. Otrzymane wyniki wskazują na dużo większy udział badanego zbioru miast w potencjale rozwoju w porównaniu do posiadanych warunków. Relację tę dobitnie ilustrują rysunki 1-6. Dotyczy to zarówno dużych miast łącznie, jak również podgrupy *metropolie* oraz *pozostałe duże miasta*. Znaczna przewaga w koncentracji potencjałów rozwoju dotyczy szczególnie sektora III gospodarki. Przedstawiane spostrzeżenia w pełni uzasadniają trafność hipotezy o przewadze koncentracji potencjału w stosunku do posiadanych warunków rozwoju.

W celu lepszego naświetlenia przewagi potencjału nad warunkami rozwoju w tabeli 5 zamieszczono wskaźniki odpowiednio syntetyzujące wyliczone udziały ujmowane w tabelach 1-3. Dla każdego zbioru miast wyliczony został wskaźnik przewagi ( $W_i$ ) jako iloraz sumy udziałów potencjałów do sumy udziałów mierzących warunki rozwoju, czyli<sup>13</sup>:

<sup>12</sup> Uwagę zwraca bardzo wysoka dynamika wzrostu wartości wskaźnika technicznego uzbrojenia pracy w rozważanym przedziale miast. Choć zagadnienie to wykracza poza cele niniejszego opracowania, to warto jednak o tym przynajmniej wspomnieć. Dynamika ta jedynie w części jest wynikiem zjawiska inflacji. Sumaryczna stopa inflacji szacowana na podstawie porównania PKB w cenach stałych i cenach bieżących między rokiem 2005 i 2017 wynosi ok. 27%. Wzrost wartości wskaźnika technicznego uzbrojenia pracy w sektorze II gospodarki w tym czasie kształtuje się znacznie powyżej 100%.

<sup>13</sup> Użyta formuła wymaga wyjaśnień. Po pierwsze, przyjęte zostało założenie, że ranga każdego wskaźnika udziału jest taka sama, co uzasadnione jest tym, iż definiowanie wag obciążone byłoby zbyt dużym ładunkiem subiektywizmu. Po drugie, należy podkreślić, że wyliczane wskaźniki, nie mając ścisłej interpretacji, służą jedynie celom orientacyjnym w dokonywanych porównaniach.

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^4 Up_{ij}}{\sum_{j=1}^4 Uw_{ij}}$$

gdzie:

$W_i$  – wskaźnik przewagi;  $i=1$ : miasta duże łącznie;  $i=2$ : metropolie;  $i=3$ : pozostałe duże miasta

$Up_{ij}$  – udział  $j$ -tego wskaźnika potencjału w grupie  $i$ -tej miast

$Uw_{ij}$  – udział  $j$ -tego wskaźnika reprezentującego warunki w grupie  $i$ -tej miast

$j = 1, 2, \dots, 4$ , gdyż zarówno po stronie potencjału, jak i warunków rozwoju występują cztery cechy.

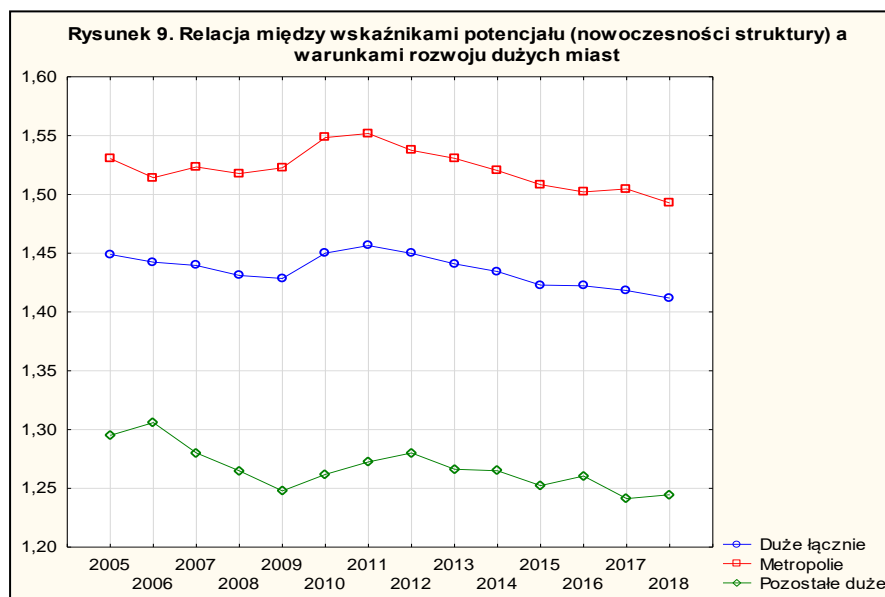
Tabela 5

Wskaźniki przewagi potencjału (nowoczesności struktury) nad warunkami rozwoju

Lata	Duże łącznie ( $W_1$ )	Metropolie ( $W_2$ )	Pozostałe duże ( $W_3$ )
2005	1,45	1,53	1,30
2006	1,44	1,51	1,31
2007	1,44	1,52	1,28
2008	1,43	1,52	1,26
2009	1,43	1,52	1,25
2010	1,45	1,55	1,26
2011	1,46	1,55	1,27
2012	1,45	1,54	1,28
2013	1,44	1,53	1,27
2014	1,43	1,52	1,26
2015	1,42	1,51	1,25
2016	1,42	1,50	1,26
2017	1,42	1,50	1,24
2018	1,41	1,49	1,24

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Wskaźniki zamieszczone w tabeli 5 obrazowo ilustruje rysunek 9.



Źródło: opracowanie własne.

Wnioskiem wprost jawiącym się z zaprezentowanych wyników jest to, że istotny „nadmiar” w udziale potencjałów rozwoju dotyczy wszystkich trzech grup miast. W najwyższym stopniu dotyczy oczywiście grupy *metropolii*, w której to grupie oprócz ostatniego roku przewaga nad warunkami przekraczała 50%. Warto jednak zwrócić uwagę na nieco inną prawidłowość – wzrost przewagi w koncentracji potencjału rozwoju nad udziałem wskaźników opisujących warunki rozwoju dotyczył okresu spowolnienia gospodarczego w Polsce i większej fluktuacji koniunktury gospodarczej (okres po 2008 roku). Można wysunąć ostrożny wniosek, że miasta duże wykazały się relatywnie większą odpornością na szoki zewnętrzne w stosunku do całej reszty jednostek terytorialnych szczebla podstawowego.

- 3) Do zweryfikowania pozostała jeszcze hipoteza mówiąca o relatywnie niższym tempie rozwoju *pozostałych dużych miast* w stosunku do grupy *miasta-metropolie*. Dostyc jednoznaczne rozstrzygnięcie tej hipotezy nasuwa się z porównania rysunków 6 oraz 4. Wszystkie cztery rozważane wskaźniki wykazują wyraźne zmniejszanie się udziału grupy *pozostałych dużych miast* w wartościach krajowych. Z pewnym przybliżeniem można inaczej powiedzieć, że następuje systematyczny spadek roli tej grupy miast w rozwoju kraju. Grupa *metropolii* nie rejestruje co prawda wzrostu udziału w potencjale rozwoju, poza wskaźnikiem pracujących w sektorze III, ale też nie wykazuje jednoznacznych tendencji spadkowych.

Nie bez znaczenia dla omawianych relacji są również tendencje zmian w udziałach wskaźników określanych jako warunki rozwoju. Wszystkie wykazują istotne pogarszanie się warunków, w przeciwieństwie do grupy *metropolii*, w której obserwowana jest stabilizacja w poziomie w warunków rozwoju.

Pamiętając, że *pozostałe duże miasta* to w zdecydowanej większości miasta, które utraciły status stolicy województwa, a *metropolie* to miasta, które stołeczność zachowały, podniesiony wątek rozważań konkludować można wnioskiem, że stołeczność miasta ma istotny wpływ na dynamikę jego rozwoju.

### **Bibliografia**

- Jałowiecki, B. (red.). (2008). *Miasto jako przedmiot badań naukowych w początkach XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030. (2011). Warszawa.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030. Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony. (2019). Warszawa.
- Kudłacz, T. (2005). Powiatowy system informacji gospodarczej (główne problemy tworzenia systemu wskaźników szczegółowych). *Samorząd Terytorialny*, 3, 19-31.
- Kwiatkowski, E. (1980). *Teoria trzech sektorów gospodarki*. Warszawa: PWN.
- Sobczyk, M. (2012). *Ekonometria*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.). (2017). Warszawa.



**Patrycja WIECZOREK**

Uniwersytet Rzeszowski

## **WIELOWYMIAROWA OCENA STOPNIA WYKORZYSTANIA TECHNOLOGII ICT W PRZEDSIĘBIORSTWACH KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ**

### **Streszczenie**

Artykuł prezentuje rezultaty badań, dotyczące oceny krajów Unii Europejskiej pod względem stopnia wykorzystania w przedsiębiorstwach technologii ICT w 2018 roku. W analizie wykorzystano wybrane metody Wielowymiarowej Analizy Porównawczej, tj. wzorcowe metody porządkowania liniowego (metoda Hellwiga i metoda TOPSIS) oraz bezwzorcową metodę porządkowania liniowego. Umożliwiły one ustalenie rankingów krajów UE ze względu na stopień wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach. Dane statystyczne pochodzą z Urzędu Statystycznego Unii Europejskiej – Eurostatu. Na podstawie wartości obliczonej miary syntetycznej dokonano grupowania krajów, wyróżniając kraje o wysokim, średniowysokim, średnioniskim i niskim poziomie stopnia zastosowania technologii ICT w przedsiębiorstwach. Wyniki badań pokazują, że niezależnie od zastosowanej metody porządkowania liniowego Dania, Finlandia i Szwecja były liderami pod względem stopnia wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach, a najniższe lokaty zajmowały Bułgaria, Grecja, Rumunia oraz Łotwa.

**Słowa kluczowe:** ICT, Unia Europejska, porządkowanie liniowe.

### **MULTIDIMENSIONAL EVALUATION OF THE LEVEL OF ICT USAGE IN ENTERPRISES IN EUROPEAN UNION**

### **Summary**

The article presents the results of research on the evaluation of European Union countries in terms of the level of ICT usage in enterprises in 2018. The analysis used methods of multivariate comparative methods such as Hellwig method, TOPSIS method and linear ordering method without the pattern of development. These methods allowed to establish a hierarchy of countries due to the degree of ICT usage in enterprises. Statistical data used in the analysis come from Eurostat. Based on the calculated ratio a grouping of countries was made, distinguishing countries with a high, medium-high, medium-low and low level of ICT usage in enterprises. The results of the research show that regardless of the method of linear ordering, Denmark, Finland and Sweden were leaders in terms of the level of the usage of information and communication technologies in enterprises. The lowest positions were taken by Bulgaria, Greece, Romania and Latvia.

**Key words:** ICT, European Union, linear ordering.

### **Wprowadzenie**

W dobie rozwoju nowej gospodarki dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych w krajach Unii Europejskiej jest wciąż mocno zróżnicowany, a stopień rozwoju technologii ICT<sup>1</sup> jest ważnym czynnikiem decydującym o pozycji kraju w układach międzynarodowych. Istotne jest zatem dążenie do niwelowania nierówności w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii pomiędzy poszczególnymi państwami członkowskimi.

---

<sup>1</sup> Skrót ICT (*ang. Information and communication Technologies*) jest powszechnie stosowany w literaturze przedmiotu i publikacjach naukowych. W Polsce ICT występuje w tłumaczeniu jako technologie teleinformatyczne, a jego skrót ma odpowiednik TIK bądź ITK, czyli technologie informacyjne i komunikacyjne.

Technologie ICT, ich dostępność i zakres stosowania odgrywają coraz większą rolę zarówno w funkcjonowaniu gospodarki opartej na wiedzy, jak też życiu codziennym każdego człowieka. Są niezbędne do szybkiego i sprawnego przepływu informacji, stanowiących podstawę podejmowania trafnych decyzji. Istotnie wpływają na konkurencyjność regionów, a także przeobrażenia i rozwój gospodarki światowej. Przez pojęcie „ICT” można rozumieć wszelkie technologie stosowane przy tworzeniu, przetwarzaniu i przesyłaniu informacji. Mowa tu o nadajnikach, sieciach i łączach, komputerach i innych urządzeniach elektronicznych oraz oprogramowaniu, które umożliwia działanie wszystkich wymienionych elementów (Jasińska, Szapiro, 2014, s. 105).

Coraz częściej wskazuje się na istotną rolę potencjału technologii ICT we wspieraniu innowacji i wzrostu gospodarczego. Jednym z siedmiu filarów Strategii „Europa 2020” jest Europejska Agenda Cyfrowa, której podstawowym celem jest wsparcie wzrostu gospodarczego, wzrostu inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu, poprzez uzyskanie trwałych korzyści ekonomicznych oraz społecznych z jednolitego rynku cyfrowego w oparciu o lepsze wykorzystanie potencjału technologii informacyjnych i komunikacyjnych (Chleba, Saniuk, 2016, s. 42).

Celem artykułu jest ocena krajów UE pod względem stopnia wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach. W badaniu zastosowano miarę syntetyczną, zbudowaną w oparciu o zestaw zmiennych diagnostycznych z 2018 roku. W analizie uwzględniono wybrane metody Wielowymiarowej Analizy Porównawczej, tj. wzorcowe metody porządkowania liniowego (metoda Hellwiga, metoda TOPSIS) oraz bezwzorcową metodę porządkowania liniowego, stanowiącą średnią arytmetyczną znormalizowanych cech. W badaniu wykorzystano te metody, ponieważ pozwalają one na zbadanie obiektów (krajów UE) opisanych wieloma cechami i za pomocą jednej zmiennej syntetycznej umożliwiają porównywanie obiektów. Na podstawie wartości obliczonej miary syntetycznej dokonano grupowania państw, wyróżniając kraje o wysokim, średniowysokim, średnioniskim oraz niskim poziomie stopnia użytkowania technologii ICT w przedsiębiorstwach. Dane statystyczne pochodzą z Urzędu Statystycznego Unii Europejskiej – Eurostatu, który ustala jednolity zestaw wskaźników, umożliwiający dokonywanie porównań oraz pokrywający kluczowe obszary wykorzystania ICT w przedsiębiorstwach.

### **Znaczenie technologii ICT dla funkcjonowania przedsiębiorstwa**

Dostęp do technologii jest istotnym wyznacznikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przyczynia się do poprawy wydajności pracy, sprzyja upowszechnieniu informacji i wiedzy. Współczesne przedsiębiorstwa zarządzają swoją działalnością za pomocą technologii ICT jako jednym z wielu narzędzi wykorzystywanych do przyspieszenia rozwoju biznesu. Oznacza to, że technologie informacyjno-komunikacyjne postrzegane są jako silnik przyspieszający rozwój firm zarówno w lokalnym, jak też międzynarodowym otoczeniu przedsiębiorstw (Nuamah-Gyambrah, Offei Otu, Agyeiwaa, 2016, s. 2).

Najważniejsze obszary wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach obejmują m.in.: posiadanie komputera i odpowiedniego oprogramowania, a także umiejętne wykorzystanie Internetu. Należy zauważyć, że technologie te stosują częściej duże i średnie podmioty, jednak coraz częściej sięgają po nie również mniejsze przedsiębiorstwa (Leoński, 2014, s. 191).

Technologie ICT oraz innowacje w nich zawarte wspomagają generowanie nowych i bardziej efektywnych relacji pomiędzy firmami, ich dostawcami, partnerami oraz klientami (Basl, Sasiadek, 2012, s. 762-763). Umiejętna eksploatacja urządzeń bazujących na cyfrowym przetwarzaniu i transmisji danych w przedsiębiorstwach związana jest ze zwiększeniem efektywności

funkcjonowania przedsiębiorstwa, która wyraża się poprzez: redukcję kosztów, oszczędność czasu, przyspieszenie rozliczeń finansowych, usprawnienie procesów logistycznych, możliwość otwierania nowych kanałów dystrybucji, podniesienie jakości licznych operacji, rozszerzenie możliwości reklamowania produktów i usług bądź rozszerzenie międzynarodowych rynków zbytu na usługi i produkty przedsiębiorstw (Kiercz, 2013, s. 44).

Technologie teleinformacyjne stanowią istotny czynnik rozwoju w organizacji podejścia koncentrującego się na zarządzaniu wiedzą – umiejętność wytworzenia wiedzy z informacji może zwiększyć zdolność organizacji do osiągnięcia jej celów, gdyż efektywność organizacji zależy od zdolności do oceny informacji, przeprowadzenia właściwej jej analizy i niezwłocznej reakcji na zaistniałe sytuacje. Co więcej, technologie ICT pozwalają na błyskawiczną komunikację pomiędzy członkami organizacji (Miron, Szymaniec-Mlicka, 2014, s. 220).

ICT wpływają na zmiany gospodarcze i społeczne, a także mają kluczowe znaczenie w tworzeniu nowych źródeł dochodu oraz zatrudnienia (Dębkowska, 2015, s. 64). Z danych opublikowanych przez Eurostat wynika, że w Unii Europejskiej z roku na rok wzrasta zatrudnienie pracowników jako specjalistów ICT. W 2019 roku w porównaniu z 2014 rokiem liczba zatrudnionych w tej branży wzrosła z ok. 7,5 mln do 9,4 mln osób. W Polsce zatrudnienie pracowników jako specjalistów ICT wzrosło z 413,1 tys. do 510,9 tys. ([https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_sks\\_itspt&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_sks_itspt&lang=en), dostęp: 17.09.2020).

Stopień wpływu cyfryzacji na przedsiębiorstwo można mierzyć głównie poprzez określanie ilości i jakości wdrożonych w nim rozwiązań technologicznych. Od 2015 roku Komisja Europejska monitoruje konkurencyjność państw członkowskich Unii Europejskiej przy pomocy sprawozdań dotyczących Indeksu Gospodarki Cyfrowej i Społeczeństwa Cyfrowego (DESI). Dane ilościowe uzyskane przy pomocy wskaźników DESI obejmują pięć obszarów polityki, takich jak: łączność, umiejętności cyfrowe, korzystanie z usług internetowych integracja technologii cyfrowej i cyfrowe usługi publiczne. Tabela 1 prezentuje ranking krajów Unii Europejskiej na podstawie indeksu DESI w latach 2015-2020 roku.

Tabela 1  
Rankingi krajów UE pod względem wartości DESI

Kraj	DESI 2015	DESI 2016	DESI 2017	DESI 2018	DESI 2019	DESI 2020
Austria	13	13	13	13	14	13
Belgia	10	10	9	11	11	9
Bułgaria	27	27	28	27	28	28
Chorwacja	21	20	20	21	20	20
Cypr	24	22	23	23	24	24
Czechy	17	19	19	19	18	17
Dania	1	2	1	3	3	3
Estonia	5	5	5	5	5	7
Finlandia	2	1	2	2	1	1
Francja	18	18	17	17	16	15
Grecja	28	28	27	28	27	27
Hiszpania	11	12	11	10	10	11
Irlandia	9	9	10	8	6	6
Litwa	14	14	14	12	12	14
Luksemburg	8	8	8	9	9	10
Łotwa	15	15	15	15	15	18
Malta	6	6	6	7	8	6
Niderlandy	4	4	4	4	4	4
Niemcy	12	11	12	14	13	12
Polska	23	24	24	24	25	23
Portugalia	19	17	18	18	19	19
Rumunia	26	26	26	26	26	26
Słowacja	20	21	21	20	21	22
Słowenia	16	16	16	16	17	16
Szwecja	3	3	3	1	2	2
Węgry	22	23	22	22	22	21
Wielka Brytania	7	7	7	6	7	8
Włochy	25	25	25	25	23	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/visualizations> (dostęp: 18.09.2020).

Na podstawie danych Eurostatu przedstawionych w tabeli 1 można zauważyć, że w latach 2015-2020 Finlandia, Szwecja, Niderlandy oraz Dania zajmowały zawsze najwyższe pozycje w rankingu DESI, co czyni je liderami w dziedzinie digitalizacji. W przeciwieństwie do tych krajów Bułgaria, Rumunia i Grecja plasowały się zawsze na najniższych lokatach. Polska na tle krajów UE wykazuje dość niskie pozycje rankingowe. W 2015 i 2020 roku Polska zajmowała 23. miejsce, w latach 2016-2018 – 24., a w 2019 roku była to 25. lokata. Poprawę swojej pozycji w rankingu DESI2020 Polska zawdzięcza najwyższemu w skali Unii Europejskiej poziomowi wykorzystania mobilnych usług szerokopasmowych. Podstawowe umiejętności cyfrowe pozostają na niskim poziomie w porównaniu ze średnią Unii Europejskiej (<https://inwestycje.pl/gospodarka/polska-23-w-ue-wg-indeksu-cyfrowej-gospodarki-i-spoleczenstwa-desi/>, dostęp: 18.09.2020).

## Metodyka badań

Ważnym etapem postępowania przy wykorzystaniu metod Wielowymiarowej Analizy Porównawczej jest dobór zmiennych diagnostycznych. Wyjściowy zestaw wskaźników statystycznych wybrany do oceny krajów Unii Europejskiej pod względem stopnia wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach w 2018 roku obejmował 10 zmiennych oznaczonych symbolami od  $X_1$  do  $X_{10}$ . Liczba zmiennych ograniczona jest ze względu na ich dostępność oraz porównywalność dla wszystkich krajów UE. Potencjalny zbiór zmiennych diagnostycznych obejmował odsetek przedsiębiorstw:

- $X_1$  – wykorzystujących komputery,
- $X_2$  – posiadających własną stronę internetową,
- $X_3$  – które otrzymały zamówienia za pośrednictwem sieci komputerowej,
- $X_4$  – prowadzących sprzedaż online (co najmniej 1% obrotu),
- $X_5$  – które otrzymały zamówienia za pośrednictwem strony internetowej lub aplikacji,
- $X_6$  – które sprzedawały za pośrednictwem strony internetowej lub aplikacji B2B, B2G,
- $X_7$  – które sprzedawały za pośrednictwem strony internetowej lub aplikacji B2C,
- $X_8$  – wykorzystujących druk 3D,
- $X_9$  – przesyłających faktury elektroniczne do automatycznego przetwarzania,
- $X_{10}$  – kupujących aplikacje finansowe i księgowo jako usługę Creative Cloud.

Zestaw cech został podany obróbce statystycznej. Jako kryterium doboru zmiennych diagnostycznych przyjęto wartość współczynnika zmienności co najmniej 10% i iloraz wartości minimalnej oraz maksymalnej, wynoszący co najmniej 2 (Kukuła, Luty, 2018, s. 186).

Ze względu na niskie zróżnicowanie wyeliminowano zmienną  $X_1$ . Cecha ta została uznana jako quasi-stała (nie może być wykorzystywana do dyskryminacji obiektów). Biorąc pod uwagę kryteria merytoryczne i statystyczne, ostateczny zbiór cech diagnostycznych, stanowiących podstawę prowadzenia dalszych badań, liczył dziewięć zmiennych, tj.  $X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}$ .

Zmienne diagnostyczne tworzą macierz danych o następującej postaci:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix} \quad (1)$$

gdzie:

$x_{ij}$  – zaobserwowana wartość  $j$ -tej cechy dla  $i$ -tego obiektu

$n$  – liczba obiektów

$m$  – liczba zmiennych.

W pracy do porządkowania państw Unii Europejskiej zastosowano zarówno bezwzorcowe, jak i wzorcowe metody porządkowania liniowego, co pozwoliło na uzyskanie szerszej podstawy formułowania wniosków.

Wzorcowe metody porządkowania liniowego zakładają istnienie pewnego wzorca, który jest obiektem abstrakcyjnym o najlepszych wartościach zmiennych diagnostycznych, jakie zostały zaobserwowane dla wszystkich obiektów (Łuniewska, Tarczyński, 2012, s. 42). Z grupy metod wzorcowych w badaniu wykorzystano metodę Hellwiga i metodę TOPSIS.

Syntetyczna miara Hellwiga jest jedną z najstarszych i najczęściej stosowanych metod porządkowania liniowego. Miara rozwoju Hellwiga syntetyzuje dane i umożliwia otrzymanie jednej, zagregowanej wartości, pozwalającej na porównanie obiektów pod względem badanego zjawiska (Zbierska, Zydrón, Szczepański, 2014, s. 303). Miara ta przyjmuje wartości z przedziału  $[0,1]$ , przy czym im wyższy poziom zjawiska złożonego, tym wyższa wartość miary rozwoju. Istotną zaletą tej metody jest to, że dzięki niej można bezpośrednio ocenić kilka (lub więcej) jednostek statystycznych (Paluszkiewicz, 2010, s. 345).

Syntetyczny miernik ustalono według następującej procedury (Majka, 2015, s. 358):

1) Standaryzacja zmiennych zgodnie z formułą:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j} \quad (2)$$

gdzie:

$\bar{x}_j$  – średnia arytmetyczna dla  $j$ -tej zmiennej

$s_j$  – odchylenie standardowe dla  $j$ -tej zmiennej.

2) Wyznaczenie odległości każdego obiektu (kraju) od wzorca ( $z_{0j}$ ) w oparciu o następującą formułę:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2} \quad (3)$$

przy czym:

$$z_{0j} = \max_i \{ z_{ij} \},$$

3) Wyznaczenie miernika syntetycznego ( $Q_i$ ) zdefiniowanego jako:

$$Q_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0} \quad (i = 1, 2, \dots, n), \quad (4)$$

gdzie:

$$d_0 = \bar{d} + 2 \cdot S_d$$

$\bar{d}$  – średnia arytmetyczna odległości obiektu od wzorca  $d_{i0}$

$S_d$  – odchylenie standardowe odległości zmiennej od wzorca  $d_{i0}$ .

Metoda TOPSIS została opracowana przez K. Yoona i C.L. Hwanga w wydanej w 1981 roku pracy poświęconej wielokryterialnemu podejmowaniu decyzji. W metodzie TOPSIS wyznacza się dwa punkty odniesienia – wzorzec i antywzorzec. Za najlepszy obiekt uznawany jest ten, który ma najmniejszą odległość od rozwiązania „idealnego” oraz najdalszą od rozwiązania „antyidealnego” (Sharma, 2013, s. 50). Procedura wyznaczania metody TOPSIS przebiega w następujących etapach (Binderman, Borkowski, Szczesny, 2009, s. 78):

1) Standaryzacja zmiennych wyrażona wzorem (2).

2) Ustalenie wektorów wartości rozwiązania „idealnego”  $a^+$  i „antyidealnego”  $a^-$ :

$$a^+ = (a_1^+, a_2^+, \dots, a_n^+) := \max_i \{ z_{ij} \} \quad (5)$$

$$a^- = (a_1^-, a_2^-, \dots, a_n^-) := \min_i \{ z_{ij} \}, \quad (6)$$

3) Wyznaczanie odległości obiektów od rozwiązania „idealnego”  $d_i^+$  według wzoru:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_j^+)^2} \quad (7)$$

gdzie:

$$z_j^+ = \max_i \{ z_{ij} \}$$

4) Wyznaczanie odległości obiektów od rozwiązania „antyidealnego”  $d_i^-$  według wzoru:

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_j^-)^2} \quad (8)$$

gdzie:

$$z_j^- = \min_i \{ z_{ij} \}$$

5) Wyznaczenie wartości miernika syntetycznego ( $Q_i$ ) zgodnie z formułą:

$$Q_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-} \quad (9)$$

Wartość miary syntetycznej mieści się w granicach od 0 do 1. Im bliższy jedności jest wyznaczony miernik, tym obiekt jest bliższy wzorcowi (García-Cascales, Lamata, 2012, s. 126).

W metodach bezwzorcowych miernik syntetyczny konstruowany jest na podstawie tylko znormalizowanych wartości zmiennych diagnostycznych. W badaniu wykorzystano metodę bezwzorcową, zgodnie, z którą dla poszczególnych obiektów obliczono średnią arytmetyczną znormalizowanych cech według wzoru:

$$Q_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m z_{ij} \quad \text{dla } i=1, \dots, n. \quad (10)$$

gdzie:

$z_{ij}$  – znormalizowana wartość  $j$ -tej zmiennej w  $i$ -tym obiekcie wyrażona wzorem:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i x_{ij}}{r_j} \quad (11)$$

przy czym:

$r_j$  – rozstęp dla  $j$ -tej zmiennej.

Kraje UE-28, które osiągnęły wartości miernika najbliższe 1, charakteryzowały się najwyższym stopniem wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach. Wartości miar bliskie 0 świadczyły zaś o najniższym stopniu wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach.

W wyniku porządkowania krajów UE otrzymano  $v$  rankingów, których podobieństwo zbadano przy wykorzystaniu współczynnika korelacji rang Spearmana oraz miary podobieństwa rankingów  $m_{pq}$  zgodnie ze wzorem:

$$m_{pq} = 1 - \frac{2 \sum_{i=1}^n |c_{ip} - c_{iq}|}{n^2 - z}, \quad p, q = 1, 2, \dots, v. \quad (12)$$

gdzie:

$c_{ip}$  – pozycja *i-tego* obiektu w rankingu o numerze *p*,

$c_{iq}$  – pozycja *i-tego* obiektu w rankingu o numerze *q*,

$z = \begin{cases} 0, n \in P \\ 1, n \notin P \end{cases}$   $P$  – zbiór liczb naturalnych parzystych.

Jeśli porównywane rankingi są identyczne, wówczas  $m_{pq}=1$ , a gdy porównywane rankingi diametralnie się różnią, wówczas  $m_{pq}=0$  (Kukuła, 2017, s. 229).

Obliczone wartości zmiennej syntetycznej  $Q_i$  stanowią punkt wyjścia uporządkowania liniowego obiektów i podstawę klasyfikacji krajów UE, ze względu na jednorodne grupy, z punktu widzenia osiągniętego stopnia badanego zjawiska. Całkowity przedział zmienności miar podzielono na cztery grupy typologiczne, do których przypisano poszczególne kraje, według następujących reguł (Miśkiewicz-Nawrocka, Zeug-Żebro, 2015, s.157):

grupa I: $Q_i \geq \bar{z} + s_z$	poziom wysoki	
grupa II: $\bar{z} + s_z > Q_i \geq \bar{z}$	poziom średniowysoki	(13)
grupa III: $\bar{z} > Q_i \geq \bar{z} - s_z$	poziom średnioniski	
grupa IV: $Q_i < \bar{z} - s_z$	poziom niski	

gdzie:

$\bar{z}$  – wartość średnia miary syntetycznej

$s_z$  – odchylenie standardowe miary syntetycznej.

### **Badania empiryczne stopnia wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach krajów UE**

Wartości miary syntetycznej pozwoliły na określenie pozycji rankingowych krajów Unii Europejskiej, ocenianych pod względem stopnia wykorzystania ICT w przedsiębiorstwach. Wartości miary syntetycznej i ranking krajów, sporządzony na podstawie wartości miary Hellwiga (R1), metody TOPSIS (R2) i bezwzorcowej metody porządkowania liniowego (R3), zaprezentowano w tabeli 2.



Tabela 2

*Wartości miary syntetycznej i pozycje krajów UE-28 w rankingach uzyskanych z wykorzystaniem różnych metod porządkowania liniowego*

Kraj	Wartości miary syntetycznej			Ranking krajów		
	R1	R2	R3	R1	R2	R3
Austria	0,334	0,397	0,376	15	14	15
Belgia	0,624	0,674	0,727	4	4	4
Bułgaria	0,038	0,078	0,055	28	28	28
Chorwacja	0,321	0,360	0,356	17	16	16
Cypr	0,216	0,269	0,238	22	22	22
Czechy	0,457	0,511	0,516	10	9	9
Dania	0,755	0,774	0,821	1	1	1
Estonia	0,403	0,440	0,436	13	13	13
Finlandia	0,643	0,689	0,753	3	3	3
Francja	0,295	0,328	0,322	18	19	19
Grecja	0,152	0,195	0,170	25	25	25
Hiszpania	0,364	0,393	0,385	14	15	14
Irlandia	0,575	0,648	0,700	5	5	5
Litwa	0,472	0,500	0,499	9	10	11
Luksemburg	0,292	0,351	0,331	19	17	18
Łotwa	0,149	0,194	0,168	26	26	26
Malta	0,476	0,522	0,528	8	8	8
Niderlandy	0,562	0,485	0,644	6	6	6
Niemcy	0,428	0,610	0,484	12	12	12
Polska	0,200	0,243	0,222	24	24	24
Portugalia	0,326	0,351	0,351	16	18	17
Rumunia	0,044	0,091	0,065	27	27	27
Słowacja	0,269	0,310	0,295	21	21	21
Słowenia	0,513	0,546	0,545	7	7	7
Szwecja	0,687	0,716	0,768	2	2	2
Węgry	0,214	0,250	0,233	23	23	23
Wielka Brytania	0,450	0,499	0,511	11	11	10
Włochy	0,269	0,316	0,297	20	20	20
średnia	0,376	0,419	0,421			
odchylenie	0,188	0,187	0,213			
współczynnik zmienności	49,99%	44,63%	50,54%			
asymetria	0,137	0,094	0,228			

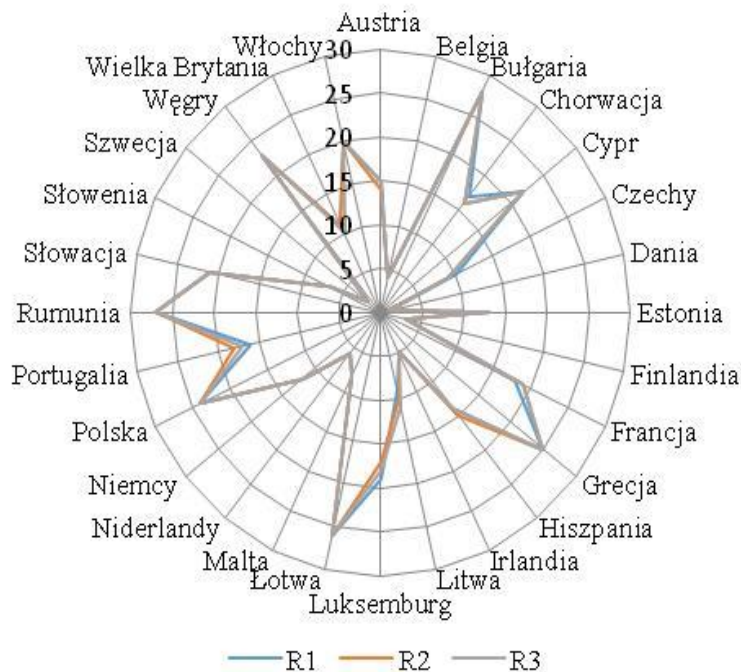
Zródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 2 można zauważyć duże podobieństwo zajmowanych pozycji przez poszczególne kraje UE względem wartości miary syntetycznej, wyznaczonej za pomocą zastosowanych metod. Różnice rankingowe zaobserwowano dla dziewięciu krajów (Austria, Chorwacja, Czechy, Francja, Hiszpania, Litwa, Luksemburg, Portugalia, Wielka Brytania), jednak nie są one znaczące, mieszczą się w granicach 1-2 miejsc. Czołowe miejsca w rankingu zajmowały zawsze Dania, Finlandia oraz Szwecja. Najniżej w rankingach wypadły

Bułgaria, Rumunia i Łotwa. Niezależnie od zastosowanej metody porządkowania liniowego gvbfc Finlandia – 3., Belgia – 4., Irlandia – 5., Niderlandy – 6., Słowenia – 7., Malta – 8., Niemcy – 12., Estonia – 13., Słowacja – 21., Cypr – 22., Węgry – 23., Polska – 24., Rumunia – 27., Bułgaria – 28.). Pozycja Polski na tle krajów Unii Europejskiej jest stosunkowo niska, o czym świadczy zajmowanie 24. miejsca we wszystkich skonstruowanych rankingach.

Zróznicowanie krajów UE-28 pod względem stopnia wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych należy uznać za duże. Współczynnik zmienności, ustalony na podstawie wartości miar syntetycznych, wyniósł 50,54% w przypadku zastosowania bezwzorcowej metody porządkowania liniowego. W przypadku pozostałych metod współczynnik zmienności wahał się w granicach 44,63-49,99%. Rozkład wyznaczonych miar syntetycznych cechuje się asymetrią prawostronną, co świadczy o tym, że w większości krajów syntetyczny miernik ma wartości niższe od średniej.

Celem oceny dystansu krajów UE-28 w kontekście analizowanego zjawiska uzyskane wyniki odzwierciedlono w postaci graficznej (rysunek 1).



Rysunek 1. Pozycje krajów UE-28 ze względu na stopień wykorzystania ICT w przedsiębiorstwach w 2018. Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2.

Analizując rysunek 1, można dostrzec podobieństwo uzyskanych porządkowań, o czym świadczy fakt, że linie odzwierciedlające każdy z rankingów mają podobny kształt i w wielu punktach na siebie nachodzą. Im linia przechodzi bliżej środka, tym obiekt zajmuje wyższą pozycję w rankingu. W przypadku zajmowania jednakowych miejsc krzywe nakładają się na siebie.

W celu ustalenia stopnia podobieństwa rankingów państw Unii Europejskiej dla każdej pary układów porządkowych przedstawionych w tabeli 2 wyznaczono wartości współczynnika korelacji rang Spearmana i miarę podobieństwa rankingów  $m_{pq}$ . Wartości współczynnika korelacji Spearmana pomiędzy lokatami krajów UE-28 zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

*Wartości współczynnika korelacji Spearmana pomiędzy rankingami*

	R1	R2	R3
R1	1	0,996	0,997
R2	0,996	1	0,998
R3	0,997	0,998	1

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wysokie wartości współczynnika rang Spearmana wskazują na duże podobieństwo wyników uporządkowań, zatem w analizie stopnia wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach krajów UE można wykorzystać jedną z nich.

Wyniki otrzymanych wartości współczynnika rang Spearmana skonfrontowano z miarą podobieństwa rankingów. W wyniku jej zastosowania uzyskano macierz  $M$ . Numer wiersza (kolumny) odpowiada metodzie o przyjętym w tabeli 2 oznaczeniu.

$$[M] = \begin{bmatrix} 1 & 0,974 & 0,980 \\ & 1 & 0,985 \\ & & 1 \end{bmatrix}$$

W wyniku porównania miary podobieństwa rankingów z wynikami współczynnika korelacji rang Spearmana wysunięto identyczny wniosek. Sporządzone rankingi wykazują duże podobieństwo, z tym że największe otrzymano, wykorzystując metodę TOPSIS oraz bezwzorcową metodę porządkowania liniowego (rankingi R2 i R3).

Na podstawie średniej i odchylenia standardowego wartości mierników syntetycznych kraje Unii Europejskiej podzielono na cztery grupy typologiczne (tabela 4).

Tabela 4

*Klasyfikacja krajów UE-28 ze względu na stopień wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach w 2018 roku*

Grupy typologiczne	Metoda Hellwiga	Metoda TOPSIS	Bezwzorcową metodą porządkowania
I	Belgia, Dania, Finlandia, Irlandia, Szwecja	Belgia, Dania, Finlandia, Irlandia, Niemcy, Szwecja	Belgia, Dania, Finlandia, Irlandia, Niderlandy, Szwecja
II	Czechy, Estonia, Litwa, Malta, Niderlandy, Niemcy, Słowenia, Wielka Brytania	Czechy, Estonia, Litwa, Malta, Niderlandy, Słowenia, Wielka Brytania	Czechy, Estonia, Litwa, Malta, Niemcy, Słowenia, Wielka Brytania
III	Austria, Chorwacja, Cypr, Francja, Hiszpania, Luksemburg, Polska, Portugalia, Słowacja, Węgry, Włochy	Austria, Chorwacja, Cypr, Francja, Hiszpania, Luksemburg, Polska, Portugalia, Słowacja, Węgry, Włochy	Austria, Chorwacja, Cypr, Francja, Hiszpania, Luksemburg, Polska, Portugalia, Słowacja, Węgry, Włochy
IV	Bułgaria, Grecja, Łotwa, Rumunia	Bułgaria, Grecja, Łotwa, Rumunia	Bułgaria, Grecja, Łotwa, Rumunia

Źródło: opracowanie własne.

Już po pierwszej analizie widać, że niezależnie od zastosowanej metody porządkowania liniowego, skład grupy trzeciej oraz czwartej jest identyczny. Zmiany w przynależności wystąpiły w grupie pierwszej i drugiej. W skład grupy pierwszej wchodzi kraje Unii Europejskiej, będące liderami w zakresie wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach, czyli Belgia, Dania, Finlandia, Irlandia oraz Szwecja. W przypadku sporządzania grup na podstawie wartości miar syntetycznych otrzymanych metodą TOPSIS do grupy pierwszej zaliczono dodatkowo Niemcy. W odniesieniu do klasyfikacji na podstawie wartości miar syntetycznych otrzymanych bezwzorcową metodą porządkowania liniowego w skład grupy pierwszej oprócz krajów nordyckich wchodzi z kolei również Niderlandy. Najmniej liczna jest czwarta grupa typologiczna, którą tworzą państwa UE o najniższym poziomie wykorzystania technologii ICT przez przedsiębiorstwa, obejmując cztery kraje (Bułgaria, Grecja, Łotwa i Rumunia). Najbardziej liczna (11 krajów – tabela 4) jest natomiast grupa trzecia, która obejmuje państwa o średnim stopniu wykorzystania ICT.

### Podsumowanie

W artykule dokonano porównania stopnia wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach krajów Unii Europejskiej. W badaniu wykorzystano wybrane metody Wielowymiarowej Analizy Porównawczej, tj. metodę Hellwiga, metodę TOPSIS oraz bezwzorcową metodę porządkowania liniowego, stanowiącą średnią arytmetyczną zunitaryzowanych cech. Umożliwiły one zbudowanie miary syntetycznej, a następnie sporządzenie rankingów odzwierciedlających stopień wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach w krajach Unii Europejskiej. Na podstawie wartości miary syntetycznej dokonano grupowania krajów, wyróżniając państwa o wysokim, średniowysokim, średnioniskim i niskim poziomie stopnia wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków końcowych:

- Niezależnie od zastosowanej metody porządkowania liniowego Dania, Finlandia oraz Szwecja były liderami pod względem stopnia wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i to one były zaliczane do grupy pierwszej. Najniższe lokaty zajmowały Bułgaria, Grecja, Rumunia i Łotwa, zaliczane do grupy czwartej.
- Sporządzone rankingi są bardzo podobne, co potwierdzają statystycznie istotne i wysokie wartości współczynnika korelacji rang Spearmana (bliska jedności) oraz miary podobieństwa rankingów  $m_{pq}$ . W badaniach stopnia wykorzystania technologii ICT można wykorzystać więc jedną z nich.
- Pozycja Polski na tle krajów Unii Europejskiej jest stosunkowo niska, o czym świadczy zajmowanie 24. miejsca we wszystkich skonstruowanych rankingach.

### Bibliografia

- Basl, J., Sasiadek, M. (2012). Innowacyjna rola ICT w społeczeństwie i w gospodarce W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 759-768). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Binderman, Z., Borkowski, B., Szczesny, W. (2009). O pewnych metodach porządkowania i grupowania w analizie zróżnicowania rolnictwa. *Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G, Ekonomika Rolnictwa*, 96(2), 77-90.
- Chleba K., Saniuk S. (2016). Wielowymiarowa analiza wykorzystania technologii ICT w przedsiębiorstwach w Polsce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 17, z. 12, cz. 1 Nowe kierunki w zarządzaniu logistycznym, 41-53.

- Dębkowska, K. (2015). Wielowymiarowa analiza kondycji finansowej przedsiębiorstw sektora e-usług. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 385, 56-70.
- García-Cascales, M. S., Lamata, M. T. (2012). On rank reversal and TOPSIS method. *Mathematical and Computer Modelling*, 56, 123-132.
- Jasińska, K., Szapiro, T. (2014). *Zarządzanie procesami realizacji projektów w sektorze ICT*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kiercz, O. (2013). Infrastruktura ICT polskich przedsiębiorstw w układzie regionalnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 907, 43-58.
- Kukuła, K. (2017). Zanieczyszczenia środowiska a działalność proekologiczna w Polsce w 2015 roku w świetle wielowymiarowej analizy porównawczej. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego*, 3, 226-238.
- Kukuła, K., Luty, L. (2018). O wyborze metody porządkowania liniowego do oceny gospodarki odpadami w Polsce w ujęciu przestrzennym. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*, 18(2), 183-192.
- Leoński, W. (2014). Technologie informacyjno-komunikacyjne jako czynnik poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 38 (t. 1 Zarządzanie), 181-192.
- Łuniewska, M., Tarczyński, W. (2012). *Metody wielowymiarowej analizy porównawczej na rynku kapitałowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Majka, A. (2015). Taksonomiczna analiza zróżnicowania poziomu życia w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego*, 407, 354-363.
- Miroń, W., Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Wykorzystanie narzędzi ICT w zarządzaniu podmiotem leczniczym na przykładzie procesu rozliczenia świadczeń zdrowotnych z narodowym funduszem zdrowia. *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 199, 219-227.
- Miśkiewicz-Nawrocka, M., Zeug-Żebro, K. (2015). Ocena stopnia zagrożenia bezrobociem województw Polski w latach 2005-2012. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4(940), 145-161.
- Nuamah-Gyambah, K., Offei Otu, M., Agyeiwaa, F. (2016). Role of Information and Communication Technology (ICT) in the Survival of Small and Medium Scale Enterprises (SME's) in Ghana: Evidence from selected Small and Medium Scale Enterprises in New Juaben Municipality, Koforidua. *International Journal of Management*, 2(3), 1-14.
- Paluszkiwicz, O.J. (2010). Wykorzystanie metody wzorca rozwoju do klasyfikowania przedsiębiorstw pod względem poziomu zarządzania wiedzą. W: Knosala R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie* (vol. 2, s. 344-350). Opole: Oficyna Wydawnicza PTZP.
- Sharma, M. (2013). Multi Attribute Decision Making Techniques. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 1(1), 49-51.
- Zbierska, A., Zydrón, A., Szczepański, P. (2014). Proces suburbanizacji a warunki życia mieszkańców podpoznańskich i podwrocławskich gmin. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 37, 303-313.

[https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_sks\\_itspt&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_sks_itspt&lang=en).

<https://digital-agenda-data.eu/datasets/desi/visualizations>.

**Honorata TRZCIŃSKA**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

## **WYBRANE MODELE DOSKONAŁOŚCI JAKO PRZYKŁAD KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI W PLACÓWKACH MEDYCZNYCH**

### **Streszczenie**

W obecnej rzeczywistości, zarówno w literaturze przedmiotu, jak też praktyce, zwraca się szczególną uwagę na znaczenie terminu „jakość”, a w tym „jakość usług” we wszystkich gałęziach gospodarki. Na przestrzeni jednak wielu lat jakość w usługach medycznych ewaluowała i nabierała coraz większego znaczenia. Obecnie powinna być priorytetem tak dla kadry zarządzającej, jak również osób kreujących kształt polityki zdrowotnej w myśl definicji jakości – zgodność z wymaganiami – zaproponowanej przez P.B. Crosby’ego (Kindalski, Bagiński, 1997). Jakości nie da się osiągnąć metodami kontroli, weryfikacji czy częściowych programów zapewnienia jakości. Musi to być działanie systemowe całej organizacji – oparte o sprawny system zarządzania, efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych dla osiągnięcia wyznaczonych celów przy zaangażowaniu wszystkich pracowników, na każdym poziomie funkcjonalnym jednostki medycznej.

W niniejszym artykule przedstawiono jedynie wybrane elementy dotyczące zarządzania jakością w placówkach medycznych, jednocześnie Autorka chce zwrócić uwagę na istotę i wagę podejmowania skutecznych działań projakościowych przez kadrę zarządzającą, opartych na wypracowanych modelach, narzędziach i systemie zarządzania jakością.

Celem publikacji jest dokonanie przeglądu i identyfikacja metod zarządzania jakością podmiotami leczniczymi, ze szczególnym uwzględnieniem wdrażania modelu doskonałości EFQM. Skupiono się głównie na jego charakterystyce, ponieważ jest to jeden z najczęściej stosowanych modeli doskonałości, dlatego szczególnie powinien znaleźć swoje odzwierciedlenie w jednostkach ochrony zdrowia w Polsce. Artykuł ma charakter teoretyczny, a do realizacji celu głównego wykorzystano analizę dostępnej literatury i wybrane przykłady.

**Słowa kluczowe:** jakość, jakość usług medycznych, system zarządzania jakością.

## **SELECTED MODELS OF EXCELLENCE AS AN EXAMPLE OF QUALITY SHAPING IN MEDICAL FACILITIES**

### **Summary**

In the current reality, both in the literature on the subject and in practice, particular attention is paid to the meaning of the term quality, including service quality, in all branches of the economy. Over the years, however, quality in medical services has evolved and become increasingly important. Currently, it should be a priority for both the management and people shaping health policy in accordance with the definition of quality – a compliance with requirements – suggested by P.B. Crosby (Kindalski, Bagiński, 1997). Quality cannot be achieved by means of control, verification or partial quality assurance programs. It has to be a systemic activity of an entire organization, an activity based on an efficient management system, an effective use of human and material resources to achieve the set goals with an involvement of all employees at every functional level of a medical unit.

The prime objective of the article is to encourage decision-makers to take comprehensive and effective pro-quality initiatives based on available, developed and tested models as well as tools and quality management systems. What is more, its intention is to motivate those concerned with a broadly understood quality to systematize their knowledge in the field of standardization in health care, according to the quality standards functioning in this field.

The purpose of this publication is to review and identify methods of quality management in healthcare entities, with particular emphasis on the implementation of the EFQM excellence model. The focus was mainly on its characteristics, as it is one of the most frequently used models of excellence, therefore it should be particularly reflected in health care units in Poland. The article is theoretical, the analysis of the available literature and selected examples were used to achieve the main goal.

**Key words:** quality, quality of medical services, quality management system.

## Wprowadzenie

Na przestrzeni wieków jakość w usługach medycznych nabierała coraz większego znaczenia. Stopniowo wpływ na nią przypisywano lekarzom, personelowi medycznemu i szerokiemu gronu osób zajmujących się zdrowiem. Pojęcie „jakość w usługach medycznych” ewaluowało na przestrzeni lat i rozszerzało swoją semantykę. Dynamiczny wzrost jego znaczenia oraz proces reformowania tego sektora w latach 90. XX wieku zapoczątkowały nowe warunki rynkowe, które wymusiły na podmiotach ochrony zdrowia wprowadzenie ówczesnych metod zarządzania świadczonymi usługami. Jednocześnie zwrócono uwagę na wiele niedoskonałości służby zdrowia i opieki medycznej, m.in. na złożony problem jakości oraz zarządzania nią. Zagrożenia z tym związane, w tym niekorzystna kondycja wielu podmiotów leczniczych, nie zawsze satysfakcjonująca opinia publiczna na temat sektora, wzrastające oczekiwania ze strony klientów/pacjentów, determinują konieczność podejmowania działań, które w pewnej perspektywie czasowej mogłyby przyczynić się do poprawy aktualnej sytuacji.

Na świecie podejmowane są różnorodne inicjatywy na rzecz zwiększania wydajności i efektywności pracy podmiotów leczniczych, jak dotychczas wykorzystując szereg programów i modeli, w tym koncepcje Nowej Administracji Publicznej (ang. *New Public Administration*), Nowego Zarządzania w Sektorze Publicznym (ang. *New Public Management*), Programu Najwyższej Jakości (ang. *Best Value*), Programu Dobrego Rządzenia (ang. *Good Governance*), Strategicznej Karty Wyników (ang. *Balanced Scorecard*), programów bazujących m.in. na normach serii ISO 9001 (system zarządzania jakością), modelu EFQM (model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością), modelu CAF (Powszechny Model Oceny – ang. *Common Assessment Framework*) (Lenik, 2017).

Zmiana zasad funkcjonowania opieki zdrowotnej implikuje zatem konieczność nieustannego jej doskonalenia, staje się instrumentem wspomagającym dążenie do doskonałości organizacyjnej, do inicjowania nowych wyzwań w kontekście poszukiwania i podejmowania bardziej efektywnych metod zarządzania placówkami opieki zdrowotnej. Jakość w ochronie zdrowia można poprawić jedynie systematycznym i kompleksowym działaniem, przy pełnym zaangażowaniu wszystkich pracowników i w tym wyłonieniu liderów – zarówno wśród kadry medycznej, jak i administracyjnej.

Wysoka jakość świadczonych usług medycznych, a w szczególności zarządzanie przez jakość, zwiększenie satysfakcji klienta/pacjenta, m.in. poprzez coraz trafniejsze dopasowanie oferty do ich potrzeb, to jeden z wielu niedocenianych, a bardzo istotnych problemów współczesnego systemu ochrony zdrowia.

Placówka medyczna – jako współczesna organizacja zorientowana na zarządzanie jakością – powinna przyjąć orientację przyszłościową, co oznacza, że staje wobec nowych wyzwań, tj. kompleksowego podejścia do problemu zarządzania jakością, przełożenia wieloaspektowego pojęcia „jakość usługi” na konkretne działania operacyjne w wielu zakresach profilaktyki i promocji zdrowia, szerokiej diagnostyki oraz mierzenia jej rezultatów. Zapewnienie wysokiej jakości usług powinno zatem pomagać w bardziej efektywnym zarządzaniu instytucją, wspomagać proces gospodarowania posiadanymi zasobami, m.in. takimi, jak medyczne, kadrowe, infrastrukturalne i finansowe, co znacząco może wpływać na obniżenie kosztów działalności.

System zarządzania jakością jest tym narzędziem, który umożliwia każdemu przedsiębiorstwu, a w tym jednostkom medycznym, podnoszenie poziomu jakości oferowanych usług poprzez ciągłe doskonalenie metod i sposobów działania. To również część systemu zarządzania organizacją, która jest ukierunkowana na osiągnięcie wyników odniesionych do celów, dotyczących jakości spełniających potrzeby, oczekiwania i wymagania stron zainteresowanych. Jakość usług należy do jednych z podstawowych czynników, które determinują wyniki prowadzonej działalności placówki ochrony zdrowia. Wymagania im stawiane przez pacjentów oraz innych odbiorców, interesariuszy w odniesieniu do jakości usług stale rosną. Sprostanie tym wymaganiom oraz osiągnięcie i utrzymanie dobrych wyników ekonomicznych możliwe jest jedynie przez systematyczną poprawę jakości. System zarządzania jakością, jeśli jest zgodny ze wszystkimi normami, gwarantuje placówkom medycznym stabilną pozycję na rynku oraz stały postęp i rozwój.

Obecnie w polskich instytucjach ochrony zdrowia stosuje się systemy zarządzania, zgodne z różnymi standardami oraz normami, które najczęściej dotyczą zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Spośród wymienionych systemów zarządzania, najczęściej wdrażanym w zakładach opieki zdrowotnej jest system zarządzania jakością, zgodny z międzynarodową normą ISO. Pomimo wielu występujących barier w dążeniu do sprostania wymogom określonych standardów i norm, instytucje ochrony zdrowia wykazują jednak dużą determinację i chęć działania w kierunku doskonalenia jakości świadczonych usług medycznych. Zmieniające się potrzeby i oczekiwania pacjentów/klientów, konieczność poprawy wizerunku, konkurencja i postęp techniczny – mimo nieustabilizowanej sytuacji politycznej, ekonomicznej i prawnej – stawiają przed zakładami opieki zdrowotnej wyzwania do nieustannego doskonalenia ich usług. Z tego też względu coraz większego znaczenia nabiera termin „jakość”, rozumiany potocznie jako stopień, w jakim zbiór cech, właściwości stanowiących o istocie usługi spełnia stawiane wymagania (prawne, NFZ, klienta, wobec organizacji). Uzyskanie w tym zakresie zadawalających wskaźników warunkowane jest nie tylko zapewnieniem kompetentnego personelu czy wysokiej klasy aparatury medycznej, ale w dużej mierze zależy od skuteczności zarządzania, wdrażania systemów projakościowych, stosowanych instrumentów i narzędzi z tego zakresu czy opracowanych modeli doskonałości. Spośród wielu modeli opisanych w literaturze, w artykule skupiono się głównie na dokonaniu charakterystyki modelu EFQM. Jest to jeden z bardziej znanych i powszechnie stosowanych modeli doskonałości w krajach europejskich, który wskazuje zarządzającym zarówno to, jak można mierzyć, planować, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron, jak też śledzić największe osiągnięcia w tym zakresie innych organizacji, dlatego istotnym, zdaniem Autorki, wydaje się wskazać na jego zastosowanie w jednostkach sektora ochrony zdrowia w Polsce.

Spostrzeżenia dokonane na przestrzeni kilku ostatnich lat pozwalają na stwierdzenie, że certyfikowane systemy zarządzania jakością odgrywają coraz większą rolę w świadomości kadry zarządzającej zakładami opieki zdrowotnej. Z tego też względu charakterystyka i przedstawienie możliwości prowadzenia polityki projakościowej przy użyciu opracowanych modeli na podstawie literatury przedmiotu stanowi główny cel artykułu.

Niniejsze opracowanie jest jedynie wprowadzeniem do złożonego problemu jakości, stosowania skutecznych narzędzi i wypracowanych w tym zakresie modeli doskonałości. Można je uznać za punkt wyjścia do prowadzenia badań w zakresie doskonalenia i poprawy jakości usług medycznych, a także dostosowywania standardów jakości do specyfiki usług medycznych.



## Istota i rola zarządzania jakością w systemie ochrony zdrowia – zagadnienia definicyjne

Ochrona zdrowia, jak wskazuje jeden z autorów, to zorganizowana działalność, której najważniejszym celem jest utrzymanie w dobrym stanie zdrowia człowieka w jego środowisku (w którym rozwija się, żyje i pracuje), zdobywanie i szerzenie wiedzy sanitarnej, stosowanie profilaktyki oraz promocji zdrowia, organizowanie leczenia chorób, przedłużanie życia, a także poprawa stanu zdrowia – zarówno psychicznego, jak też fizycznego, organizowanie opieki lekarskiej i pielęgniarskiej, co tworzy tzw. system (Gasińska, 2003).

Biorąc pod uwagę system ochrony zdrowia, to jest on definiowany jako zespół działań, którego celem jest realizacja świadczeń profilaktyczno-diagnostycznych, leczniczych, rehabilitacyjnych, mających na celu zapewnienie stanu zdrowia jednostki i społeczeństwa. Jest wyodrębnioną całością, złożoną z wielu skoordynowanych elementów, powiązanych relacjami, więziami, między którymi zachodzą różnorodne interakcje i które realizują cele dotyczące zdrowia obywateli (Lisiecka-Bielanowicz, 2016). Zarządzanie systemem opieki zdrowotnej oznacza natomiast kształtowanie relacji z otoczeniem w sposób zapewniający dostateczne zasilanie w środki z zewnątrz (ze środków publicznych i niepublicznych), a przy tym polega na takim wzajemnym dostosowaniu elementów wewnętrznych, który umożliwi wysoki stopień ich współdziałania. Chodzi tu przede wszystkim o utrzymanie równowagi zarówno w stosunkach systemu opieki zdrowotnej z otoczeniem, jak również w jego wnętrzu<sup>1</sup> (Ibidem).

W literaturze przedmiotu C.W. Włodarczyk szeroko identyfikuje cele, jakie stoją przed systemem ochrony zdrowia, a w tym opieki zdrowotnej, wskazując, że powinien on realizować m.in.:

- zabezpieczenie i dostarczenie całemu społeczeństwu pełnego zakresu świadczeń medycznych, których ono wymaga, bez względu na różniące ją kryteria ekonomiczne, społeczne, kulturowe, geograficzne (dostępność opieki medycznej);
- zapewnienie na najwyższym poziomie pakietu usług oraz świadczeń profilaktycznych, leczniczych i rehabilitacyjnych;
- organizowanie opieki medycznej, w sposób zapewniający racjonalne wykorzystanie istniejących zasobów medycznych, jak i finansowych przeznaczonych na jej działalność, materialnych, doświadczonej kadry medycznej oraz jej kwalifikacji i kompetencji;
- systematyczne wdrażanie działań doskonalących system oraz zwiększających satysfakcję zarówno jej użytkowników jak i personelu realizującego świadczenia i usługi medyczne;
- zatrudnienie wykwalifikowanej kadry medycznej, przygotowanej do działania w odpowiednich dziedzinach ochrony zdrowia (Włodarczyk, 2009).

Usługi medyczne<sup>2</sup> stanowią obecnie jedną z najpowszechniejszych, a także bardziej złożonych oraz niejednorodnych form usług. Wynika to zwłaszcza z różnorodnych aspektów postrzegania ich jakości, która inaczej jest ujmowana przez osoby zatrudnione w jednostkach medycznych, a inaczej przez pacjentów tych placówek. Świadczenia medyczne w Polsce zaliczane są do tzw. usług profesjonalnych, które charakteryzują się w swej specyfice m.in. specjalistyczną

<sup>1</sup> Równowaga, definiowana jako stan, jest to pewien układ relacji, trwałe i zmienny tylko w określonych granicach, między organizacją a otoczeniem oraz w ramach samej organizacji. Tworzony jest w dynamicznym procesie wymiany, której warunki się zmieniają (*Zarządzanie jakością relacji w organizacjach ochrony zdrowia*, M. Lisiecka-Bielanowicz, 2016, Warszawa: Difin).

<sup>2</sup> Biorąc pod uwagę cechy usługi medycznej, jest ona rozumiana jako szereg czynności o charakterze niematerialnym, począwszy od pierwszego kontaktu chorego z placówką opieki zdrowotnej, aż do jej opuszczenia, podejmowanych na zlecenie w celu zapewnienia zdrowia (jej zachowania, ratowania, przywracania i poprawy) lub wzbogacania walorów osobistych. Przebieg usługi medycznej zależy od charakteru relacji między personelem a pacjentem i aktywności każdej ze stron. Istotną cechą usługi, jak wynika z przytoczonej definicji, jest relacja powstająca w trakcie świadczenia, która decyduje o całym procesie usługowym, wpływając na jego kształt, jakość oraz zadowolenie pacjenta (*Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Praktyczny poradnik dla świadczeniodawców*, G. Moroz, Z. Orzeł, 2014, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck).

wiedzą i wysokimi kwalifikacjami personelu medycznego, ich stałym doskonaleniem, postępowaniem zgodnie z prawem i etyką zawodową, wpływem na życie innych oraz występującymi trudnościami w procesie ustalania standaryzacji procesu świadczenia usługi.

Zarządzanie usługami medycznymi jest regulowane stosownymi przepisami prawnymi, w tym mówiącymi m.in. o:

- świadczeniu usług, gdzie ich realizacja podyktowana jest aktualną wiedzą medyczną;
- warunkach, jakie musi spełnić świadczeniodawca w zakresie odpowiedniej infrastruktury i produktów medycznych;
- wymaganiach, kwalifikacjach stawianych osobom wykonującym zawód medyczny;
- przebiegu całego, wieloetapowego, procesu udzielania świadczeń zdrowotnych z zapewnieniem właściwej ich dostępności i wysokiej jakości;
- możliwości wydania certyfikatu akredytacyjnego, który potwierdza spełnienie określonych w systemie standardów jakości;
- nakazie uwzględnienia wysokiej jakości w udzielanych przez oferenta świadczeniach medycznych przy zawieraniu kontraktów;
- właściwym nadzorze, kontroli przez jednostkę NFZ – poziomu wysokiej jakości świadczeń medycznych, udzielanych przez świadczeniodawców (Moroz, Orzeł, 2014).

Zarządzanie jakością w podmiocie gospodarczym, w ogólnym rozumieniu, jest systemowym działaniem na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej i na każdym stanowisku pracy. Poprawnie zaprojektowany system zarządzania jakością, niezależnie od formy prawnej przedsiębiorstwa i rodzaju prowadzonej działalności, powinien uwzględniać aspekt strukturalny, podmiotowy, funkcjonalny, instrumentalny i celowościowy (Hamrol, Mantura, 1998).

Podejście do zarządzania jakością (TQM)<sup>3</sup> wprowadzone zostało w latach 70. XX wieku, przy założeniu, że system ten musi angażować całą organizację w proces kontroli i czuwania nad jakością. Definiowano, że jest to sposób zarządzania poprzez cele, prowadzący do włączenia zarówno całej organizacji, każdego wydziału, jak i indywidualnego pracownika na wszystkich poziomach działalności w poprawę jej funkcjonowania. Jest to najpełniejszy wymiar troski o zapewnienie i poprawę jakości, która powinna być fundamentem filozofii zarządzania organizacją medyczną. Jest to również system organizowania w niej jakości, w którym wykorzystuje się techniki pracy zespołowej, wiedzę i doświadczenie personelu w wykrywaniu i rozwiązywaniu problemów. Jakość mierzy się poprzez systematyczne monitorowanie ustalonych kryteriów oceny (wskaźników), kontrolujących ważne aspekty działalności. Zarządzanie jakością opiera się na zmianie sposobu zarządzania oraz potrzebach i oczekiwaniach klientów (Kautsch, Whitfield, Klich, 2001).

W literaturze polskiej nie ma jednoznacznego przekładu terminu „TQM”. Jest on zagadnieniem interdyscyplinarnym, a najczęściej tłumaczy się go jako totalne zarządzanie jakością, globalne zarządzanie jakością, kompleksowe zarządzanie jakością czy też zarządzanie przez jakość (Dobska, Rogoziński, 2008).

---

<sup>3</sup> Total – objęcie tym systemem całej organizacji oraz możliwości zastosowania we wszystkich rodzajach produkcji i usług, w każdej komórce organizacyjnej, na każdym stanowisku w sposób nieograniczony.

Quality – spełnienie wymagań klientów wewnętrznych (w ramach organizacji) i zewnętrznych (poza nią) w sposób w pełni ich zadowalający.

Management – metoda rozwiązywania problemów i osiągania poprawy poprzez dążenie do lepszej jakości pracy i jej efektów, czyli podejmowanie decyzji pro jakościowych, z wykorzystaniem skutecznych procedur i metod realizacji (*Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, M. Dobska, K. Rogoziński, 2008, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN).

Definiowane w literaturze pojęcie „jakość” jest terminem niejednoznacznym, a w jego specyfikę wpisuje się wiele kategorii i elementów, na które składają się m.in. poprawność realizacji wszystkich etapów usługi medycznej zgodnie ze stanem aktualnej wiedzy medycznej i istniejących standardów, jak również wartości istotne z punktu widzenia pacjenta/klienta. Współcześnie rozumiany TQM stanowi zbiór różnorodnych technik zarządczych, które służą podniesieniu jakości usług i jej doskonaleniu, dążą do obniżenia kosztów funkcjonowania systemu ochrony zdrowia, a także poprawieniu powszechnej dostępności do usług opieki zdrowotnej. Niemniej jednak – ze względu na to, że ich skuteczne wykorzystanie wymaga rewolucyjnej zmiany w podejściu zarówno do organizacji, jak i jakości, przywództwa, kompleksowego zarządzania jakością, w tym ocena poziomu jakości udzielanych świadczeń – nie jest to zagadnienie proste. Tego rodzaju podejście w literaturze określa jakość usług zdrowotnych w dwóch jej wymiarach, tj.:

- technicznym – z punktu widzenia podmiotu świadczącego usługi zdrowotne. Jakość techniczna obejmuje elementy niezbędne do wytworzenia produktu właściwego, a więc wszystko to, co wpływa na wynik procesów operacyjnych, takich jak sprzęt medyczny, infrastruktura oraz wyposażenie, wiedza, umiejętności pracowników, wykorzystywane technologie medyczne, stosowane procedury i instrukcje czy przyjęte standardy. Stanowi ona dużą barierę do poprawnej oceny przez pacjentów, dlatego też na znaczeniu zyskuje tzw. jakość funkcjonalna, determinowana przez wymiar kontaktów między usługodawcą a usługobiorcą;
- funkcjonalnym – z punktu widzenia pacjenta. Jakość funkcjonalna jest wynikiem oceny usługi medycznej przez pacjenta i stanowi sumę jego doświadczeń w relacji z określonym podmiotem leczniczym (Staszewski, Kautsch, 2010).

Biorąc powyższe pod uwagę, uważa się, że punktem wyjścia w procesie zarządzania jakością tych usług powinna być zatem realizacja wymagań poszczególnych uczestników systemu ochrony zdrowia, a efektem końcowym – zgodność usługi oferowanej pacjentom z ich oczekiwaniami. Realizacja tych zaplanowanych zamierzeń powinna odbywać się poprzez wdrożone działania, ukierunkowane tak na pracowników, pacjentów, jak i całą społeczność lokalną, przy jednoczesnej dbałości o pozostałe aspekty funkcjonowania placówki.

TQM w praktyce zakładu opieki zdrowotnej oznacza przede wszystkim podnoszenie sprawności całej organizacji wewnątrz, troskę o jej bezpieczeństwo i satysfakcję pacjenta, a przede wszystkim zmianę kierunków zarządzania, w której strategiczne miejsce zająć muszą działania na rzecz poszerzania oferty usług, monitorowania i podnoszenia poziomu ich jakości. Realizacja filozofii TQM przez kadrę zarządzającą placówką medyczną wymaga również precyzyjnego określenia celów jakościowych na każdym jej szczeblu funkcjonowania. Muszą być one konkretne, mierzalne – posiadające wskaźniki, akceptowane – uzgodnione z pracownikami, realne – posiadające niezbędne zasoby i terminowe, tj. uzależnione od czasu. Styl zarządzania i wdrożone rozwiązania systemowe powinny uwzględniać rolę zespołów zadaniowych w doskonaleniu jakości, ale przy jednoczesnej eliminacji źle pojętego współzawodnictwa wśród pracowników organizacji. TQM uważa się za klucz do skutecznego przywództwa poprzez zaangażowanie całej kadry, a zwłaszcza personelu medycznego. Zaangażowanie personelu medycznego w doskonalenie jakości zwiększa skuteczność wdrażanych rozwiązań, pozwala na ich analizę i rozwiązywanie problemów przy zastosowaniu interdyscyplinarnego podejścia (Lenik, 2017). Kompleksowa realizacja filozofii TQM wymaga również precyzyjnego określenia celów jakościowych na każdym szczeblu organizacji. Ważne, by były one określone jako konkretne, mierzalne (posiadające wskaźnik), akceptowane (co oznacza, że muszą być uzgodnione w porozumieniu z pracownikami zaangażowanymi w ich

realizację), realne (instytucja musi posiadać odpowiednie zasoby, by je zrealizować) i terminowe (czyli uzależnione od czasu) (Kautsch, 2010).

Podsumowując, TQM w odniesieniu do placówek opieki zdrowotnej rozumie się głównie jako:

- Total (kompleksowe) – objęcie systemem zarządzania jakością całego podmiotu medycznego, wszystkich jego pracowników, z kadrą zarządzającą na czele oraz możliwość zastosowania go we wszystkich rodzajach świadczonych usług i realizacji procesów opieki medycznej.
- Quality (jakość usług medycznych, jakość zarządzania) – spełnienie wymagań wszystkich interesariuszy, wewnętrznych i zewnętrznych, na czele z pacjentem, w sposób ich zadowolający.
- Management (zarządzanie) – jakość to sposób zarządzania placówką medyczną; to podejście służące rozwiązywaniu problemów i osiągania poprawy przez systematyczne dążenie do coraz wyższej jakości pracy i jej efektów (Wiśniewska, 2016).

Kryteria jakości stanowią odzwierciedlenie wymagań jakościowych stawianych rozpatrywanej usłudze medycznej. Do najważniejszych i najczęściej stosowanych w praktyce komponentów procesu udzielania świadczeń medycznych zalicza się wyposażenie i urządzenia medyczne, kwalifikacje personelu, wydajność pracowników, czas zarówno oczekiwania na realizację usługi, jak też trwania całego procesu usługowego, terminowość ich wykonania, warunki pracy zatrudnionej kadry, wizerunek i estetykę otoczenia. Za podstawę pomiaru jakości bierze się natomiast sześć ich wymiarów, zaproponowanych w 1986 roku przez R.J. Maxwella – dostępność, równość, adekwatność, akceptacja, efektywność i skuteczność. Centrum Monitorowania Jakości w Krakowie wyodrębniło z kolei trzy aspekty wpływające na postrzeganie i ocenę jakości opieki realizowanej w szpitalu, tj. relacje interpersonalne – kontakt z lekarzem, kontakt z pielęgniarką, kontakt z pozostałym personelem; warunki bytowe – czystość, estetyka, temperatura, jakość posiłków; a także procedury – przyjęcie, wypis (Siwiec, 2000).

W Europejskim Konsumenckim Indeksie Zdrowia (Raport Euro Health Consumer Index, 2018), badającym jakość systemów opieki zdrowotnej w Europie, Polska znalazła się na 32. miejscu, spośród 35 przebadanych krajów<sup>4</sup>. Biorąc pod uwagę takie elementy, jak prawa pacjenta i kryterium dostępu do informacji, nasz kraj uplasował się aż na 31. pozycji. Wynikać to może przede wszystkim z braku wystarczającej informatyzacji systemu i skutecznego przepływu informacji. Analizując z kolei inne kryteria, takie jak dostępność czy wyniki leczenia oraz zasięg i rozmiar świadczeń gwarantowanych, Polska znalazła się kolejno na 28., 28. i 29. pozycji. Najwyższe lokaty zajęła zaś w kategorii prewencja zdrowia, leczenie farmaceutyczne – odpowiednio 16. i 23. miejsce w rankingu ([www.obserwatorfinansowy.pl](http://www.obserwatorfinansowy.pl), dostęp: 16.09.2020).

Z przygotowanego i opublikowanego Raportu, przedstawiającego przeprowadzone w kilku ostatnich latach badania i jego wyniki z kontroli NIK, można wnioskować, że istnieje potrzeba pilnego wprowadzenia szeroko idących zmian w organizacji całego systemu ochrony zdrowia. Badania jednoznacznie wskazują, że system ten nie jest przyjazny dla pacjenta, gdzie według opublikowanych w 2018 roku wyników badań opinii publicznej aż 66% dorosłych

<sup>4</sup> Health Consumer Powerhouse opublikował najnowsze wydanie – Euro Health Consumer Index (EHCI), czyli Europejskiego Konsumenckiego Indeksu Zdrowia za rok 2018. EHCI jest raportem, w którym systemy ochrony zdrowia państw europejskich porównywane są – z punktu widzenia pacjenta – w takich obszarach jak prawo i informowanie pacjentów, dostępność, wyniki leczenia, zasięg gwarantowanych świadczeń, prewencja oraz leczenie farmaceutyczne. Wyniki uzyskane przez poszczególne kraje w wymienionych wyżej kategoriach tworzą po agregacji ogólny wskaźnik jakości systemu ochrony zdrowia ([www.obserwatorfinansowy.pl](http://www.obserwatorfinansowy.pl), dostęp: 16.09.2020).

Polaków negatywnie ocenia funkcjonowanie służby zdrowia w Polsce, w tym aż 27% zdecydowanie negatywnie (Raport NIK, 2019).

Zasadnym, według opinii NIK, punktem wyjścia nowej reformy systemu ochrony zdrowia powinno być m.in. opracowanie długookresowej strategii jego rozwoju, która zakładać powinna przede wszystkim uzyskanie powszechnej akceptacji społecznej, a także wyznaczać nowe cele strategiczne i innowacyjną wizję jego rozwoju. Podstawowym celem systemu powinno być zatem osiągnięcie maksymalnego efektu zdrowotnego przy efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów, co przełoży się na wydłużenie życia polskiego społeczeństwa. Realizacja tego celu uzależniona jest jednak od wielu czynników, np. poprawy jakości i dostępności świadczeń, co powinno wpłynąć na lepsze efekty leczenia oraz wzrost satysfakcji pacjentów. Strategia powinna zakładać również w tym zakresie wprowadzenie nowego systemu oceny jakości udzielanych świadczeń. NIK zakłada, że zbuduje to ogólne zaufanie społeczeństwa do zreformowanego systemu, a jednocześnie będzie stanowiło bodziec dla podmiotów leczniczych do poprawy jakości udzielanych świadczeń. Placówki ochrony zdrowia, które leczą skutecznie i bezpiecznie, powinny być premiowane. System oceny jakości powinien zaś zakładać możliwość publikacji wskaźników jakościowych dla poszczególnych podmiotów leczniczych w ogólnodostępnych nośnikach komunikacji (np. na stronie internetowej). Kolejnym założeniem reformy systemu w omawianym zakresie powinno być wprowadzenie zasady odpłatności za jakość leczenia i jego efekt, a nie, jak dotychczas, za wykonanie procedury medycznej (Raport NIK, 2019).

Zapewnienie wysokiej jakości świadczeń<sup>5</sup> na rynku usług zdrowotnych jest niezbędnym warunkiem dla uzyskania pozytywnej oceny funkcjonowania danej jednostki i całego systemu ochrony zdrowia<sup>6</sup>. O poziomie jakości opieki zdrowotnej decyduje jednak nie tylko jakość realizowanych świadczeń medycznych, ale także jakość opieki pielęgniarskiej, relacje zachodzące pomiędzy personelem medycznym i pacjentami oraz warunki organizacyjno-techniczne (Hanke, 1995).

Ciągłe doskonalenie jakości usług powinno być nadrzędnym celem każdej organizacji medycznej, ponieważ jest ona jednoznaczna z bezpieczeństwem pacjenta, co w efekcie przekłada się na zaufanie i lojalność skierowaną do jednostki medycznej. Jakość i bezpieczeństwo świadczonych usług medycznych odgrywają zatem istotną rolę w medycynie na całym świecie. Wartym podkreślenia aspektem, stanowiącym swoistą klamrę pierwszej części artykułu, jest konieczność wdrażania systemów zarządzania jakością, tak aby dążyć do standaryzowania wszystkich działań, szybszego identyfikowania błędów i podejmowania skutecznych decyzji, eliminujących ich przyczynę oraz ryzyko pojawienia się ich w przyszłości, co stanowić może z kolei znacznie większą przewidywalność oraz stabilizację planowanych do realizacji procesów.

<sup>5</sup> Jakość w sferze ochrony zdrowia określa się różnie, m.in.:

- jakość – społeczny konstrukt, reprezentujący nasze koncepcje i wartości zdrowia, nasze oczekiwania co do realizacji pomiędzy świadczącymi opiekę a odbiorcami, oraz nasz punkt widzenia na funkcję i rolę systemu ochrony zdrowia,
- jakość opieki – poprawa stanu zdrowia i zadowolenia całego społeczeństwa w ramach istniejących ograniczeń technologicznych, finansowych oraz związanych z ciężkim stanem zdrowia pacjenta,
- jakość – stopień, do którego opieka zdrowotna nad jednostkami i populacją podwyższa możliwość uzyskania pożądaných wyników zdrowotnych i jest zgodna z aktualną wiedzą profesjonalną,
- jakość – stopień, w jakim każda usługa świadczona pacjentowi, dostarczona zgodnie z aktualnym stanem wiedzy, podnosi prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku opieki i redukuje prawdopodobieństwo niepożądanych rezultatów (*Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Praktyczny poradnik dla świadczeniodawców*, G. Moroz, Z. Orzeł, 2014, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck).

<sup>6</sup> W odniesieniu do rynku usług zdrowotnych nie można mówić o pełnych regułach gry rynku, ponieważ istota rynku obejmuje ogół stosunków wymiennych, zachodzących między podmiotami reprezentującymi nabywców a podmiotami reprezentującymi sprzedawców, zaś w przypadku usług ochrony zdrowia związanych z powszechnym ubezpieczeniem zdrowotnym występują mechanizmy regulujące i instytucje pośrednie. Rynek usług zdrowotnych należy do złożonych, gdyż nie występuje na nim klasyczna rynkowa relacja partnerów (*Standardy praktyki w zawodzie pielęgniarki i położnej*, A. Piątek, 1997, Warszawa: Wydawnictwo NRPIP).

**Wykorzystanie strategii pro jakościowej w zarządzaniu jednostkami opieki zdrowotnej**

Wśród prekursorów współczesnej wiedzy o zarządzaniu jakością był W.A. Shewhart. Jego znaczącym wkładem naukowym w tej dziedzinie było wprowadzenie tzw. kart kontrolnych oraz algorytmu działań korygujących, nazwanego nieco później cyklem Shewharta. Kolejne, nowe, idee – rozpoczynające drugi etap rozwoju koncepcji i metod zarządzania jakością – zaczęły pojawiać się na początku lat 50., a za ich prekursorów uważani są W.E. Deming i J.M. Juran (Dobska, Rogoziński, 2008). Cykl Deminga stał się podstawową metodą ciągłej, niekończącej się, pracy nad doskonaleniem jakości. Filozofia Deminga oparta jest na trzech podstawowych zasadach, tj. zorientowaniu na klienta, ciągłym doskonaleniu oraz jakości określonej przez system (Drummond, 1998). Uważał on, że organizację należy postrzegać jako sieć wzajemnie powiązanych procesów, gdzie niejednokrotnie koniec procesu jest początkiem jednego lub kilku następnych (Kautsch, 2010). Tego rodzaju podejście procesowe w jednostkach ochrony zdrowia będzie oznaczać, że nie mogą one koncentrować się wyłącznie na procesach klinicznych, ale też muszą doskonalić procesy związane z dostarczaniem usług okołomedycznych, np. pranie, żywienie, utrzymanie czystości. Inną ważną grupą procesów zachodzących w organizacjach ochrony zdrowia jest nadzór nad aparaturą medyczną, kontrolno-pomiarową, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastrukturą oraz finansami, i jeżeli chodzi o organizację ochrony zdrowia, to właśnie zastosowanie normy w tych procesach może być najskuteczniejsze, tzn. może przynieść największą poprawę jakości procesów.

Zapewnienie wysokiej jakości<sup>7</sup> usług zdrowotnych, jak już wcześniej wspomniano, jest jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed każdym podmiotem leczniczym. Obecnie dużo mówi się o szeroko rozumianej konkurencji, w tym o konkurencji na rynku usług medycznych. Problem jakości stał się zatem jednym z najważniejszych, poruszanych w różnych dyskusjach, zagadnień. Nowoczesna organizacja, w tym zajmująca się najwyższym dobrem dla człowieka – jego zdrowiem, powinna szczególnie stawiać na jakość, gdyż to właśnie ona staje się podstawą skutecznego prowadzenia działalności i jest nie tylko czynnikiem sukcesu rynkowego, ale też ważnym elementem kultury danej organizacji.

Współcześnie, zarówno na całym świecie, jak też w Polsce, obserwuje się rosnącą tendencję do wprowadzania szeregu procedur certyfikacji i akredytacji. Pojawienie się na rynku medycznym różnego typu nagród czy certyfikatów jakości, programów akredytacyjnych dodatkowo może świadczyć o istocie i wadze problemu jakości, również w świadczonych usługach medycznych. Zapewniają one, że dana organizacja medyczna, spełniając szereg wcześniej ustalonych kryteriów i norm jakościowych, uzyskuje oczekiwany wysoki poziom jakości swoich świadczeń. Opierają się one głównie na modelu kontroli dokonywanych przez organizację zewnętrzną, która mierzy zgodność poczynań ocenianej instytucji z ustalonymi normami. Standardy jakościowe, opracowane na potrzeby zakładów opieki zdrowotnej, stanowią swego rodzaju systemy regulacyjno-kontrolne. Zadowolający poziom jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych można uzyskać tylko poprzez rzetelne i systematyczne kontrole bieżącego poziomu usług i podejmowanie skutecznych działań poprawiających ten proces. Z przeglądu literatury wynika, że dla zapewnienia wysokiego poziomu jakości opieki zdrowotnej i świadczonych w niej usług stosowane są metody zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne (Ślusarska, Zarzycka, Zahradniczek, 2013):

---

<sup>7</sup> Zapewnienie jakości – model stosowany w wielu instytucjach, jego nadrzędnym celem jest zapobieganie problemom. Ponadto, stała poprawa jakości, oparta o udział dostawców i odbiorców usług z uwzględnieniem wszystkich operacyjnych aspektów usług. Za wprowadzenie i realizację działań odpowiadają specjalne zespoły. Metoda wprowadza zapis procedur, zbieranie i analizę danych oraz informacji (*Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, M. Dobska, K. Rogoziński, 2008, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN).

- 1) Metody wewnętrzne – opracowywane i wdrażane przez jednostki opieki zdrowotnej przy użyciu własnych zasobów programy zapewnienia jakości. Do przykładowych ww. metod zalicza się m.in. dokonywane przez kadrę kierowniczą badanie i ocena jakości opieki pielęgniarskiej, monitorowanie zdarzeń niepożądanych i wdrażanie programów ich zapobiegania. Do stosowanych powszechnie badań należy badanie satysfakcji pacjentów, co pozwala określić poziom zadowolenia pacjentów poprzez ich indywidualną i subiektywną ocenę, podyktowaną ich oczekiwaniami lub wymaganiami. Zadowolony z wysokiego poziomu świadczonych usług pacjent/klient to jeden z najważniejszych wskaźników branych pod uwagę w ocenie funkcjonowania placówki medycznej. Jakość usług medycznych z punktu widzenia pacjenta to wynik jego własnej oceny odczuć w procesie świadczenia usług medycznych. Jest to zazwyczaj ocena bardzo subiektywna, na którą wpływ mają wysokie oczekiwania, wymagania i przede wszystkim stan emocjonalny, wcześniejsze doświadczenia pacjenta i jego otoczenia.
- 2) Metody zewnętrzne – stosowane są wobec wszystkich zakładów na terenie całego kraju przez nadrzędne instytucje, grupy ekspertów bądź pozarządowe organizacje, zajmujące się certyfikowaniem wytwórców wyrobów usług, którymi są:
  - Licencjonowanie – obejmuje zarówno publiczne, jak i niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej. Zależy ono od ustawodawcy i przekłada się na dystrybucyjne (poprzez poprawę ich geograficznego rozmieszczenia polepsza dostęp do usług medycznych) oraz jakościowe (przez promowanie wybranych ośrodków) aspekty licencjonowania. Wpływa znacząco na efektywność dostarczania świadczeń i usług medycznych, pomaga w ograniczeniu kosztów działalności.
  - Rekomendacja – jasno sprecyzowany zbiór wytycznych, zaleceń dotyczących wykonywania określonych świadczeń medycznych. Wydawana jest przez specjalnie powołane do tego zespoły ekspertów-konsultantów krajowych lub wojewódzkich w poszczególnych obszarach medycznych – pielęgniarstwa, opieki położniczej – działające jako instytuty naukowo-badawcze.
  - Certyfikacja – potwierdzenie tego, że produkt, wyrób, proces lub usługa są zgodne z ustaloną normą lub właściwym jej aktem prawnym. Może być wydawany wyłącznie przez uprawnione do tego jednostki certyfikujące. Ważnym aspektem jest to, że wpływa on znacząco na poprawę jakości świadczeń i jednocześnie utrzymanie ich na wymaganym, wysokim poziomie we wszystkich obszarach działalności, poprzez m.in.: pogłębianie świadomości personelu medycznego, stałe monitorowanie wskaźników jakości, podnoszenie stopnia zadowolenia pacjentów/klientów i budowanie ich lojalności wobec danej organizacji.

Zainteresowanie podmiotów leczniczych nowymi metodami zarządzania znalazło swój wyraz w masowym wprowadzaniu strategii projakościowej pod postacią norm ISO bądź też w uzyskiwaniu statusu jednostki akredytowanej. Normy ISO są jednym z podstawowych czynników determinujących funkcjonowanie instytucji i konkurencyjność oferowanych przez nią usług. Stanowią jeden z elementów strategicznego podejścia do idei ciągłego doskonalenia jakości oraz pomoc dla organizacji przy tworzeniu systemu jakości.

Posiadanie certyfikatu ISO jest potwierdzeniem wysokiej pozycji ośrodka medycznego na rynku oraz jakości świadczonych przez niego usług, przez co zachęca pacjenta do skorzystania z danej jednostki. Stworzone w oparciu o normy standardy poprawiają funkcjonowanie placówek medycznych, zapewniają wymaganą przez pacjenta jakość usług, a także definiują, szeregują i udoskonalają zasady oceniania i dokumentowania systemu zarządzania jakością. Korzyści,

które wynikają dla organizacji z wdrożenia normy ISO 9001, to głównie zdolność do stałego dostarczania towarów oraz usług spełniających wymagania klientów i ustawowe, zwiększenie szans poprawy zadowolenia klientów/pacjentów, uwidacznianie zagrożeń i zdolność do wskazywania zgodności systemu zarządzania jakością z określonymi wymaganiami (Dobska, Dobski, 2016).

Przykładem jednostki medycznej, która wdrożyła System Zarządzania Jakością (SZJ), zgodnie z normą ISO, jest NZOZ Centrum Medyczne „Batorego” w Nowym Sączu<sup>8</sup>. Organizacja ta stosuje tę normę, chcąc w sposób ciągły dostarczać usługi spełniające najwyższe wymagania odbiorcy, a także dążąc do wzrostu zadowolenia klienta poprzez skuteczne wdrożenie systemu zawierającego procesy stałego doskonalenia. Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością w tej jednostce oznaczało wprowadzenie szeregu efektywnych działań, tj. m.in.:

- sprecyzowania oraz zastosowania jasnych i jednolitych uregulowań w zakresie zapewnienia niezbędnych środków oraz infrastruktury do dalszej jej działalności;
- pozytywnego kształtowania środowiska pracy;
- usprawnienia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz uruchomienia mechanizmów umożliwiających ciągłe jej doskonalenie.

W praktyce wdrożenie systemu polegało na opracowaniu i zastosowaniu takich procedur systemowych oraz operacyjnych, które uregulowałyby poszczególne obszary działalności Centrum, w którym za priorytet uznaje się pacjenta, a także rozumienie i spełnianie jego potrzeb bądź oczekiwań. Deklarowaną wysoką jakość usług realizuje omawiana jednostka poprzez następujące działania:

- 1) zagwarantowanie klientom/pacjentom usługi rzetelnej, terminowej oraz zgodnej z obowiązującymi przepisami;
- 2) zapewnienie kompleksowej, profesjonalnej opieki w zakresie zachowania, umacniania, przywracania i poprawy stanu zdrowia;
- 3) zapewnienie pacjentom poczucia bezpieczeństwa zdrowotnego poprzez indywidualne podejście lekarzy, zaangażowanie całego zespołu lekarsko-pielęgniarskiego w opiekę nad pacjentem i rodziną w przychodni oraz w miejscu zamieszkania, zapewnienie higienicznych warunków pracy;
- 4) podnoszenie kwalifikacji zawodowych w celu zwiększenia jakości wykonywanej pracy;
- 5) stosowanie nowoczesnej i bezpiecznej aparatury, która podlega okresowym przeglądom;
- 6) przestrzeganie zasad ochrony danych osobowych;
- 7) spełnianie wymagań prawnych, kontraktowych i innych zidentyfikowanych wymagań wpływających na funkcjonowanie placówki i zadowolenie klientów;
- 8) rozszerzanie oferty usług medycznych;
- 9) systematyczne identyfikowanie zagrożeń i szybkie wdrożenie działań do ich eliminacji;
- 10) nieustanne doskonalenie skuteczności wdrażanego systemu zarządzania jakością (Materiały Centrum Batorego).

<sup>8</sup> NZOZ Centrum Medyczne „Batorego” w Nowym Sączu rozpoczęło swoją działalność z dniem 1 lutego 2011 roku. Wymieniona jednostka jest podmiotem leczniczym utworzonym przez Centrum Medyczne „Batorego” spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, z siedzibą w Nowym Sączu. Podmiot działa na podstawie ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2013 r. poz. 217, z późn. zm), przepisów wykonawczych do tej ustawy oraz statutu. Nadzrędnym celem ustanowionej Polityki Jakości w ww. placówce jest świadczenie na możliwym najwyższym poziomie jakości usług medycznych z zakresu m.in. Podstawowej Opieki Zdrowotnej, Medycyny Szkolnej, Pielęgniarskiej Opieki Długoterminowej, Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej, Rehabilitacji Leczniczej, Leczenia Stomatologicznego, Opieki Psychiatrycznej i Leczenia Uzależnień oraz Medycyny Pracy. Wykwalifikowaną kadrę medyczną jednostki stanowią w kolejności: 12 lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej (w tym 4 lekarzy pediatrów), 27 lekarzy specjalistów z różnych specjalności medycznych, 6 lekarzy stomatologów, 1 lekarz specjalista protetyki stomatologicznej, 2 psychologów klinicznych, 4 lekarzy medycyny pracy, 5 fizjoterapeutów (w tym 3 magistrów fizjoterapii), 26 dyplomowanych pielęgniarek, 2 dyplomowane położne oraz 4 techników RTG. Politykę Systemu Zarządzania Jakością Centrum realizuje działaniami w ramach wprowadzonego SZJ, który spełnia wymagania ISO 9001:2015.



Centrum realizuje działania w ramach wprowadzonego SZJ, który spełnia wymagania ISO 9001:2015. Podstawą funkcjonowania placówki jest świadczenie szerokiego zakresu usług medycznych na rzecz pacjentów zarówno indywidualnych, jak też instytucjonalnych. Kolejną, znaną i sprawdzoną metodą zapewnienia jakości, polegającą na przeprowadzeniu przeglądu placówki opieki zdrowotnej z uwzględnieniem standardów akredytacyjnych, jest akredytacja<sup>9</sup>, czyli usystematyzowany proces zewnętrznej oceny jednostek ochrony zdrowia, prowadzony w oparciu o dostępne i opublikowane standardy<sup>10</sup>. Główne założenia systemu akredytacji to dobrowolne uczestnictwo, oparcie o jasno wytyczone standardy, wyznaczony cel edukacyjny, autonomiczność, postępowanie z określoną procedurą, a także jawność i równość zasad oceniania oraz podejmowania decyzji w tym zakresie. Strategiczne cele akredytacji to z kolei poprawa jakości świadczeń zdrowotnych, rozpoznawanie zakładów oferujących świadczenia o wyższej jakości, umiejętność pokazania przez poszczególnych świadczeniodawców własnej wartości, pobudzenie aktywności pracowników na rzecz jakości, osiągnięcie współdziałania wewnątrz zakładu na rzecz jakości oraz samoedukacja i ułatwienie uzyskania umów z płatnikami na usługi medyczne (Rudawska, Urbańczyk, 2012). Definiowana jest również jako zewnętrzny proces oceny, który dotyczy instytucji opieki zdrowotnej, dobrowolnie poddających się ocenie opartej na określeniu stopnia zgodności z wcześniej znanymi standardami akredytacyjnymi, wykonywanej przez bezstronną i niezależną w decyzjach profesjonalną placówką akredytacyjną, która przyznając akredytację wydaje stosowne świadectwo (Niżankowski, Jedlicki, Surowiec, 1996). Określone standardy mają podstawowe znaczenie w procesie stosowania akredytacji, a ich zasadniczą cechą jest tworzenie i charakteryzowanie wzorca oczekiwanego działania lub jego efektu w określonym obszarze funkcjonalnym. W swoich założeniach akredytacja ma opierać się na założeniach maksimum, co oznacza, że standardy są tak tworzone, aby ich osiągnięcie wymagało od jednostki podjęcia pracy i wysiłku przy spełnianiu zawartych w nich wymagań.

Proces oceny w szpitalach podlega funkcjonalnej całości, ale przeglądowi podlega pełne spektrum działalności klinicznej, zarządzania i administracji<sup>11</sup>. Liczba przeglądów akredytacyjnych przeprowadzanych w danym roku kalendarzowym jest zależna od wysokości środków budżetowych pozostających w dyspozycji Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia<sup>12</sup>. Najcenniejszym elementem systemu akredytacji jest to, że pojedyncza placówka, taka jak np. szpital, ma możliwość dokonania samooceny poprzez porównanie się z wzorcami dobrego postępowania. Określenie

<sup>9</sup> Praktyka akredytowania instytucji opieki zdrowotnej wywodzi się z USA. W 1948 roku International Standardization for Organization (ISO) przyjęło określenie „akredytacja” w znaczeniu uznania kompetencji organów/osób do prowadzenia certyfikacji. W odróżnieniu od ISO, akredytacja powstała dla oceny specyfiki opieki zdrowotnej i pozwala agregować informacje o narodowym systemie opieki zdrowotnej oraz identyfikować jego problemy (Akredytacja drogą do jakości, R. Niżankowski, M. Jedlicki, J. Surowiec, 1996, *Zarządzanie & Jakość*, 2(5)). Proces akredytacji składa się z trzech faz, tj. przygotowawczej, wizyty oraz decyzji akredytacyjnej. W zależności od wyniku oceny może być przyznana akredytacja z wyróżnieniem – gdy brak jest zastrzeżeń co do spełnienia standardów akredytacyjnych, a ocena objęła pełny zakres świadczonych usług, akredytacji – gdy szpital w pełni lub w przeważającym stopniu spełnia wymagane standardy, akredytacji warunkowej – gdy szpital uzyskał niewystarczającą zgodność w spełnieniu standardów w jakimś obszarze działalności lub akredytacji tymczasowej – udzielana jest jednostkom, które rozpoczynają działalność (*Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, M. Dobska, K. Rogoziński, 2008, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN).

<sup>10</sup> Każdy standard akredytacyjny posiada wagę w postaci przypisanej mu liczby, która kwalifikuje go do określonej grupy, ze względu na jego szczególny wpływ na bezpieczeństwo personelu podmiotu udzielającego świadczenia zdrowotne (*Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, M. Dobska, K. Rogoziński, 2008, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN).

<sup>11</sup> Liczba szpitali posiadających akredytację (stan na 04.02.2020) wynosi 217 ([www.cmj.org.pl](http://www.cmj.org.pl), dostęp: 17.09.2020).

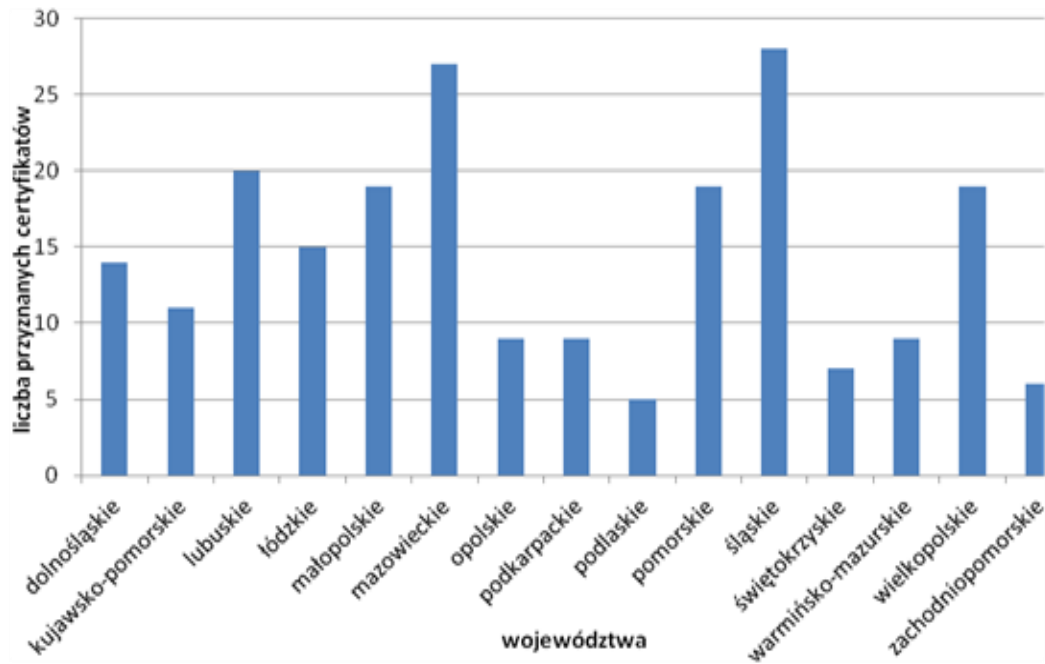
<sup>12</sup> Centrum Monitorowania Jakości, powołane w 1994 roku, jest jednostką o zasięgu ogólnokrajowym, podległą Ministerstwu Zdrowia, której podstawowymi celami są m.in. opracowanie i wdrożenie Programu Akredytacji Szpitali w Polsce, jak również inspirowanie oraz wspieranie działań zmierzających do poprawy jakości usług medycznych, ocena czynników mających wpływ na poziom świadczeń zdrowotnych oraz ocena wskaźników obrazujących poziom rezultatów świadczeniodawców (*Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, M. Dobska, K. Rogoziński, 2008, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN).

w ten sposób słabych stron pozwala naczelnemu kierownictwu i pracownikom zajmującym się systemem jakości w danej instytucji na poszukiwania sposobów poprawy procesów funkcjonujących wewnątrz jednostki. Inicjatywy związane z akredytacją mają na celu zapewnienie takich warunków, w których zakres usług świadczonych przez opiekę zdrowotną, przy uwzględnieniu określonych indywidualnych możliwości danego państwa przyniesie maksymalne korzyści dla pacjenta. Znaczenie akredytacji we współczesnym świecie polega przede wszystkim na wyszukiwaniu obszarów zagadnień, które w największym stopniu wpływają na poziom świadczonych usług medycznych. Nigdzie na świecie nie ma jednolitego, wzorcowego modelu akredytacji jednostek opieki zdrowotnej. Stosowanie systemu jakości usług w Polsce wymaga analizy szeregu czynników, takich jak m.in. środki finansowe przeznaczone na cały system, budowanie pewnych nowych komponentów systemu, jego stabilność, poziom rozwoju, a także umiejętność wyciągania wniosków z doświadczeń innych krajów – związanych z wdrażaniem akredytacji.

Program Akredytacji Szpitali z pewnością przyczynia się do zmiany kultury organizacyjnej ocenianych podmiotów leczniczych. Staje się tak dzięki wprowadzaniu określonych standardami wymogów, które nie tylko skłoniły kierujących szpitalami do podjęcia modyfikacji i zmiany sposobu dostarczania opieki, ale też przyczyniły się do zmiany świadomości kadry medycznej i zarządzającej. Szpital, jako integralna część systemu opieki zdrowotnej, uzyskując akredytację, informuje o dobrym, poprawnym funkcjonowaniu i realizacji oczekiwań pacjentów. Do pożądanych zjawisk, wynikających z otrzymania akredytacji, oprócz wymienionych w artykule, należy zaliczyć również:

- stymulację poprawy jakości opieki nad pacjentem;
- zwiększenie zaufania społecznego do szpitala;
- wspieranie edukacji personelu;
- budowanie strategii marketingowej;
- redukcja kosztów;
- zwiększenie efektywności;
- kreowanie nowych trendów i kierunków rozwoju;
- identyfikacja najlepszych szpitali, w tym umożliwienie klientowi lepszego wyboru w zaspokajaniu jego oczekiwań;
- sprzyjanie konkurencyjności, zwiększanie motywacji personelu;
- identyfikacja słabych stron funkcjonowania szpitala.

Przekrój szpitali mających status jednostki akredytowanej w Polsce, w ujęciu województw obrazuje wykres 1.



Wykres 1. Liczba szpitali mających status jednostki akredytowanej według województw (stan na 04.02.2020). Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie internetowej Centrum Monitorowania Jakości: [www.cmj.org.pl](http://www.cmj.org.pl) (dostęp: 04.02.2020).

Standardy akredytacyjne dla POZ<sup>13</sup> zostały opracowane przez trzy współdziałające organizacje, tj. Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia, Kolegium Lekarzy Rodzinnych w Polsce i Towarzystwo Promocji Jakości Opieki Zdrowotnej. Stawiane, ograniczone przepisami, wymogi akredytacyjne, określone jasno w formie standardów, dotyczą jedynie kluczowych obszarów udzielania świadczeń w poszczególnych jednostkach POZ, a mianowicie – jego bezpieczeństwa, wszechstronności opieki, zapewnienia ciągłości udzielanych świadczeń pomiędzy różnymi podmiotami sprawującymi opiekę nad pacjentem, promocji, podnoszeniu świadomości i szerzeniu edukacji zdrowotnej oraz jakości prowadzonej dokumentacji medycznej.

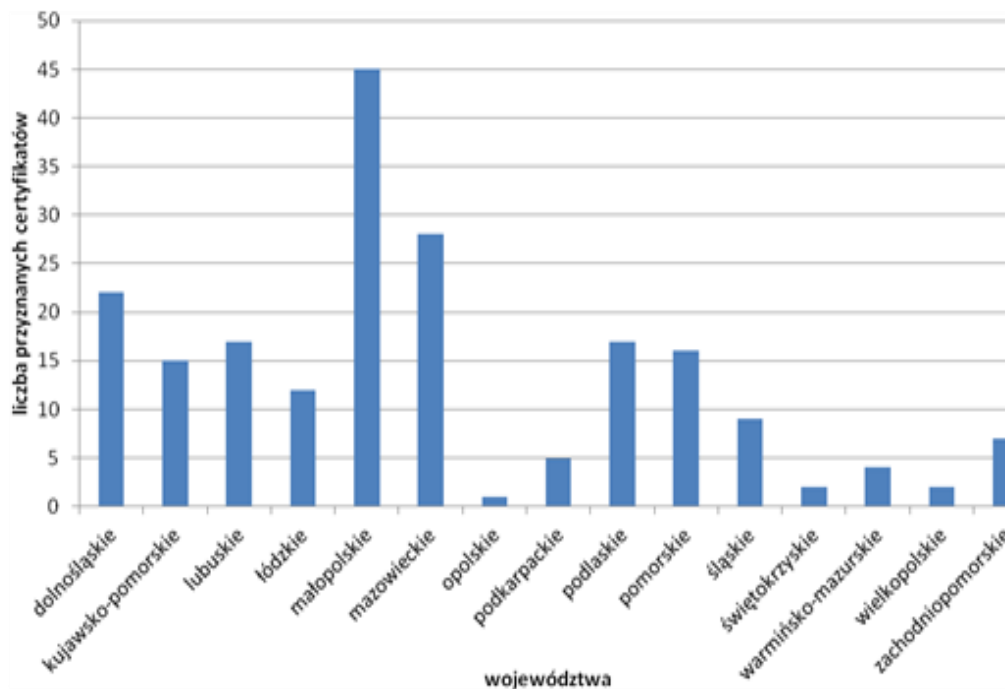
Zestaw wymienionych standardów akredytacyjnych dla POZ jest ofertą nakierowaną na twórcze kształtowanie lokalnych rozwiązań, a także na dokonywanie pomiaru i prowadzenie analizy własnej działalności medycznej. Promują one sprawną instytucję medyczną, respektując szereg oczekiwań i wydawanych opinii pacjenta oraz wyciągają, analizują wnioski z działań nad racjonalnym sposobem postępowania i ich stałym doskonaleniem. Przekrój POZ mających status jednostki akredytowanej w ujęciu województw obrazuje wykres 2.

Podsumowując, zarówno normy ISO, jak i akredytacja należą do najpowszechniej wdrażanych form standardów jakościowych w usługach medycznych<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> POZ – Podstawowa opieka zdrowotna.

<sup>14</sup> Poza zaprezentowanymi w artykule standardami należy wspomnieć również o:

- EBM (ang. *Evidence-Based Medicine*) – sposób podejmowania decyzji w oparciu o najlepsze dostępne, osiągalne dane. Podejście to integruje doświadczenie, które można uznać za typowo kliniczne z wykorzystaniem wiedzy z opublikowanych aktualnych informacji medycznych;
- HTA (ang. *Health Technology Assessment*) – Ocena Technologii Medycznych. Służy do obliczenia realnych wartości badanych technologii medycznych i dokonania selekcji w oparciu o analizę skuteczności klinicznej oraz opłacalności leczenia (*Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, K. Opolski, B. Dykowska, M. Możdżonek, 2005, Warszawa: CeDeWu).



Wykres 2. Liczba POZ mających status jednostki akredytowanej według województw (stan na 04.02.2020). Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie internetowej Centrum Monitorowania Jakości: [www.cmj.org.pl](http://www.cmj.org.pl) (dostęp: 04.02.2020).

Swoim zasięgiem obejmują większą część organizacji, a celem ich wdrożenia jest przede wszystkim uzyskanie certyfikatu, mającego świadczyć o wysokim poziomie oferowanych usług. Akredytację jednak cechuje większy stopień szczegółowości, wymagania są znacznie bardziej skonkretyzowane, nie ma w nich miejsca na indywidualną interpretację, stąd dla kierownictwa szpitali może być trudniejsze w implementacji.

### Stosowanie wybranych modeli doskonałości jako planowanie i wspieranie działań służących pro jakościowemu rozwojowi organizacji medycznej

Przytoczona w artykule koncepcja Total Quality Management, która rozwijana była na przestrzeni wielu lat przez klasyków jakości, stała się punktem wyjścia w tworzeniu tzw. modeli doskonałości<sup>15</sup>. Powodem ich rozwoju była przede wszystkim potrzeba identyfikacji przez daną organizację, w sposób najbardziej mierzalny i wymierny tego, w jakim stopniu spełnia opisane przez twórców TQM zasady kompleksowego zarządzania jakością (Wiśniewska, 2016).

Biorąc pod uwagę dążenie do doskonałości w biznesie (*ang. Business Excellence – BE*), opiera się ono na ustawicznym uczeniu się, rozwoju oraz nabywaniu umiejętności w rozwiązaniach innowacyjnych, technologii i wiedzy o spełnianiu oczekiwań i wymagań swoich klientów. Omawiane modele doskonałości odzwierciedlają w sposób precyzyjny poziom zaawansowania danej organizacji w jej dążeniu do zdobywania pozycji lidera w danej klasie. Ułatwiają również zainteresowanym,

<sup>15</sup> Doskonałość to kategoria, która pojawiła się początkowo w rozważaniach teoretycznych mieszczących się w polu zainteresowania wielu filozofów. Według jednego z czołowych autorów opracowań filozoficznych, W. Tatarkiewicza, jest tym co jest doprowadzone do końca, co jest zupełne, do czego nie można nic dodać i od czego nie można nic ująć (*O doskonałości*, W. Tatarkiewicz, 1976, Warszawa: Wydawnictwo PWN). Natomiast, według R. Kolmana, termin ten należy rozumieć jako pewien ideał, wzorzec, stan najlepszy z najlepszych, inaczej mówiąc najkorzystniejszy z możliwych stan wszystkich przymiotów rozpatrywanego przedmiotu (*Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, R. Kolman, 2009, Warszawa: Wydawnictwo Placet).

zrozumienie istoty biznesu, pomagają w pomiarze pozycji w dążeniu do doskonałości oraz w identyfikowaniu zaistniałych luk, które należy później wyeliminować. Proponowana w literaturze ogólna struktura poziomów systematycznego podejścia do doskonałości organizacji uwzględnia wyłącznie długoterminową ewolucję dążenia do doskonałości i jest głównie zorientowana na proces zarządzania, w coraz większym stopniu obejmując rozmaite jego obszary działalności. Ukierunkowuje również rozwój danej organizacji, prowadząc od tzw. organizacji niepewnej, skoncentrowanej wyłącznie na wytworzeniu produktu do tzw. organizacji przewidywalnej, uczącej się, wykorzystującej wiedzę do zarządzania tzw. zdolnością działania. Warto podkreślić, że zakłada też stosowanie dobrych praktyk, które są narzędziem benchmarkingu, umożliwiającym porównywanie się różnych organizacji, jak również stanowi ramę do oceny, a w tym samooceny (Jasiulewicz-Kaczmarek, Prussak 2012).

Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że nie ma jednej, powszechnie stosowanej definicji tego pojęcia. Jeden z czołowych przedstawicieli irańskiej szkoły jakości, S. Moghadami, zdefiniował organizację doskonałą, jako tę, która w kilku obszarach charakteryzuje się wieloma cechami, jak prezentuje tabela 1.

Tabela 1  
*Cechy organizacji doskonałej*

Obszary działania	Cechy organizacji doskonałej/charakterystyka
Klienci	pozyskują i utrzymują swoich klientów
Pracownicy	dbają o swoich pracowników, doceniają wyniki działania
Właściciele, udziałowcy	odnoszą dobre wyniki finansowe
Przyszłe pokolenia	ustanawiają wartości na przyszłość
Dostawcy i partnerzy strategiczni	wzmacniają z nimi relacje
Globalizacja	uwzględniając zjawisko globalizacji, działają tak, by zwiększyć swoje korzyści globalnie i lokalnie
Zmiana lub transformacja	doskonalenie oraz stosowanie innowacji
Uczenie się	optymalizują procesy zdobywania wiedzy i rozpowszechniają ją na wszystkich szczeblach
Przywództwo	korzystają z kompetencji przywódczych; ich decyzje pozwalają na przygotowanie przyszłych działań

Źródło: opracowanie na podstawie *Jakość usług medycznych. Instrumenty i modele*, M. Wiśniewska, 2016, Warszawa: CeDeWu.

Odnosząc szereg wymienionych cech w literaturze przedmiotu do placówki medycznej, zdaniem T.J. Petersa i R.H. Watermana, można wskazać osiem atrybutów, które charakteryzują organizację doskonałą. Są nimi:

- 1) ukierunkowanie na działanie – powołanie zespołów funkcjonalnych;
- 2) bliskość z pacjentem – wprowadzanie działań na rzecz poprawy jakości usług i stały ich rozwój;
- 3) autonomia i przedsiębiorczość – stworzenie warunków do rozwoju kreatywności i innowacyjności pracowników;
- 4) produktywne postawy personelu medycznego – dążenie do wzrostu produktywności;
- 5) gotowość i postępowanie zgodnie z wartościami – filozofia działania placówki medycznej, wizja oraz przyjęte wartości jako główne wytyczne postępowania w codziennych działaniach;

- 6) bycie na bieżąco – śledzenie i wykorzystywanie w pracy najnowszych trendów oraz rozwiązań w medycynie, zgodnych z nową wiedzą i osiągnięciami;
- 7) prosta forma, wyszczuplone zasoby ludzkie – struktura oraz systemy, jakie w niej funkcjonują powinny być proste, nieobciążone zbędnym zatrudnieniem;
- 8) jednoczesność swobodnych i ścisłych relacji – stwarzanie szansy na autonomiczne zachowania personelu, w tym również podejmowanie działań zespołowych służących rozwojowi oferowanej usługi medycznej i poprawie jej jakości (Wiśniewska, 2016).

Doskonałe organizacje medyczne to takie, które mierzą, liczą koszty, przewidują, monitorują potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzą dokonania innych organizacji. Organizacja medyczna, chcąc dążyć do modelu organizacji doskonałej, powinna nieustannie poszerzać swoje umiejętności, potrafić je wykorzystać, w celu sprostania nowym wymogom, sytuacjom i wyzwaniom, po to, aby być zdolna do identyfikacji szans i możliwości ich wykorzystania (Szczepańska, 2011).

W zależności kraju, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, a wśród nich liczne placówki działające w obszarze opieki zdrowotnej, zabiegają o to, by zdobyć wyróżnienie w ramach różnych programów nagród. Wykorzystuje się do tego różne koncepcje i modele zarządzania, tj. Deminga<sup>16</sup> – najstarszy to ze wspomnianych w artykule Model M. Baldriga (MBNQA)<sup>17</sup>, model EFQM czy inne, indywidualnie już dopasowane od charakteru, specyfiki i kultury danej organizacji (Kautsch, 2010). Zainteresowanie aplikowaniem do tego typu programów nie ma wyłącznie charakteru wizerunkowego, a podyktowane jest też względami organizacyjnymi i ekonomicznymi.

Omawiane modele pomagają współczesnym organizacjom medycznym, jak już podkreślono w artykule, planować, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz analizować sukcesy innych, głównie liderów rynkowych. Osiągnięte wyniki stają się podstawą do wdrożenia działań doskonalących w organizacji. Wdrażanie modeli doskonałości jest bardzo istotne – to próba holistycznego podejścia do zagadnienia doskonałości organizacji oraz skuteczne narzędzie dla menedżerów ukierunkowanych na doskonalenie zarządzania (Matusiewicz, 2017).

W artykule skupiono się na charakterystyce modelu EFQM<sup>18</sup> i związanej z nim Europejskiej Nagrodzie Doskonałości, ponieważ jest to jeden z najważniejszych, a także najbardziej znanych i stosowanych modeli doskonałości, dlatego szczególnie powinien znaleźć swoje odzwierciedlenie w jednostkach ochrony zdrowia w Polsce, zwłaszcza z uwagi na to, że stanowi innowacyjną koncepcję doskonalenia wewnątrz organizacji, opartą na zasadach całościowego zarządzania jakością. Istota jego zastosowania w podmiotach leczniczych wynika również z tego, że obejmuje on najbardziej istotne obszary funkcjonowania organizacji, a w ostatnim czasie stał się instrumentem promocji najlepszych organizacji europejskich w dziedzinie zarządzania jakością (Wiśniewska, 2016). Zakłada on w swojej istocie kompleksowy i regularny przegląd działań podejmowanych przez organizację wraz z analizą stopnia osiągnięcia zakładanych rezultatów (Kautsch, 2010). Składa się z dziewięciu kryteriów, które ujmuje się w dwóch głównych obszarach, tj. potencjału

<sup>16</sup> Nagroda Deminga powstała w 1951 roku, by wyrazić wdzięczność W.E. Demingowi za jego zasługi dla Japonii. W ramach Nagrody Deminga ocenie podlegają takie kryteria, jak: polityka dotycząca zarządzania i jej rozwój, rozwój nowego produktu, utrzymanie ruchu i doskonalenie oraz system zarządzania, analiza informacji i wykorzystanie IT, rozwój zasobów ludzkich („Jakość usług medycznych. Instrumenty i modele”, M. Wiśniewska, 2012, *Zarządzanie i Finanse*, 3(2)).

<sup>17</sup> MBNQA – nagroda opracowana przez Ministra USA w roku 1987 po to, by kształtować świadomość jakościową, aby rozpoznawać, uznawać i doceniać osiągnięcia najlepszych organizacji Stanów Zjednoczonych oraz promować najlepsze praktyki i strategie w tym zakresie. Mogą o nią ubiegać się różne podmioty, w ramach jednej z sześciu rodzajów prowadzonej działalności, tj.: produkcja, usługi, edukacja, działalność non profit, a także opieka zdrowotna. Podstawowymi kryteriami w przypadku podmiotów zajmujących się opieką medyczną są: przywództwo, planowanie strategiczne, ukierunkowanie na klienta/pacjenta, pomiar, analiza i zarządzanie wiedzą, ukierunkowanie na zasoby ludzkie, ukierunkowanie na operacje i wyniki („Jakość usług medycznych. Instrumenty i modele”, M. Wiśniewska, 2012, *Zarządzanie i Finanse*, 3(2)).

<sup>18</sup> EFQM – European Foundation for Quality Management.

(przywództwo, pracownicy, strategia, zasoby, procesy) oraz wyników (pracownicy, klienci, społeczeństwo, kluczowe wyniki działalności). Determinanty wpływające na jakość usług medycznych w modelu EFQM można scharakteryzować w następujący sposób:

- 1) Świadczenia z punktu widzenia pacjenta – określenie obecnych i przyszłych pacjentów organizacji z segmentacją usług.
- 2) Bezpieczeństwo leczenia – tworzenie struktury szpitalnej i projektowanie procesu świadczeń minimalizujących ryzyko błędu, dbałość o bezpieczeństwo personelu.
- 3) Przywództwo i nastawienie na cele – określenie przez liderów jasnych instrukcji i zakomunikowanie ich w organizacji, określenie celów i wartości wpływających na tożsamość organizacji, osobiste zaangażowanie zarządu na rzecz doskonalenia jakości.
- 4) Efektywność kliniczna – zapewnienie technicznej sfery jakości, praca w oparciu o wytyczne i standardy.
- 5) Orientacja na rezultaty – gromadzenie informacji o oczekiwaniach interesariuszy organizacji.
- 6) Personel – dbałość o kulturę organizacyjną.
- 7) Odpowiedzialność społeczna – odpowiadanie na lokalne potrzeby (Kautsch, 2010).

W zaprezentowane kryteria wpisane zostały tzw. zasady doskonałości, które powinny służyć jako kierunki projakościowego rozwoju podmiotu leczniczego, a wśród nich wymienia się:

- tworzenie wartości dla klienta przez rozumienie, przewidywanie ich potrzeb i oczekiwań;
- zapewnienie zrównoważonej przyszłości poprzez doskonalenie swoich wyników działalności i wykazanie wpływu na otoczenie;
- rozwijanie zdolności organizacji poprzez efektywne zarządzanie nią;
- wykorzystywanie kreatywności i innowacji tworząc tym samym większą wartość;
- przywództwo oparte na wizji, inspiracji i uczciwości, wartościach i etyce;
- elastyczne zarządzanie poprzez identyfikację swoich mocnych i słabych stron oraz reagowanie na pojawiające się szanse i zagrożenia;
- odnoszenie sukcesów poprzez efektywne wykorzystywanie zasobów ludzkich, w tym ich talentów;
- utrzymywanie doskonałych wyników, które niezbędne będą do spełniania oczekiwań zainteresowanych stron w otoczeniu (Wiśniewska, 2016).

Warto pamiętać, że wdrażanie nowych koncepcji zarządzania czy modeli wiąże się zawsze zarówno z ich zaletami, jak też pewnymi trudnościami. Wybrane zalety i trudności we wdrażaniu omawianego modelu prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Wybrane zalety i trudności we wdrażaniu modelu EFQM w placówce medycznej

Zalety	Trudności
<ul style="list-style-type: none"> <li>– odzwierciedla zaawansowanie organizacji,</li> <li>– zapewnia dążenie do doskonałości, identyfikacji luk, a tym samym dążenie do osiągnięcia pozycji najlepszego na rynku, nie tylko krajowym,</li> <li>– zastosowanie modelu ułatwia planowanie i wdrożenie systemu zarządzania, a tym samym zapewnia rozwój i doskonalenie organizacji,</li> <li>– dobre, skuteczne, nowoczesne zarządzanie w ramach wielu obszarów,</li> <li>– ułatwia identyfikacją mocnych i słabych stron, z szerszą analizą i diagnozą obszarów do poprawy,</li> <li>– zdecydowanie ułatwia lepsze monitorowanie osiągnięć danej organizacji medycznej, co skutkuje większym nadzorem nad efektywnością wprowadzanych zmian i podejmowanych działań,</li> <li>– poprzez stosowane tzw. dobre praktyki – benchmarking, daje możliwości porównania z liderami rynku w branży medycznej i stosowania najlepszych koncepcji,</li> <li>– rozwój i doskonalenie pracowników,</li> <li>– wdrażanie działań projakościowych z udziałem wszystkich pracowników, co pozwala na lepsze osiągnięcie rezultatów,</li> <li>– rezultaty marketingowe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak wystarczającej wiedzy i świadomości potrzeby wdrażania modelu,</li> <li>– brak wyszkolonej, przygotowanej kadry,</li> <li>– brak wystarczających zasobów finansowych na podejmowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań związanych z podejmowanymi działaniami projakościowymi, z zastosowaniem omawianego modelu, w tym również na szkolenia kadry w tym zakresie,</li> <li>– czasochłonność we wdrażaniu nowych zastosowań,</li> <li>– duże koszty wdrażania,</li> <li>– brak możliwości organizacyjnych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Omawiany model może szybko zidentyfikować, w jakim miejscu jednostka się znajduje oraz wskazać wytyczne i kierunki jej doskonalenia. Uzyskuje się to jedynie dzięki dwóm elementom procesu wdrażania modelu – samoocenie i benchmarkingowi<sup>19</sup>. Benchmarking jest metodą, która pozwala na ustalenie najlepszych rezultatów osiąganych przez inne organizacje, w tym jednostek medycznych na całym świecie, jak również działań, które do nich prowadzą (Lisiecka-Bielanowicz, 2016). Zdaniem M. Lisieckiej-Bielanowicz, jest to proces identyfikacji i zrozumienia najlepszych praktyk zarządzania organizacją oraz ich przejmowania od innych organizacji, w celu podniesienia efektywności podejmowanych działań. Istotnym zatem staje się doskonalenie i rozwój jednostek medycznych, a tym samym poprawa swojej konkurencyjności przez uczestnictwo w tzw.:

- benchmarkingu zewnętrznym – porównując swoje funkcjonowanie w różnych obszarach z funkcjonowaniem innych zewnętrznych placówek;
- benchmarkingu wewnętrznym – np. porównując pomiędzy sobą funkcjonowanie swoich oddziałów;

<sup>19</sup> Benchmarking – etymologicznie pochodzi od słowa „benchmark”, które według słownika Webstera oznacza punkt orientacyjny, wyznaczający pewną pozycję, używany jako punkt odniesienia; oznacza standard, wzorzec, według którego jakaś rzecz może być oceniana lub mierzona. Jako metoda, zalecana w placówkach medycznych, opiera się na regule Sun Tzu, co w tłumaczeniu dosłownym oznacza „poznać siebie i swojego wroga” („Modele doskonałości. Korzyści i ograniczenia”, M. Wiśniewska, 2012, *Zarządzanie i Finanse*, 3(2)).



- benchmarkingu strategicznym – dokonując porównania swojej strategii, wizji, misji i polityki działania ze strategiami innych placówek;
- benchmarkingu sposobów zarządzania – np. w obszarach zarządzanie projektami, finansami czy personelem;
- benchmarkingu procesów – porównując swoje procesy, np. operacje, proces leczniczy w podobnych instytucjach medycznych (Wiśniewska, 2016).

Placówki medyczne nie powinny się ograniczać do analizy porównawczej wyłącznie w ramach własnej branży. Wiele mogą skorzystać od reprezentantów innych rodzajów usług. Benchmarking prowadzony w jednostkach świadczących usługi medyczne stanowi gruntowną podstawę do wyznaczenia i stopniowania realnych do osiągnięcia celów oraz dostosowania do standardów rynkowych.

Warto wspomnieć, że na bazie modelu EFQM<sup>20</sup> o podobnej strukturze powstał inny model CAF – tzw. Powszechny Model Oceny, zaadresowany wyłącznie do jednostek sektora publicznego jako narzędzie do poprawy jakości usług publicznych w krajach członkowskich UE. Model ten jest odzwierciedleniem koncepcji doskonałości zdefiniowanej przez EFQM, dlatego też w swoich założeniach odwołuje się do ośmiu zasad doskonałości, wytyczając tym samym cel i kierunki doskonalenia działalności organizacji publicznych. Zastosowane zasady doskonałości wskazują na istniejące różnice pomiędzy tradycyjną, biurokratyczną, skostniałą organizacją publiczną a organizacją zorientowaną na TQM. Zasady doskonałości we wskazanym modelu to orientacja na wyniki, koncentracja na kliencie, przywództwo i stałość celów, zarządzanie poprzez procesy i fakty, rozwój i zaangażowanie pracowników, następnie ciągłe uczenie się, innowacje i doskonalenie oraz rozwój partnerstwa i odpowiedzialność społeczna<sup>21</sup>.

Wydaje się jednak, że dokonywana samoocena przez przedsiębiorstwa, w oparciu o Model Doskonałości EFQM, w porównaniu z innymi systemami oceny, uwzględnia znacznie szerszy zakres zagadnień odnoszących się w sposób kompleksowy do podejmowanych działań na rzecz podnoszenia jakości. Ma za zadanie wspomóc decyzje kierownictwa organizacji medycznej, aby potwierdzić prawidłowość prowadzonych przez nich działań i czynności oraz doskonalić zasady medyczne, również w realizacji standardów akredytacyjnych. Warto podkreślić, że w zaprezentowane kryteria wpisane zostały tzw. zasady doskonałości, którymi są: tworzenie wartości dla klienta, zapewnienie zrównoważonej przyszłości, rozwijanie zdolności organizacji, wykorzystywanie innowacyjności oraz kreatywności, przywództwo oparte na wizji, elastyczne zarządzanie oraz odnoszenie sukcesów dzięki talentom i utrzymywanie doskonałych wyników (Wiśniewska, 2016).

W licznych publikacjach dotyczących tego obszaru podkreśla się wagę tego, że dołączenie do grona organizacji stosujących modele doskonałości i zorientowanych na stałe doskonalenie wydatnie przyczynia się do poprawy środowiska pracy, zwiększenia efektywności procesów, lepszego niż do tej pory zrozumienia oczekiwań klientów, wzrostu zaangażowania i odpowiedzialności kierownictwa, umotywowania pracowników, a tym samym do poprawy ogólnego stylu zarządzania.

<sup>20</sup> W różnych krajach istnieje ponad 100 nagród jakości opartych na modelu EFQM. Zarejestrowano już ponad kilka tysięcy użytkowników tego modelu, z czego najwięcej we Włoszech, w Belgii i Danii. Największa liczba zastosowania modelu przypada jednak na urzędy administracji lokalnej, instytucje pomocy społecznej, policję, instytucje edukacyjne i podatkowe (*Jakość usług medycznych. Instrumenty i modele*, M. Wiśniewska, 2016, Warszawa: CeDeWu). W Polsce istnieje Polska Nagroda Jakości, wzorowana na modelu EFQM.

<sup>21</sup> Przykładem pierwszej placówki, która zastosowała metodę CAF w Polsce jest szpital w Makowie Mazowieckim, gdzie zdefiniowano jakość usługi medycznej, na którą złożyły się kontakty interpersonalne między personelem a pacjentem, jakość techniczna, jakość marketingowa oraz jakość ekonomiczno-administracyjna i jakość informacyjna.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę współczesne standardy tzw. zarządzania projakościowego, które oparte są na założeniu podporządkowania wszystkich obszarów funkcjonalnych organizacji, jak również sposób doskonalenia efektywności i podnoszenia konkurencyjności jednostek, stały się one głównym tematem w podejmowanych dyskusjach naukowych oraz działaniach operacyjnych. Zrozumienie i wykorzystanie meandrów zarządzania jakością w praktyce pozwoli osiągnąć wymierne rezultaty w postaci organizacji zorientowanej na klienta/pacjenta, przy jednoczesnym rozwoju potencjału firmy i umacnianiu jej pozycji rynkowej.

Wdrożenie w placówce medycznej SZJ nie jest prostym zadaniem. Zważywszy na doświadczenia z dobrych praktyk, analizę dokumentacji z POZ i szpitali, podczas wdrażania kierownictwo powinno uwzględnić m.in.:

- nadzór nad dokumentami;
- nadzór nad bazą danych medycznych;
- wyłonienie i określenie standardów medycznych przy postępowaniu z pacjentem.

Aby SZJ był skuteczny, niezbędne jest zaangażowanie w ten proces wdrożeniowy całego kierownictwa, bez wyłączenia zatrudnionego personelu, stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego, skłaniającego pracowników do szybkiego osiągnięcia rezultatów wdrożenia systemu jakości, identyfikacja silnych i słabych stron oraz dobra organizacja systemu poprzez odpowiednio przygotowanych menadżerów jakości. Należy pamiętać, że nieustanne doskonalenie jest procesem długotrwałym i uwarunkowanym wieloma czynnikami. Sukces w dużym stopniu oparty jest na zdolności organizacji do uczenia się i powtarzania podobnych zachowań.

Modele doskonałości, które potencjalnie mogą być zastosowane w placówce usług medycznych, mogą znacząco ułatwić zainteresowanym zrozumienie istoty założonych planów danej jednostki, a szczególnie postrzegania jej jako coraz doskonalszego, innowacyjnego systemu. Mogą być one również stosowane w różnym celu m.in. przez menadżerów kierujących jednostką medyczną jako narzędzie oceny czy te przydatne do planowania szeregu procesów doskonalenia personelowi medycznemu i innym zatrudnionym pracownikom, ale przede wszystkim pomagają pacjentom – jako klientom – oceniać i kwalifikować dostawców.

Dołączenie placówki medycznej do grona organizacji stosujących modele doskonałości i zorientowanych na stałe podnoszenie oraz doskonalenia jakości usług może znacząco przyczynić się do poprawy środowiska pracy i ogólnego stylu zarządzania placówką. Ich wdrożenie może przyczynić się również do lepszego funkcjonowania całej jednostki, tak by mogła działać sprawniej i efektywniej, a przy tym mieć wpływ na szeroko rozumianą kulturę jakości. Kluczowy jednak problem, jaki się pojawia przed kadrą zarządzającą, dotyczy horyzontu czasowego. Modele doskonałości nie należą do tych, które w dość szybki sposób usprawnią organizację – dotyczą zwykle długiego horyzontu czasowego i zaangażowania się w szereg cyklicznych działań na poziomie zarówno systemowym, jak i strategicznym.

Konieczne jest, by podczas wdrażania modeli w placówce medycznej stosować podejścia pozwalające jej zbliżyć się do stanu doskonałości. Zalicza się do nich tzw. dobre praktyki, stanowiące wybrane elementy benchmarkingu, jako punkt wyjścia w planowaniu działań projakościowych. Wśród dobrych praktyk w obszarze usług medycznych można wymienić najbardziej skuteczne procedury i podejmowane działania, programy uznane za wiodące w danym środowisku medycznym, usprawniające procedury działalności organizacyjnej, podejmowane inicjatywy w zakresie leczenia i profilaktyki, stosowane i wdrażane modele projakościowe, innowacyjne kierunki działań, wypracowane procedury samooceny czy uzyskane akredytacje.

W niniejszym artykule nie wyczerpano problematyki zarządzania jakością i zastosowania modeli doskonałości w jej tworzeniu w podmiotach leczniczych. Procesy z tym związane są bardzo złożone, mają charakter dynamiczny, ważnym jednak postulatem z tym związanym stało się podkreślenie wagi i istoty poruszanego zagadnienia w zarządzaniu jednostkami ochrony zdrowia.

### **Bibliografia**

- Dobska, M., Dobski P. (2016). *Systemy zarządzania jakością w podmiotach leczniczych*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Dobska, M., Rogoziński, K. (2008). *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drummond, H. (1998). *W pogoni za jakością. Total Quality Management*. Warszawa: Wolter Kluwer.
- Gasińska, M. (2003). Ochrona zdrowia i ubezpieczenia zdrowotne. W: A. Kurzyński, *Polityka społeczna* (s. 9 -23). Warszawa: SGH.
- Hamrol, A., Mantura, W. (1998). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa-Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hanke, E. (1995). *Poradnik dla zapewnienia jakości w szpitalu*. Warszawa: Instytut Organizacji Szpitalnictwa im. L. Boltzmana w Wiedniu. Centrum Organizacji.
- Jasiulewicz-Kaczmarek, M., Prussak, W. (2012). Modele doskonałości w zarządzaniu jakością. *Zarządzanie i Finanse*, nr 3, 127-140.
- Kautsch, M. (2010). *Zarządzanie w opiece zdrowotnej nowe wyzwania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Kautsch, M., Whitfield, M., Klich, J. (2001). *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kindalski, E., Bagiński, J. (1997). *Podstawy zarządzania przez jakość (TQM)*. Warszawa: Wydawnictwo: Q Team.
- Kolman, R. (2009). *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Krot, K. (2008). *Jakość i marketing usług medycznych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lenik, P. (2017). *Zarządzanie ewolucyjnymi zmianami w szpitalach publicznych. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lisiecka-Biełanowich, M. (2016). *Zarządzanie jakością relacji w organizacjach ochrony zdrowia*. Warszawa: Difin.
- Matusiewicz, M. (2017). *Wdrażanie modeli doskonałości w przedsiębiorstwach MŚP*. Wrocław: Wydawnictwo: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie.
- Moroz, G., Orzeł, Z. (2014). *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Praktyczny poradnik dla świadczeniodawców*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Niżankowski, R. (2003). Jakość świadczeń zdrowotnych i jej ocena. *Zdrowie i Zarządzanie*, V,6, 7-17.
- Niżankowski, R., Jedlicki, M., Surowiec, J. (1996). Akredytacja drogą do jakości. *Zarządzanie & Jakość*, 2(5), 56.
- Opolski, K., Dykowska, B., Możdżonek M. (2005). *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*. Warszawa: CeDeWu.
- Piątek, A. (1997). *Standardy praktyki w zawodzie pielęgniarstwa i położnej*. Warszawa: Wydawnictwo: NRPIP.
- Raport CBOS. (2018). *Opinie na temat funkcjonowania opieki zdrowotnej*. Warszawa: Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Raport NIK. (2019). *Informacja o wynikach kontroli. System ochrony zdrowia w Polsce – stan obecny i pożądane kierunki zmian*. Warszawa: Departament Zdrowia, Najwyższa Izba Kontroli.
- Rudawska, I., Urbańczyk, E. (2012). *Opieka zdrowotna. Zagadnienia ekonomiczne*. Warszawa: Difin.
- Raport Euro Health Consumer Index (EHCI) za rok 2018. *Polska na 32. miejscu w Europejskim Konsumenckim Indeksie Zdrowia*. Pobrane z: [www.obserwatorfinansowy.pl](http://www.obserwatorfinansowy.pl).

- Siwiec, J. (2000). Aspekty opieki – wymiary do pomiaru. W: *Piąta ogólnopolska konferencja „Jakość w opiece zdrowotnej”* (s. 125-132). Kraków: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach
- Staszewski, R. Kautsch, M. (2010). Jakość i zarządzanie jakością. W: M. Kautsch (red.), *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania* (s. 311-331). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Szczepańska, K. (2011). *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Ślusarska, B. Zarzycka, D., Zahradniczek, K. (2013). *Podstawy pielęgniarstwa. Podręcznik dla studentów i absolwentów kierunków pielęgniarstwo i położnictwo (t. 1. Założenia teoretyczne)*. Warszawa: PZWL.
- Tatarkiewicz, W. (1976). *O doskonałości*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Włodarczyk, C.W. (2009). *Wprowadzenie do polityki zdrowotnej*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Wiśniewska, M. (2012). Modele doskonałości. Korzyści i ograniczenia. *Zarządzanie i Finanse*, 3(2), 5-17.
- Wiśniewska, M. (2016). *Jakość usług medycznych. Instrumenty i modele*. Warszawa: CeDeWu.
- Wiśniewska, M., Zieliński, G. (2014). *Wielowymiarowe aspekty doskonalenia podmiotów leczniczych*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

[www.obserwatorfinansowy.pl](http://www.obserwatorfinansowy.pl).

**Marek JASIŃSKI**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

## **OBLICZANIE CZASU REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘCIA W ZMODYFIKOWANEJ SIECI PERT**

### **Streszczenie**

W zarządzaniu projektem często stosuje się metody sieciowe. Wśród wielu takich metod wyróżnia się te, w których możliwe jest uwzględnienie niepewności, zarówno w czasach trwania czynności składających się na projekt, jak i samej struktury całego projektu. Metody o stochastycznej strukturze logicznej dają większe możliwości analizy projektu, ale zwykle są znacznie bardziej skomplikowane pojęciowo i trudniejsze w stosowaniu. W artykule zaproponowano modyfikację sieci PERT, jednej z najstarszych, ale wciąż popularnych metod o deterministycznej strukturze logicznej, tak aby w pewnym zakresie zyskała cechy sieci o stochastycznej strukturze logicznej z jednoczesnym zachowaniem swej prostoty i łatwości w stosowaniu.

**Słowa kluczowe:** sieci o stochastycznej strukturze logicznej, sieci o deterministycznej strukturze logicznej, sieci PERT, markowskie sieci PERT.

### **CALCULATING THE TIME OF PROJECT IMPLEMENTATION IN THE MODIFIED PERT NETWORK**

### **Summary**

Network methods are often used in project management. Among many such methods there are those in which it is possible to consider the uncertainty, both during the duration of the activities that make up the project, and the structure of the entire project itself. Methods with a stochastic logical structure give greater possibilities for design analysis, but they are usually much more complicated in terms of terms and more difficult to use. The article proposes the modification of the PERT network, one of the most popular methods with a deterministic logical structure, so that to some extent it acquires the features of a network with a stochastic logical structure while maintaining its simplicity and ease of use.

**Key words:** Generalized Analysis Network, Deterministic Analysis Network, PERT networks, Markov PERT networks.

### **Wprowadzenie**

Prawidłowe zarządzanie projektem jest jednym z najważniejszych aspektów funkcjonowania firm, instytucji, różnego rodzaju organizacji, stowarzyszeń i fundacji. Umiejętność precyzyjnego obliczenia czasu realizacji projektu, potrzebnych zasobów i zagrożeń często decyduje o jego powodzeniu. W warunkach gospodarki rynkowej racjonalne zarządzanie zasobami, a co się z tym wiąże – ograniczenie kosztów funkcjonowania, wyznacza pozycję firmy na rynku. Projekt (lub inaczej przedsięwzięcie) często ma charakter złożony.

Przez zarządzanie przedsięwzięciem złożonym rozumie się zbiór działań prowadzących do osiągnięcia wyznaczonego celu w określonym czasie. Wśród tych działań wyróżnia się inicjowanie, planowanie, realizację, czasami modyfikację elementów przedsięwzięcia oraz kontrolowanie jego realizacji. Do analizy takiego przedsięwzięcia zazwyczaj tworzy się model procesu jego realizacji. W modelowaniu często wykorzystuje się metody sieciowe, a jednym z podstawowych problemów rozwiązywanych w trakcie analizy takich modeli jest wyznaczenie całkowitego czasu trwania projektu.

Istnieje wiele rodzajów metod sieciowych, które często przeznaczone są do określonych rodzajów projektów, uwzględniających specyfikę danej branży. Inaczej wygląda zarządzanie projektem budowlanym, a inaczej projektem informatycznym.

Wszystkie je można podzielić pod względem określenia czasu wykonania poszczególnych czynności na dwie grupy:

- metody deterministyczne, czyli takie, w których znane są dokładne czasy realizacji czynności;
- metody probabilistyczne, czyli takie, w których czasy realizacji czynności traktowane są jako zjawiska losowe.

Metody probabilistyczne, np. PERT (*Project Evaluation and Review Technique*), umożliwiają uwzględnienie niepewności i zróżnicowania czasów realizacji czynności, co często jest konieczne do adekwatnego określenia czasu trwania całego projektu.

Inny podział metod sieciowych uwzględnia strukturę logiczną samej sieci i tu można wyróżnić:

- metody o zdeterminowanej strukturze logicznej DAN (*Deterministic Analysis Network*);
- metody o stochastycznej strukturze logicznej GAN (*Generalized Analysis Network*).

Metody GAN, np. GERT (Pritsker, 1966), są bardziej skomplikowane, ale dają wobec metod DAN szereg nowych możliwości, m.in. wielowariantowość realizacji czynności, a także zmianę relacji kolejnościowych między czynnościami.

Niezależnie od wyznaczania zależności czasowych, metody sieciowe często uzupełnione są o analizę kosztową projektu, stąd na bazie np. metod CPM, PERT powstały ich rozszerzenia w postaci metod CPM-COST i PERT-COST.

W artykule omówiona zostanie jedna z metod DAN, czyli metoda sieciowa PERT. Ma ona szereg zalet, z których najważniejsze to:

- możliwość zarządzania dużymi projektami;
- prostota obliczeń;
- możliwość graficznej prezentacji;
- możliwość wyznaczania rozkładu czasu trwania projektu;
- możliwość wyznaczania rozkładu czasu do zakończenia projektu od dowolnego momentu jego realizacji.

Celem artykułu jest zaprezentowanie takiej modyfikacji sieci i wynikającej z niej modyfikacji metody PERT, aby – zachowując jej zalety – uzyskać pewne własności charakterystyczne dla metod GAN, a w szczególności wielowariantowość realizacji czynności.

### **Sieć PERT i jej modyfikacja**

PERT to jedna z najstarszych probabilistycznych metod planowania oraz kontroli projektu (połowa XX wieku) i pomimo, że później powstało wiele nowych zaawansowanych metod, w dalszym ciągu pojawiają się w literaturze propozycje jej modyfikacji i wykorzystania (Trietsch, Baker, 2012; Xiangxing, Xuan, Zhening, 2010). Także aplikacje i komputerowe systemy wspomaganie decyzji w dalszym ciągu wyposażone są w moduły do obsługi PERT.

Czas trwania każdej czynności przybliża się w PERT jako średnią ważoną z trzech ocen czasów jej trwania (pesymistycznej, optymistycznej i najbardziej prawdopodobnej). Sposób dokonania tych ocen nie jest precyzyjnie określony i często wymaga posiadania wiedzy eksperckiej. Co ciekawe, taki sposób szacowania czasu trwania czynności, choć nie posiada odpowiedniego uzasadnienia teoretycznego, stosowany jest z powodzeniem w praktyce.

Innym podejściem jest nie szacowanie, jednak dążenie do wyznaczenia pełnego opisu probabilistycznego całkowitego czasu trwania przedsięwzięcia, czyli np. wyznaczenia jego dystrybuanty.

W związku z tym, należy tu wyraźnie odróżnić metodę PERT, czyli ogólnie znany sposób przybliżonego wyznaczania czasu realizacji przedsięwzięcia, od typu sieci, który przyjmowany jest w metodzie PERT. W opracowaniu podjęte zostanie zagadnienie sieci PERT.

Cechą charakterystyczną sieci PERT jest to, że aby całe przedsięwzięcie zostało zakończone, muszą być zrealizowane wszystkie czynności. Określone są też w sposób niezmienny relacje kolejnościowe między czynnościami. Możemy zatem określić PERT jako sieć DAN z losowymi czasami trwania czynności.

W artykule zaproponowano modyfikację sieci PERT w taki sposób, że nie tylko czas trwania każdej czynności jest zmienną losową, ale także w sposób losowy określane jest to, czy czynność w ogóle się wykona. Dzięki temu sieć PERT w pewnym stopniu zyskuje cechy sieci typu GAN, zachowując przy tym swoją prostotę i łatwość w stosowaniu. Zastosowanie sieci, w których wykonanie czynności nie jest pewne, może być szczególnie przydatne w opisie przedsięwzięć jednorazowych, związanych np. z remontami, gdzie sam przebieg i zakres prac nie jest z góry znany i można jedynie mówić o prawdopodobieństwie wykonania się czynności. Przykładem może być znany z przekazów medialnych problem remontu zabytkowego wiaduktu kolejowego nad ul. Grzegorzeczką w Krakowie, gdzie dopiero w trakcie prac, po przeniesieniu ruchu kolejowego na dobudowaną część wiaduktu i sprawdzeniu konstrukcji, okazało się, że nie spełnia ona wymogów współczesnego ruchu kolejowego. Co istotne, po odkryciu fundamentów starego wiaduktu stwierdzono też, że konieczne będzie wykonanie prac (czynności) związanych z rozbiórką i budową nowych fundamentów, co wiąże się z koniecznością uzyskania zgody konserwatora zabytków oraz znaczącymi zmianami w harmonogramie realizacji przedsięwzięcia ([www.se.pl/krakow/zabytkowy-wiadukt-nad-ulica-grzegorzeczka-w-krakowie-do-rozbiorki-aa-jqxn-xtMH-VV36.html](http://www.se.pl/krakow/zabytkowy-wiadukt-nad-ulica-grzegorzeczka-w-krakowie-do-rozbiorki-aa-jqxn-xtMH-VV36.html), dostęp: 09.09.2019).

W modelu PERT przyjmuje się następujące założenia:

- realizacja przedsięwzięcia złożonego modelowanego za pomocą sieci PERT rozpoczyna się od jednoczesnego rozpoczęcia wykonania wszystkich czynności ze zbioru czynności, które nie posiadają czynności poprzedzających;
- realizacja każdej następnej czynności rozpoczyna się z chwilą zakończenia wszystkich czynności ją poprzedzających (relacja kolejnościowa);
- zakończenie wszystkich czynności jest równoważne z realizacją całego przedsięwzięcia;
- każda czynność przedsięwzięcia wykonuje się dokładnie jeden raz;
- czasy realizacji czynności są niezależnymi zmiennymi losowymi.

Dodatkowo przyjęto założenie, że czasy realizacji czynności będą miały rozkłady dyskretne i będą to rozkłady geometryczne.

Przyjęte założenia pozwalają z tak zdefiniowanej sieci wyprowadzić łańcuch Markowa, co umożliwia z kolei wyznaczenie dystrybuanty czasu trwania całego projektu w sposób analityczny. Sieci takie znane są w literaturze jako MPN (*Markov PERT Network*) w wersji dyskretnej. Istnieją także odpowiedniki takich sieci w wersji ciągłej i wtedy czasy trwania czynności mają rozkłady wykładnicze (Kulkarni, Adlakh, 1986).

Podstawowymi komponentami łańcucha Markowa są: zbiór stanów procesu  $S$ , wektor prawdopodobieństw początkowych  $\Pi(0)$  oraz macierz  $A$  prawdopodobieństw przejścia w jednym kroku pomiędzy stanami procesu.

W MPN na zbiór stanów procesu składają się podzbiory aktywnych w danej chwili czynności sieci PERT. Stanem początkowym jest podzbiór czynności PERT, które nie mają czynności poprzedzających, zaś jedynym stanem pochłaniającym jest stan, w którym wszystkie czynności zostały zakończone. W związku z tym, w wektorze prawdopodobieństw początkowych jedynie element odpowiadający stanowi początkowemu ma wartość 1, a pozostałe elementy mają wartość 0. W wersji dyskretnej przejście między stanami procesu wiąże się z zakończeniem co najmniej jednej czynności sieci PERT. Dysponując łańcuchem Markowa, można wyznaczyć rozkład lub – w zależności od potrzeb – wybrane parametry rozkładu czasu trwania projektu, np. wartość oczekiwaną i odchylenie standardowe. Wyznaczanie wszystkich wymienionych elementów jest dobrze opisane w literaturze (Kulkarni, Adlakha, 1986).

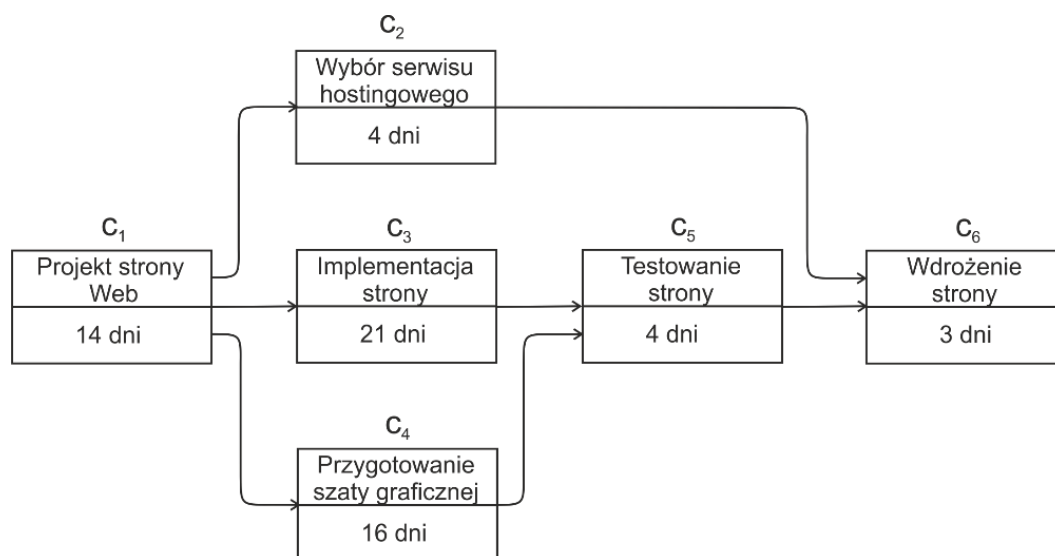
W prezentowanej w tym artykule modyfikacji sieci PERT proponuje się określenie prawdopodobieństw wykonania się czynności. To, czy czynność w ogóle się wykona traktowane jest jako zdarzenie losowe z określonym prawdopodobieństwem, a jeśli czynność już się wykonuje, to wykonuje się zgodnie z przypisanym jej rozkładem losowym.

Modyfikacja taka sprawia, że w pewnym zakresie sieć PERT zyskuje cechy sieci GAN. Możliwa jest wielowariantowa realizacja procesu oraz uwzględnienie niepewności związanej z wykonywaniem się poszczególnych czynności i związanym z tym ryzykiem. Warto podkreślić, że poprzez przyjęcie wartości 1 prawdopodobieństw wykonania się wszystkich czynności uzyskuje się klasyczną postać sieci PERT, zaś przyjęcie dla wskazanych czynności wartości prawdopodobieństwa 0 oznacza tak naprawdę usunięcie tych czynności z sieci.

Z praktycznego punktu widzenia istotne jest to, że w całym opisie probabilistycznym po modyfikacji sieci PERT zmianom ulegają jedynie macierz prawdopodobieństw przejść i wektor prawdopodobieństw początkowych.

### Przykład obliczeniowy

Analizie poddana została sieć PERT z rysunku 1. Zastosowano notację AON (*activity on node*), co oznacza, że czynności umieszczone zostały w węzłach grafu, łuki pokazują jedynie zależności kolejnościowe pomiędzy czynnościami. W dolnej części węzłów podano oczekiwane czasy trwania czynności.



Rysunek 1. Sieć PERT. Stworzenie strony www.  
Źródło: opracowanie własne.



Sieć ta składa się z 6 czynności oznaczonych symbolami od  $c_1$  do  $c_6$ . Czasy trwania czynności  $t_i$  mają rozkłady geometryczne z parametrem  $p_i$ , czyli prawdopodobieństwo zakończenia się  $i$ -tej czynności po upływie  $k$  jednostek czasu wyraża się wzorem:

$$P(t_i = k) = (1-p_i)^{k-1}p_i$$

Czasy wykonania czynności traktujemy jako wartości oczekiwane rozkładów czasów trwania czynności. W rozkładzie geometrycznym wartość oczekiwana wynosi  $1/p_i$ , stąd możemy wyliczyć  $p_i$ .

Początek realizacji procesu oznacza rozpoczęcie się czynności  $c_1$ , zaś wykonanie się wszystkich sześciu czynności oznacza zakończenie procesu.

Dla podanego przykładu wyznaczone zostały komponenty łańcucha Markowa. Zbiór stanów  $S$  składa się z 12 elementów oznaczonych symbolami  $s_1 - s_{12}$ .

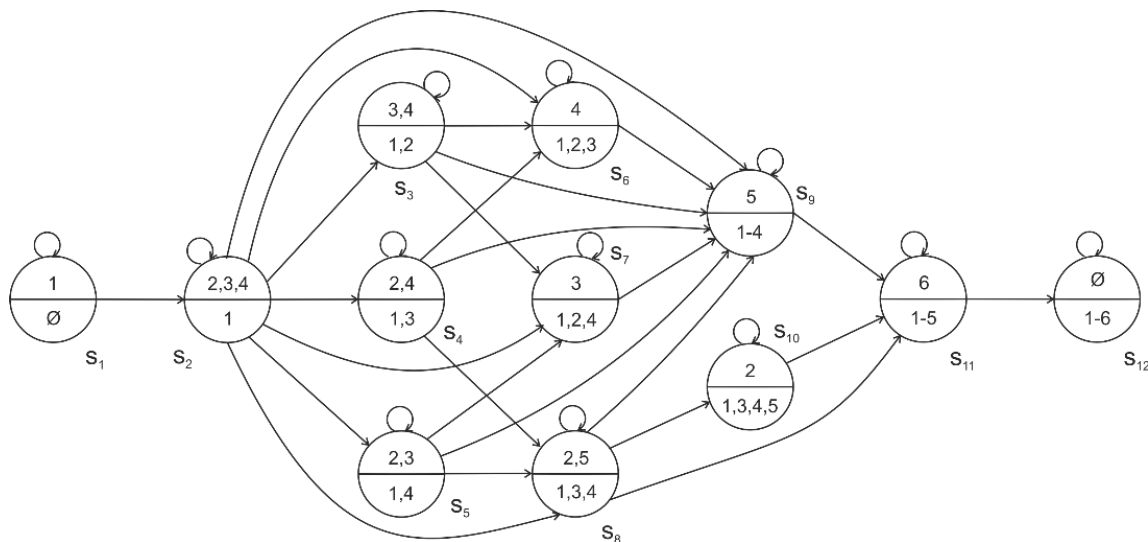
Każdy z tych stanów to podzbiór zbioru czynności PERT:  $s_1 = \{1\}$ ,  $s_2 = \{2, 3, 4\}$ ,  $s_3 = \{3, 4\}$ ,  $s_4 = \{2, 4\}$ ,  $s_5 = \{2, 3\}$ ,  $s_6 = \{4\}$ ,  $s_7 = \{3\}$ ,  $s_8 = \{2, 5\}$ ,  $s_9 = \{5\}$ ,  $s_{10} = \{2\}$ ,  $s_{11} = \{6\}$ ,  $s_{12} = \emptyset$ .

Wektor prawdopodobieństw początkowych ma postać:  $\Pi(0) = [1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0]$ , oznacza to, że w chwili początkowej proces znajduje się w stanie  $s_1$  z prawdopodobieństwem 1.

Elementy macierzy prawdopodobieństw przejść wyglądają następująco:

$a_{11} = 1-p_1$ ,  $a_{12} = p_1$ ,  $a_{22} = (1-p_2)(1-p_3)(1-p_4)$ ,  $a_{23} = p_2(1-p_3)(1-p_4)$ ,  
 $a_{24} = p_3(1-p_2)(1-p_4)$ ,  $a_{25} = p_4(1-p_2)(1-p_3)$ ,  $a_{26} = p_2p_3(1-p_4)$ ,  $a_{27} = p_2p_4(1-p_3)$ ,  
 $a_{28} = p_3p_4(1-p_2)$ ,  $a_{29} = p_2p_3p_4$ ,  $a_{33} = (1-p_3)(1-p_4)$ ,  $a_{36} = p_3(1-p_4)$ ,  $a_{37} = p_4(1-p_3)$ ,  
 $a_{39} = p_3p_4$ ,  $a_{44} = (1-p_2)(1-p_4)$ ,  $a_{46} = p_2(1-p_4)$ ,  $a_{48} = p_4(1-p_2)$ ,  $a_{49} = p_2p_4$ ,  
 $a_{55} = (1-p_2)(1-p_3)$ ,  $a_{57} = p_2(1-p_3)$ ,  $a_{58} = p_3(1-p_2)$ ,  $a_{59} = p_2p_3$ ,  $a_{66} = 1-p_4$ ,  $a_{69} = p_4$ ,  
 $a_{77} = 1-p_3$ ,  $a_{79} = p_3$ ,  $a_{88} = (1-p_2)(1-p_5)$ ,  $a_{89} = p_2(1-p_5)$ ,  $a_{8,10} = p_5(1-p_2)$ ,  $a_{8,11} = p_2p_5$ ,  
 $a_{99} = 1-p_5$ ,  $a_{9,11} = p_5$ ,  $a_{10,10} = 1-p_2$ ,  $a_{10,11} = p_2$ ,  $a_{11,11} = 1-p_6$ ,  $a_{11,12} = p_6$ ,  $a_{12,12} = 1$ ,  
 pozostałe elementy są zerowe.

Reprezentacja graficzna łańcucha Markowa pokazana została na rysunku 2.



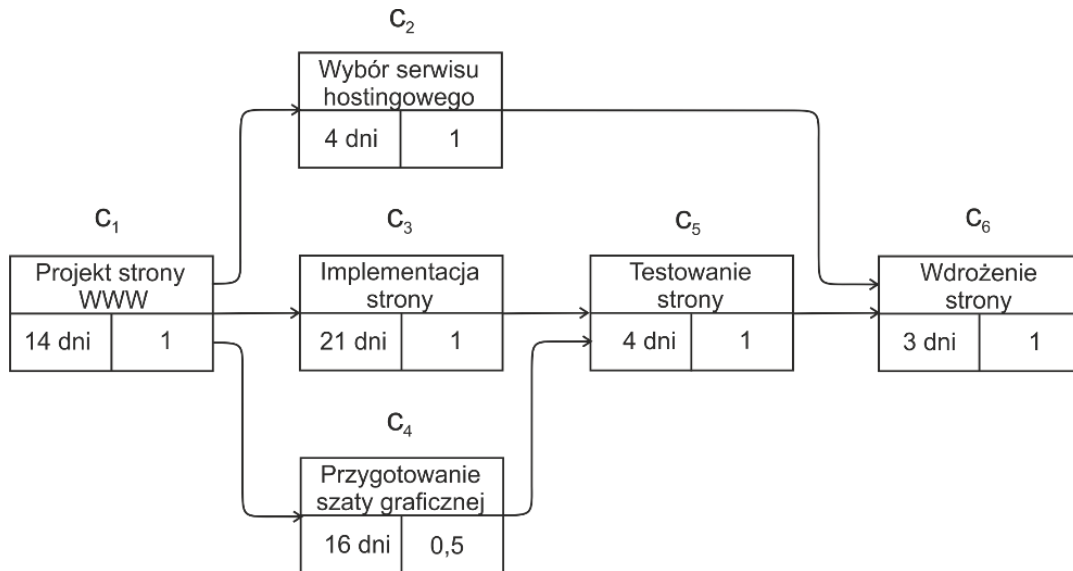
Rysunek 2. Łańcuch Markowa dla sieci PERT.

Źródło: opracowanie własne.

W celu ułatwienia analizy procesu, opis każdego stanu rozszerzono o zbiory czynności zakończonych  $z_i$  (wewnątrz węzła, w górnej połowie znajdują się numery czynności aktywnych, w dolnej, czynności zakończonych).

Proponowana modyfikacja wprowadza do opisu czynności dodatkowy parametr  $d_i$ , czyli prawdopodobieństwo jej wykonania.

Założmy w przedstawianym przykładzie, że inwestor nie podjął jeszcze decyzji, czy w tworzonej stronie zastosuje wykonaną wcześniej szatę graficzną, czy zleci jej ponowne wykonanie. Prawdopodobieństwo zlecenia wykonania tej czynności ( $c_4$ ) określa na 0,5. Otrzymujemy wówczas sieć zmodyfikowaną – ;[//rysunek 3.



Rysunek 3. Modyfikacja przykładowej sieci PERT.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak dla klasycznej sieci PERT, wyznaczamy komponenty łańcucha Markowa. Jak wcześniej wspomniano, zbiór stanów  $S$  nie ulegnie zmianie. Elementy wektora prawdopodobieństw początkowych obliczamy ze wzoru:

$$\pi_i(0) = \prod_{j:c_j \in S_i} d_j \prod_{k:c_k \in Z_i} (1 - d_k), i = 1, 2, \dots, N, N - \text{liczba stanów łańcucha}$$

Markowa.

Ponieważ dla badanego przypadku  $d_1, d_2, d_3, d_5, d_6$  mają wartości 1, wektor prawdopodobieństw początkowych oraz większość elementów macierzy prawdopodobieństw przejść nie zmieni się. Elementy macierzy obliczamy, uwzględniając pominięcie lub wykonanie czynności, np. element  $a_{15}$ , czyli prawdopodobieństwo przejścia w jednym kroku ze stanu  $s_1$  do stanu  $s_5$ , wymaga zakończenia czynności  $c_1$  i pominięcia wykonania czynności  $c_4$ . Ponieważ są to zdarzenia niezależne, wyznaczamy iloczyn odpowiednich prawdopodobieństw i otrzymujemy  $a_{15} = (1-d_4)p_1$ .

Zmienione elementy macierzy prawdopodobieństw przejść mają postać:

$$a_{12} = d_4 p_1, a_{15} = (1-d_4)p_1.$$

Dla zobrazowania przyjęto dane liczbowe, które dla klasycznej sieci PERT pokazano w tabeli 1.

Tabela 1

*Dane liczbowe dla klasycznej sieci PERT*

Czynność	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>
d <sub>i</sub>	1	1	1	1	1	1
p <sub>i</sub>	$\frac{1}{14}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{21}$	$\frac{1}{16}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$

Komponenty łańcucha Markowa przyjmują wartości:

Wektor prawdopodobieństw początkowych:

$$\Pi(0)=[1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0].$$

Macierz prawdopodobieństw przejść (z dokładnością do 2 miejsc po przecinku) ukazano w tabeli 2.

Tabela 2

*Macierz prawdopodobieństw przejść dla klasycznej sieci PERT*

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>10</sub>	S <sub>11</sub>	S <sub>12</sub>
S <sub>1</sub>	0,93	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S <sub>2</sub>	0,00	0,67	0,22	0,03	0,04	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S <sub>3</sub>	0,00	0,00	0,89	0,00	0,00	0,05	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S <sub>4</sub>	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,23	0,00	0,05	0,02	0,00	0,00	0,00
S <sub>5</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71	0,00	0,24	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00
S <sub>6</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,94	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00
S <sub>7</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,95	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00
S <sub>8</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,19	0,19	0,06	0,00
S <sub>9</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,00	0,25	0,00
S <sub>10</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,25	0,00
S <sub>11</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,67	0,33
S <sub>12</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Dane liczbowe dla zmodyfikowanej sieci PERT pokazano w tabeli 3.

Tabela 3

*Dane liczbowe dla klasycznej sieci PERT*

Czynność	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>
d <sub>i</sub>	1	1	1	0,5	1	1
p <sub>i</sub>	$\frac{1}{14}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{21}$	$\frac{1}{16}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{3}$

Komponenty łańcucha Markowa dla zmodyfikowanej sieci PERT przyjmują wartości:

Wektor prawdopodobieństw początkowych:

$$\Pi(0)=[1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0].$$

Macierz prawdopodobieństw przejść pokazano w tabeli 4.

Tabela 4

*Macierz prawdopodobieństw przejść dla zmodyfikowanej sieci PERT*

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
S1	0,93	0,04	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S2	0,00	0,67	0,22	0,03	0,04	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S3	0,00	0,00	0,89	0,00	0,00	0,05	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S4	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,23	0,00	0,05	0,02	0,00	0,00	0,00
S5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71	0,00	0,24	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00
S6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,94	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00
S7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,95	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00
S8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,19	0,19	0,06	0,00
S9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,00	0,25	0,00
S10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,25	0,00
S11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,67	0,33
S12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Wartości dystrybuant w wybranych chwilach procesu dla obu sieci przedstawione zostały w tabeli 5.

Tabela 5

*Wartości dystrybuant dla przykładowej sieci PERT w wybranych chwilach procesu*

k	1	10	20	30	40	50	60	70	80
d <sub>4</sub> = 1	0,00	0,00	0,08	0,25	0,44	0,61	0,74	0,83	0,89
d <sub>4</sub> = 0,5	0,00	0,01	0,13	0,31	0,50	0,66	0,77	0,85	0,91

Źródło: opracowanie własne.

Wartości oczekiwane i odchylenia standardowe czasu trwania przedsięwzięcia mają odpowiednio wartości:

- dla  $d_4 = 1$ :  $\mu = 48,73$ ,  $\sigma = 24,98$ ;
- dla  $d_4 = 0,5$ :  $\mu = 45,47$ ,  $\sigma = 25,08$ .

Wartość oczekiwana czasu realizacji przedsięwzięcia zmalała o ponad trzy dni, zaś zmienność wzrosła. Co ciekawe, po przyjęciu  $d_4 = 0$  zmianie uległaby sama struktura logiczna przedsięwzięcia. Wartość oczekiwana wyniosłaby wówczas  $\mu = 42,21$ , a  $\sigma = 24,76$ .

## Podsumowanie

W artykule zaproponowano modyfikację sieci PERT w taki sposób, aby możliwe było w przebiegu przedsięwzięcia złożonego uwzględnienie niepewności wykonania wskazanych czynności. Podejście takie sprawia, że sieć o zdeterminowanej strukturze logicznej, jaką jest PERT, zyskuje w pewnym stopniu cechy sieci o stochastycznej strukturze logicznej, zachowując jednocześnie swą prostotę i przejrzystość. Warto zwrócić uwagę, że obliczenia nie były szczególnie skomplikowane czy czasochłonne i wykonane zostały w arkuszu kalkulacyjnym. Prosto jest je także sparametryzować, co sprawia, że łatwiejsza jest też wielowariantowa analiza sieci.

Przyjęcie założenia o geometrycznych rozkładach czasów trwania czynności, które pozwoliły poprzez łańcuch Markowa na rozwiązanie problemu czasu trwania projektu metodą analityczną, może jednak budzić pewne wątpliwości. Jeśli zaistnieje taka potrzeba, to można inne rozkłady losowe czasów trwania czynności przybliżyć tzw. rozkładami fazowymi (Neuts, 1975), gdzie poszczególne fazy mają rozkłady geometryczne. Innym podejściem jest rezygnacja z metody analitycznej na rzecz metod symulacyjnych Monte Carlo (Robert, Casella, 2004).

Kolejne wątpliwości wiążą się z koniecznością posiadania przez inżyniera zarządzającego projektem pewnej wiedzy i sprawności w przeprowadzaniu obliczeń matematycznych, dlatego racjonalne wydaje się stworzenie aplikacji komputerowej, w której „ukryte” zostaną przekształcenia matematyczne. Zaprezentowane podejście bardzo dobrze się do tego nadaje.

Warto także wspomnieć, że możliwe jest podobne rozwiązanie dla modeli z czasami trwania czynności o rozkładach ciągłych. Rozkłady geometryczne zastąpione zostają wówczas rozkładami wykładniczymi.

### **Bibliografia**

- Kulkarni, V.G., Adlakha, V.G. (1986). Markov and Markov-regenerative PERT networks. *Operations Research*, 34, 769-781.
- Neuts, M.F. (1975). *Probability distributions of phase type*. In Liber Amicorum Prof. Emeritus H. Florin, Department of Mathematics. Belgium: University of Louvain, 173-206.
- Pritsker, A.A.B. (1966). *GERT: graphical evaluation and review technique*. Rand Corporation, Santa Monica: RN-4973-NASA.
- Robert, C.P., Casella, G. (2004). *Monte Carlo Statistical Methods*, Springer.
- Trietsch, D., Baker, K.R. (2012). PERT 21: Fitting PERT/CPM for use in the 21st century. *International Journal of Project Management*, 30(4), 490-502.
- Woźniak, A. (2010). *Grafy i sieci w technikach decyzyjnych*. Kraków: Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich.
- Xiangxing, K., Xuan, Z., Zhenting H. (2010). Markov skeleton process in PERT networks. *Acta Mathematica Scientia*, 30(5), 1440-1448.

[www.se.pl/krakow/zabytkowy-wiadukt-nad-ulica-grzegorzeczka-w-krakowie-do-rozbiorki-aa-jqxn-xtMH-VV36.html](http://www.se.pl/krakow/zabytkowy-wiadukt-nad-ulica-grzegorzeczka-w-krakowie-do-rozbiorki-aa-jqxn-xtMH-VV36.html)

Paweł PARA

## UWARUNKOWANIA REFORMY SYSTEMU OPODATKOWANIA NIERUCHOMOŚCI W POLSCE

### Streszczenie

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie kierunków zmiany zasad opodatkowania nieruchomości w Polsce oraz wskazanie barier, jakie towarzyszą tym działaniom. Podatki od nieruchomości to ostatni element systemu podatkowego, który w zasadzie nie został zmieniony po roku 1989. Do tej pory nie udało się również wypracować wizji docelowego modelu opodatkowania nieruchomości. W czasach transformacji ustrojowej wielokrotnie podejmowano kroki w kierunku wprowadzenia podatku od nieruchomości *ad valorem*, lecz niestety bez widocznych efektów. System podatków od nieruchomości w Polsce został ukształtowany w innej epoce i nie przystaje do realiów gospodarki rynkowej. Konieczność jego reformy jest bezdyskusyjna. Do najważniejszych przeszkód w reformowaniu systemu opodatkowania nieruchomości w Polsce należą bariery techniczne, prawne, polityczne, finansowe, kadrowe, społeczne i komunikacyjne. Rozłożenie reformy w czasie – w połączeniu ze zmianami legislacyjnymi, przygotowaniem odpowiedniej infrastruktury i właściwą komunikacją ze społeczeństwem – może przyczynić się do skuteczności jej przeprowadzenia.

**Słowa kluczowe:** podatek od nieruchomości, podatek katastralny, podatek od wartości nieruchomości, powierzchniowe i wartościowe systemy opodatkowania nieruchomości, reforma podatków od nieruchomości.

## CONDITIONS OF THE REFORM OF THE REAL ESTATE TAXATION SYSTEM IN POLAND

### Summary

The main aim of this paper is to present the direction of the transition of immovable property taxation system in Poland and to indicate the barriers which accompany those activities. Real estate taxation is the last element of the tax system in Poland which, in principle, hasn't been changed since 1989. So far there has not been developed a final model of property taxation as well. In the period of institutional transformation over and over again there were attempts in the direction of the introduction of an *ad valorem* property tax, unfortunately without visible effects. The system of property taxes in Poland was established in a different epoch and doesn't fit the realities of a market economy. The necessity for reform is undisputed. The main obstacles in reforming the property tax system in Poland include technical, legal, political, financial, staff, social and communicative barriers. Timing the reform to connect with legal changes, preparation of congruent infrastructure and appropriate communication with society may help the effectiveness of the matter.

**Key words:** real estate tax, cadastral tax, *ad valorem* property tax, area-based and value-based property tax systems, reform of property taxes.

## Wprowadzenie

Problematyka reformy systemu opodatkowania nieruchomości<sup>1</sup> w Polsce, tak żywo dyskutowana w latach 90. XX wieku i na początku XXI wieku, na przestrzeni ostatnich lat niemal całkowicie zniknęła z obszaru debaty publicznej.

Podatki od nieruchomości to ostatni element polskiego systemu podatkowego, który w zasadzie nie został zmieniony po roku 1989. Co więcej, do tej pory nie udało się także wypracować wizji docelowego modelu opodatkowania nieruchomości. Przebudowa systemu podatkowego objęła podatki dochodowe i obrotowe, które były przedmiotem głębokich przeobrażeń w związku ze zmieniającą się rzeczywistością, jak i z uwagi na potrzebę ich dostosowania do ustawodawstwa europejskiego.

Uchwalona w dniu 12 stycznia 1991 roku ustawa o podatkach i opłatach lokalnych w zakresie podstawowych elementów konstrukcyjnych była powieleniem regulacji ukształtowanych w czasach gospodarki socjalistycznej. W założeniu miała stanowić regulację przejściową do czasu przygotowania i wprowadzenia w życie systemu podatków samorządowych. Obowiązujący w Polsce system opodatkowania nieruchomości jest systemem powierzchniowym (powierzchnia stanowi podstawę opodatkowania gruntów i budynków) z elementami systemów *ad valorem* (podstawą opodatkowania budowli jest wartość), jako że powierzchni jako podstawy opodatkowania do tej specyficznej grupy obiektów nie sposób zastosować.

Podatek od nieruchomości jest najważniejszym podatkiem lokalnym, a gminom przysługuje w stosunku do niego określone władztwo podatkowe. Reforma opodatkowania nieruchomości jawi się także jako jeden z elementów naprawy finansów publicznych, zapewniający samorządom wydajne dochody podatkowe oraz wyposażenie w kompetencje umożliwiające wpływ na kształt dochodów własnych.

Zasadniczym celem artykułu jest wskazanie na konieczność reformy podatków obciążających władanie majątkiem nieruchomym, przedstawienie kierunków zmiany zasad opodatkowania nieruchomości oraz barier towarzyszących tym działaniom.

## Przesłanki zmiany zasad opodatkowania majątku nieruchomego

Wydawać by się mogło, że zasadniczą przesłanką reformy systemu opodatkowania nieruchomości w Polsce będą względy fiskalne. Wbrew temu, co jest powszechnie formułowane, dochody z podatku od nieruchomości w Polsce są na dosyć przyzwoitym poziomie. Łączny udział podatku od nieruchomości, rolnego i leśnego w dochodach podatkowych w roku 2018 wynosił w Polsce 3,50%<sup>2</sup>, przy średniej 3,23% dla krajów OECD<sup>3</sup>. Na tle innych krajów, w tym państw członkowskich Unii Europejskiej, dochody z podatku od nieruchomości w Polsce w odniesieniu do PKB są również na stosunkowo wysokim poziomie – 1,2%<sup>4</sup>. Trafnie polski podatek od nieruchomości określił W. Brzeski, wskazując, że jest on fiskalnie wydajny, ale ekonomicznie wypaczony (2011, s. 8).

<sup>1</sup> Powszechnie przyjęła się definicja systemu opodatkowania nieruchomości jako zbioru obowiązujących w danym państwie podatków, których przedmiotem jest władanie rzeczami podlegającymi opodatkowaniu, określonymi w ustawach regulujących te podatki. Zob. „Ogólna charakterystyka systemów opodatkowania nieruchomości” (s. 9) L. Etel, 2003, w: L. Etel (red.), *Europejskie systemy opodatkowania nieruchomości*, Warszawa: Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu.

<sup>2</sup> Podatki od nieruchomości (*recurrent property taxes*) pełnią kluczową rolę w takich państwach, jak USA (udział w łącznych dochodach podatkowych wraz ze składkami na ubezpieczenie społeczne na poziomie 10,18%), Kanada (9,51%), Wielka Brytania (9,21%), Francja (6,02%), Izrael (6,02%), Japonia (6,01%), Nowa Zelandia (5,87%), Australia (5,76%), Grecja (5,21%), Islandia (4,42%), Polska (3,50%). Na drugim biegunie, z niskimi dochodami z podatku od nieruchomości, plasują się takie kraje, jak Luksemburg (0,18%), Austria (0,52%), Czechy (0,61%), Szwajcaria (0,67%).

<sup>3</sup> <http://stats.oecd.org> (dostęp: 15.06.2020).

<sup>4</sup> *Ibidem*.

Podstawowym argumentem przemawiającym za zmianą zasad opodatkowania nieruchomości jest **realizacja zasady sprawiedliwości podatkowej**. Jeżeli więc uznajemy, że sprawiedliwe opodatkowanie to takie, które zapewnia równość i powszechność opodatkowania, to ilościowe ujęcie podstawy opodatkowania nie spełnia tej zasady. Argumentem przemawiającym za wprowadzeniem podatku od wartości nieruchomości jest bardziej proporcjonalne rozłożenie ciężaru podatkowego. Podatek w czystej formule powierzchniowej jest niesprawiedliwy i dyskryminuje właścicieli tanich nieruchomości. Podatek od wartości nieruchomości pozwala na zróżnicowanie obciążeń podatkowych w zależności od posiadanego przez podatnika majątku. Zgodzić się trzeba ze stwierdzeniem, że „podstawową doktryną sprawiedliwości podatku katastralnego jest to, że każdy może być właścicielem takiej nieruchomości, na której utrzymanie go stać” (Hozer, Kokot, 2005, s. 136).

Nadrzędną funkcją podatków, w tym podatków od nieruchomości, jest funkcja fiskalna. Wynika to z samej istoty danin publicznych, których celem jest dostarczenie państwu i samorządom niezbędnych środków do realizacji zadań publicznych. Podatek od nieruchomości powinien być nie tylko źródłem dochodów budżetów lokalnych, ale także **instrumentem gospodarki przestrzennej**. Obok miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, odpowiednio skonstruowany system opodatkowania nieruchomości może okazać się skutecznym narzędziem w rękach władz lokalnych w zakresie kształtowania ładu architektonicznego, bardziej efektywnego wykorzystania terenów budowlanych, decyzji lokalizacyjnych inwestycji i polityki mieszkaniowej. Odpowiednia polityka podatkowa może wpływać na przebieg procesów urbanistycznych, chronić określone tereny przed zabudową, ograniczać rozrost miast i zwiększać intensywność zabudowy w ich centrum.

Stymulacyjne działanie podatku od nieruchomości przejawia się także w restrykcyjnym opodatkowaniu atrakcyjnie położonych gruntów niezabudowanych. Bodziec ekonomiczny w postaci wysokiego podatku przeciwdziała więc również spekulacyjnemu nabywaniu i przetrzymywaniu gruntów.

Funkcję stymulacyjną w zakresie polityki przestrzennej pełnią podatki od nieruchomości oparte na regule *ad valorem*. Niestety, tego typu cele nie mogą być realizowane w Polsce ze względu na przestarzałą konstrukcję podatków obciążających władanie nieruchomościami. Efektem archaicznego systemu opodatkowania nieruchomości jest wadliwa struktura urbanizacyjna miast, uniemożliwiająca racjonalne gospodarowanie przestrzenią. Przyjmuje ona następujące postacie: **mislokacji przestrzennej** – polegającej na zbytnim rozproszeniu zabudowy, skutkiem czego są przede wszystkim wysokie koszty funkcjonowania miasta; **mislokacji funkcjonalnej** – polegającej na przeznaczeniu nieodpowiedniej ilości gruntów pod różne funkcje; **mislokacji lokalizacyjnej** – polegającej na intensywności wykorzystania terenów najbardziej wartościowych; **mislokacji podmiotowej** – polegającej na tym, że tereny najbardziej wartościowe zajmowane są przez mało produktywnych użytkowników, którzy nie dążą do optymalnego ich wykorzystania (Brzeski, 2002, s. 10-13).

Istotnym celem reformy systemu opodatkowania nieruchomości powinno być **zmniejszenie nieuzasadnionych rozpiętości w obciążeniach podatkowych oraz inna od obecnej dystrybucja dochodów podatkowych**.

W podatku od nieruchomości znaczące dysproporcje występują w zakresie opodatkowania budynków w zależności od sposobów ich wykorzystania, a budowle podlegają opodatkowaniu jedynie wtedy, gdy są w posiadaniu przedsiębiorcy. Stawka dla budynków wykorzystywanych w działalności gospodarczej jest prawie 30 razy wyższa od stawki przewidzianej dla nieruchomości



o charakterze mieszkalnym<sup>5</sup>. Taka rozpiętość nie jest spotykana w innych podatkach i innych systemach podatkowych. Przeczy również zasadzie równości stosunkowo wysoka stawka od budynków pozostałych, która jest prawie 10 razy wyższa od stawki przewidzianej dla budynków mieszkalnych<sup>6</sup>. Tak duże zróżnicowanie prowadzi do absurdalnych sytuacji, że np. podatek od szopy, wiaty, składziku na opał przewyższa podatek od luksusowej willi.

Wysoki podatek od nowo wybudowanych budynków i budowli, w połączeniu z bardzo krótkimi „wakacjami podatkowymi”, jawi się jako „kara” za zrealizowanie inwestycji. Na tle wysokich stawek dla budynków i budowli wykorzystywanych w działalności gospodarczej, stawki podatku od nieruchomości gruntowych są na stosunkowo niskim poziomie<sup>7</sup>. Symboliczne opodatkowanie podatkiem od nieruchomości, a niekiedy podatkiem rolnym, wartościowych gruntów sprawia, że ich właściciele nie odczuwają presji finansowej do ich zagospodarowania lub wypuszczenia na rynek i przez to mogą sobie pozwolić na ich spekulacyjne przetrzymywanie. Laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii – W. Vickrey (1914-1996) – tak scharakteryzował podatek od nieruchomości: „podatek od nieruchomości jest połączeniem jednego z najgorszych podatków w części, w której naliczany jest od wartości budynków i budowli... oraz jednego z najlepszych podatków – podatku od wartości gruntu” (1999, s. 17).

Wzrostu wydajności fiskalnej podatku od nieruchomości należy poszukiwać w zmianie filozofii opodatkowania gruntów. Wysokość podatku od nieruchomości powinna uwzględniać potencjalne, optymalne możliwości jego wykorzystania, a nie faktyczne, fizyczne przeznaczenie gruntów czy też zapisy w ewidencji gruntów i budynków (EGiB). W ten sposób można będzie kształtować racjonalną gospodarkę przestrzeni. Podatek od nieruchomości powinien być naliczany od przychodu z „rozwoju”, uzależniając go od tego, czy ziemia jest przeznaczona na najlepszy lokalnie cel – często najbardziej zyskowy dla posiadacza gruntu lub też dewelopera (Hopfer, Kowalczyk, 2004, s. 30).

W strukturze dochodów z podatku od nieruchomości<sup>8</sup> dominują wpływy z opodatkowania budynków, które stanowią 46,9% wpływów ogółem (38,9% to budynki wykorzystywane w działalności gospodarczej), wpływy z opodatkowania budowli – 35,1%, natomiast wpływy z opodatkowania gruntów pozostałe 18,0% wpływów (10,7% to grunty wykorzystywane w działalności gospodarczej).

Analizując strukturę dochodów z podatku od nieruchomości, daje się zauważyć, że największe wpływy pochodzą z opodatkowania przedmiotów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. W dochodach z roku 2018<sup>9</sup> zdecydowaną większość (84,7%) stanowiły wpływy z opodatkowania nieruchomości i obiektów budowlanych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (38,9% – budynki, 35,1% – budowle, 10,7% – grunty), a jedynie 15,3% przypadło na przedmioty opodatkowania niezwiązane z działalnością gospodarczą<sup>10</sup>. Dane te jednoznacznie wskazują, że brzemień tego podatku dźwigają przedsiębiorcy, przez co ciężar finansowania zadań samorządów spoczywa na podmiotach prowadzących działalność gospodarczą, przy minimalnym udziale mieszkańców. Prawdziwym dobrodziejstwem dla gminy są budowle o dużej wartości (kopalnie, elektrownie, ropociągi, gazociągi itp.), które przynoszą znaczące dochody podatkowe.

<sup>5</sup> Maksymalna stawka od 1 m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej w roku 2020 dla budynków mieszkalnych lub ich części wynosi 0,81 zł, a dla budynków lub ich części związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej oraz od budynków mieszkalnych lub ich części zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej aż 23,90 zł.

<sup>6</sup> Maksymalna stawka w roku 2020 dla budynków pozostałych od 1 m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej wynosi 8,05 zł.

<sup>7</sup> Maksymalna stawka w roku 2020 od 1 m<sup>2</sup> powierzchni gruntów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej wynosi 0,95 zł, a od gruntów pozostałych – 0,50 zł.

<sup>8</sup> Dane z części A i B sprawozdania SP-1 opublikowane na stronie [www.podatki.gov.pl](http://www.podatki.gov.pl).

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Ibidem.

Rozerwane jest więc w tym przypadku powiązanie podatku od nieruchomości z usługami publicznymi świadczonymi przez gminę na rzecz mieszkańców, a podatek pełni raczej funkcję haraczu. Przedsiębiorstwa, płacące wysokie podatki od takich budowli, przyczyniają się do poprawy jakości życia na terenie gminy, ponieważ wpływy z opodatkowania nieruchomości mogą być spożytkowane zarówno na bieżące potrzeby samorządu, jak i na inwestycje w infrastrukturę potrzebną mieszkańcom. Wysoki udział wpływów z opodatkowania przedmiotów wykorzystywanych w działalności gospodarczej oznacza, że polski podatek od nieruchomości jest de facto lokalnym podatkiem od działalności gospodarczej.

Cechą charakterystyczną polskiego systemu opodatkowania nieruchomości jest także preferencyjne opodatkowanie nieruchomości rolnych. Reforma opodatkowania nieruchomości to też wyzwanie rozwiązania złożonego problemu opodatkowania rolnictwa i nieruchomości rolnych.

### **Kierunki reformy systemu opodatkowania nieruchomości w Polsce**

O ile przebudowa systemu opodatkowania nieruchomości w kierunku podatku katastralnego wymaga dużych nakładów finansowych, a jej przygotowanie i wdrożenie musiałoby pochłonąć co najmniej kilka lat, o tyle wyeliminowanie nieprawidłowości oraz usprawnienie obecnego systemu może być przeprowadzone niemal natychmiast, bez angażowania środków finansowych. Wśród najważniejszych zmian, na które zwraca się uwagę w literaturze przedmiotu, wymienić można m.in.: zmodyfikowanie definicji budynku i budowli, wydłużenie „wakacji podatkowych” dla nowo powstałych przedmiotów opodatkowania, modernizację EGiB wraz z rozszerzeniem jej zastosowania do opodatkowania budynków i budowli, likwidację lub ograniczenie zwolnień ustawowych, zmianę definicji gospodarstwa rolnego, opodatkowanie podatkiem od nieruchomości wszystkich gruntów położonych w granicach administracyjnych miast niezależnie od ich zakwalifikowania w EGiB, wprowadzenie zapisów, że jedynie grunty wykorzystywane do działalności rolniczej objęte są podatkiem rolnym i że muszą one stanowić zorganizowaną całość<sup>11</sup>.

W drugim etapie reformy należałoby rozważyć wdrożenie określonych rozwiązań uproszczonych, uzależniających wysokość podatku od położenia nieruchomości, uwolnienie stawek i wprowadzenie obowiązku strefowania. Najogólniej idea podatku nawiązującego w sposób pośredni do wartości nieruchomości (tzw. „podatek od lokalizacji”) zakłada podwyższenie i zróżnicowanie ustawowych stawek podatku od nieruchomości gruntowych, dzieląc kraj na kilka stref wysokości tego podatku w układzie 66 podregionów statystycznych NTS-3 według takich czynników, jak PKB na mieszkańca, w korelacji do średnich cen gruntów w podregionie, przeciętnego wynagrodzenia czy też wielkości oraz funkcji administracyjnej miejscowości. Dodatkowo wprowadzony byłby obowiązek strefowania stawek podatku od nieruchomości gruntowych w gminie na podstawie szacunków gminnego kolegium fiskalno-urbanistycznego, prowadzącego ciągły monitoring cen rynkowych gruntów według danych z aktów notarialnych. W pewnym sensie doszłoby więc do „urynkowienia” powierzchni, ponieważ największy wpływ na wartość nieruchomości ma jej lokalizacja. Oprócz lokalizacji do istotnych czynników wpływających na wartość nieruchomości zaliczyć należy przede wszystkim: wyposażenie w urządzenia infrastruktury technicznej, stan zagospodarowania oraz przeznaczenie w planie miejscowym, a gdy go nie ma – sposób użytkowania (Nawrocka, 2008, s. 204). Dzięki zastosowaniu kalibracji rynkowej, opartej na wartości gruntów, możliwe będzie nadanie podstawie powierzchniowej bardziej ekonomicznego

<sup>11</sup> Szerzej: *20 lat ustawy o podatkach i opłatach lokalnych – kilka refleksji*, L. Etel, 2011. Pobrane z: [www.eksperci.uwb.edu.pl/opinie-zespołu/](http://www.eksperci.uwb.edu.pl/opinie-zespołu/) (dostęp: 15.06.2020); *Propozycje zmian systemu podatków i opłat lokalnych*, L. Etel, 2013. Pobrane z: [www.eksperci.uwb.edu.pl/opinie-zespołu/](http://www.eksperci.uwb.edu.pl/opinie-zespołu/) (dostęp: 15.06.2020); *Propozycje zmian w konstrukcji podatku rolnego i leśnego*, L. Etel, 2013. Pobrane z: <http://www.eksperci.uwb.edu.pl/opinie-zespołu/> (dostęp: 15.06.2020).

wymiaru oraz ekonomiczne upodobnienie podatku od powierzchni do podatku bazującego na wartości nieruchomości. Możliwe będzie także uzyskanie wysokich wpływów z zachowaniem zasady sprawiedliwości podatkowej<sup>12</sup>. Zaletą takich rozwiązań jest prostota i fakt, że nie wymagają znaczących nakładów finansowych, które są konieczne na etapie wprowadzania podatku katastralnego.

Pierwszy krok w tym kierunku uczyniono poprzez zapis w nowelizacji ustawy o podatkach i opłatach lokalnych z 30 października 2002 roku, zezwalający na różnicowanie stawek podatku od poszczególnych przedmiotów opodatkowania ze względu na różne kryteria, głównie ich lokalizację. Maksymalne stawki podatku pozostają jednak takie same bez względu na położenie, co czyni ten zapis mało istotnym, zwłaszcza w wielkich miastach i w odniesieniu do nieruchomości mieszkalnych.

W ostatnich latach pojawiło się kilka interesujących koncepcji reformy podatku od nieruchomości w ramach obowiązującej formuły powierzchniowej. Do najważniejszych należą propozycje trzech zespołów: A. Lubiатовskiego, M. Wilamowskiej i W. Bielawskiego (Lubiатовski, Wilamowska, 2011; Lubiатовski, 2011; Bielawski, Lubiатовski, 2012); P. Swianiewicza, J. Nenemana i J. Łukomskiej (2013, s. 6), a także S. Kawalca, K. Błażuk i W. Brzeskiego (2014). System taki został przetestowany z różnym skutkiem w warunkach czeskich i słowackich, ale dobrze się sprawdził w Izraelu.

Zrealizowanie drugiego etapu reformy w postaci podatku od nieruchomości nawiązującego pośrednio do wartości oraz rozszerzenie kręgu podmiotów zobowiązanych do opłacania podatku nieruchomości jeszcze w ramach obowiązujących regulacji mogłoby mentalnie przygotować podatników na wprowadzenie podatku *ad valorem* oraz zmniejszyć naturalny opór i obawy dotyczące skutków wprowadzenia podatku katastralnego.

Główne kierunki reformy opodatkowania nieruchomości w oparciu o koncepcję podatku katastralnego z końca 1995 roku sformułował L. Etel w rozprawie habilitacyjnej pt. *Reforma opodatkowania nieruchomości w Polsce* (1998) oraz w Raporcie nr 155 Biura Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu (1999).

Warunkiem koniecznym wprowadzenia podatku katastralnego w Polsce jest założenie nowoczesnego katastru fiskalnego nieruchomości. Kluczową kwestią jest wycena nieruchomości, która z praktycznych i finansowych względów powinna być ustalona w procesie powszechnej taksacji na zasadach ustalonych w ustawie o gospodarce nieruchomościami<sup>13</sup> oraz przepisach rozporządzenia wykonawczego<sup>14</sup>.

Oprócz szeregu zalet systemów katastralnych nie sposób nie wspomnieć, że nie są one wolne od wad. Wprowadzenie podatku katastralnego jest czasochłonne i wymaga poniesienia znacznych nakładów finansowych. Kosztowne jest też zarządzanie takim systemem, który wymaga okresowej wyceny, jak również zatrudnienia odpowiednio przygotowanej administracji. Wadą jest także to, że wartość, na której opiera się podstawa opodatkowania, niekiedy znacząco odbiega od wartości rynkowej, a aktualizacje wyceny nie są sporządzane cyklicznie.

<sup>12</sup> Wśród krajów OECD najciekawszym krajem z powierzchniową podstawą opodatkowania jest Izrael. Formułę tę w wersji obecnej wprowadzono w roku 1970. Podatek znany jest pod nazwą *arnona* i charakteryzuje się tym, że lokalizacja nieruchomości na obszarze gminy uznawana jest za najważniejszą determinantę stawki podatkowej. Podatek jest wymierzany od metra kwadratowego powierzchni przy uwzględnieniu czterech czynników: aktualnego sposobu wykorzystania nieruchomości (nie dozwolonego przeznaczenia), lokalizacji, typu i wieku nieruchomości. *Arnona* łączy prostotę, wydajność fiskalną i niskie koszty administrowania. Zob. D. A *Politician's Appraisal of Property Taxation: Israel's Experience with the Arnona* (s. 6), D. Darin, 1999, Lincoln Institute of Land Policy Working Paper WP99DD1. Pobrane z: [www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/June2003Seminar/PoliticianAppraisalPropertyTax.pdf](http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/June2003Seminar/PoliticianAppraisalPropertyTax.pdf) (dostęp: 15.06.2020).

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 65 ze zm.).

<sup>14</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 2005 r. w sprawie powszechnej taksacji nieruchomości (Dz.U. z 2005 r., Nr 131, poz. 1092).

## Bariery wprowadzenia podatku od wartości nieruchomości

W czasach transformacji ustrojowej wielokrotnie podejmowano kroki w kierunku wprowadzenia podatku od nieruchomości *ad valorem*. Zasadniczym błędem przy próbach reformy podatków od nieruchomości było eksponowanie celów fiskalnych i pomijanie takich kwestii, jak sprawiedliwy, a zarazem racjonalny rozkład obciążeń podatkowych oraz efektywna gospodarka przestrzenna.

Do najważniejszych przeszkód w reformowaniu systemu opodatkowania nieruchomości w Polsce należą **bariery techniczne, prawne, polityczne, finansowe, kadrowe, społeczne i komunikacyjne**<sup>15</sup>.

Warunkiem koniecznym wprowadzenia podatku od wartości nieruchomości jest przygotowanie odpowiedniej „infrastruktury”, tj. założenie wiarygodnej i pełnej ewidencji nieruchomości (nowoczesnego systemu katastralnego) oraz stworzenie możliwości wymiany danych pomiędzy poszczególnymi komponentami tego systemu, czyli pomiędzy ewidencją gruntów i budynków (kataster fizyczny<sup>16</sup>), systemem ksiąg wieczystych (kataster prawny<sup>17</sup>) i ewidencją podatkową (kataster fiskalny<sup>18</sup>). Aktualność tych danych ewidencyjnych oraz stan informatyzacji pozostawiają wiele do życzenia. Do chwili obecnej nie udało się w pełni zmodernizować EGiB, głównie w gminach wiejskich. Duży bałagan panuje też w strukturze własnościowej nieruchomości w Polsce, co bardzo utrudnia wprowadzenie katastru.

Zasadniczo co do konieczności reformy panuje zgoda, brak jest jednak woli politycznej do przeprowadzenia koniecznych reform. Nawet podatek pośrednio nawiązujący do wartości nieruchomości budzi emocje. Władze centralne nie są zainteresowane zmianami antagonizującymi wyborców. Nie mają również bezpośredniego interesu, aby forsować niepopularne rozwiązania podatkowe, skoro i tak korzyści byłyby po stronie samorządu. Również same gminy nie inicjują tych zmian – wolą opierać swoje budżety na źródłach dotacyjnych i subwencyjnych. Wyjątkiem są duże miasta i ośrodki metropolitarne, których głos jest słyszalny i które mają przygotowane gotowe rozwiązania<sup>19</sup>. Obawy polityków wynikają z tego, że zmiany w systemie opodatkowania nieruchomości mogą być niekorzystne dla ich elektoratu i tym samym mogą oni utracić poparcie społeczne. Zamiast rzeczowej dyskusji oraz poszukiwania konsensusu słyszy się z ust polityków populistyczne hasła i spiskowe teorie o wyrugowaniu z własności narodu oraz o utracie suwerenności.

Wprowadzenie systemu katastralnego w Polsce wymaga stworzenia od podstaw bardzo kosztownego katastru nieruchomości. Ze względu na to, że nie jest znana nawet przybliżona data wprowadzenia podatku katastralnego (o ile w ogóle kiedykolwiek będzie wprowadzony) i nie ma wystarczających uregulowań prawnych dla takich zmian, nie jest możliwe oszacowanie kosztów takiej operacji, które i tak przekroczyłyby możliwości gmin.

Objęcie katastem wszystkich nieruchomości jest ogromnym przedsięwzięciem nie tylko w ujęciu finansowym, ale także organizacyjnym. Najpierw musi powstać prawidłowo działający system ewidencjonowania i wyceny nieruchomości, a dopiero później można wprowadzić podatek od wartości nieruchomości. Przeprowadzenie masowej wyceny nieruchomości wiąże się z potrzebą

<sup>15</sup> Szerzej zob. *System opodatkowania nieruchomości w Polsce* (s. 195-205), K. Wójtowicz, 2007, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej; *Elementy teorii i praktyki podatków majątkowych. Poszukiwanie ładu w opodatkowaniu nieruchomości w Polsce z perspektywy przedsiębiorców oraz jednostek samorządu terytorialnego* (s. 345-351), P. Felis, 2012, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 276 ze zm.).

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 2204); Ustawa z dnia 14 lutego 2003 r. o przenoszeniu treści księgi wieczystej do struktury księgi wieczystej prowadzonej w systemie informatycznym (Dz.U. z 2003 r., Nr 42, poz. 363 ze zm.).

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 1170 ze zm.).

<sup>19</sup> M.in. koncepcje podatku pośrednio nawiązującego do wartości nieruchomości.

przeszkolenia ogromnej liczby osób, które podejmą się realizacji tego zadania. Powodzenie reformy opodatkowania nieruchomości w dużej mierze będzie zależało także od sprawności działania samorządowych służb podatkowych. Praktyka wskazuje, że pracownicy tych organów (włączając skarbników) nie zawsze posiadają odpowiednie wykształcenie i kwalifikacje do szybkiego poznania i wdrożenia nowych przepisów. Od skuteczności tych służb w dużej części będzie zależeć przebieg reformy.

Opór społeczny jest charakterystyczny dla wszelkiego rodzaju reform podatkowych. Obawy społeczne są tak silne, że większość podatników, nie wiedząc nawet, co to jest kataster i podatek od wartości nieruchomości, jest przeciwna ich wprowadzeniu (Etel, 2004, s. 17). Istotnie, wprowadzenie podatku od wartości nieruchomości jest problematyczne z punktu widzenia osób bogatych majątkowo, a zarazem biednych dochodowo. Częściowo ma to związek z rozdzielaniem na ślepo mieszkań w czasach PRL. W tej chwili okazuje się, że ktoś mieszka w najlepszej dzielnicy miasta, choć wcale o to nie zabiegał. Ma duży majątek, lecz skromne dochody (Brzeski, 1999, s. 40). Niewątpliwie ta część podatników straci w wyniku innego rozłożenia ciężarów podatkowych, dlatego też konieczne jest wprowadzenie mechanizmów osłonowych. Typowymi instrumentami osłonowymi w systemach *ad valorem* krajów rozwiniętych są: kredyt podatkowy i odwrócona hipoteka. Osoby, których nie stać na zapłacenie podatku, mogą wystąpić o dopisywanie podatku do hipoteki, której oczyszczenie pozostawiono by spadkobiercom. Innymi rozwiązaniami, łagodzącymi wysokość ciężarów podatkowych, są: kwota wolna od podatku, traktowana jako wyraz prawa do pewnego minimum mieszkaniowego; progresja podatkowa dla nieruchomości niestanowiących głównego miejsca zamieszkania; preferencje podatkowe dla rodzin wielodzietnych; refundacja przez rząd krajowy utraconych dochodów na skutek zwolnień osób starszych.

W odbiorze społecznym istotną barierą w reformowaniu podatku od nieruchomości jest jego „czytelność”. Podatki majątkowe są świadczeniami bezpośrednimi, w przeciwieństwie do podatków dochodowych (pobieranych u źródła) i podatków pośrednich (VAT, akcyza). Każda, nawet niewielka, podwyżka podatku majątkowego jest zauważalna i przez to kontestowana przez podatników, co z reguły nie towarzyszy zwiększaniu obciążeń (nawet bardziej dotkliwych) w innych podatkach.

Barierę społeczną wynikają przede wszystkim z braku komunikacji ze społeczeństwem. W tym względzie popełniono szereg kardynalnych błędów, w szczególności przy pierwszych próbach reformy. Opinia publiczna w sprawie podatku od wartości nieruchomości jest dosyć negatywna. Potrzeba zmian w podatkach lokalnych stosunkowo słabo dociera do świadomości społecznej, stąd też reformy wymagają szerokiej akcji uświadamiającej. Wprowadzeniu zmian towarzyszą obawy społeczne, które biorą się m.in. z artykułów prasowych, traktujących problem wycinkowo i generalnie przedstawiających w negatywnym świetle skutki zmiany sposobu opodatkowania nieruchomości. Podatek „katastr(of)alny” czy „kastralny”, „zamach na własność”, „rodzina na bruku” – to tylko niektóre z określeń, mające na celu zdyskredytowanie idei reformy systemu opodatkowania nieruchomości. Do tego dochodziły głosy polityków i pseudoekspertów w podobnym tonie, przez co idea zmiany zasad opodatkowania została medialnie skompromitowana.

Z psychologicznego punktu widzenia lepiej jest wskazywać, że reforma systemu podatków od nieruchomości nie będzie polegać na wprowadzeniu nowego podatku, lecz na zastąpieniu trzech podatków jedną daniną. Z punktu widzenia skuteczności działania lepiej jest unikać określenia „reforma”, które budzi reakcje alergiczne w naszym społeczeństwie. Właściwsze jest więc operowanie pojęciami „modyfikacja”, „modernizacja” systemu podatków od nieruchomości.

Powodzenie reformy podatków od nieruchomości w dużym stopniu zależy od komunikacji z podatnikami. Doświadczenia zagraniczne uczą, że dobrze zaprojektowany i wprowadzony w życie program edukacji podatników jest ważnym elementem każdej reformy podatkowej. Bez niego nawet najlepiej zaprojektowany i wprowadzony w życie techniczny program zmian obecnego systemu może zakończyć się fiaskiem. Przede wszystkim należy wy tłumaczyć związek pomiędzy wysokością podatków i jakością usług świadczonych na rzecz mieszkańców. A. Ansett wskazuje, że celem podatku od nieruchomości jest „dzielenie się z sąsiadem”, dystrybucja obciążeń podatkowych na sprawiedliwych podstawach pomiędzy mieszkańcami danej gminy (1999, s. 49). Podatnikowi łatwiej będzie zaakceptować płacenie podatku, jeśli wie, że jego pieniądze przeznaczone są na określone cele. Na publiczną edukację i komunikację zwrócono uwagę w Serbii, gdzie kampania informacyjna odbywała się pod sloganem „Nasze pieniądze budują nasze miasto”<sup>20</sup>.

### Podsumowanie

Z perspektywy czasu wydaje się, że największe szanse na przeprowadzenie reformy systemu opodatkowania nieruchomości miały pierwsze próby z początku lat 90., z okresu przemian ustrojowych, kiedy gruntownej reformie poddawano także inne podatki i był ogólny klimat reformatorski. Błędy popełnione w tym czasie, m.in. w zakresie komunikacji ze społeczeństwem, przesądziły o fiasku reform.

Ze względu na uwarunkowania społeczno-polityczne nie wydaje się, aby w najbliższej przyszłości w Polsce rozpoczęto na poważnie prace mające na celu wprowadzenie podatku katastralnego. Presja ze strony samorządów, szczególnie miast-metropolii, może jednak wymusić określony kierunek zmian. Bariery polityczne i obawy społeczne przemawiają za etapową i ewolucyjną przebudową podatków od nieruchomości, tak by nie doprowadzić do skokowego wzrostu obciążeń podatkowych.

Podsumowując zagadnienia związane ze zmianą zasad opodatkowania nieruchomości w kierunku podatku od wartości nieruchomości, warto zwrócić uwagę na szerszy kontekst reformowania podatków. Reforma systemu opodatkowania nieruchomości nie powinna być przeprowadzana w oderwaniu od reformy innych podatków, tak by obciążenia podatkowe nie uległy zbyt niemu zwiększeniu. Konsekwencją zmiany zasad opodatkowania nieruchomości z pewnością będzie inny rozkład obciążeń podatkowych. Skutkiem wprowadzenia podatku od wartości nieruchomości czy też podatku pośrednio nawiązującego do wartości nieruchomości będą także zmiany w strukturze dochodów jednostek samorządu terytorialnego, które mogą doprowadzić do jeszcze większego rozwarstwienia gmin. Stąd też takie zmiany powinny być połączone z szeroką reformą finansów publicznych. Konieczne będzie także stworzenie sensownego systemu zasilania finansowego samorządów i wypracowanie nowych mechanizmów wyrównawczych.

Dane z ostatnich kilkunastu lat wskazują, że udział podatku od nieruchomości w dochodach budżetowych gmin oscylował pomiędzy 13-15%, a dochody z udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych były w przedziale 19-20%. Każda zmiana w którymś z tych podatków ma bezpośrednie konsekwencje dla budżetów gmin. Obniżenie stawki PIT z 18% na 17% w połączeniu z ulgą w PIT dla osób do 26. roku życia to dobre rozwiązanie dla podatników, szkoda tylko, że w dużej części zapłacą za to gminy, a w szczególności duże miasta.

W świetle doświadczeń międzynarodowych nie jest prawdą ani to, że podatek katastralny automatycznie zapewniłby znaczne zwiększenie wpływów podatkowych, ani to, że bez podatku katastralnego nie można doprowadzić do wzrostu wydajności podatku od nieruchomości.

<sup>20</sup> Zob. *Modernizing Property Taxation in CEE Countries* (s. 6), W.J. Brzeski, 2015, Ljubljana: International Property Tax Institute, materiały konferencyjne.

## Bibliografia

- Anstett, A. (1999). Rola podatku *ad valorem* w finansach lokalnych. W: E. Czerwińska (red.), *Reforma opodatkowania nieruchomości w Polsce w świetle doświadczeń wdrażania i rozwoju podatku ad valorem w wybranych krajach* (s. 48-55). Biuletyn Biura Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu.
- Bielawski, W., Lubiawski, A. (2012). *Korekta podatku od gruntu*. II Europejski kongres finansowy w Sopocie, 25 maja 2012, materiały konferencyjne Unii Metropolii Polskich.
- Brzeski, W. (1999). Korzyści fiskalne i pozafiskalne podatku w formule *ad valorem*. W: E. Czerwińska (red.), *Reforma opodatkowania nieruchomości w Polsce w świetle doświadczeń wdrażania i rozwoju podatku ad valorem w wybranych krajach* (s. 32-41). Biuletyn Biura Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu.
- Brzeski, W.J. (2002). Korzyści wydajnego sektora przestrzennego – rynek nieruchomości a zwarta przebudowa miast. W: *Rola sektora nieruchomości w wydajnej realokacji zasobów przestrzennych. Zeszyty BRE Bank – CASE, 63*. Pobrane z: [www.case-research.eu/upload/publikacja\\_plik/70245bre63.pdf](http://www.case-research.eu/upload/publikacja_plik/70245bre63.pdf).
- Brzeski, W.J. (2011). *Podatek katastralny – źródło zasilania finansowego gmin w Polsce*. Kraków: Europejski Instytut Nieruchomości, Międzynarodowy Instytut Podatków od Nieruchomości, materiały konferencyjne Forum Skarbników Jednostek Samorządu Terytorialnego Małopolski.
- Brzeski, W.J. (2015). *Modernizing Property Taxation in CEE Countries*. Ljubljana: International Property Tax Institute, materiały konferencyjne.
- Darin, D. (1999). *A Politician's Appraisal of Property Taxation: Israel's Experience with the Arnona*. Lincoln Institute of Land Policy Working Paper WP99DD1. Pobrane z: [www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/June2003Seminar/PoliticianAppraisalPropertyTax.pdf](http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/June2003Seminar/PoliticianAppraisalPropertyTax.pdf).
- Etel, L. (1998). *Reforma opodatkowania nieruchomości w Polsce*. Białystok: Wydawnictwo Temida2.
- Etel, L. (1999). *Reforma systemu opodatkowania nieruchomości*. Raport nr 155. Warszawa: Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu.
- Etel, L. (2003). *Ogólna charakterystyka systemów opodatkowania nieruchomości*. W: L. Etel (red.), *Europejskie systemy opodatkowania nieruchomości* (s. 7-23). Warszawa: Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu.
- Etel, L. (2004). Czy warto w Polsce wprowadzić podatek katastralny? *Nieruchomości C.H. Beck, 11*.
- Etel, L. (2011). *20 lat ustawy o podatkach i opłatach lokalnych – kilka refleksji*. Pobrane z: [www.eksperci.uwb.edu.pl/opinie-zespou/](http://www.eksperci.uwb.edu.pl/opinie-zespou/).
- Etel, L. (2013). *Propozycje zmian systemu podatków i opłat lokalnych*. Pobrane z: [www.eksperci.uwb.edu.pl/opinie-zespou/](http://www.eksperci.uwb.edu.pl/opinie-zespou/).
- Felis, P. (2012). *Elementy teorii i praktyki podatków majątkowych. Poszukiwanie ładu w opodatkowaniu nieruchomości w Polsce z perspektywy przedsiębiorców oraz jednostek samorządu terytorialnego*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
- Hopfer, A., Kowalczyk, E. (2004). Kataster „motorem napędowym” polskiej gospodarki. *Nieruchomości C.H. Beck, 6*, 28-32.
- Hozer, J., Kokot, S. (2005). Problemy powszechnej taksacji nieruchomości w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 415. Prace Katedry Ekonometrii i Statystyki, 16*, 135-148.
- Kawalec, S., Błażuk, K., Brzeski, W. (2014). *Propozycja zmiany zasad kształtowania stawek podatku od nieruchomości gruntowych w Polsce*. Raport dla Związku Miast Polskich i Unii Metropolii Polskich, Warszawa-Kraków, 31 października 2014, materiał niepublikowany.
- Lubiawski, A. (2011). *Podatki i opłaty lokalne na wagę*. Materiały Unii Metropolii Polskich.
- Lubiawski, A., Wilamowska, M. (2011). *Projekt podatku od lokalizacji – komunikat bieżący*. Materiały Unii Metropolii Polskich.
- Nawrocka, E. (2008). Przesłanki do wprowadzenia w Polsce podatku od wartości nieruchomości. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 1*, 203-212.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 2005 r. w sprawie powszechnej taksacji nieruchomości (Dz.U. z 2005 r., Nr 131, poz. 1092).

- Swianiewicz, P., Neneman, J., Łukomska, J. (2013). *Koncepcja przekształceń podatku od nieruchomości*.  
Pobrane z: [www.bgk.pl/konferencja-dla-jst/materialy-konferencyjne-2](http://www.bgk.pl/konferencja-dla-jst/materialy-konferencyjne-2).
- Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 1170 ze zm.).
- Ustawa z dnia 14 lutego 2003 r. o przenoszeniu treści księgi wieczystej do struktury księgi wieczystej prowadzonej w systemie informatycznym (Dz.U. z 2003 r., Nr 42, poz. 363 ze zm.).
- Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 276 ze zm.).
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 65 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 2204).
- Vickrey, W. (1999). Simplification, Progression, and a Level Playing Field. W: K. Wenzer, *Land value Taxation: The Equitable and Efficient Source of Public Finance* (s. 17-23). New York: M.E. Sharpe.
- Wójtowicz, K. (2007). *System opodatkowania nieruchomości w Polsce*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

<http://stats.oecd.org>.

[www.podatki.gov.pl](http://www.podatki.gov.pl).



**Beata ŁĘCZYCKA**

Absolwentka kierunku Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw  
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

## **BARIERY I SZANSE ROZWOJU SEKTORA MŚP W WOJEWÓDZTWIE MAŁOPOLSKIM**

### **Streszczenie**

Artykuł stanowi prezentację wyników badania ankietowego, przeprowadzonego w województwie małopolskim na grupie 50 przedstawicieli sektora MŚP. Zrealizowane badanie ukazuje bariery i szanse, warunkujące funkcjonowanie oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w regionie, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu panującej pandemii koronawirusa. Narzędziem badawczym, którym posłużono się w celu zebrania materiału empirycznego, pozwalającego na weryfikację przyjętych hipotez, był kwestionariusz ankiety. Dobór próby dokonano metodą kuli śnieżnej. Wyniki badania poddano szczegółowej analizie, wskazując kierunki zmian usprawniających.

**Słowa kluczowe:** małe i średnie przedsiębiorstwa, sektor MŚP, bariery rozwoju, szanse rozwoju, uwarunkowania rozwoju, województwo małopolskie.

### **BARRIERS AND OPPORTUNITIES FOR SME DEVELOPMENT IN MALOPOLSKA PROVINCE**

#### **Summary**

The article is a presentation of the results of a survey conducted in the Malopolska province on a group of 50 representatives of the SME sector. Completed research shows barriers and opportunities that determine functioning and development of small and medium-sized enterprises in the region, with particular emphasis on the impact of the prevailing coronavirus pandemic. The research tool that was used to collect empirical material that allowed the verification of hypotheses was the questionnaire. The sample was selected using the snowball method. The results of the study were subjected to a detailed analysis, indicating the directions of improvement changes.

**Key words:** small and medium enterprises, SME sector, development barriers, development opportunities, conditions for development, Malopolska province.

### **Wprowadzenie**

Zmiany systemowe polskiej gospodarki zapoczątkowane na przełomie lat 80. i 90. XX wieku doprowadziły do niezwykle dynamicznego rozwoju małych i średnich podmiotów. Obecnie organizacje te stanowią ok. 99,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, wytwarzając ok. 50% PKB kraju, dlatego uważa się, że są siłą napędową całej gospodarki narodowej. Wyraźnie dominując na polskim rynku, pobudzają wzrost gospodarczy. Tworzą najwięcej miejsc pracy, zatrudniają znaczną część społeczeństwa i przyczyniają się do poprawy poziomu życia ludności (Grzeszczak, 2018, s. 124).

Jednoznaczne i spójne scharakteryzowanie małej oraz średniej przedsiębiorczości jest bardzo trudne, co wynika z faktu, że jednostki gospodarcze należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) stanowią zdywersyfikowaną grupę przedsiębiorców (Smith, Kemp, Duff, 2017, s. 12). W literaturze przedmiotu spotkać można kilka różnych kryteriów klasyfikacji przedsiębiorstw. Najczęściej wyróżniany jest podział na kryteria ilościowe i jakościowe. Kryteria ilościowe bazują na bezwzględnych miarach wielkości, wśród których można wyróżnić: liczbę zatrudnionych, wartość rocznych obrotów przedsiębiorstwa, wartość sumy bilansowej (Kurzawska, Lisiewicz, 2003, s. 78).

Zgodnie z Zaleceniem Komisji Europejskiej z dnia 6 maja 2003 roku, dotyczącym definicji przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich, do sektora MŚP zalicza się podmioty, które zatrudniają mniej niż 250 osób, których obroty roczne nie przekraczają 50 mln euro i/lub których roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln euro. Pierwszy warunek, tj. wielkość zatrudnienia, musi być bezwzględnie spełniony, zaś jeśli chodzi o drugi, to definicja przyjęta przez Komisję Europejską pozwala na możliwość wyboru między kryterium obrotu a kryterium sumy bilansowej, żeby zapewnić sprawiedliwe traktowanie wszystkich przedsiębiorstw prowadzących różnorodne rodzaje działalności gospodarczej.

Kryteria jakościowe w przeciwieństwie do ilościowych są niemierzalne, a tym samym mniej obiektywne do określenia i trudniejsze do uchwycenia, szczególnie dla potrzeb administracji państwowej czy też statystyki gospodarczej (Wach, 2004, s. 35). Podział w oparciu o te kryteria zakłada bowiem istnienie pewnego zestawu cech charakterystycznych dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, których nie da się szablonowo określić (Kulig-Moskwa, 2013, s. 134). Na ogół najczęściej wyróżnianymi cechami jakościowymi MŚP są: prosta struktura organizacyjna, samodzielność decyzyjna właściciela, finansowanie głównie kapitałem własnym, prawna niezależność (Wach, 2004, s. 33-34).

Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw na rynku jest zdeterminowane wieloma czynnikami. Można je generalnie podzielić na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne. Przedsiębiorstwo ma możliwość kształtowania czynników wewnętrznych, jednak w przypadku czynników zewnętrznych możliwości te są ograniczone. Uwarunkowania zewnętrzne to szeroko rozumiane otoczenie jednostki gospodarczej, z którego zasobów korzysta i którego potrzeby zaspokaja. Każdy podmiot działa w konkretnym otoczeniu zewnętrznym, które stwarza mu szanse i możliwości, a jednocześnie pod pewnym względem go ogranicza (Mitek, Miciuła, 2012, s. 54).

Celem artykułu jest zaprezentowanie opinii przedsiębiorców funkcjonujących w województwie małopolskim na temat barier oraz szans warunkujących rozwój ich działalności. Badania miały charakter pilotażowy, a ich zakres został ograniczony głównie przez panującą pandemię koronawirusa (badania zrealizowano w dniach 26.03-06.04.2020). Jednym z kluczowych elementów badania było zidentyfikowanie stanowiska przedsiębiorców na temat wpływu narzuconych w wyniku pandemii ograniczeń w zakresie realizowanej przez nich działalności. W badaniu wzięło udział 50 przedstawicieli sektora MŚP. Z uwagi na COVID-19 wyboru uczestników dokonano metodą kuli śnieżnej. Wielkość próby i sposób jej doboru mogą wskazywać na fakt, że nie była to próba reprezentatywna.

### **Uwarunkowania rozwoju działalności gospodarczej w Małopolsce**

Działalność małych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województwa małopolskiego jest determinowana przez czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne. Czynniki o charakterze wewnętrznym są związane głównie z cechami właściciela i organizacją jako całości. Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw należących do sektora MŚP powoduje, że kluczowe decyzje w firmie podejmowane są przez właściciela. W związku z powyższym, jego wiedza, doświadczenie, kwalifikacje, kompetencje i umiejętności stają się decydujące dla rozwoju organizacji i efektywnego jej funkcjonowania. Czynniki wewnętrzne związane z organizacją obejmują: profil działalności, posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby finansowe, dostęp do źródeł finansowania, park maszynowy, kapitał intelektualny, jakość produktów i usług, wdrażane rozwiązania w sferze organizacyjnej, a także złożoność procesów wewnętrznych (Pauli, 2017, s. 17).

Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju sektora MŚP można podzielić na makrootoczenie i mikrootoczenie. Wśród zewnętrznych czynników występujących w mikrootoczeniu kluczowe znaczenie mają dostawcy, pośrednicy, klienci i konkurenci. Liczba potencjalnych klientów warunkuje rozwój przedsiębiorstw, gdyż to do klientów dostosowywany jest asortyment produktów oraz usług, i to od nich uzależniona jest wielkość sprzedaży. Istotny wpływ na organizację wywiera również środowisko konkurencyjne. Zmiany wprowadzane przez jednostki gospodarcze działające na tym samym rynku i w tym samym sektorze mogą z jednej strony stanowić impuls do podejmowania działań w celu poprawy własnej sytuacji. Rywalizacja tym samym może prowadzić do pobudzenia rozwoju organizacji. Z drugiej natomiast strony mogą stanowić barierę dla małych i średnich przedsiębiorstw, ze względu na ograniczone możliwości wprowadzania analogicznych rozwiązań wdrażanych przez konkurentów. Istotne znaczenie dla potencjału rozwojowego organizacji mają również dostawcy. Jakość oferty przedsiębiorstwa zależy bowiem od jakości oferowanych przez nich surowców, materiałów, półfabrykatów (Ibidem).

Makrootoczenie to całokształt ogólnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym regionie i kraju. Czynniki mające źródło w makrootoczeniu stanowią pochodną polityki państwa oraz mechanizmów regulacji rynkowych. Makrootoczenie obejmuje pięć wymiarów: ekonomiczny, technologiczny, publiczno-prawny, instytucjonalny i międzynarodowy (Lisowska, 2013, s. 89-90).

Wymiar ekonomiczny wynika z potencjału gospodarczego danego regionu i państwa. Jest on możliwy do określenia dzięki wykorzystaniu m.in. takich mierników, jak: produkt krajowy brutto (PKB), stopa bezrobocia, wskaźnik inflacji, wielkość popytu, kursy walut, stopy procentowe (Belniak, 2015, s. 45). Otoczenie ekonomiczne jest szczególnie istotne dla przedsiębiorstwa, ponieważ informuje o aktualnej sytuacji gospodarczej obszaru, na którym działa firma, a także ma związek z osiąganiem potencjalnych zysków i ponoszeniem potencjalnych strat w danym środowisku (Goszczyński, 2018, s. 43).

Wymiar technologiczny daje możliwość małym i średnim przedsiębiorstwom uzyskania przewagi konkurencyjnej. Nieustannie zmieniające się trendy wymuszają na przedsiębiorcach wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie oferowanych produktów i usług (Mitek, Miciuła, 2012, s. 57).

Uwarunkowania polityczno-prawne są związane z prowadzoną polityką państwa, która ma istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Do tej grupy uwarunkowań zalicza się: stabilność polityki kraju, przepisy dotyczące prowadzenia działalności, przepisy o ochronie środowiska, przepisy prawa pracy, ustawodawstwo dotyczące ochrony konkurencji i konsumenta (Belniak, 2015, s. 45). Nieustannie zmieniające się przepisy mogą przyczyniać się do powstania niepewności wśród przedsiębiorców i generowania kosztów wynikających z konieczności dostosowania się do tych zmian (Lisowska, 2013, s. 90).

Uwarunkowania instytucjonalne stwarzają małym i średnim organizacjom duże szanse rozwoju. Na poziomie centralnym funkcje instytucji działającej na rzecz wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw pełni Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Jest to agencja rządowa, powołana przede wszystkim po to, aby zarządzać funduszami krajowymi i europejskimi, przeznaczonymi na rozwój sektora MŚP. Wśród programów unijnych, z których wsparcia mogą skorzystać MŚP, wymienia się: COSME, Horyzont 2020, EaSI, Kreatywna Europa. Do programów krajowych zalicza się z kolei takie programy operacyjne, jak: Infrastruktura i Środowisko, Inteligentny Rozwój, Wiedza, Edukacja, Rozwój, Polska Wschodnia (Kordela, 2016, s. 303). Na poziomie regionalnym sektor MŚP wspierany jest przez działające w każdym województwie Regionalne Instytucje Finansujące, do zadań których należy zarządzanie programami regionalnymi. Przykładem takiego programu jest Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego (Fors,

Marczyńska, Szwoch, 2006, s. 6-7). Podmioty z sektora MŚP mogą również korzystać ze wsparcia udzielanego przez centra transferu technologii, inkubatory technologiczne i akademickie, parki technologiczne, preinkubatory oraz inne organizacje, umożliwiające wprowadzanie na rynek najbardziej zaawansowanych technologicznie dóbr i usług (Matusiak, Matusiak, 2005, s. 9, 189).

Wymiar międzynarodowy jest ściśle powiązany z procesami globalizacji i integracji, zachodzącymi w gospodarce światowej. Zjawiska te mogą umożliwić małym oraz średnim przedsiębiorstwom budowanie kooperacji z dużymi podmiotami gospodarczymi, a także rozszerzyć ich działalność na rynki międzynarodowe. Z drugiej strony problemem, któremu trudno sprostać podmiotom z sektora MŚP może okazać się silna międzynarodowa konkurencja (Lisowska, 2013, s. 90).

### Metodologia badania motywacji pracowniczej

Głównym celem badania było zidentyfikowanie postaw oraz opinii małych i średnich przedsiębiorców, dotyczących uwarunkowań rozwoju działalności gospodarczej w Małopolsce. Obszarem przestrzennym badania było województwo małopolskie. Jako problem badawczy przyjęto zatem: Jak mali i średni przedsiębiorcy z województwa małopolskiego oceniają uwarunkowania rozwoju działalności gospodarczej w regionie? Biorąc pod uwagę przyjęty problem główny, sformułowano hipotezę główną: Mali i średni przedsiębiorcy z województwa małopolskiego dobrze oceniają uwarunkowania rozwoju działalności gospodarczej w regionie.

Szczegółowe cele, problemy i hipotezy zostały zawarte w tabeli 1.

Tabela 1

*Metodologia badań własnych*

Cele szczegółowe	Problemy szczegółowe	Hipotezy szczegółowe
1) Identyfikacja głównej bariery funkcjonowania i rozwoju sektora MŚP w regionie	1) Jaka jest główna bariera funkcjonowania i rozwój sektora MŚP w regionie?	1) Wysokie koszty pracy stanowią główną barierę funkcjonowania i rozwój sektora MŚP w regionie
2) Zdiagnozowanie najważniejszej konsekwencji występowania barier rozwojowych dla małych i średnich przedsiębiorstw	2) Jaka jest najważniejsza konsekwencja występowania barier rozwojowych dla małych i średnich przedsiębiorstw?	2) Najważniejszą konsekwencją występowania barier rozwojowych dla małych i średnich przedsiębiorstw jest to, że powodują gorsze wyniki finansowe
3) Identyfikacja głównej szansy funkcjonowania i rozwoju sektora MŚP w regionie	3) Jaka jest główna szansa funkcjonowania i rozwoju sektora MŚP w regionie?	3) Finansowe wsparcie udzielane w ramach programów unijnych stanowi główną szansę funkcjonowania i rozwoju sektora MŚP w regionie
4) Zdiagnozowanie najważniejszej korzyści optymalnego wykorzystania możliwości i szans dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	4) Jaka jest najważniejsza korzyść optymalnego wykorzystania możliwości i szans dla funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw?	4) Najważniejszą korzyścią optymalnego wykorzystania możliwości i szans dla funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest wzrost wypracowanego zysku
5) Określenie wpływu panującej pandemii koronawirusa na funkcjonowanie i rozwój firm z sektora MŚP	5) Jaki wpływ na funkcjonowanie i rozwój firm z sektora MŚP ma panująca pandemia koronawirusa?	5) Panująca pandemia koronawirusa ma bardzo duży (negatywny) wpływ na funkcjonowanie i rozwój firm z sektora MŚP

Zródło: opracowanie własne.

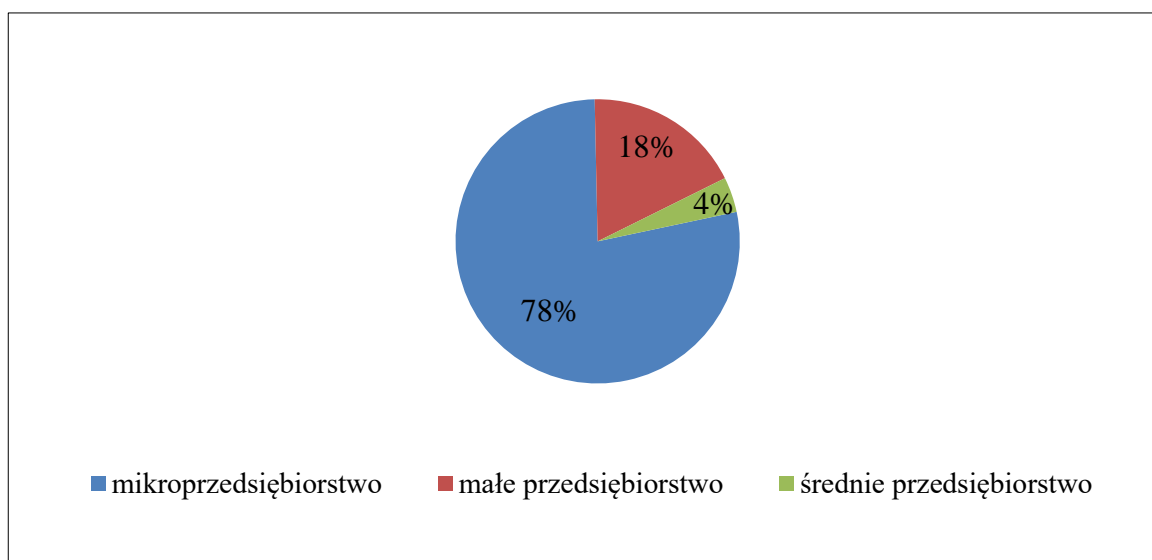
Techniką badawczą, którą posłużono się w celu zebrania odpowiedniego materiału empirycznego, pozwalającego na zweryfikowanie hipotez zawartych w tabeli 1, była ankieta. Z uwagi na panującą pandemię koronawirusa (COVID-19), link do kwestionariusza skierowano poprzez portal społecznościowy. Założono, że grupa respondentów będzie liczyć 50 podmiotów należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw z terenów województwa małopolskiego. Wyboru przedstawicieli do badania dokonano metodą kuli śnieżnej (nielosową). Kwestionariusz został wysłany do 15 właścicieli przedsiębiorstw. Respondenci proszeni byli o wypełnienie kwestionariusza ankiety i przesłanie linku do kolejnych znanych im małych bądź średnich przedsiębiorców z Małopolski.

Zaletą zastosowanej metody online była kompletność uzyskanych danych, ponieważ kwestionariusz był kwalifikowany wyłącznie po wypełnieniu wszystkich obowiązkowych rubryk. Kwestionariusz składał się z 11 pytań zamkniętych, które zastosowano z uwagi na większą skłonność respondentów do udzielania odpowiedzi na tego typu pytania oraz lepszą porównywalność uzyskanych wyników.

Kwestionariusz zawierał pytania, w których respondent miał możliwość wyboru jednej lub dwóch odpowiedzi spośród podanych możliwości, a także pytania skonstruowane według pięciostopniowej skali ocen (bardzo dobrze, dobrze, ani dobrze ani źle, źle, bardzo źle). Dodatkowo w kwestionariuszu umieszczono pięć pytań, które pozwoliły na dokonanie szczegółowej charakterystyki respondentów pod względem: statusu przedsiębiorstwa, płci właściciela, rodzaju i miejsca prowadzonej działalności, jak również okresu funkcjonowania podmiotu na rynku.

### Charakterystyka grupy respondentów

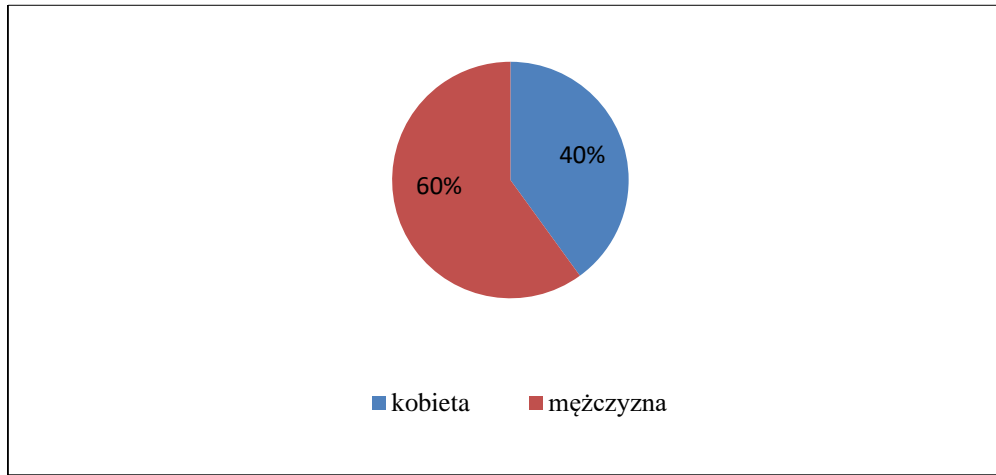
W badaniu – przeprowadzonym w dniach od 26 marca do 3 kwietnia – wzięło udział 50 przedsiębiorców z województwa małopolskiego, należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Rozkład respondentów ze względu na wielkość przedsiębiorstwa prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1. Status przedsiębiorstwa.

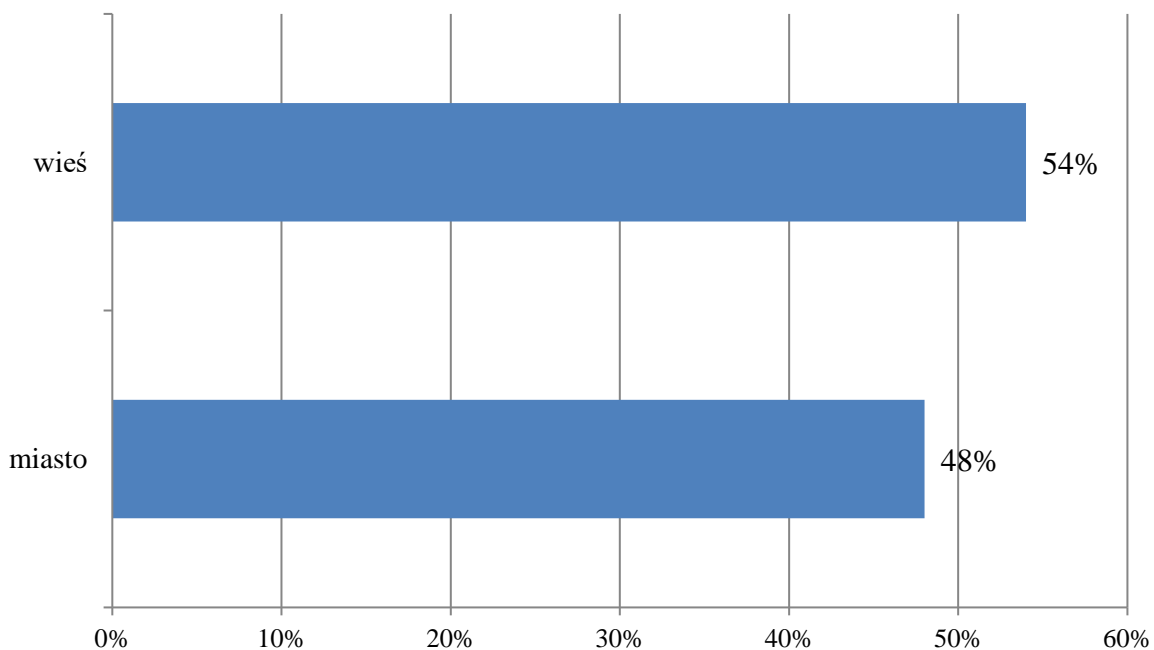
Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z rysunkiem 1, największą grupę ankietowanych stanowili mikroprzedsiębiorcy (78% – tj. 39 osób). W badaniu wzięło również udział 9 przedstawicieli małych przedsiębiorstw (18%) oraz 2 przedstawicieli średnich przedsiębiorstw (4%). Rysunek 2 przedstawia strukturę płci ankietowanych.



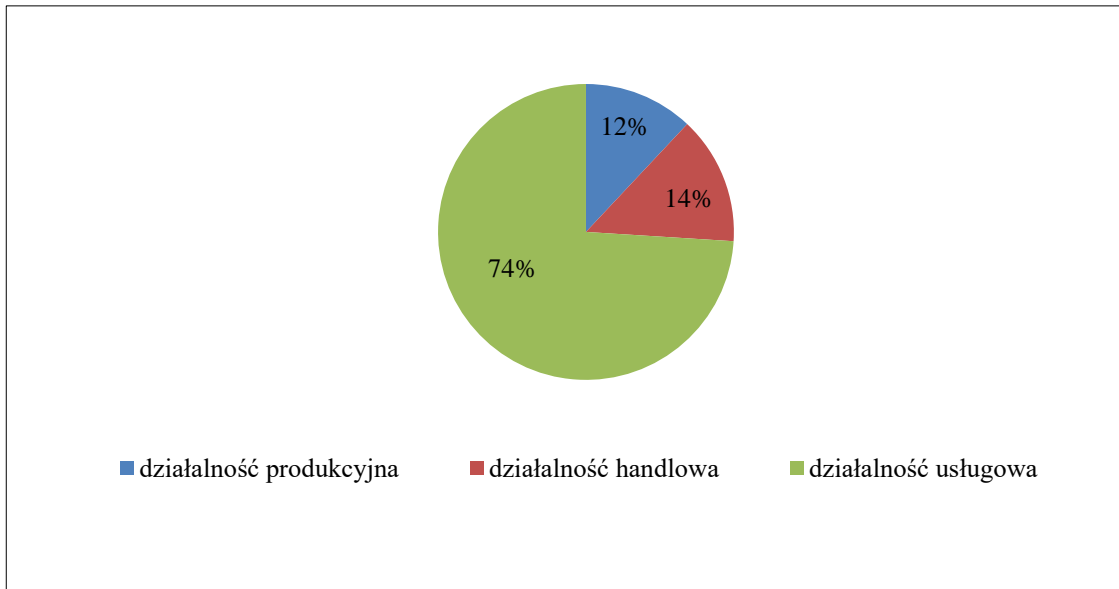
Rysunek 2. Płeć przedsiębiorcy.  
 Źródło: opracowanie własne.

Analizując strukturę płci ankietowanych ujętą na rysunku 2, można zauważyć, że wśród respondentów dominowali mężczyźni (60% – tj. 30 osób). Kobiety stanowiły 40% badanych (20 osób). Rysunek 3 obrazuje procentowy rozkład ankietowanych ze względu na miejsce prowadzonej przez nich działalności.



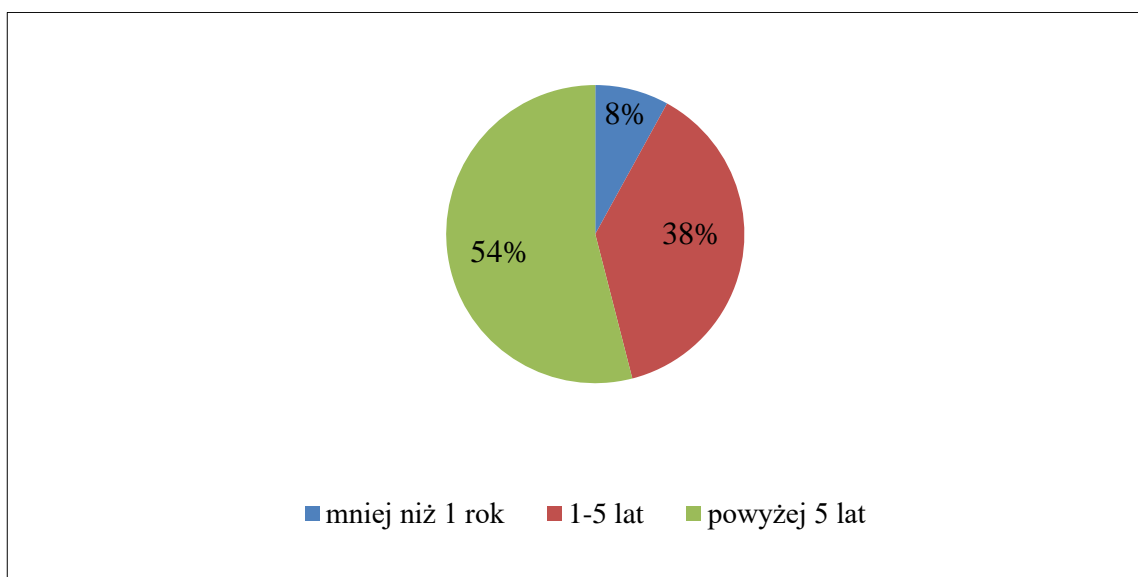
Rysunek 3. Miejsce prowadzonej działalności.  
 Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zawartych na rysunku 3, w badaniu wzięło udział 24 respondentów prowadzących działalność na wsi (54%) i 27 respondentów prowadzących działalność w mieście (48%). Oznacza to, że jeden z ankietowanych wskazał, iż prowadzi działalność jednocześnie w mieście i na wsi. Kolejny rysunek (4) przedstawia podział respondentów ze względu na rodzaj prowadzonej przez nich działalności.



Rysunek 4. Rodzaj prowadzonej działalności.  
Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z rysunkiem 4, zdecydowanie najliczniejszą grupę stanowili ankietowani prowadzący działalność usługową (74% – tj. 37 osób). W badaniu wzięło udział 6 respondentów zajmujących się działalnością produkcyjną (12%) i 7 respondentów prowadzących działalność handlową (14%). Rysunek 5 obrazuje strukturę ankietowanych ze względu na okres funkcjonowania ich przedsiębiorstw na rynku.

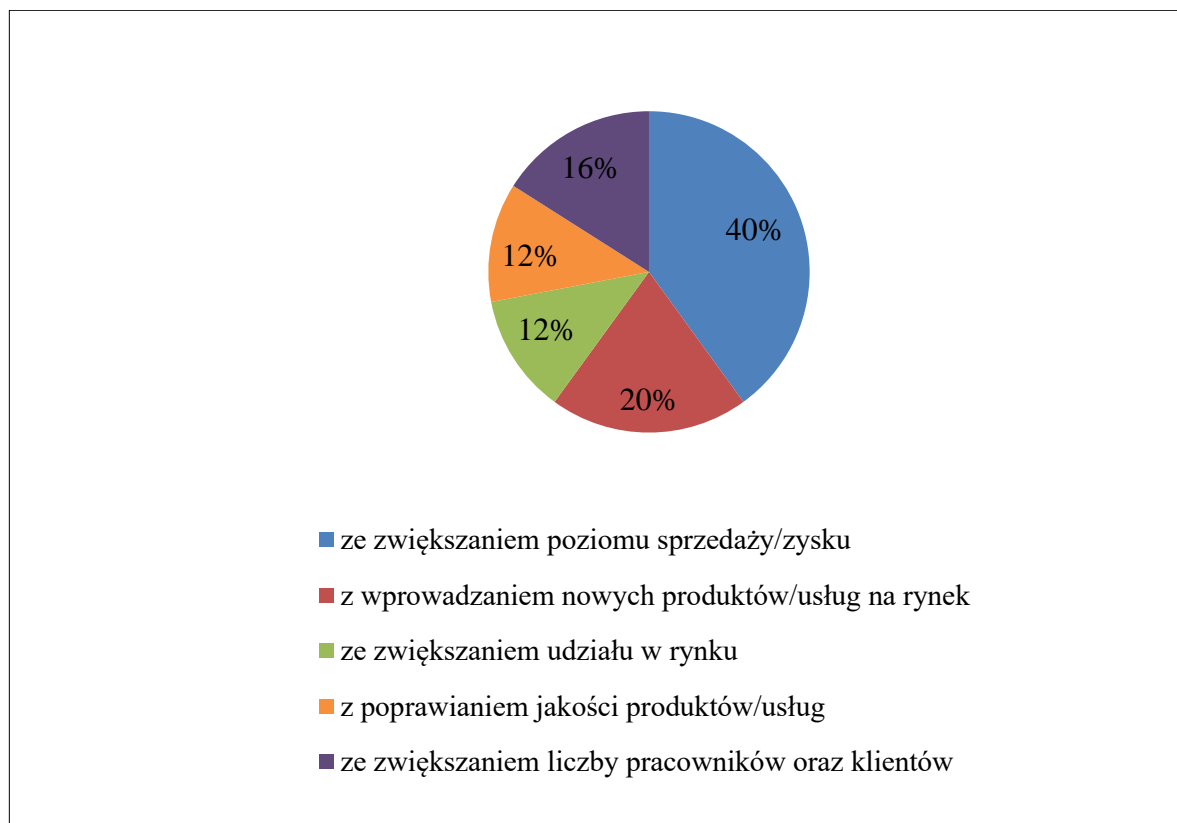


Rysunek 5. Okres funkcjonowania na rynku.  
Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazuje rysunek 5, w grupie ankietowanych przeważali przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą dłużej niż 5 lat (54% – tj. 27 osób). Duży udział w badanej populacji posiadali także ankietowani działający na rynku od 1 roku do 5 lat (38% – 19 osób). Najmniej liczną grupę stanowili respondenci funkcjonujący na rynku krócej niż 1 rok (8% – 4 osoby).

### Wyniki badania

W pytaniu pierwszym poproszono respondentów o wskazanie, z czym utożsamiany jest przez nich rozwój przedsiębiorstwa. Zestawienie uzyskanych danych zaprezentowano na rysunku 6.

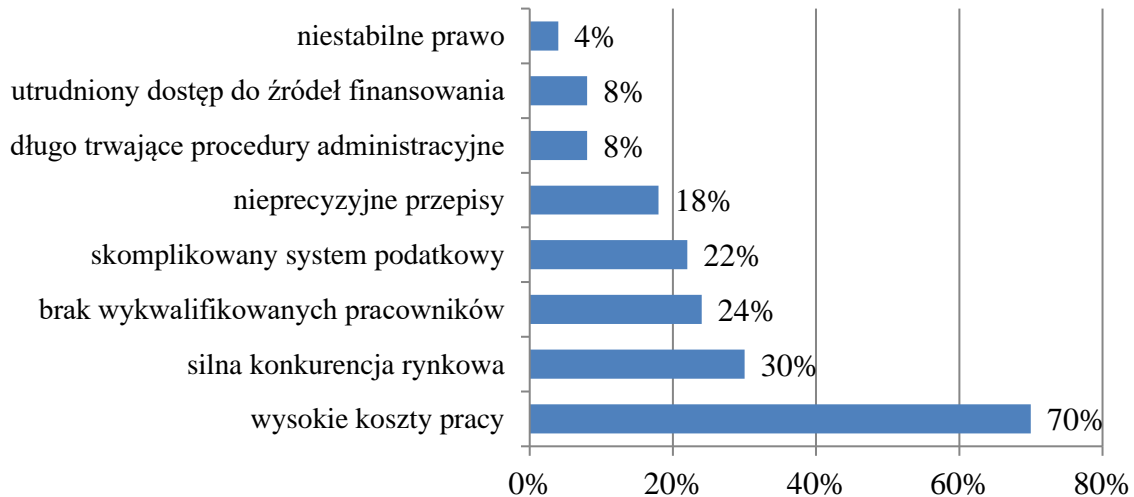


Rysunek 6. Odpowiedzi na pytanie: Z czym utożsamiany jest przez Pana/Panią rozwój przedsiębiorstwa?  
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zawartych na rysunku 6, 40% ankietowanych utożsamia rozwój przedsiębiorstwa ze zwiększaniem poziomu sprzedaży/zysku. Na odpowiedź: z wprowadzaniem nowych produktów/usług na rynek – wskazało 20% respondentów. Kolejne 16% badanej populacji zaznaczyło odpowiedź: ze zwiększaniem liczby pracowników oraz klientów. Zaledwie po 12% respondentów utożsamia rozwój przedsiębiorstwa ze zwiększaniem udziału w rynku i z poprawianiem jakości produktów/usług.

Kluczowym obszarem badań było określenie głównych barier, wpływających na funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Ankietowani w tym kontekście proszeni byli o wskazanie dwóch głównych przeszkód dla swojej działalności. Odpowiedzi zostały przedstawione na rysunku 7.



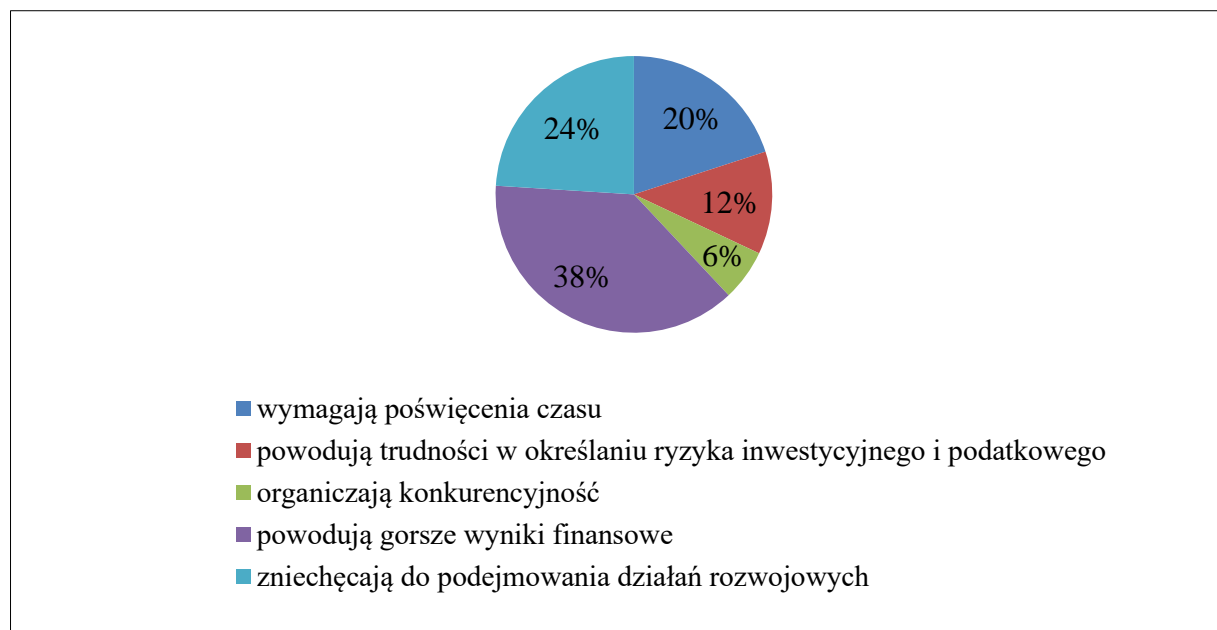


Rysunek 7. Odpowiedzi na pytanie: Jakie dostrzega Pana/Pani główne bariery wpływające na funkcjonowanie i rozwój swojego przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane ujęte na rysunku 7, można zauważyć, że dla aż 70% ankietowanych główną barierą wpływającą na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa są wysokie koszty pracy. Duża część ankietowanych wskazała także na odpowiedzi: silna konkurencja rynkowa (30%), brak wykwalifikowanych pracowników (24%), skomplikowany system podatkowy (22%), nieprecyzyjne przepisy (18%). Wśród badanych po 8% z nich deklorowało, że przeszkodą dla ich działalności jest utrudniony dostęp do źródeł finansowania i nieprecyzyjne przepisy. Tylko 4% respondentów wybrało odpowiedź – niestabilne prawo.

W kolejnym pytaniu zapytano respondentów, jaka jest najważniejsza konsekwencja występowania barier rozwojowych dla ich przedsiębiorstwa. Odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 8.



Rysunek 8. Odpowiedzi na pytanie: Jaka jest najważniejsza konsekwencja występowania barier rozwojowych dla Pana/Pani przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne.

Z zebranych danych wynika, że dla 38% respondentów najważniejszą konsekwencją występowania barier rozwojowych jest to, iż powodują gorsze wyniki finansowe. Duża część ankietowanych, tj. 24%, wskazała, że zniechęcają do podejmowania działań rozwojowych. Dla 20% respondentów występowanie barier rozwojowych wiąże się z poświęceniem czasu, który mógłby zostać wykorzystany na działania rozwojowe. Odpowiedź: powodują trudności w określaniu ryzyka inwestycyjnego i podatkowego – zaznaczyło 12% ankietowanych. Wśród wszystkich respondentów biorących udział w badaniu, tylko 6% wskazało, że istniejące bariery ograniczają konkurencyjność ich przedsiębiorstwa.

Ankietowani zostali poproszeni też o określenie dwóch największych szans dla funkcjonowania i rozwoju swojego przedsiębiorstwa. Zestawienie uzyskanych danych przedstawiono na rysunku 9.

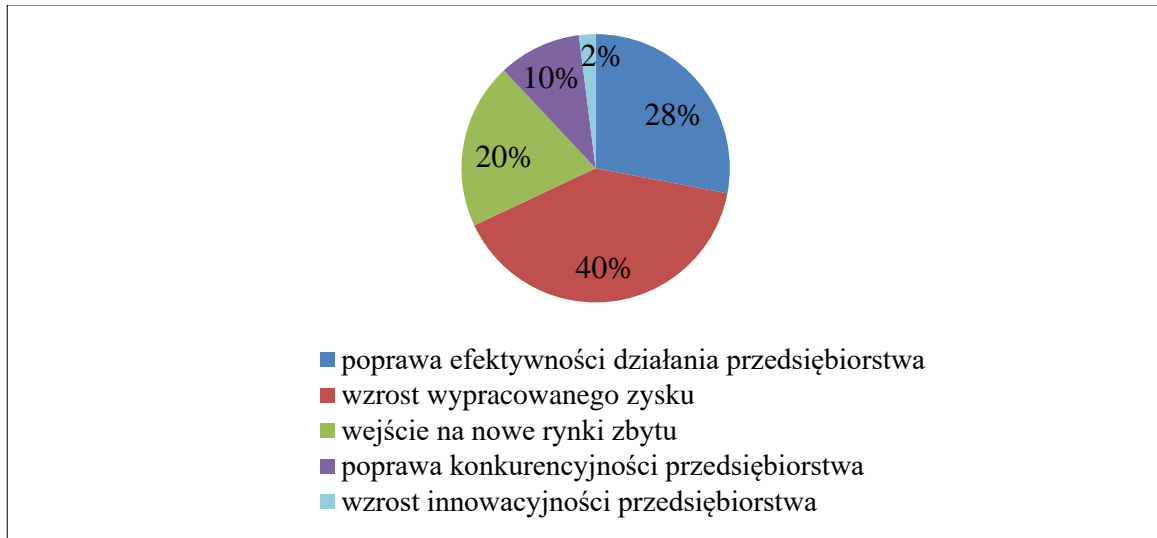


Rysunek 9. Odpowiedzi na pytanie: Jakie dostrzega Pan/Pani największe szanse dla funkcjonowania i rozwoju swojego przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z rysunkiem 9, dla aż 42% ankietowanych największą szansą dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa jest pojawienie się nowych potrzeb potencjalnych nabywców. Duża część ankietowanych wskazała także na odpowiedzi: finansowe wsparcie udzielane w ramach programów unijnych (30%), finansowe wsparcie udzielane w ramach programów krajowych i regionalnych (26%), powstanie nowych rynków lub nisz rynkowych (26%). Największą szansą dla funkcjonowania i rozwoju 22% przedsiębiorstw respondentów jest współpraca z dużymi przedsiębiorstwami, a dla 16% ankietowanych – postęp techniczny i technologiczny. Zaledwie 8% respondentów wskazało na szansę, jaką jest wsparcie instytucji krajowych i regionalnych w zakresie świadczenia usług informacyjnych, doradczych, szkoleniowych.

W ramach kolejnego pytania ankietowani zostali zapytani, jaka jest najważniejsza korzyść optymalnego wykorzystania szans rozwojowych dla ich przedsiębiorstwa. Odpowiedzi przedstawiono na rysunku 10.

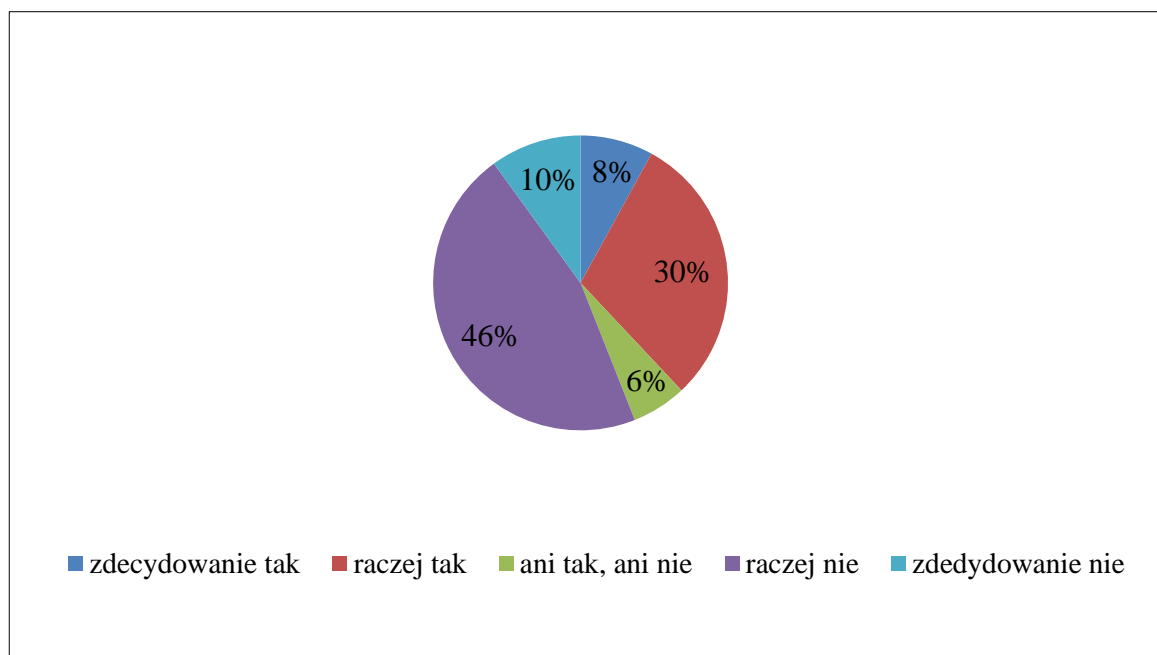


Rysunek 10. Odpowiedzi na pytanie: Jaka jest najważniejsza korzyść optymalnego wykorzystania szans rozwojowych dla Pana/Pani przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zawarte na rysunku 10, można zauważyć, że dla 40% respondentów najważniejszą korzyścią optymalnego wykorzystania szans rozwojowych jest wzrost wypracowanego zysku. Duża część ankietowanych zaznaczyła także odpowiedzi: poprawa efektywności działania przedsiębiorstwa (28%) oraz wejście na nowe rynki zbytu (20%). Dla 10% respondentów korzyścią płynącą z szans rozwojowych jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa, a zaledwie dla 2% ankietowanych – wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa.

Respondentów zapytano również, czy posiadają dostateczne informacje na temat aktualnego wsparcia dla przedsiębiorstw oferowanego w ramach programów unijnych, krajowych i regionalnych. Odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 11.

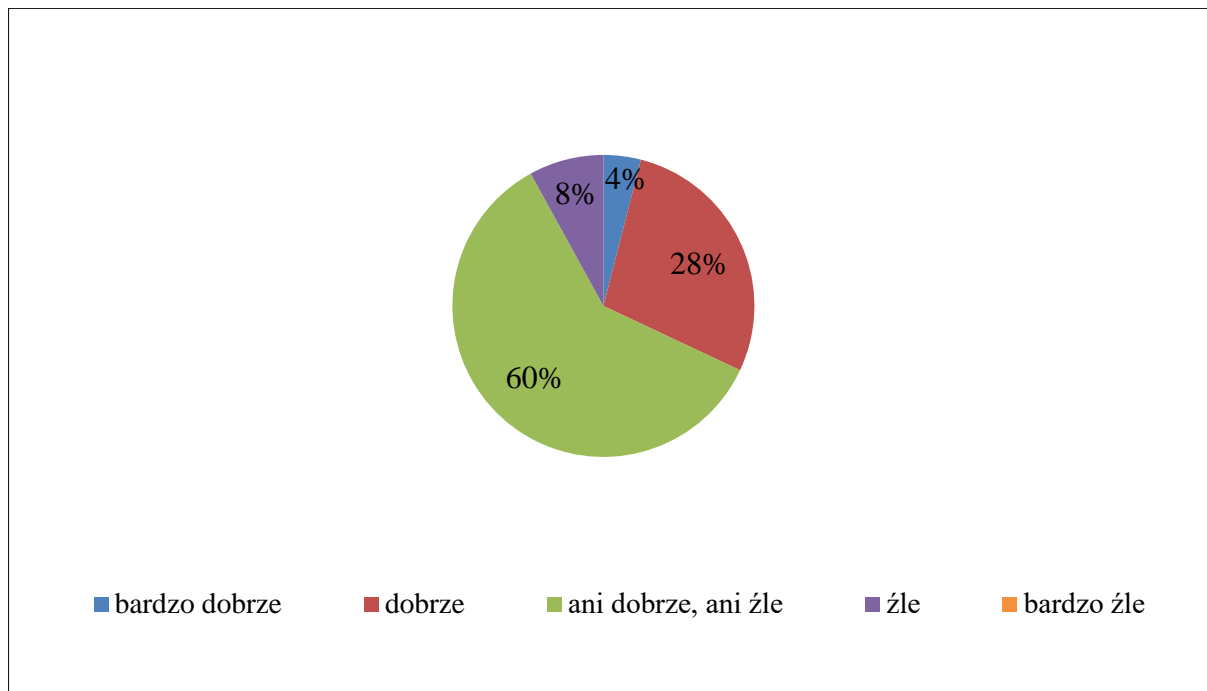


Rysunek 11. Odpowiedzi na pytanie: Czy posiada Pan/Pani dostateczne informacje na temat aktualnego wsparcia dla przedsiębiorstw oferowanego w ramach programów unijnych, krajowych i regionalnych?

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych ujętych na rysunku 11, aż 46% respondentów deklaruje, że raczej nie posiada, a 10% respondentów, że zdecydowanie nie posiada dostatecznych informacji na temat aktualnego wsparcia dla przedsiębiorstw oferowanego w ramach programów unijnych, krajowych i regionalnych. Tylko 8% ankietowanych wskazało, że takie informacje zdecydowanie posiada, a 30% badanych, że raczej posiada. Niejednoznaczną odpowiedź: ani tak, ani nie – zaznaczyło 6% badanej populacji.

W ramach kolejnego pytania respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny uwarunkowań rozwoju działalności gospodarczej w województwie małopolskim. Zestawienie uzyskanych danych przedstawiono rysunku 12.

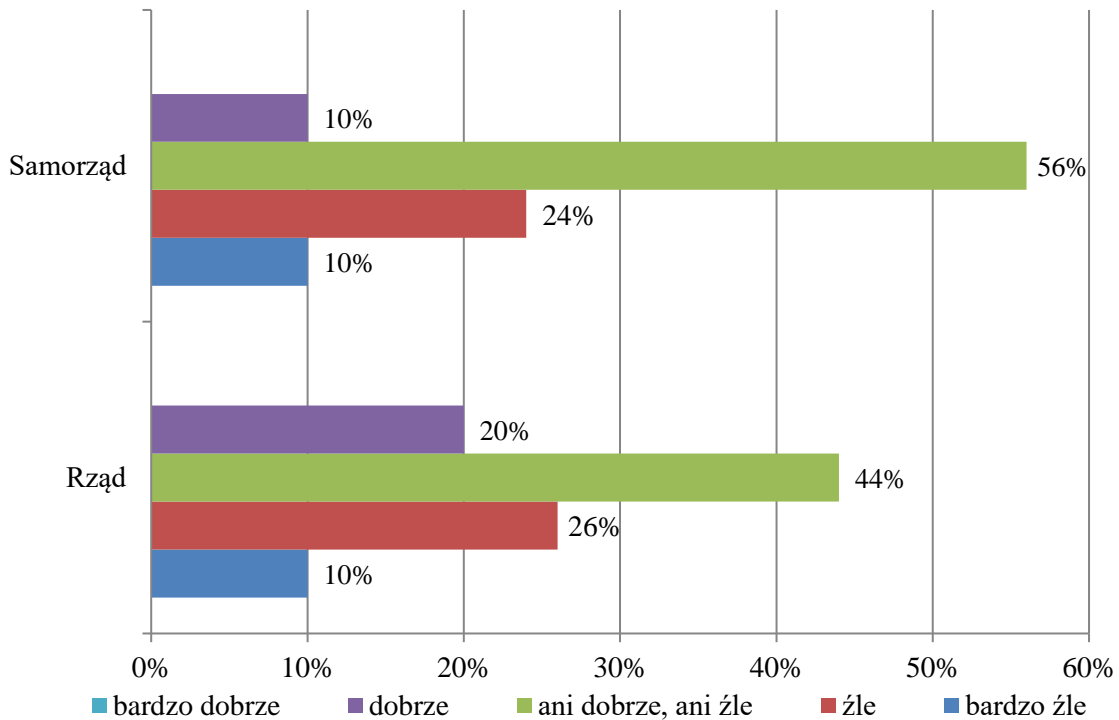


Rysunek 12. Odpowiedzi na pytanie: Jak ocenia Pan/Pani uwarunkowania rozwoju działalności gospodarczej w województwie małopolskim?

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zebrane dane empiryczne (rysunek 12), można zauważyć, że spośród wszystkich ankietowanych biorących udział w badaniu, aż 60% uwarunkowania rozwoju działalności gospodarczej w województwie małopolskim oceniło ani dobrze, ani źle. Na odpowiedź: dobrze – wskazało 28% ankietowanych. Odpowiedź: źle – zaznaczyło 8% respondentów. Tylko 4% badanej populacji oceniło uwarunkowania rozwoju działalności gospodarczej w Małopolsce – bardzo dobrze. Żaden z ankietowanych nie wskazał odpowiedzi – bardzo źle.

Kolejno respondenci zostali zapytani o to, jak oceniają politykę gospodarczą rządu i władz samorządowych w zakresie ograniczania istniejących barier oraz tworzenia sprzyjających warunków rozwojowych dla mikro-, małych oraz średnich przedsiębiorstw. Odpowiedzi przedstawiono na rysunku 13.



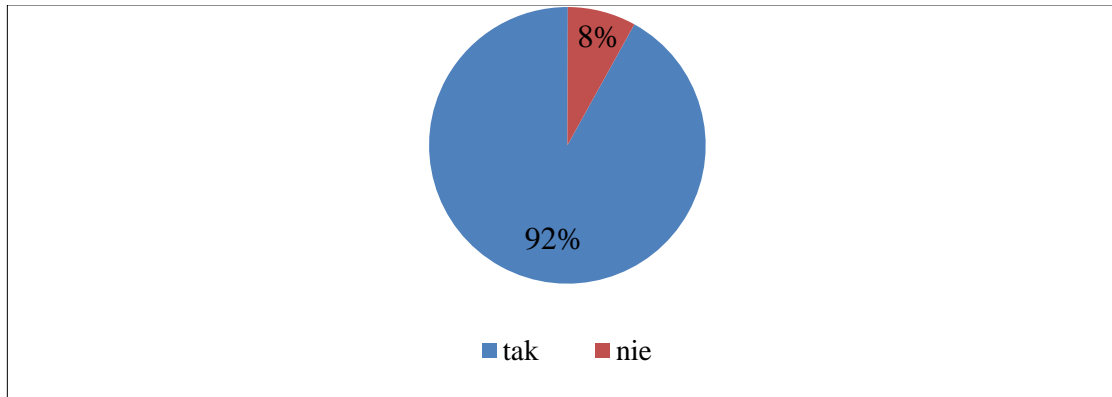
Rysunek 13. Odpowiedzi na pytanie: Jak ocenia Pan/Pani politykę gospodarczą rządu i władz samorządowych w zakresie ograniczania istniejących barier i tworzenia sprzyjających warunków rozwojowych dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw?

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na rysunku 13, aż 56% ankietowanych politykę gospodarczą władz samorządowych w zakresie ograniczania istniejących barier i tworzenia sprzyjających warunków rozwojowych dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – oceniło ani dobrze, ani źle. Spośród wszystkich badanych, 24% uznało za adekwatne zaznaczenie odpowiedzi – źle. Na odpowiedzi: dobrze i bardzo źle – wskazało po 10% respondentów.

Analizując dane dotyczące rządu, można zauważyć, że 44% respondentów politykę gospodarczą władz rządowych w zakresie ograniczania istniejących barier i tworzenia sprzyjających warunków rozwojowych dla przedsiębiorstw z sektora MŚP – oceniło ani dobrze, ani źle. Spośród wszystkich ankietowanych, 26% wskazało na odpowiedź – źle. Odpowiedź: dobrze – zaznaczyło 20% badanej populacji, zaś odpowiedź: bardzo źle – 10% respondentów. Zarówno w przypadku ocen polityki władz samorządowych, jak też polityki władz rządowych nie padła odpowiedź – bardzo dobrze.

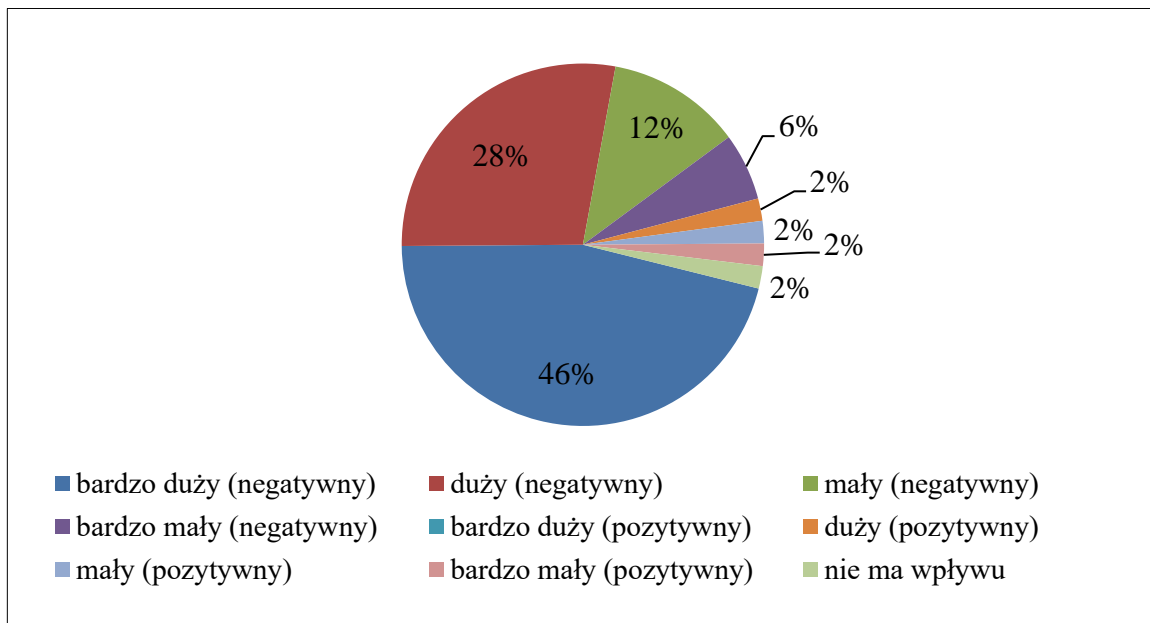
Następnie zapytano ankietowanych, czy w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą odczuli skutki panującej pandemii koronawirusa. Odpowiedzi przedstawiono na rysunku 14.



Rysunek 14. Odpowiedzi na pytanie: Czy w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą odczuł/a Pan/Pani skutki panującej pandemii koronawirusa?

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zawartych na rysunku 14, aż 92% respondentów w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą odczuło skutki panującej pandemii koronawirusa. Z kolei 8% ankietowanych deklaruje, że takowych skutków nie odczuło. Kolejno poproszono badaną populację o wskazanie, jaki wpływ ma pandemia koronawirusa na funkcjonowanie i rozwój ich przedsiębiorstwa. Zestawienie uzyskanych danych zaprezentowano na rysunku 15.



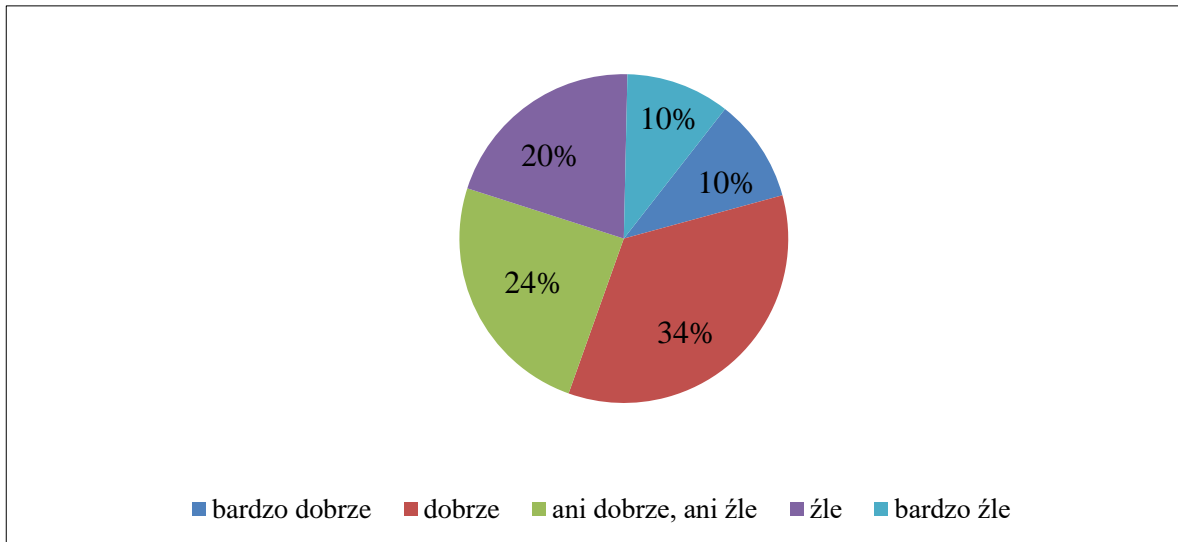
Rysunek 15. Odpowiedzi na pytanie: Jaki wpływ ma pandemia koronawirusa na funkcjonowanie i rozwój Pana/Pani przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane ujęte na rysunku 15, można zauważyć, że pandemia koronawirusa ma bardzo duży (negatywny) wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw 46% respondentów. Spośród wszystkich ankietowanych, 28% zaznaczyło odpowiedź: duży (negatywny), 12% odpowiedź: mały (negatywny), a 6% odpowiedź: bardzo mały (negatywny). Żaden z respondentów nie wskazał odpowiedzi – bardzo duży (pozytywny), ale po 2% badanych deklorowało, że pandemia ma duży (pozytywny), mały (pozytywny) i bardzo mały (pozytywny) wpływ na prowadzoną przez nich

działalność gospodarczą. Również 2% ankietowanych wskazało, że pandemia koronawirusa nie ma wpływu na funkcjonowanie i rozwój ich przedsiębiorstwa.

Kolejno zapytano respondentów, jak oceniają zaproponowane przez rząd rozwiązania dla firm w ramach tzw. tarczy antykryzysowej, mające na celu niwelowanie negatywnych skutków koronawirusa. Zestawienie uzyskanych danych przedstawiono na rysunku 16.



Rysunek 16. Odpowiedzi na pytanie: Jak ocenia Pan/Pani zaproponowane przez rząd rozwiązania dla firm w ramach tzw. tarczy antykryzysowej, mające na celu niwelowanie negatywnych skutków koronawirusa?  
Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z rysunkiem 16, zaprezentowane przez rząd rozwiązania dla firm w ramach tzw. tarczy antykryzysowej, mające na celu niwelowanie negatywnych skutków koronawirusa, w pozytywny sposób oceniło 44% badanych – 10% na poziomie bardzo dobrym i 34% na poziomie dobrym. Spośród wszystkich badanych, 24% zaznaczyło odpowiedź: ani dobrze, ani źle. Na odpowiedź: źle wskazało 20% respondentów, a na odpowiedź bardzo źle – 10% ankietowanych.

### Wnioski badawcze

Analiza zebranego materiału empirycznego pozwoliła na weryfikację hipotezy głównej, którą uznaje się za fałszywą, gdyż zdecydowana większość przedsiębiorców biorących udział w badaniu ankietowym ocenia uwarunkowania rozwoju działalności gospodarczej w Małopolsce ani dobrze, ani źle. Może to świadczyć o tym, że respondenci w otoczeniu swojego przedsiębiorstwa zauważają dużą ilość zarówno szans, jak i zagrożeń. Neutralne oceny mogą ponadto wynikać z faktu, że ankietowani nigdy nie prowadzili działalności w innym województwie i w związku z tym nie wiedzieli, jak dokonać oceny regionu, nie posiadając odpowiedniego porównania.

Przeprowadzone badanie doprowadziło także do weryfikacji hipotez szczegółowych. Pierwsza z nich została potwierdzona. Biorący udział w badaniu, przedsiębiorcy działający w Małopolsce wskazują bowiem, że to wysokie koszty pracy stanowią największą barierę rozwojową dla ich działalności. Aby gospodarka krajowa mogła się rozwijać, muszą rozwijać się działające w Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa. Ich wzrost w dużej mierze zależy od tego, jakie bariery napotykają na swojej drodze. Z przeprowadzonego badania wynika, że 2 na 3 badanych przedsiębiorców należących do sektora MŚP boryka się z wysokimi kosztami pracy, które z roku na rok rosną wraz ze wzrostem płacy minimalnej. Obniżenie pozapłacowych kosztów pracy mogłoby mieć znaczący pozytywny wpływ na poziom zatrudnienia, z uwagi

na możliwość zatrudnienia większej liczby pracowników, a także na zmniejszenie szarej strefy. Co więcej, działania takie mogłoby w dużym stopniu wesprzeć rozwój, efektywność, a co za tym idzie – konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.

Znaczna część badanych przedsiębiorców działających na terenie województwa małopolskiego deklaruje również, że przeszkodę w prowadzeniu ich działalności stanowi silna konkurencja rynkowa. Ograniczaniem bariery, jaką są wysokie koszty pracy, powinna niewątpliwie zająć się władza rządowa, ale w przypadku niwelowania zagrożenia, jaki stanowi dla biznesu silna konkurencja rynkowa, musi sobie radzić sam przedsiębiorca. Dużą rolę w tym względzie powinno odgrywać prowadzenie monitoringu i analizowanie działań konkurencji. Przedsiębiorcy powinni także zastanowić się nad zmianą strategii biznesowej, podjęciem działań innowacyjnych oraz rozszerzeniem zakresu i charakteru działań promocyjnych.

Badanie dowiodło, że najważniejszą konsekwencją występowania barier rozwojowych dla badanych małych i średnich przedsiębiorstw jest to, iż powodują gorsze wyniki finansowe, co potwierdza hipotezę numer dwa. Usunięcie istniejących barier mogłoby zatem polepszyć wyniki finansowe małych oraz średnich firm i w dłuższym okresie czasu być zachętą do dalszego inwestowania. Co więcej, eliminacja barier mogłaby doprowadzić do wzrostu zatrudnienia i płac, poprawy sytuacji społecznej oraz ogólnych standardów życia ludności. Niwelowanie barier rozwojowych niesie więc ze sobą korzyści nie tylko dla przedsiębiorców z sektora MŚP, ale też dla całej gospodarki krajowej.

Trzecia hipoteza nie została potwierdzona. Małopolscy przedsiębiorcy biorący udział w badaniu największą szansę dla swojej działalności dostrzegają bowiem w pojawieniu się nowych potrzeb potencjalnych nabywców. Przyczyny niepotwierdzenia hipotezy można upatrywać w bardzo niewielkiej wiedzy ankietowanych na temat aktualnego wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw, oferowanego w ramach programów unijnych, krajowych oraz regionalnych. Może to wynikać z niechęci osób prowadzących działalność do poszukiwania informacji na temat możliwych do pozyskania środków na rozwój przedsiębiorstwa, ze względu na panujące przekonanie, że działania te wiążą się z przejściem skomplikowanej, długo trwającej procedury ubiegania się o dofinansowanie i nie zawsze kończą się powodzeniem.

Umiejętne wykorzystanie szans rozwojowych może wiązać się z wieloma korzyściami dla przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badanie pozwoliło na potwierdzenie prawidłowości hipotezy czwartej: „Najważniejszą korzyścią optymalnego wykorzystania możliwości i szans dla funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest wzrost wypracowanego zysku”. Każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu, które może generować dla niego zarówno zagrożenia, jak i szanse, dlatego musi być brane pod uwagę podczas budowania strategii firmy. Czynniki składające się na otoczenie organizacji ulegają nieustannym zmianom, dlatego bardzo istotne jest ich nieustanne monitorowanie.

Analiza zebranego materiału empirycznego pozwoliła także na potwierdzenie hipotezy piątej: „Panująca pandemia koronawirusa ma bardzo duży (negatywny) wpływ na funkcjonowanie i rozwój firm z sektora MŚP”. W dobie kryzysu, który stopniowo zostaje w Polsce wywołany pandemią koronawirusa, wielu przedsiębiorców ma ograniczone możliwości działania. Są też jednak przedsiębiorcy, którzy wskazują, że obecna sytuacja pozytywnie wpływa na funkcjonowanie i rozwój ich firm – jest ich jednak niewielu. Znaczne grono osób prowadzących działalność boryka się bowiem ze spadkiem sprzedaży, produkcji, pogorszeniem płynności finansowej, brakiem chętnych do pracy pracowników. Panująca pandemia wiąże się ponadto z podwyższeniem kosztów prowadzonej działalności oraz ograniczeniem inwestycji.



Przedsiębiorcy zmagający się z negatywnymi efektami koronawirusa mogą liczyć na wsparcie oferowane przez rząd w ramach tzw. tarczy antykryzysowej. Należy jednak wskazać, że część przedsiębiorców zaproponowane w jej ramach rozwiązania dla firm ocenia źle lub bardzo źle. Może to wynikać z tego, że instrumenty oferowane przez rząd w zakresie pakietu dla przedsiębiorstw mogą być postrzegane jako niewystarczające, a ich ukierunkowanie odbierane negatywnie.

Przeważająca część przedsiębiorców biorących udział w badaniu neutralnie ocenia politykę rządu i władz samorządowych. Może się to wiązać z tym, że przedsiębiorcy w trakcie badania nie dysponowali wystarczającą wiedzą na temat inicjatyw podejmowanych przez rząd i władze samorządowe w zakresie ograniczania istniejących barier oraz tworzenia sprzyjających warunków rozwojowych dla MŚP. To z kolei może świadczyć o niedostatecznym poinformowaniu przedsiębiorców przez instytucje państwowe i samorządowe na temat istniejących możliwości rozwojowych.

Wyniki przeprowadzonego badania nie dają 100% pewności, że respondenci szczerze odpowiadali na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety. Negatywny wpływ na badanie, a w szczególności na ocenę uwarunkowań rozwoju działalności gospodarczej w Małopolsce, mogła mieć także panująca obecnie pandemia koronawirusa. Aby uzyskać bardziej wiarygodne wyniki, należałoby powtórzyć badanie, zwiększając grupę respondentów.

## Podsumowanie

Czas kryzysu gospodarczego to okres, w którym rynek pozbywa się słabszych przedsiębiorstw. Jest to też okres szans, których niewykorzystanie może mieć daleko idące skutki. Obecnie gospodarka światowa jest silnie konkurencyjna. Małopolscy przedsiębiorcy, będący jej częścią, muszą walczyć nie tylko o przetrwanie na rynku krajowym, ale również o silną pozycję na arenie międzynarodowej. Jedynym sposobem na umocnienie swojej rangi jest dynamiczny rozwój, który niestety hamowany jest istniejącymi barierami.

Biorący udział w badaniu przedsiębiorcy podkreślają, że najpoważniejszą konsekwencją występujących barier rozwojowych jest to, iż powodują gorsze wyniki finansowe. Dla dużych firm, posiadających większe możliwości organizacyjno-finansowe, bariery te nie są tak uciążliwe jak dla MŚP. Z tego też względu, przezwyciężaniu zagrożeń, pojawiających się na drodze rozwojowej małych i średnich podmiotów, zwłaszcza w obliczu kryzysu wywołanego pandemią koronawirusa, musi sprzyjać właściwie ukierunkowana na potrzeby tego sektora polityka rządu i władz samorządowych.

Należy pamiętać, że firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw stanowią jeden z głównych filarów polskiej gospodarki, generując co roku ponad 1,3 bln zł, z czego ok. 75 mld zł przypisuje się podmiotom z terenu województwa małopolskiego. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorców z Małopolski przewiduje, że usunięcie barier i właściwe wykorzystanie szans rozwojowych skutkowałoby dalszym zwiększeniem osiągniętych przez nich przychodów.

Trzeba podkreślić, że znaczna część zgromadzonych środków przez MŚP przeznaczana jest nie na podział zysku pomiędzy właścicieli, ale na finansowanie dalszego rozwoju. Likwidacja barier oraz wychwycenie pojawiających się możliwości może więc mieć wpływ zarówno na dynamiczny, jak i stabilny wzrost w dłuższym okresie, będący zachętą do dalszego inwestowania. Oznacza to przede wszystkim wzrost zatrudnienia przez tworzenie nowych miejsc pracy, podwyższenie standardu życia, wzrost płac, lepszą sytuację socjalną, większe bezpieczeństwo publiczne. Usunięcie barier oraz stwarzanie szans rozwojowych dla MSP niosą ze sobą zatem korzyści nie tylko dla przedsiębiorców, pracowników, ale też dla gospodarki całego kraju.

## Bibliografia

- Belniak, M. (2015). Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W: M. Maciejewski, B. Pera (red.), *Przedsiębiorczość w kontekście globalnym. Przedsiębiorczość Międzynarodowa, 1* (43-59). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Goszczyński, T. (2018). Wpływ czynników mikro i makrootoczenia na procesy innowacyjne zachodzące w przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement, 1*, 42-51.
- Grzeszczak, M. (2018). Zatrudnienie w sektorze MSP determinantem rozwoju gospodarki lokalnej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 129*, 123-142.
- Fors, A., Marczyńska, S., Szwoch, A. (red.). (2006). *Partner Przedsiębiorcy. Ogólnopolski informator Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kordela, D. (2016). Wsparcie na rzecz wzrostu konkurencyjności i innowacyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie finansowej 2014-2020. *Marketing i Zarządzanie, 2*, 299-311.
- Kulig-Moskwa, K. (2013). Kryteria jakościowe w definiowaniu małego przedsiębiorstwa. *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 5*, 133-142.
- Kurzawska, J., Lisiewicz, I. (2003). Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – rola i uwarunkowania działania. W: T. Bernat (red.), *Przedsiębiorczość kluczem do sukcesu młodych* (s. 77-93). Szczecin-Warszawa: Instytut Wiedzy.
- Lisowska, R. (2013). *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach zmarginalizowanych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Matusiak, K., Matusiak, M. (2005). Potencjał i zasoby parków technologicznych. W: K. Matusiak (red.), *Ośrodki Innowacji w Polsce. Instytucje rządowe i ogólnokrajowe, centra transferu technologii, inkubatory technologiczne, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne* (s. 147-170). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.
- Mitek, A., Miciuła, I. (2012). Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 28*, 53-66.
- Pauli, U. (2017). *Inwestycje rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Perspektywa cyklu rozwoju organizacji i kapitału całkowitego*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Smith, A., Kemp, R., Duff, C. (2017). Small firms and the environment: factors that influence small and medium-sized enterprises' environmental behavior. W: R. Hillary (red.), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment. Business Imperatives* (s. 11-34). London: Imprint Routledge.
- Wach, K. (2004). *New Classification Criteria of a Small and Medium-Sized Enterprise in the European Union Legislation*. Cracow: Cracow University of Economics.
- Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (Dz.Urz. UE, 20.5.2003, L 124, zał. nr 1).



## PRZEGLĄD NOWOŚCI WYDAWNICZYCH

Monika Danielska (red.)  
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

### ***Patologie i dysfunkcje w organizacji (wyd. I)***

Autor: Karol Kowalewski, Joanna M. Moczydłowska

Wydawnictwo: Difin

Warszawa 2020

Od dziesiątków lat przedmiotem zainteresowania nauk o organizacji i zarządzaniu są zachowania i stany organizacji, które wpływają destrukcyjnie na ludzi w nich pracujących, jak i same organizacje. W latach 70-80. XX wieku zagadnienia te były badane i opisywane w ramach nurtu naukowego, nazywanego „Humanizacją pracy”. Istotny wkład w jego rozwój wnieśli także (oprócz specjalistów z zakresu zarządzania) przedstawiciele psychologii i socjologii. Współcześnie zagadnienia te rozważane są przede wszystkim pod pojęciami patologii i dysfunkcji w ramach nauki o zarządzaniu i jakości. Oznaczają one stany chorobowe, niesprawności czy dewiacje, które negatywnie wpływają na sprawność funkcjonowania organizacji oraz jej wyniki ekonomiczne, wywołując negatywne stany psychiczne u ludzi (niezadowolenie, złe samopoczucie, zwątpienia, stresy, lęki itp.). W dłuższej perspektywie mogą one prowadzić do wielu chorób lub nawet samobójstw. Z tego też względu tak ważne są badania czynników i zjawisk patologicznych oraz dysfunkcyjnych występujących w organizacjach, a wiedza na ich temat musi być w posiadaniu zarówno kadr kierowniczych, jak i pracowników. Warto więc polecić prezentowaną książkę, która porusza wiele istotnych zagadnień zgrupowanych w trzech częściach:

- I. Zachowania kontrproduktywne i anomijne;
- II. Faworyzowanie i dyskryminacja – dwa oblicza patologii organizacji;
- III. Psychopatologia w zarządzaniu.

Do zagadnień wartych zaprezentowania (które bardzo przystępnie, a zarazem naukowo, zostały opisane w niniejszej publikacji) należą w szczególności: anomia, zachowania odwetowe, faworyzowanie krewnych i znajomych, nepotyzm i kronizm, mobbing, ageizm i adultyzm, wypalenie zawodowe, pracoholizm, narcyzm oraz kultura upokorzenia. Badania prowadzone w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach oraz instytucjach dowodzą, że stany i zjawiska te są spotykane w praktyce. Stąd też zalecane jest zapoznanie się nimi przez studentów, którzy – podejmując w przyszłości pracę zawodową – muszą być świadomi możliwości spotkania się z dysfunkcjami i patologiami oraz posiadać wiedzę na temat radzenia sobie z nimi.

opracował: Bogusz Mikuła

***Rachunkowość sektora budżetowego z elementami analizy finansowej (wyd. II)***

Autor: Anna Zysnarska

Wydawnictwo: ODDK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka komandytowa  
Warszawa 2020

Książka została wydana przez uznane w środowisku księgowo-kadrowym wydawnictwo ODDK. Autorka tej pozycji jest doświadczonym dydaktykiem, a także twórcą wielu cenionych podręczników w zakresie rachunkowości i poradników poświęconych rachunkowości budżetowej.

W prezentowanej publikacji przedstawione zostały zagadnienia dotyczące rachunkowości oraz analizy finansowej jednostek sektora finansów publicznych, podzielone na trzy części. Część pierwsza obejmuje ogólną charakterystykę sektora finansów publicznych i zasady gospodarki finansowej jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych oraz ich rachunków bankowych, a także związków metropolitalnych. Druga część zawiera charakterystykę oraz zasady ewidencji składników majątkowych, operacji wynikowych, wyniku finansowego, funduszy i rezerw. W części trzeciej opracowania przedstawione zostały kwestie dotyczące sprawozdawczości i analizy finansowej jednostek sektora finansów publicznych.

Książka adresowana jest zarówno do praktyków, jak też dla studentów i osób rozpoczynających pracę w działach finansowych jednostek budżetowych. Podkreślić należy przejrzysty układ tekstu, a przykłady i schematy ewidencji stanowią bardzo pomocne źródło wiedzy dla studiujących tę tematykę.

opracowała: Agnieszka Zwolenik

***Indywidualne konta emerytalne. Aspekty podatkowoprawne i organizacyjno-funkcjonalne (wyd. I)***

Autor: Zbigniew Ofiarski

Wydawnictwo: Difin  
Warszawa 2020

Publikacja została wydana przez wydawnictwo Difin, które znajduje się w ministerialnym wykazie wydawnictw naukowych, a jego oferta wydawnicza zawiera książki naukowe oraz dydaktyczne z zakresu nauk ekonomicznych, społecznych i ścisłych.

Autor tej pozycji jest profesorem w Instytucie Nauk Prawnych Uniwersytetu Szczecińskiego, specjalizuje się w zakresie prawa finansowego, podatkowego i publicznego prawa bankowego.

Książka zawiera kompleksową analizę oraz ocenę ustawodawstwa regulującego kwestie organizacyjne, funkcjonalne i podatkowoprawne, dotyczące indywidualnych kont emerytalnych. Autor dogłębnie przeanalizował sposoby zadysponowania środkami zgromadzonymi na IKE, dokonywania wypłat oraz zwrotów przez osoby uprawnione po śmierci oszczędzającego. Na uwagę zasługuje również, że autor instytucję IKE osadził w szerokim tle innych produktów emerytalnych umożliwiających dobrowolne gromadzenie środków pieniężnych na dodatkową emeryturę (w szczególności indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego i pracowniczych programów emerytalnych).

Publikacja jest źródłem informacji dla instytucji i osób zajmujących się profesjonalnie formami indywidualnego gromadzenia środków na cele emerytalne, pracowników organów podatkowych i doradców podatkowych, a także studentów i tych, którzy zamierzają dopiero podjąć trud oszczędzania na cele emerytalne.

opracowała: Agnieszka Zwolenik

***Budżetowe konsekwencje żywiołowego rozprzestrzeniania się miast dla samorządów gminnych (wyd. I)***

Autor: Piotr Lityński

Wydawnictwo: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kraków 2019

Monografia sytuuje się w obszarze finansów samorządowych i poświęcona jest budżetowym konsekwencjom zjawiska, które w literaturze określane jest jako „urban sprawl”. Na gruncie nauk ekonomicznych wypracowano szereg modeli i teorii, wyjaśniających finansowe skutki procesów przemian przestrzennych obszarów miejskich. Brak jest jednak takich koncepcji, które podejmowałyby próbę wyjaśnienia suburbanizacji, charakteryzującej się żywiołowością i bezładem zabudowy w przestrzeni. Tematyka pracy jest niezwykle aktualną i ważną społecznie kwestią, ponieważ zjawisko „urban sprawl” rodzi szereg konsekwencji natury gospodarczej, planistycznej i społecznej.

Wkład monografii w rozwój bieżącego stanu wiedzy można upatrywać w dwóch wymiarach: metodycznym i teoretycznym. Przeprowadzone badania empiryczne wykazują, że nieuporządkowana lokalizacja zabudowy związana jest z jednej strony z wyższymi dochodami własnymi gminy, z drugiej zaś ze znacznie wyższymi obciążeniami budżetowymi gminy, skutkującymi wyższym zadłużeniem. Udowodniono także, że kondycja budżetowa gmin związana jest z jej strukturą przestrzenną, tj. im bardziej zwarta struktura, tym lepsza kondycja budżetowa. Wnioski z badań wskazują również, że „urban sprawl” uruchamia negatywne mechanizmy budżetowe związane z tzw. zerową luką infrastrukturalną oraz efektem wypychania.

Rozważania przedstawione w monografii mają istotne znaczenie dla gospodarki przestrzennej i finansów publicznych. Poparte są bowiem wyjaśnieniem mechanizmu powiązania struktury przestrzennej z budżetem gminy. Określenie tego mechanizmu pozwala na formułowanie polityk przestrzennych i fiskalnych lub też integrację planowania przestrzennego ze społeczno-gospodarczym. Same wskaźniki morfologii przestrzeni mogą być natomiast wykorzystywane w polityce przestrzennej do formułowania celów lub monitorowania przemian przestrzennych polskich obszarów miejskich.

Konkludując, zawarte w monografii zagadnienia są znaczące pod względem naukowym i wnoszą nowe treści do literatury przedmiotu. Monografię można polecić szerokiemu gronu odbiorców, tj. teoretykom i praktykom z zakresu planowania przestrzennego i urbanistyki, osobom odpowiedzialnym za tworzenie polityki przestrzennej gmin, a także badaczom, wykładowcom i studentom geografii, ekonomii, finansów, gospodarki przestrzennej oraz urbanistyki.

opracowała: Monika Musiał-Malago'

***Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce (wyd. I)***

Redaktor: Iwona Gawron, Teresa Myjak

Wydawnictwo: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej  
w Nowym Sączu

Nowy Sącz 2019

Zarządzanie współczesną organizacją związane jest z koniecznością sprostania wielu wyzwaniom, często sprzecznym wymaganiom, wynikającym z funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu. Jednym z takich wyzwań jest konieczność umiejętnego zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach.

W związku z tym, że każdą organizację tworzą ludzie, a powodzenie rynkowe przedsiębiorstwa zależy od relacji występujących między członkami organizacji, wiodącym problemem przedstawionym w książce jest człowiek w organizacji, którego należy traktować jako najważniejszy i najcenniejszy jej podmiot.

Autorami książki są pracownicy naukowcy trzech uczelni: Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Publikacja ma charakter monografii, składającej się z dziesięciu rozdziałów, poświęconych zagadnieniom związanym z zarządzaniem kapitałem ludzkim (ZKL) w organizacji. Dotyczą one następujących problemów: rozważań teoretycznych wprowadzających do koncepcji ZKL w organizacji, wyzwań dla zarządzania wiedzą w organizacji, dźwigni akulturacji i możliwości ich zastosowania w ZKL, jak również zarządzania przedsiębiorczego w odniesieniu do podmiotów świadczących usługi turystyczne. Traktują one także o kreatywności pracowników, zaangażowaniu pracowników w organizacji i możliwości jego kształtowania, zarządzaniu karierą zawodową, szkoleniach i ich znaczeniu w rozwoju współczesnych organizacji, znaczeniu zespołu projektowego w zarządzaniu projektami oraz personalizmie w zarządzaniu jako praktyce ludzkiego działania.

Publikacja stanowi wartościowe opracowanie, prezentujące aktualny stan wiedzy w zakresie ZKL z uwzględnieniem wyników badań własnych autorów. Praca adresowana jest zarówno do studentów kierunków: zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi czy socjologia, jak też kadry menadżerskiej różnych szczebli zarządzania w organizacji.

opracowała: Joanna Marcisz

## Informacje o Autorach

### **dr Monika DANIELSKA**

Wykładowca przedmiotów z dyscypliny finansów w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu i trener szkoleń. Doktor nauk społecznych w dyscyplinie: ekonomia i finanse (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie). Absolwentka studiów magisterskich w zakresie nauk Ekonomicznych na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Zainteresowania badawcze koncentruje przede wszystkim na zagadnieniach związanych z finansowaniem przedsiębiorstw, a zwłaszcza funkcjonowaniem i możliwościami rozwoju przedsiębiorstw w tzw. „trudnych” warunkach otoczenia.

### **prof. dr hab. Kazimierz GÓRKA**

W latach 1963-2015 pracownik naukowo-dydaktyczny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w latach 1992-2018 także w innych uczelniach; w latach 1987-2008 kolejno kierownik Zakładu Ekonomiki Przemysłu, dyrektor Instytutu Ekonomiki Przemysłu, kierownik Katedry Polityki Przemysłowej i Ekologicznej UE. Współzałożyciel (1991) i pierwszy przewodniczący polskiego oddziału Europejskiego Stowarzyszenia Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych (EAERE), obecnie Polskie St. E. Ś. i Z. N., wieloletni wiceprzewodniczący Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Krakowie, członek rad programowych czasopism „Ekonomia i Środowisko” oraz „Aura”. Autor i współautor ok. 500 publikacji, w tym ok. 30 monografii i podręczników oraz ponad 300 artykułów naukowych, publikowanych także w innych krajach, z zakresu ekonomiki przemysłu, ekonomiki ochrony środowiska naturalnego i polityki ekologicznej, zarządzania przedsiębiorstwami, ekonomiki pracy, gospodarki nieformalnej.

### **dr hab. Mariola GRZEBYK, prof. UR**

Profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Rzeszowskiego, kierownik Katedry Ekonomiki i Zarządzania w Instytucie Ekonomii i Finansów, Kolegium Nauk Społecznych. Autorka około 140 publikacji, kilku monografii i podręczników dla studentów. Ekspert w projektach badawczych, konsultant, trener. Zainteresowania naukowe koncentruje wokół zarządzania publicznego, w tym zarządzania w administracji samorządu terytorialnego.

### **dr inż. Marek JASIŃSKI**

Starszy wykładowca w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Absolwent Politechniki Krakowskiej i Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Doktor nauk technicznych. Ukończył studia podyplomowe w zakresie zarządzania instytucją oświatową na Uniwersytecie Rzeszowskim i studia doktoranckie na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej. Autor publikacji związanych z informatyką. Interesuje się badaniem złożonych sieci stochastycznych.

### **prof. dr hab. Tadeusz KUDŁACZ**

Profesor nauk ekonomicznych, pracownik naukowo-dydaktyczny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Dyrektor Instytutu Ekonomicznego PWSZ. Profesor na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Członek Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk. Główne zainteresowania naukowe obejmują rozwój w układach terytorialnych oraz politykę i programowanie rozwoju.



**mgr Beata ŁĘCZYCKA**

Absolwentka studiów magisterskich na kierunku: Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nowym Sączu. Certyfikowany specjalista ds. rachunkowości. Zainteresowania naukowe koncentruje wokół zagadnień związanych z małą i średnią przedsiębiorczością oraz rachunkowością finansową.

**prof. dr hab. Janusz A. MAJCHEREK**

Dyrektor Instytutu Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Zajmuje się zagadnieniami filozofii i socjologii kultury, filozofii społecznej i politycznej, etyki. Autor kilku książek i kilkudziesięciu artykułów naukowych w zakresie tej tematyki, a także historii politycznej i społecznej. Analityk i komentator zagadnień politycznych oraz społecznych, publikował lub publikuje na łamach „Tygodnika Powszechnego”, „Rzeczpospolitej”, „Gazety Wyborczej”, „Newsweeka”, „Przeglądu Politycznego”, polsko-niemieckiego magazynu „Dialog”, internetowego cyklu „Polen-Analysen” oraz innych czasopism krajowych i zagranicznych.

**dr Paweł PARA**

Ekonomista, skarbnik gminy, doradca podatkowy, absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie finanse, uczestnik XXV edycji Programu Executive MBA Krakowskiej Szkoły Biznesu UEK w Krakowie. Zainteresowania naukowo-badawcze skupia wokół problematyki finansów samorządu terytorialnego i opodatkowania nieruchomości.

**dr Agnieszka THIER**

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autorka i współautorka ponad 70 publikacji naukowych, w tym krajowych i zagranicznych. Zainteresowania koncentruje wokół ekonomiki ochrony środowiska i gospodarki wodnej, a także zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, turystycznymi i organizacjami publicznymi w kontekście zrównoważonego oraz trwałego rozwoju.

**dr Honorata TRZCIŃSKA**

Starszy wykładowca w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor nauk ekonomicznych. Zainteresowania naukowe koncentruje wokół zagadnień związanych z funkcjonowaniem sektora ochrony zdrowia, a w tym również jego integralnej części – przedsiębiorstw uzdrowiskowych.

**mgr Patrycja WIECZOREK**

Absolwentka studiów magisterskich w Instytucie Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Rzeszowskiego. Autorka publikacji w zakresie wykorzystania metod wielowymiarowej analizy porównawczej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw. Zainteresowania naukowe koncentruje wokół wykorzystania metod taksonomicznych w badaniach porównawczych złożonych zjawisk oraz zagadnień związanych z analizą finansową.