Strategiczne perspektywy rozwoju współczesnego biznesu

Ministerstwo Szkolnictwa i Nauki Ukrainy
Uniwersytet Państwowy im. Iwana Franki w Żytomierzu, Ukraina
Państwowy Uniwersytet Ekonomiczny w Odessie, Ukraina
Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice, Polska
Uniwersytet Św. Cyryla i Metodego, Wielkie Trnowo, Bułgaria

2020

Spis artykułów

I. **Teoria i praktyka zarządzania potencjałem turystyczno – hotelowym**/ *Theory and practice of tourism and hotel management potential* 4

1. Інновації у сфері продажу готельного продукту *(І.О. Клімова)* 4
2. Перспективи розвитку сільського зеленого туризму, як виду підприємницької діяльності *(С.В. Коробка)* 9
3. Формиране на специализиран хотелиерски продукт на база сравнителна характеристика между «туризъм» и «бизнес туризъм» *(Н.К. Костадинова)* 15
4. Institutional aspects of the tourism management system in Bulgaria *(D. G. Varadzhakova)* 21
5. Роля на дигитализацията в туризма *(О. Манчева-Али)* 26

II. **Problemy i perspektywy małego i średniego biznesu**/ *Problems and prospects of small and medium business* 31

1. Internationalization and Competitive Performance of Bulgarian SMEs *(Y. Ivanova)* 31
2. Новото лице на старшето предприемачество *(В. Христова)* 36
3. Infrastruktura logistyczna jako czynnik warunkujący rozwój małych i średnich przedsiębiorstw *(P.Idrian)* 41

III. **Efektywność funkcjonowania organizacji i przedsiębiorstw**/ *The effectiveness of organizations and enterprises* 49

1. Вартісно-орієнтований підхід до обліку та звітності *(О.С. Бойко)* 49
2. Формування та реалізація стратегій на засадах Проектного управління *(С. І. Павлова, S. I. Pavlova, К. Є. Орлова, K. Ye.Orlova*) 54
3. Управление на конфликтите в българските бизнес организации – комплекс от подходи за изследване и модел за разрешаване *(И. Б. Иванов)* 59

IV. **Innowacje w rozwoju współczesnego biznesu**/ *Innovations in the development of modern business* 66

1. Інноваційні процеси в освітній діяльності України *(О.О.Калініченко)* 66
2. Інноваційний менеджмент як складова розвитку сучасної системи управління підприємством *(О. І. Вікарчук)* 71
3. Science – business: challenges the development of science faces and how business uses research results *(S. Georgieva)* 79
4. Rola Customer Experience Management w kontekście ewolucji zachowań konsumentów i narzędzi współczesnego marketingu *(K. Rokoszewski)* 84
5. Mocne i słabe strony propozycji „turkusowego" modelu zarządzania w kształtowaniu kultur organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw *(P. Miller)* 102
6. Kultura organizacyjna ważnym elementem efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa *(Z. Jezierski)* 112
7. Wpływ poniesionych nakładów na badania i rozwój oraz zatrudnienie w sektorze BiR jako czynników powodujących zróżnicowanie w województwach *(D. Rozpędowska-Matraszek)* 122

V. **Finansowanie przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej**/ *Financing of enterprises in market economy conditions* 131

1. Особливості державного регулювання процедур оцінки справедливої вартості активів підприємств *(Р.М. Волчек)* 131

2. Социалнопсихологически фактори на средата в банковия сектор, оказващи влияние върху преживяването на стрес *(В. Чавдарова, Г. Николова)* 138

3. Банковата рискова култура като важен елемент от процеса на управление на кредитния риск *(В. Пл. Цаневска)* 143

4. За релацията между вътрешния контрол и риска за ефективно управление на организацията – теория и практика *(Д. Л.Йорданова)* 148

5. Социалнопсихологически фактори на средата в банковия сектор, оказващи влияние върху преживяването на стрес *(В.Чавдарова)* 154

6. Franczyza – kluczem do rozwoju małego i średniego biznesu *(J. Jarczyński)* 159

7. Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem handlowym *(B. Dembowska)* 170

VI. **Ekonomika sfery socjalnej (nauka, ubezpieczenia, zdrowie, turystyka itp.)**/ *Economics of the social sphere (science, insurance, health, tourism, etc.)* 179

1. Соціальне підприємництво в контексті формування національної моделі "homo economicus" *(О.Й. Юрківський)* 179

2. Особливлсті життєвого циклу послуги медичного страхування *(С.М. Ніколаєнко)* 183

3. Studying the evolution and “dual” nature of social entrepreneurship (*I. Georgieva)* 188

VII. **Teoria, praktyka i strategia bezpieczeństwa biznesu i społeczeństwa**/ *Theory, practice and strategy of business and society security* 193

1. Сучасний стан та євроінтеграційні перспективи молокопродуктового підкомплексу України *(Л.Д. Павловська, Е.В. Добровольська, К.М. Кащук)* 193

2. Сутність професійного судження державного аудитора (О.Л. ТКАЧ) 200

3. Соціально-відповідальний підхід до управління витратами *(Т.В. Боцян, І.О. Пойта)* 204

4. System bezpieczeństwa na obszarze Ameryki Łacińskiej *(A. Wiktorowicz, A. Pilich)* 208

5. Kryteria oceny ofert przetargowych w zamówieniach publicznych. Teoria i praktyka *(H. Lewandowska)* 225

I. Teoria i praktyka zarządzania potencjałem turystyczno – hotelowym/ Theory and practice of tourism and hotel management potential

1. Інновації у сфері продажу готельного продукту *(І.О. Клімова)*

УДК 338.48

КЛІМОВА І.О.
(к.е.н., ст. викладач кафедри економіки, менеджменту
та маркетингу Житомирського державного університету
імені Івана Франка, Україна)
INNA KLIMOVA
(PhD in economics, Senior Lecturer, Department of Economics,
Management and Marketing of Zhytomyr
Ivan Franko State University, Ukraine)

Анотація. *Готельна індустрія сьогодні є галуззю із зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг. Для того щоб конкретизувати цілі і результати інноваційної діяльності готелю, а також систематизувати підхід до безлічі її можливих проявів, потрібна досить повна класифікація готельних інновацій. В умовах постійного зростання потреб і запитів клієнтів "смарт-технології" набувають нового значення і є ключовим чинником подальшого розвитку готельної індустрії, яка відіграє значну роль в економіці кожної країни світу. У даній роботі описано особливості функціонування засобів розміщення в умовах ринкової економіки, де вони конкурують один з одним за залучення інвестицій. Нині інноваційні технології в індустрії гостинності нестримно розвиваються. Перед провідними фахівцями в готельному господарстві поставлені завдання: притягнути якомога більше постійних клієнтів, при цьому отримати прибуток від цих послуг, а також завоювати собі постійних клієнтів. Автор робить акцент на тому, що суперництво за кожного гостя, вимагає від готелів удосконалюватися в технологіях, отже, досягнення поставлених цілей і рішення завдань, неможливо без впровадження інноваційних технологій.*
Ключові слова: *готель, ринкове середовище, конкуренція, якість обслуговування, надання послуг, споживач, індустрія гостинності, інновації.*

Abstract. *Today the hotel industry is an industry with increasing competition in the hotel services market. In order to specify the goals and results of the innovative activities of the hotel, as well as to systematize the approach to many of its possible manifestations, a complete classification of hotel innovations is required. With the ever-increasing needs and demands of customers, "smart technology" is gaining new importance and is a key factor in the further development of the hotel industry, which plays a significant role in the economy of every country in the world. This paper describes the peculiarities of the functioning of placement facilities in a market economy, where they compete with each other to attract investment. Nowadays, innovative technologies in the hospitality industry are developing rapidly. Leading professionals in the hospitality industry are tasked with attracting as many regular customers as possible, while profiting from these services, as well as winning themselves regular customers. The author emphasizes that the rivalry for each guest, requires hotels to improve in technology, therefore, the achievement of goals and tasks, is impossible without the introduction*
of innovative technologies.
Key words: *hotel, market environment, competition, quality of service, grant of services, consumer, industry of hospitality, innovation.*

Аналіз тенденцій в соціально-економічному розвитку країни і регіонів показує, що нині більше половини валового внутрішнього продукту робиться у сфері послуг, а сама вона має все більш зростаючий вплив на економіку країни, характер і структуру споживання.

Присутність кризових явищ в економіці України призводить до слабкого розвитку закладів готельно-ресторанного господарства, що проявляється у повільному зростанні кількості популярних серед населення закладів громадського харчування та скороченні непривабливих із різних причин готелів. Необхідність впровадження інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу стимулює конкурентна боротьба і цілий ряд інших вимог їхнього функціонування. Важливість їх використання також обумовлюється мінливими вимогами споживачів. Впровадження інновацій стає об'єктивною необхідністю на всіх етапах діяльності підприємства. Сучасний розвиток готельно-ресторанної індустрії спрямований на створення інноваційних технології, які сприятимуть залученню якомога більшої кількості клієнтів, максимальній кількості продажів, завоюванню довіри гостюючих, формуванню позитивного іміджу підприємства [1, с. 224].

Інновації – один з основних двигунів готельно-ресторанного бізнесу. Інновації бувають різні: одні корисні, оскільки вносять революційні або, у найгіршому випадку, еволюційні зміни; інші непотрібні для споживача, але змінюють сприйняття продукту; треті не несуть ніякої користі і не впливають на сприйняття, але принципово здешевлюють продукт, упаковку або метод його просування без втрати якості [2, с.156].

Інноваційний процес – це процес, увесь цикл перетворення наукового знання, наукових ідей, відкриттів і винаходів в інновацію [3, с.331].

Він може включати ту або іншу сукупність стадій наукового процесу, аж до наукових досліджень фундаментального характеру, але неодмінно націлених на отримання результатів, придатних для практичного використання при створенні інновацій. Інноваційний процес не закінчується розробкою і впровадженням інновації – першою появою на ринку нового продукту, послуги або доведенням до проектної потужності нової технології. Цей процес не закінчується і після впровадження, тому як у міру поширення нововведення удосконалюється, стає ефективнішим, набуває нових споживчих властивостей, що відкриває для нього нові сфери застосування, нові ринки, а, отже, і нових покупців, які можуть сприймати цей продукт, технологію або послугу як нові саме для них.

Терміни "інновація" та "інноваційний процес" не однозначні, хоча і близькі. Інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням і поширенням інновацій. Творці інновації (новатори) керуються такими критеріями, як життєвий цикл виробу та економічна ефективність.

Реактивні інновації відносяться до проведення готелем так званої оборонної стратегії і являються, в основному, реакцією на нововведення готелю конкурента. В цьому випадку готельне підприємство вимушене здійснювати інноваційну діяльність для забезпечення свого виживання в конкурентній боротьбі на ринку. Стратегічні інновації – це інновації, впровадження яких

носить попереджуючий характер з метою отримання конкурентних переваг в перспективі. В результаті проведення стратегічних інновацій новий сприятливий стандарт ефективності (в цьому випадку ще перспективний) досягається готелем раніше його конкурентів з витратами, що відчутно скоротилися. Причому у разі здійснення стратегічних нововведень готельне підприємство висувається на нові конкурентні позиції, завдяки чому в сприятливу для неї сторону змінюється і його положення на ринку [4].

Практика підтверджує, що подальший розвиток готельно-ресторанного господарства неможливий без сучасного обладнання і новітніх технологій. Це стосується насамперед інформаційних технологій, ефективних і надійних систем захисту, без чого неможливо досягти високого рівня якості послуг. Дослідження тенденцій розвитку готельно-ресторанної сфери показує, що компанії, які зробили інновації частиною свого життя, створюють нові або заново відкривають старі ринки, продукти, послуги й моделі бізнесу, що, у свою чергу, веде до ще більш швидкого росту. Особливих успіхів готельне і ресторанне господарство досягло за останні 30 років за рахунок впровадження ефективних систем управління з використанням інновацій [5, с. 41].

Розробка готельних інноваційних програм зазвичай супроводжується детальним аналізом сфери застосування інновації, тому для організаторів інноваційного процесу важлива інформація про стадії іта умови відтворення послуг як таких, їх матеріально-речове втілення і ресурси, без яких зробити їх неможливо. З цих позицій має значення ділення готельного продукту на "твердий" і "м’який". У кожному з них зосереджені матеріальні і нематеріальні послуги. Матеріальні послуги робляться та існують не самі по собі, а як елементи певного готельного продукту. Таким чином, готель не створює окремих послуг. Він робить базовий готельний продукт, що складається з набору послуг, які тісно пов’язані між собою і утворюють єдиний сервісний простір.

Основний готельний продукт більшості підприємств індустрії гостинності – надання гостю житлової площі (готельного номера) на визначений період часу.

Для підвищення привабливості основного продукту і додаткових вигод в очах споживача готельні підприємства створюють додаткові продукти, що підвищують лояльність клієнтів до цього готелю, що часто передбачають бажання гостя. До додаткових продуктів можна віднести, наприклад, послуги бізнес-центру, банкетної служби, оздоровчого центру, продаж авіаквитків, квитків в театр, організацію екскурсійного обслуговування і т. д. Слід зазначити, що існує принаймні три основні чинники, які різною мірою впливають на наявність в готелі супутніх або додаткових послуг, а саме: відношення готелю до певної категорії, робота готельного підприємства на певному сегменті ринку, готельна спеціалізація.

Інноваційна діяльність готелів найчастіше зосереджена в двох сферах послуг: забезпечення матеріально-технічних умов для постачання послуг клієнтам та розширення асортименту супутніх і, що ще більше важливо, додаткових послуг. Наступним, важливим видом інформаційно-технологічних

інновацій є екологізація технологій обслуговування туристів. Нові технології обслуговування націлені на зниження сировинно-, водо- та енергоємності турпродукта, введення замкнутих технологічних циклів. На світовому рівні цей рух очолює "Міжнародна ініціатива готелів з питань довкілля" з центром в Лондоні, яка представлена 11200 готелями в 111 країні. Вона орієнтує своїх членів на ведення бізнесу більше екологічними і соціально відповідальними способами (установка в готелях енергозберігаючого освітлення та устаткування, закупівля побутових товарів, здатних до біологічного розкладання, відмова від щоденної зміни рушників і постільної білизни з метою економії води та ін. [6, с.183].

Не дивлячись на таку атмосферу інформаційних інновацій, що швидко розвивається, в готельному бізнесі України існує ряд проблем, через які наша держава не може вийти на високі стандарти обслуговування відвідувачів:

- в Україні відсутня єдина інформаційна база українських готелів і інших місць тимчасового перебування (мотелі, хостели, міні-готелі), доступна для цільової аудиторії (кінцевого споживача, туристичних агентств);
- інформаційні ресурси, які є на ринку, або обмежені в інформації, що надається, або ж містять застарілу інформацію, а головне, не вирішують основного питання клієнта: інформації про наявність вільних номерів в on-line режимі;
- нерозвинений сектор електронних продажів, що спричиняє за собою можливий низький рівень підготовки до проведення масштабних заходів;
- низький рівень комунікацій з клієнтом (відсутність інтернет сайту у деяких готелів або наявність недостатньої або/та недостовірної інформації для потенційних гостей, завантажений відділ бронювання);
- недостатня увага до українського споживача;
- відсутність можливості оплати номерів в on-line режимі у багатьох готелях.

Список використаних джерел:

1. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 16. – С. 224–228.
2. Акурова, Н. Азбука ресторанного сервиса / Н. Акурова, А. Крупцов. – М.: Дело, 2004. – 238 с.
3. Хикс Дж.Р. Стоимость и капитал; пер. с англ. М.: Прогресс, 1993. 458 с.
4. Новиков В.С. Инновации в туризме: сущность и функции инновационной деятельности [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://tourlib.net/books_tourism/novikov23.htm – Назва з екрану.
5. Бузько І.Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: [моногр.] / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Голубенко. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2012. – 176 с.

6. Александрова А.Ю. Новые информационные технологии в мировой индустрии туризма // География международного туризма. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003. – С.174–194

2. Перспективи розвитку сільського зеленого туризму, як виду підприємницької діяльності *(С.В. Коробка)*

УДК 338.48 (477)

С.В. Коробка (*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна)*

S.V. Korobka (*Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky, Lviv, Ukraine)*

Анотація. *Сучасний досвід та наукові дослідження засвідчують, що прискорений розвиток сільського зеленого туризму може, розв'язати ряд соціально-економічних проблем у сільській місцевості. Відмічено,* ***що с****ільський туризм, не має шкідливого впливу на оточуюче середовище, на відміну від масового, і у той же час робить істотний внесок у регіональний розвиток. Він дозволяє використовувати існуючий житловий фонд і не вимагає значних інвестиційних витрат, а також є корисним як для відпочиваючих, так і для сільських громад, регіонів і держави в цілому, оскільки має позитивний вплив на розвиток пов'язаних з ним галузями економіки. Розвиток сільського зеленого туризму – розвиток туристичної індустрії сільської місцевості як складового комплексу міжгалузевих взаємовідносин. Він сприятиме збереженню сільського населення, як носія української ідентичності, а також підвищення національної свідомості та поширення знань і інформації про історичні, природні ємнісні особливості. Сільський зелений туризм варто розглядати, як додатковий вид підприємницької діяльності, яка сприяє додатковому збагаченню сільських мешканців, а також є одним із способів підвищення зайнятості членів сільських родин. На національному рівні варто розробити типові положення, правила та рекомендації, а також конкретного плану для туристичних регіонів, що буде здійснюватися у подальших дослідженнях.*

Україні стратегічно важливо швидко подолати відставання у цій сфері і реалізувати наявний багатий туристичний потенціал шляхом проведення виваженої політики державного регулювання, зокрема і на регіональному рівні.

Ключові слова*: туризм, сільський зелений туризм, сільське населення, передумови розвитку, види туризму, підприємництво.*

Проблеми дослідження та її актуальність

Україна має значні можливості розвитку сільського зеленого туризму. Люди через зміни умов життя у великих містах-мегаполісах усе далі відходять від природи. Проживання в таких містах призводить до ізольованості людини, почуття самітності, надмірних навантажень на нервову систему, спричинених постійним психологічним напруженням і стресами. Усе частіше мешканці великих міст потерпають від нервових розладів та усякого роду захворювання нервової системи. Тому, у них з'являється природне і цілком зрозуміле бажання виїхати на природу, щоб у спілкуванні з нею розвантажити свою нервову систему, від негативного впливу який накопичився в умовах міського проживання. Основними споживачами, послуг сільського зеленого туризму є міські жителі віком від 25 до 45 років, їх приваблює сільська тишина та мальовничі краєвиди, які не зрівняються з іншими країнами, національна

самобутність місцевості, можливість налагодити контакти з місцевими жителями, приймати участь у вирощування та подальшому споживання продукції, яку вирощують на власники.

Світовий досвід господарювання надає туризму лідируючі позиції серед інших галузей економіки за обсягом експорту товарів та послуг. За даними Всесвітньої організації, у понад 40 державах світу туризм став основним джерелом наповнення бюджету, а у 70 країнах – однією з трьох основних статуй. Значний досвід щодо регулювання сільського туризму мають країни Західної Європи, а також країни Центральної та Східної Європи. Проте в останніх цей процес має певні як локальні так і регіональні проблеми, які з плином часу перейшли на національний рівень. Оскільки, саме сільський зелений туризм дає можливість вирішити економічні, соціальні та демографічні та соціальні проблеми, а також можуть сприяти стабілізації та подальшому їх розвитку, шляхом диверсифікації нових видів діяльності, сприянню залученню вільних трудових ресурсів на сільських територіях.

Методи дослідження є узагальнення перспектив розвитку сільського зеленого туризму в контексті диверсифікації видів підприємницької діяльності та вирішення економічних, соціальних та демографічних проблем сільських територій.

Результати дослідження

Як показують наукові дослідження, за останні роки рівень соціально-економічного розвитку сільських територій є значно нижчим порівняно з середньостатистичними показниками по Україна. Актуальною, залишається проблема зайнятості та зниження рівня безробіття, а відповідно і міграції населення з сільських територій. Так, рівень зареєстрованого безробіття на сільських територіях склав 3,1 % до чисельності економічно активного населення, а серед населення працездатного віку – 2,3%., в середньому по Україні ці показники складають 2,1% та 1,8%. Традиційно низькою залишається і розмір заробітної плати, нарахованої найманим працівникам у сільській місцевості – 3200 грн., порівняно з 4356 грн. в середньому за видами економічної діяльності. За розрахунками експертів за межею бідності знаходиться 75% мешканців сільських територій, та не мають можливості забезпечувати задоволення своїх матеріальних і духовних потреб. Такі умови спонукають жителів сільських територій шукати альтернативні джерела отримання доходів та задоволення свої потреб.

Сільський туризм – це діяльність сільського населення, що пов’язана із сільським середовищем, сільським будинком і заняттям. У центрі уваги знаходяться природа і людина. Сільський туризм, не має шкідливого впливу на оточуюче середовище, на відміну від масового, і у той же час робить істотний внесок у регіональний розвиток. Він дозволяє використовувати існуючий житловий фонд і не вимагає значних інвестиційних витрат, а також є корисним як для відпочиваючих, так і для сільських громад, регіонів і держави в цілому, оскільки має позитивний вплив на розвиток пов'язаних з ним галузями

економіки Експерти в галузі розвитку та надання туристичних послуг вважають, що вивчення та використання різних інструментів стимулювання розвитку сільських територій не можливе без реалізації новітніх моделей здійснення підприємницької діяльності, тобто розвитку такого їх виду, як сільський зелений туризм.

Залучення населення до такого виду підприємницької діяльності та створення умов для здійснення індивідуального господарювання сприяє консолідації та налагодження прибутковості цього виду підприємницької діяльності. Сільський зелений туризм не варто ототожнювати з високоприбутковою діяльністю на урбанізованих територіях. Як свідчать дослідження це не комерційно-прибуткова діяльність, а швидше шанс відродити культурну ідентичність, традиції та цінності сільської місцевості.
Проблемним питанням залишається імплементація поняття "сільський зелений туризм", як на законодавчому так і на територіальному рівні.

У Проекті Закону України"Про сільський зелений туризм" відмічено, що це відпочинковий вид туризму , що передбачає тимчасове перебування туристів у сільській місцевості та отримання їм послуг сільського зеленого туризму.
Проте, у 2009 році було внесено зміни як в назву законопроекту, так і в трактування самого поняття "сільський зелений туризм" – це вид туризму, що проводиться в сільській місце і передбачає використання майна фізичних осіб – сільськогосподарських товаровиробників, особистих селянських господарств, фермерських господарств з метою реалізації, тимчасового розміщення (проживання) туристів та активного залучення до традиційних форм сільськогосподарського господарювання. Варто відмітити, як і в першому так і у другому випадку складовою частиною здійснення діяльності є його екологічність, що є особливо актуальним у сучасних умовах.

Центральною ланкою в організації відпочинку на сільських територіях є: "сільська родина" та "сільська садиба". "Сільска родина – члени особистого селянського, особистого підсобного або фермерського господарства, що здійснюють господарську діяльність з використанням земельних ділянок, які їм належать на правах власності або оренди відповідно до чинного законодавства України".

"Сільська садиба – житловий будинок з присадибною земельною ділянкою, в якому постійно проживає сільський господар та члени його родини або інший житловий будинок, що знаходиться за місцем постійного проживання зазначених осіб, та належить на правах власності сільському господарю або будь якому з членів родини, що постійно проживає разом з ним".

Передумовами розвитку сільського зеленого туризму в Україні є:

- наявний приватний житловий фонд, потенційно це понад 1,0 млн. будинків (на сьогодні в селах України нараховується 6,2 млн. житлових будинків, з яких 98% – у приватній власності);
- незайняте або частково зайняте в особистих селянських господарствах сільське населення складає понад 3,0 млн. чол. (середньорічна кількість працездатного населення, що проживає в сільській місцевості, складає 6,4

млн. осіб, значна кількість яких не працевлаштована або частково зайнята);

- проблема збуту сільськогосподарської продукції, дві третини якої виробляється в особистих селянських та фермерських господарствах [1, С.138-143].

Досвід надавачів ринку туристичних послуг показує, що особливої популярності набувають ті види туризму, які не потребують значного капіталовкладення, і мають швидкий термін окупності, зокрема: агротуризм; відпочинковий; екотуризм; сільський зелений туризм; фермерський та інші[5]

- агротуризм – вид сільського зеленого туризму, який пов'язаний з пізнанням і відпочинком, на території підсобних господарств населення, або земель сільськогосподарських підприємств, які тимчасово не використовуються в аграрній сфері. Для нього характерно відсутність обмежень в території і регламентуванні видів розважального відпочинку.
- відпочинковий (відпочинок на селі). Для даного виду туризму необхідний житловий фонд в садибах господарів та наявні природні, рекреаційні, історико-архітектурні, культурно-побутові і інші надбання тієї чи іншої місцевості.
- екотуризм – науково-пізнавальний вид сільського зеленого туризму, характерний для сільських місцевостей і сіл, розташованих у межах територій національних парків, заповідних зон, природних парків тощо, де є певні обмеження, щодо території та регламентовані види розважального відпочинку.
- зелений туризм – діяльність сільськогосподарського населення, пов’язана з сільським життям (будинками і побутом) , які мають у центі уваги людину і її взаємодію з природою. Цей вид туризму не здійснює такий значний вплив на навколишнє середовище, на відміну від масового, проте робить позитивний внесок у розвиток місцевості чи ареалу його здійснення.
- фермерський – специфічний вид туризму, який несе лише ознайомчий характери з особливостями діяльності тваринницьких ферм та іншими виробництвами в сфері сільського господарства.

Варто відмітити, що однією з вагомих переваг розвитку сільського зеленого туризму є популяризація українського бренду та культури, шляхом ознайомлення з етнічними особливостями місцевості, сільським побутом, народним ремеслами, традиціями та культурою регіону.

Однак, як і в будь-якому економічному процесі, в сільському зеленому туризмі взаємодіють екстенсивні та інтенсивні чинники зростання. До екстенсивних чинників відносяться: зростання чисельності працівників, збільшення кількості залучених до господарського обігу матеріальних ресурсів, відновлення діючих та залучення (створення, відкриття) нових об’єктів сільського туризму разом з підтриманням належного рівня інфраструктури існуючих.

Інтенсивні чинники – це розвиток професійно-кваліфікаційної структури туристичних підприємств; підготовка менеджерів сільського зеленого туризму;

забезпечення належного освітньо-кваліфікаційного рівня фахової природознавчої (географічної, туристичної, екологічної, біологічної, геологічної, історичної, етнографічної, культурологічної та т.ін.) підготовки працівників (ренджерів, інструкторів, гідів тощо); технічне удосконалення матеріальної бази на основі впровадження досягнень і результатів науково-технічного прогресу, включаючи реалізацію інноваційних програм поліпшення культури та якості обслуговування, комп'ютеризацію туризму, раціональне використання наявних матеріальних ресурсів, об'єктів і маршрутів і т.д.

Організація та здійснення зеленого туризму, як сфери підприємницької діяльності має ряд недоліків, серед яких: відсутність нормативно-правової бази регулювання даного виду діяльності зокрема у сфері виділення прибуткового і неприбуткового виду діяльності; належного рекламно-інформаційного забезпечення (туристи інформовані про великі туристичні центри, які популярні, про те Україна має надзвичайно величну історію, і її варто рекламувати і оберігати власну самобутність); ефективне навчання, підготовка фахівців із сільського туризму та перепідготовка власників садиб (налагодження тісного взаємозв'язку начальних закладів з надавачами послуг, що могло б сприяти підвищенню в цілому рівня надання послуг).

Негативні фактори можна подолати за рахунок проведення виваженої політики державного регулювання розвитку сільського зеленого туризму, зокрема і на регіональному рівні, з використанням наявних важелів прямого і непрямого впливу.

На регіональному рівні певними професійними організаціями повинен постійно проводитися комплекс дій пов'язаних з дослідженням туристичного ринку, оцінюванням його кон'юнктури, проведення ефективної цінової політики, впроваджувати новий спектр послуг пов'язаний з туристичною діяльністю. Оскільки, вибір виду діяльності повинен опиратися на аналіз ринкової ситуації, обґрунтування мети, напрямів, способів виконання і контролю. Для таких служб має бути характерним: високий рівень кваліфікації працівників, забезпеченість сучасною технікою тощо.

Висновки та пропозиції.

Отже, розвиток сільського зеленого туризму – розвиток туристичної індустрії сільської місцевості як складового комплексу міжгалузевих взаємовідносин. Його розвиток сприяє збереженню сільського населення, як носія української ідентичності, а також підвищення національної свідомості та поширення знань і інформації про історичні, природні ємнісні особливості. Для забезпечення конкурентоспроможності туристичної індустрії на сільській місцевості необхідно забезпечити належне кваліфіковане та послідовне комплексне управління.

Сільський зелений туризм можна розглядати, як додатковий вид підприємницької діяльності, яка сприяє додатковому збагаченню сільських мешканців, а також є одним із способів підвищення зайнятості членів сільських родин. На національному рівні варто розробити типові положення, правила та

рекомендації, а також конкретного плану для туристичних регіонів, що буде здійснюватися у подальших дослідженнях.

Список використаних джерел

1. Биркович В. І. Сільський зелений туризм – пріоритет розвитку туристичної галузі України // *Стратегічні пріоритети*. Науково-аналітичний щоквартальний збірник. 2008. – №1 (6). – С.138-143.
2. *Всесвітня туристична організація*. Режим доступу http://www.world-tourism.org
3. *Державна служба статистики України*: офіційний сайт http://www.ukrstat.gov.ua
4. Коробка С. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Зб. наук. праць. додаток до Гуманітарного вісника ВДНЗ «Переяслав-Хмельницького ДПУ ім. Григорія Сковороди». - Переяслав-Хмельницький, 2012. – С. 257-262.
5. Маховка В. Сільський зелений туризм, як напрям розвитку сільських територій у Полтавській області
6. http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/5749/1/Маховка%20В..pdf
7. Про затвердження державної програми розвитку туризму на 2002-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2002 р. № 583 // Офіційний вісник України. – 2002. – № 18. – С. 143.
8. Про туризм : Закон України із змінами доповненнями, внесеними Законами України від 29.05.2001 р. № 2470-III, від 18.11.2003р. № 1282-VI (Законом України від 18.11.2003 р. № 1282-VI цей Закон викладено в новій редакції) від 16.04.2009р. № 1276 –VI від 08.07.2010 р. № 2468-VI від 19.10.2010 № 2608-VI, від 08.07.2011 р. № 3679-VI
9. Сайт Спілки сприяння роз витку сільського зеленого туризму в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http//www.greentour.com.ua

3. Формиране на специализиран хотелиерски продукт на база сравнителна характеристика между «туризъм» и «бизнес туризъм»

(Н.К. Костадинова)

Костадинова Н.К. (ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“)

Abstract. *Hospitality entrepereneuts nowadays are in search of differentt ways to cope with enlarging competition.On the other hand tourist destinations are trying to diverse their tourist product so that an economic return to be delivered. The meeting point of both intentions turns to be putting to practice more focused approach to tourism industry. Such could be perfectly applied on business tourism, as a part of tourism as whole with the purpose several essential characteristics to be distinguished. Thus would be clearly outlined: its main differences from tourism as whole (enterpreted usually as leisure tourism); its potential to be developed separately and guided by changed up-to-date principles; its inherent tools that could form actual, well-targeted and fully specialized competitive hospitality product.*

Key words: *business tourism, hospitality services, specialized product, business hotel service*

Кога за първи път се е заговорило за туризъм в контекста на съвременните възприятия на туризмологията е или трудно за определяне, или такова би било съвсем условно. Ясно очертани са обаче тенденциите му на влияние в световната икономика в ролята му на обособен отделен отрасъл. Присъствието му в много и различни стратегически планове и документи е красноречиво доказателство за това, че все повече специалисти разглеждат и третират туризма като индустрия, която адекватно би способствала развитието на икономическия потенциал на регионите. До такива мерки често се прибягва особено в онези от тях, където липсва друг движещ икономически отрасъл. За да бъдат постигани заложените стратегически цели обаче е необходимо прилагането на детайлизиран подход към формиралите се нови видове туризъм. Би следвало да се проследи и анализира средата, в която те се развиват, факторите, оказващи влияние върху функционирането им, сегментът от потребители, влияещи се от техните механизми на въздействие и т.н.

Бизнес туризмът е един от съвременните видове, който би следвало да се диференцира от туризма като цяло. Според Вараджакова той може да се разглежда като съчетание на дейности, крайната цел на които е организиране на разнообразни по форма, вид и предназначение делови прояви (конгреси, конференции, семинари и др.)[1]Очертаването на неговите характеристики би определило и посоката на развитие на туристическите организации, функциониращи в тази микросреда на влияние. Хотелите представляват елемент на тази среда, тъй като голяма част от услугите им са насочени към един специфичен сегмент туристи, търсещи да закупят такива, които улесняват и предоставят среда за изпълнението на техни бизнес ангажименти. **Средата на бизнес туризма и хотелиерството, в съвременните условия на пазара,**

[1] Вараджакова, Д., MICE туризмът в ерата на дигиталната трансформация, Сборник доклади „MICE туризмът: фестивали, инсентиви, конференции, изложения“, XII Черноморски туристически форум 2019, изд. Славена, Варна, 2019, стр. 171

разполагат със специфичен набор от инструменти, посредством който се формира таргетирано предлагане на нов, откроим тип специализиран хотелиерски продукт – бизнес хотелиерския продукт.

Целта на настоящия доклад е посредством ясно откроими същностни различия между „туризъм“ и „бизнес туризъм“ да бъдат изведени конкурентни предимства на нов специализиран хотелиерски продукт с ясно таргетирано предлагане на туристическия пазар. **Обект** на разглеждане на настоящата разработка е бизнес туризма с неговите същностни характеристики, съпоставен спрямо общоприетите разбирания за туризъм. **Предмет** е формирането на специфичен хотелиерски продукт, наричан за по-голяма яснота *бизнес хотелиерски продукт*. **Актуалността** на тематиката произхожда от потребността на отрасъла „Туризъм“ да предоставя рентабилни продукти, със собствен облик, влияние и потенциал за икономическо въздействие в конкурентни пазарни условия. Подбраната методология се базира на принципите на **анализ и синтез** на структурирана информация. Подходът е дедуктивен предвид необходимостта от точно акцентиране върху характеристиките на бизнес туризма, допринасящи за формирането на специфичния хотелиерски продукт. **Ограниченията** са породени от големия обхват на групата туристи, класифицирани под името „бизнес туристи“, които на практика имат изключително разнороден характер по отношение на демография и изисквания[2] и чиято структура и характеристики подлежат на още по-детайлно разглеждане и анализиране. Тук са изведени техните най-общи, обединяващи ги отличителни черти.

За да се очертаят ясно особеностите на бизнес хотелиерския продукт е необходимо да бъдат изведени и съпоставени основни характеристики от една страна на *туризма* като цялостно социално явление и от друга на *бизнес туризма* като такова, задаващо параметрите на тясно диференцирана среда и потребление.

Туризмът, в най-основното му възприятие, е породен от необходимостта на хората да пътуват с цел ***почивка и рекреация.*** *Бизнес туризмът се гради на потребностите на туристите от пътувания с цел осъществяване на* ***работни, бизнес ангажименти.*** Накратко казано, мотивацията на туристите за предприемане на пътуване е различна. Според Т. Парушева решенията за потребление в туризма се взимат преди всичко на емоционална основа. Ваканцията и почивката са пътувания, идентифициращи се с бягство от рутината и ежедневието. Същата авторка спряга понятието „мотивационни фактори“, като твърди, че те влияят на избора, но е трудно да се определи точно как. Това зависи от типа на туристическите продукти и услуги.[3] Потребителите на услуги в бизнес туризма предприемат пътуванията си спрямо необходимостта да осъществят свои ангажименти, свързани с изпълнение на работни задължения от различен тип. В този аспект не би могло да се говори за

[2] https://www.siteminder.com/r/trends-advice/hotel-management-tips-ideas/attract-business-travellers/ (Accessed: 18.02.2020)

[3] Парушева, Т. Социална психология и туристическо поведение. Издателство „Авангард Прима“, София: 2009, стр. 94

решение, продиктувано от емоция. Тук по-скоро общо биха имали желанието за развитие и просперитет у работещите; реализиране на изгодна сделка и осъществяване на полезно партньорство, що касае бизнес предприемачите; изпълнение на организационни задачи, свързани с развитието на корпоративната култура и ниво на познания в работните колективи, в случаите, когато става въпрос за развитие на фирмена политика и т.н. Т.е при бизнес туризма мотивацията е много по-разумно аргументирана, лежаща на раелни потребности, отколкото на емоционални такива. Хотелиерите би следвало да имат предвид, че обслужването и привличането на бизнес сегмент от клиенти предполага „обгрижване“ преди всичко на техния работен процес. Според Дейвидсън и Коуп, в стремежа си да бъдат по-продуктивни, бизнес гостите на хотела търсят много повече от „тиха стая“. Те желаят все повече тя да бъде не толкова техен дом, колкото „офиси, извън офисите“.[4] И ако мотото на много хотелиери е „Дом далече от дома“, то в търсене на подсъзнателна емоция все пак, изграждайки имиджа на бизнес хотелите, може би удачно би било да се търсят фрази от типа „Домът на Вашия бизнес“.

Като наука и практика туризмът търси и изучава процесите, явленията и поведението, свързани със ***свободното време*** *на хората, което е в контраст с търсенията на бизнес туризма. При втория е от съществена важност да се познават* ***трудовите навици и поведението на клиентите в работна среда***. Предвид направеното обобщение хотелиерите, търсещи този специализиран сегмент следва да се интересуват от фактори на работния процес като: комфорт на работното място (ергономия, адаптивно осветление и т.н.), технологични решения за осигуряване на непрекъсната свързаност с тези клиенти с цел идентифициране на техните нагласи и очаквания за удобствата на хотела, дигитални улеснения за начини на разплащане, оформяне на първична документация. Много е важно да се търсят разнородни улеснения във функционалните зони и обслужването, които пестят време. Най-ценният ресурс за бизнес гостите е времето и търсейки партньорство с тях, елементите на хотелиерския продукт в принос на това очакване, биха ги спечелили устойчиво.

При туризма обект на изследвания и таргет групи в голяма степен е делът на населението с повече ***свободно време*** *в т.ч. хора от групите 55+, както и ученици, семейства с деца и др. целеви пазари, търсещи туристически пакети за тяхното* ***ваканционно преживяване****. Бизнес туризма касае предимно* ***активно работещото население****, търсещо специализирани услуги с цел осъществяване на* ***служебни дела.***

Когато хотелиерите предлагат своите услуги, те често ги „пакетират“, така че освен основните настаняване и хранене, туристите да получат и друг тип преживявания. Допълнените пакетни предложения биха могли да включват, както допълнителни услуги в самите хотелски комплекси, така и такива извън тях. Кадиева обръща специално внимание на допълнителните услуги, които „в никакъв случай не бива да се считат за маловажни или второстепенни.

[4] Davidson R., B. Cope. Business Travel. Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate hospitality and Corporate travel. Pearson Education, Prentice Hall: 2003, p.45

Напротив, в много от случаите те са свързани с целта и мотивите на туристическото пътуване.“[5] При предлагането на ваканционния туризъм допълнителен интерес от страна на потенциалните клиенти предизвикват услуги като тематична анимация, екскурзоводски услуги, атракции и забележителности в дестинацията, СПА и уелнес условия в хотела и др. Конкурентни предимства в предложенията на местата за настаняване при таргетиране на туристи от типа „бизнес гости“ биха били: ъпгрейд на стая (получаване на помещение за настаняване с по-високи показатели на комфорт), наличие на офис техника и консумативи, наличие на секретарски и/или консултантски услуги (например по време на провеждане на фирмено мероприятие), високоскоростен достъп до интернет във всяка точка на хотела. Високо се ценят и жестове на хотелиера, което придава на услугата индивидуализиран характер, като например възможност за късно освобождаване и ранно настаняване, предоставяне на информация за разписание на самолети или друг вид транспорт, приоритетно (скоростно) обслужване на рецепцията и т.н. Обикновено бизнес туристите се настаняват в по-висококатегорийни хотели и са склонни да заплащат по-високи цени в сравнение с груповите и индивидуални туристи.[6]

В цялостната концепция на туризма ***дестинацията е изцяло избор на пътуващия турист*** *и зависи от неговите лични мотиви, намерения, желания. При бизнес туризма тя е определена от* ***потребностите на компанията****, а* ***мотивът за пътуване е в зависимост от целта на работното посещение****.* Докато при първия купувачът и потребителят на услугата в по-големия процент от случаите са едно и също лице, то при бизнес туризма в болшинството от случаите се различават. Онър и Суорбрук извеждат това характерн „разминаване“ при бизнес туризма. (Таблица 1).

Таблица 1. Разлики между купувач и потребител в бизнес туризма

Купувач	**Потребител**
Работодатели или спонсориращи организации, които вземат решение за пътуването на служителите или дават разрешение за такова	Служителите, които потребяват пътуването и свързаните с него туристически услуги
Работодатели или спонсориращи организации, които обикновено поемат разходите за пътуването, предприето от служители и/или представители	Служители и представители, които пътуват, но обикновено не поемат сами разходите си

Източник: Swarbrooke, J., S. Honor. 2001[7]

[5] Кадиева, С. Допълнителните услуги в хотелиерството като средство за повишаване на удовлетвореността на клиентите**,** Списание „Диалог“, 4, 2015, стр. 62

[6] Пенкова, Д., Организация на градския туризъм, изд. Авангард Прима, София, 2009, стр. 57

[7] Swarbrooke, J., S. Honor. Business Travel and Tourism. Butterworht Heinemann, Oxford: 2001, p. 22

За хотелиерите тази особеност означава, че тяхното предлагане би следвало да е насочено именно към купувачите, наричани още корпоративни клиенти. Техните маркетингови подходи, оферти и условия, наред с ценовите политики трябва да са добре прецезирани, спрямо тенденциите в търсенето на бизнес услуги на техните клиенти от организационен тип. Това в никакъв случай не означава, че самите потребители не са важни. Напротив, тяхното обслужване се извършва според препоръчителните стандарти на работа. Обикновено те биват умишлено завишени. Това е резонно, тъй като привличането на бизнес туристи в един хотел често обезпечава немалък процент запълнен капацитет. Освен всичко друго, характерно за търсенето на бизнес хотелиерска услуга е нейната ниска еластичност. Така че наред с изграждане на лоялни взаимоотношения, хотелиерите откриват у бизнес туриста отлична възможност за покриване на необходимостта от базова дневна пълняемост на наличните стаи. За тях показателят среднодневна заетост (average daily occupancy) е един от най-важните и бива проследяван ежедневно от мениджърите.

Според Ханкинсън в бизнес туризма, възникват business-to-business взаимоотнщения (B2B), т.е. търсейки клиенти в лицено на организационни структури се пораждат двустранни пазарни отношения от бизнес организация (хотелското предприятие) към бизнес организация (фирмата-клиент).[8] В туризма като цяло се счита, че отношенията се пораждат между *хотел и краен клиент* и са популярни като *business-to-customer* (B2C).

Търсенето на туристическия продукт в туризма се определя като ***крайно****, докато при бизнес туристическия продукт то се определя като* ***производно (delivered demand)***. Според Роб Дейвидсън пътуванията с цел почивка и отдих (в настоящия доклад попадат в графата „Туризъм“ като по-обхватно понятие) се причисляват към т.нар. крайно търсене (final demand), докато по-голямата част от бизнес пътуванията попадат в групата на тези продукти, чието производство е провокирано от производно търсене (delivered demand). Характерното за тях е, че закупуваното им е необходимо за производството на други стоки и услуги. Пример авторът дава с инструменти за машини, кетъринг оборудване, застрахователни полици. В същия контекст обучението или мотивацията на персонала се считат за съществено важни за подобряване възможностите за продажби на компанията.

Така изведените характеристики на бизнес туризма са основа за диференциране на бизнес хотелиерския продукт, различавайки го от този, предлаган на останалите типове туристи. В така обособилия се микропазар отчетливо се налага необходимостта от предлагане на висококачествена хотелиерска услуга с индивидуализиран характер и специфични таргет групи. Последните подлежат на допълнително класифициране, тъй като в търсене на оптимални финансови резултати, всеки хотелиер трябва индивидуално да

[8] Hankinson, G. Destination brand images: a business tourism perspective. Journal of Services Marketing, 19(1), 2005, 24-32

изследва характеристиките и идентифицира потребностите на своя дял бизнес гости. Тенденцията обаче, според множество актуални доклади на компании, изследващи нагласите на бизнес потребителите е ясна – очакванията им непрестанно нарастват поради непрекъснатото развитие на технологиите и наличието на „персонализиращи преживяването алгоритми“ в онлайн пространството[9]. А то е мястото с нарастващо влияние на бизнес потребителите, определящи сами себе си като потребители с висока дигитална грамотност (digitally savvy)[10].

Списък на литература:

1. Вараджакова, Д., MICE туризмът в ерата на дигиталната трансформация, Сборник доклади „MICE туризмът: фестивали, инсентиви, конференции, изложения“, XII Черноморски туристически форум 2019, изд. Славена, Варна, 2019, стр. 170-182
2. Кадиева, С. Допълнителните услуги в хотелиерството като средство за повишаване на удовлетвореността на клиентите**,** Списание „Диалог“, 4, 2015
3. Парушева, Т. Социална психология и туристическо поведение. Издателство „Авангард Прима“, София: 2009
4. Пенкова, Д., Организация на градския туризъм, изд. Авангард Прима, София, 2009
5. Davidson R., B. Cope. Business Travel. Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate hospitality and Corporate travel. Pearson Education, Prentice Hall: 2003
6. Hankinson, G. Destination brand images: a business tourism perspective. Journal of Services Marketing, 19(1), 2005
7. Swarbrooke, J., S. Honor. Business Travel and Tourism. Butterworht Heinemann, Oxford: 2001
8. 2019 Global Meetings and Events Forecast. Special Section: The Futre of Personalization, American Express, Meedings and events, p.3, Available at: https://3rxg9qea18zhtl6s2u8jammft-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/11/2019-Global-Meetings-Forecast-Final-US121-1.pdf
9. https://buyingbusinesstravel.com/news/1027977-business-travellers-think-theyre-digitally-savvy/ (Accessed: 18.02.2020)
10. https://www.siteminder.com/r/trends-advice/hotel-management-tips-ideas/attract-business-travellers/ (Accessed: 18.02.2020)

[9] 2019 Global Meetings and Events Forecast. Special Section: The Futre of Personalization, American Express, Meedings and events, p.3, Available at: https://3rxg9qea18zhtl6s2u8jammft-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/11/2019-Global-Meetings-Forecast-Final-US121-1.pdf

[10] https://buyingbusinesstravel.com/news/1027977-business-travellers-think-theyre-digitally-savvy/ (Accessed: 18.02.2020)

4. Institutional aspects of the tourism management system in Bulgaria *(D. G. Varadzhakova)*

Varadzhakova D. G. *(National Institute of Geophysics, Geodesy and Geography – Bulgarian Academy of Sciences)*
e-mail: dvaradzhakova@gmail.com

Abstract. *Tourism is one of the leading industries in the world economy. In Bulgaria, it is designated as a priority sector. Because of this the main goal of the present paper is to exmine the institutional aspects of the tourism management system at various levels in the country, as a basis for regulating and effectively managing the tourism business in Bulgaria and ensuring more effective competitiveness as a tourist destination.*
Key words: *management, tourism, national tourism policy, institutional aspects*

Introduction

Successful tourism development in a country requires a coordinated management policy at all levels - macro, meso and micro levels. The subject of the present study are the governing bodies that set up the tourism management system in Bulgaria. The executive authorities, namely the government and the Ministry of Tourism, create and implement the legal framework through which they provide the conditions for tourism development. Tourism is one of the leading economic sectors in the country. It generates about 13% of the country's GDP in 2018. According to the National Statistical Institute, in the same year the total number of tourist visits of foreigners in Bulgaria is 12 368 363 and it is an increase of 1.07% compared to 2017. In 2018 the tourist trips of Bulgarian citizens abroad are 6 698 526, which is an increase of 1.08% compared to 2017. The total expenses for tourist trips of Bulgarians, aged 15 and over, in 2018 amount to BGN 1.8 billion. The number of accommodation establishments in the country has steadily increased over the last five years and in 2018 reached 3 458, although the total beds reduced in 2018 compared to 2017. The revenue from spent nights increases for a five-year period (2014-2018) and reach BGN 1 085 224 585[11]. In Bulgaria there are over 3 000 tour operators and travel agents. Food and entertainment facilities are over 20 000.

Tourism management

The tourism system can be considered in several basic aspects, namely business, institutional and territorial. The institutional aspect of the tourism system in Bulgaria is the subject of this report. The institutional aspect of governance encompasses the activities of state bodies and non-governmental organizations relevant to tourism sector. The aim of this management aspect is to provide an appropriate environment for the development of the tourism business and the legal and harmonious functioning of the subjects of the tourism system by creating a regulatory framework, coordinating activities, regulating the tourism business and controlling the activities of the management entities. Institutional management ensures the long-term realization of the set goals for tourism development in the target territory and is

[11] https://www.nsi.bg/node/1847, accessed on 5 February 2020

inherently strategic management. The institutional management provides long term realization of the set goals for tourism development in the target territory and it is a kind of strategic management. Strategic management is used with a time horizon of 2 to 5 years. In the institutional aspect, strategic tourism management has a strange scope in which a national or related regional tourism policy is created and implemented.

The tactical management is also applied in the work of the institutions regulating the tourism system. It aims at the planning and implementation of targets in the medium term of 1-2 years. Due to the specifics of the different types of tourism, the time horizon of this type of management can be one season (3-4 months), especially in the mass seasonal types of tourism that are developing in Bulgaria (sea recreational tourism and mountain ski tourism). The goals of institutional tactical management are to develop marketing strategies to increase the competitiveness of the destination, advertising campaigns, budgeting and financial support for tourism and others in the medium term. The operational institutional management covers the achievement of short-term objectives. It is inherent in the planning and execution of tasks in the national authorities and the smooth functioning of the institutions. Operational management is characteristic, first and foremost, of the day-to-day operation of the enterprise in the tourism business system.

The process of tourism system's management is carried out on three levels - macro-; meso- and microlevel.

The main actors in macro-level tourism management are the government and the specialized institutions that develop and implement national policies in this economic sector. It represents the national level of tourism management. The main aspects of the work of these institutions are related to the establishment of regulations and tax policy, the development of national strategies for tourism development and the definition of a macroframe of the tourism industry in the country, which will ensure its harmonious development.

The meso-level tourism management is linked to the management at the regional level. The main actors at this level are local authorities and regional non-governmental organizations.

The micro-level management is mainly related to the business aspects of governance, rather than the institutional aspect. The main subjects of institutional management at the micro level are the local tourism associations and the specialized departments in the local authorities.

Tourism management in Bulgaria at the national level (macro level)

In the past, the tourism industry was regulated by various ministries or state agencies (State Tourism Agency, Ministry of Trade and Tourism, Ministry of Economy, Energy and Tourism, Ministry of Culture and Tourism), but no specialized ministry there was. The interests of the various tourism subsectors are protected by branch organizations, and the expectations for revenue optimization in the tourism industry are increasing. By a decision of Parliament, in November 2014, a Ministry of Tourism was established for the first time in the history of Bulgaria. The main goal of the ministry is to implement the state tourism policy and to create fair conditions

for the entrepreneurs in the sector. It could be added that the Ministry should regularly impose a flexible set of regulations adequate to the dynamic reality on tourism market[12]. The Ministry's work is aimed at promoting Bulgaria on the international tourism market, establishing the country as a competitive tourism destination for sustainable tourism, diversifying the national tourism product, optimizing the use of natural and anthropogenic tourism resources and reducing seasonality in tourism.

Within the Ministry of Tourism there are a general and a specialized administration. The specialized administration covers the following Directorates: Tourism Policy, International Cooperation and Investment in Tourism, Marketing, Advertising and Information in Tourism, Tourism Programs and Projects, Seafront Management, which cover the major directions in the assigned specialized responsibilities of this institution.

By its own resources and by assigning professionals from branch associations and representatives of the academic community, the Ministry of Tourism prepares national strategies and other strategic documents in the field of tourism. Provides planning documents regarding the functioning of enterprises in the sector for public discussion.

The international tourism policy pursued by the Ministry of Tourism is in accordance with the national interests and with the EU directives, because of the full membership of Bulgaria in the European Union. The Republic of Bulgaria is also a full member of the World Tourism Organization since January 21, 1976. Within the framework of the WTO, the country is part of the Regional Commission Europe.

The Ministry of Tourism announces through its website statistics on international tourism in the country. This data is based on the National Institute of Statistics data. Based on this, the Ministry's specialists conduct studies and prepare analyzes of tourism in the country.

The Ministry of Tourism also assure the publicity of the registers reflecting the status of the accommodation establishments, food and entertainment establishments, tour operators and travel agency companies, licensed guides and mountain guides, balneotherapy (medical spa), SPA, wellness and thalassotherapy centers, tourism associations, tourist area management organizations and tourist information centers.

They include all companies operating in the tourism industry that carry out their activities in accordance with the laws of the Republic of Bulgaria. The obligations of the Ministry include the regulation of the conditions for realization of tour guides and mountain guides examinations, as well as the process of documents' evaluation, which are the basis for issuing certificates for performing specific activities and categorization of enterprises in the sector, which are subject to categorization according to the law.

In the field of marketing and advertising, the Ministry of Tourism provides the hiring and construction of national stands and information stands at the international tourist fairs and exhibitions, which are of most interest to Bulgarian tour operators,

[12] Kostadinova, N. The Plce of Business Hotels in Contemporary Classification Systems, CTTH, 2019. Get ready for I-Generation, Collection of papers, e-Book issue, Novi Sad/Vojvodina/Serbia: 2019, pp 249-257

taking into account the traditional tourist markets for Bulgaria and the trends in the world tourism.

An advisory body - the National Council for Tourism - functions at the Ministry of Tourism. It includes representatives of tourist associations, national resorts, associations of transport companies for passenger services, nationally represented consumer associations in the Republic of Bulgaria, nationally representative employers' organizations in the country, as well as the National Association of Municipalities in the Republic of Bulgaria[13]. The Council expresses opinions and makes proposals on issues related to the tourism regulatory framework in the country, marketing and advertising tourism policy and possible instruments for the development of sustainable tourism.

Tourism management at regional level (meso level)

The territory of Bulgaria is divided into 9 tourist regions according to Order №Т-RD-14-63/15.05.2015 of the Minister of Tourism. The tourist areas and their centers are as follows:

1. Danubian Tourist Region – Ruse
2. The Balkan Tourist Region – Veliko Tarnovo
3. Tourist Region Sofia – Sofia
4. Thracian Tourist Region – Plovdiv
5. Tourist Region The Valley of the Roses – Kazanlak
6. Rila and Pirin Tourist Region – Blagoevgrad
7. Rodopes Tourist Region – Smolyan
8. Varna Black Sea Tourist Region – Varna
9. Burgas Black Sea tourist region – Burgas

Based on the tourist zoning of the country, the management organizations have been established for each of these regions. They aim to develop and implement regional marketing and advertising strategies in accordance with the national tourism policy, prepared on the basis of market research and studies of the tourist flows in the tourist area and of analyzes and forecasts for tourist development. The tourism management organizations should support the activity of tourist information centers in their area, develop and implement tourism development strategy, product strategies and annual plans for tourism development in the territory of the tourist area in accordance with the National Sustainable Development Strategy. They have to assist the activities of regional governors and mayors of municipalities to fulfill their obligations under the Tourism Law, to implement the tourism development strategies and programs through opinions and proposals, to implement projects under EU programs, to create and maintain a database for tourism in the area - part of the Unified system for tourist information and others.

[13] http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/nacionalen-suvet-po-turizum/nacionalen-suvet-po-turizum, accessed on 11 February 2020

Local Tourism Management (Micro Level)

According to the Register of Registered Tourist Associations, by 2020 there are 182 tourist associations, of which 149 are regional or local[14]. Their aim is to contribute to the marketing of local tourism products and to provide information services to tourists, to develop projects in the field of tourism and others.

At the micro level, the institutional management of tourism is represented by the functions of local authorities (regional governor, municipal council, mayor, tourism advisory council of the municipal administration) delegated to them by the Tourism Law. The regional governor implements the state tourism policy on the territory of the administrative area, the mayor of the municipalities set up tourism advisory councils within the municipality they manage. The main activities of the local authorities are related to the categorization and cancellation of the category of accommodation up to 2 stars, as well as the preparation of local strategies and programs for the development of tourism in the municipalities or districts they represent.

Bibliography

1. Kostadinova, N. The Plce of Business Hotels in Contemporary Classification Systems, CTTH, 2019. Get ready for I-Generation, Collection of papers, e-Book issue, Novi Sad/Vojvodina/Serbia: 2019, pp 249-257
2. http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/nacionalen-suvet-po-turizum/nacionalen-suvet-po-turizum, accessed on 11 February 2020
3. https://ntr.tourism.government.bg/TUnionsV2.nsf/tunion.xsp, accessed on 1 February 2020
4. https://www.nsi.bg/node/1847, accessed on 5 February 2020

[14] https://ntr.tourism.government.bg/TUnionsV2.nsf/tunion.xsp, accessed on 1 February 2020

5. Роля на дигитализацията в туризма *(О. Манчева-Али)*

Манчева-Али Олга (*(ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, България)*
Mancheva – Ali Olga *(“St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria)*
e-mail: o.mancheva@ts.uni-vt.bg

Abstract *This study aims to present the role and importance of digitalization in tourism through the views of various scholars, national and international programming documents. The concept of digitalization, its various manifestations in tourism is considered. The process is dynamic, diverse and affecting different entities and objects, but its main task can be determined by the aspiration of the companies to increase the competitiveness of offering tourist services online.*
Key words: *tourism, digitalization, applications*

Въведение

Темата за онлайн предлагането на стоки и услуги се превръща във водеща в изследванията на голяма част от научната литература и вълнува както изследователи, така и бизнес средите, които все повече осъзнават възможностите на онлайн пазарите, а не на последно място и потребителите. Туризмът е сектор на икономиката, който има своето място в интернет пространството и се характеризира с динамика, висока конкуренция, разнообразие и нарастващо търсене. Навлизането на дигитализацията в управлението на бизнеса е факт, но възниква въпросът до каква степен и в какви граници се случва този процес, и какво е неговото икономическо и социално отражение.

Цел на настоящата статия е изследване особености, цели и значение на дигитализацията в туризма.

1. Особености на дигитализацията в туризма

Дигитализацията се разглежда като *процес на цифровизация на традиционни информационни потоци, а също така като среда, интегрираща дигитални ресурси, услуги и специалисти с необходимите знания и умения на равнището на технологиите на тази среда, свързани със създаването, съхранението, достъпа, използването, разпространението, сигурността и защитата на информацията*.[15]

Комитетът по туризъм към Организацията за икономическо сътрудничество и развитие заявява, че „*Бъдещето на традиционните дестинации ще зависи от по-иновационно ориентирана туристическа политика“ с инвестиции в „механизми за създаване на иновации“ и „програми за насърчаване на иновациите*“, *които могат да улеснят необходимите*

[15] **Пернишка, Е., Д. Благоева, С. Колковска**, Речник на новите думи в българския език (от края на XX и първата половина на XIX век). Наука и изкуство, София, 2010.

иновации в продукта, процеса и маркетинговите нива"[16], а както знаем *„иновацията е решение, което може да донесе печалби. "*[17]

Характерно за дигитализацията е осигуряване на достъп до информация в глобалната мрежа едновременно на много потребители без ограничения във време и пространство, интеграция на нееднородни информационни потоци, както и по-богати възможности за тяхната обработка, структуриране и категоризиране, употреба и трансфер, но с това изисква и налага нови форми и стандарти за защита на авторското право и интелектуалната собственост.[18]

Този процес не е никак лесен и безпроблемен, тъй като е нещо ново за бизнеса и потребителите. От гл. т. на мениджмънта, цифровизацията е ключов фактор и често среща пречки като липса на достатъчно бюджет, решителност, надеждни партньори и може би най-важното – дългосрочна ИТ стратегия, съобразена със стратегията за развитие на конкретното предприятие. Това споделя мениджър Бизнес развитие на голяма Софтуерна компания[19], според когото „*ИТ не е обикновен разход за компанията, той е инвестиция, която им дава по-добър контрол, по-детайлна проследимост, възможност за вземане на бързи, точни и навременни управленски решения.*"

В друг източник[20] дигитализацията се предоставя като *набор от инструменти, рамки и технологии за създаване и/или добавяне на стойност към туристическите продукти и опит, но успехът на дигитализацията зависи от капацитета на туристическия сектор да споделя, учи и сътрудничи*.

В резултат на дигитализацията в туризма могат да се очертаят четири основни тенденции: [21]

- споделяне на опита на туристите в социалните мрежи, блогове и канали за видео презентации;
- персонализация в обслужването чрез предвиждане на очакванията на потребителите чрез внедряване на специализирани софтуерни продукти;
- преминаване изцяло на виртуални плащания;
- използване на мобилни приложения.

Поради своята интердисциплинарност и широкообхватност, туризмът е в бизнес отношения и с други сектори на икономиката и дигитализацията е насочена както към потребителите, така и към бизнес организации и партньори. Той „*способства за подобряване на инфраструктурата, развитие на допълнителни сектори на икономиката, като някои занаяти, хранително-вкусова промишленост, търговия, транспорт и други, както и за увеличаване*

---

[16] European Commission, Thematic guidance for tourism investments, VERSION 2 – 19/03/2014

[17] **Tsanevska, V.** Business angels as a source of innovation funding, VII Международнаянаучно-практическая конференция „Инновации в технологиях и образовании", Белово – Велико Търново, 28–29 марта 2014 г., ISBN 978-954-524-964-8, ISBN 978-5-89070-974-5, стр. 146

[18] Пак там

[19] https://www.manager.bg/komentari/digitalizaciyata-novoto-konkurentno-predimstvo

[20] **Dredge, D., G. Phi, R. Mahadevan, E. Meehan & E. Popescu** , Digitalisation in Tourism, In-depth analysis of challenges and opportunities, GRO-SME-17-C-091-A, 2018, p. 16

[21] **Вараджакова, Д.,** MICE туризмът в ерата на дигиталната трансформация, Сборник доклади „MICE туризмът: фестивали, инсентиви, конференции, изложения", XII Черноморски туристически форум 2019, изд. Славена, Варна, 2019, стр. 171

броя на заетите лица и оттам снижаване на безработицата".[22] Този факт е важно условие за стимулиране на бизнеса в търсене на решения за по-добри условия и възможности за популяризиране на своите продукти и услуги, но също така важен мотив и за изграждане на конкурентна политиката на национално ниво в направление туризъм и икономика.

2. Значение и цели на дигитализацията

Процесът на дигитализацията цели повишаване на конкурентоспособността на предлаганите туристически услуги и формира нови поведенчески подходи, насочени към начина на взимане на решение за закупуване и потребление на продукт или услуга.

В Европа съществува Стратегията за единен цифров пазар за предоставяне на ключовите насоки за трансформация на дигитализацията на европейската икономика чрез отключване на пълния потенциал на единен европейски пазар и чрез подкрепа за свободното движение на стоки и услуги през вътрешните граници на Европа. *Стратегията за единния цифров пазар*[23] има отношение към създаване на по-добри възможности за потребителите и бизнеса за достъп до онлайн стоки и услуги в цяла Европа и насърчаване на правилните условия за процъфтяване на цифровите мрежи и услуги, максимизиране на потенциала за растеж на европейската цифрова икономика.

Важно е да се спомене, че Европейската комисия насочва своята подкрепа за туризма към четири групи инициативи:[24]

- подобряване на бизнес средата и увеличаване на инвестициите в туристическия сектор чрез по-добро използване на наличните възможности за финансиране от ЕС;
- засилване на цифровизацията и използването на онлайн инструменти в рамките на индустрията, за да се отговори на новите тенденции и очакванията на потребителите.
- усъвършенстване на уменията и компетенциите на туристическия сектор с цел подобряване на перспективите за кариера и подкрепа на индустрията;
- повишаване на профила на Европа като туристическа дестинация с цел допълване на промоционалните усилия на национално и регионално ниво и привличане на повече туристически потоци към Европа, особено от основните пазари на трети страни.

В информация, публикувана в програмни национални документи се споменава, че България се нарежда на 27-мо място сред 28 държави-членки на ЕС, според индекса за навлизането на цифровите технологии в икономиката и обществото. Тази тенденция е и една от причините Министерство на икономиката да изработи „Концепция за въвеждане на Индустрия 4.0 в

[22] Стефанов, Ц., „Туристическият сектор в област Велико Търново – състояние и перспективи за развитие", сп. „Социално-икономически анализи", Книга 6, 2014, Университетско издателство „Св. св. Кирил и Методий", Велико Търново, 2015, стр. 54
[23] European Commission. A Digital Single Market Strategy for Europe, March 2015
[24] OECD Digital Economy, 2017, p.35

Република България“ за т. нар. *четвърта индустриална революция.* Тя представлява *цялостно обвързване посредством съвременни дигитални технологии на процесите в едно предприятие, чрез които се създава стойност: от разработването, през производството и логистиката, до сервиза и изваждането от експлоатация.*[25] В Концепцията е записано, че нейната цел е *да се създадат предпоставки за модернизиране, автоматизиране и конкурентно позициониране на българската икономика в средносрочен до дългосрочен план (2017-2030).*[26] Очаква се чрез Концепцията да се постигне увеличаване на чуждестранните инвестиции в различни сектори на икономиката и разработване на секторни политики в страната ни.

От друга страна, при откриването на конференцията „Дигитална трансформация в туризма“, организирана от Националния борд по туризъм (НБТ) със съдействието на Министерството на туризма, министърът на туризма в България посочва дигитализацията като ключова за бизнеса и заявява, че „*дигитализацията не е просто промяна, а задължителната трансформация, през която туризмът трябва да премине, за да е ефективен и конкурентен.*“[27] Също така, Министърът оповестява данни от международни изследвания, според които през 2017 г. 46% от туристите в Европа са организирали пътуванията си онлайн и се очаква през следващите 2 години този процент да се увеличи до 60%. През 2018 г. потребителите на Интернет са вече над 4 млрд., а на мобилни услуги са повече от 5 млрд. Дигитализацията трансформира осезаемо туристическата индустрия и вече всеки втори турист организира почивката си чрез интернет, а половината от пътуванията започват от търсене на информация през мобилно устройство.[28]

Прилагането на дигитализацията в туристическата индустрия я дефинира като Туризъм 4.0. Цифровите технологии влияят върху бизнес моделите в туризма. Реалният свят на услугите се съчетава с виртуалния свят на информационните и комуникационни технологии, при което традиционните процеси се допълват и оптимизират чрез дигитализация. Това позволява да се обработват и използват в реално време огромен обем от данни, което води до увеличение на ефективността, по-добро планиране и управление, по-висока производителност.[29]

Поради своята интердисциплинарност и широкообхватност, туризмът е в бизнес отношения и с други сектори на икономиката – той формира около 12% от БВП на България, а дигитализацията обхваща както потребителите, така и бизнес организации партньори.

---

[25]https://www.investor.bg/ikonomika-i-politika/332/a/zapochna-rabotata-po-koncepciiata-za-digitalizaciia-na-ikonomikata-235443/

[26] Министерство на икономиката, КОНЦЕПЦИЯ ЗА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БЪЛГАРСКАТА ИНДУСТРИЯ (ИНДУСТРИЯ 4.0)

[27]http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/novini/ministur-angelkova-suzdavame-postoyanen-suvet-za-digitalizaciya-v-turizma

[28] пак там

[29] **Вараджакова, Д**., Туризъм 4.0 - технологична трансформация и дигитализация, Сборник доклади от XXV симпозиум "Качество, конкурентоспособност, устойчиво развитие" - "Предизвикателствата на новата технологична трансформация", София, БКОНК, УНСС, 2017, стр.193

Заключение

Дигитализацията е инструментът, който осигурява достъп до информация в глобалната мрежа и така води до създаване и прилагане на нови форми и стандарти за защита на авторското право и интелектуалната собственост. Процесът се оказва динамичен, разнообразен и засягащ различни субекти и обекти, но като негова основна задача може да се определи стремежът на компаниите да постигнат повишаване на конкурентоспособността на предлагане на туристически услуги онлайн.

В туризма, процесът на дигитализация стартира още с увеличаване броя на самолетните компании и появилата се необходимост от дигитални услуги, а днес може да се определи, че секторът е наситен с онлайн платформи, които обединяват предлагането на услуги, както и такива за управление и организиране на дейността. Тези аспекти, както и влиянието на дигитализацията върху потребителите на туристически услуги, са важна част от изследването на процеса и приспособяването му към потребителските очаквания и следва да бъдат разгледани и анализирани от автора в бъдещи разработки.

Списък на литературата

1. **Вараджакова, Д.,** MICE туризмът в ерата на дигиталната трансформация, Сборник доклади „MICE туризмът: фестивали, инсентиви, конференции, изложения“, XII Черноморски туристически форум 2019, изд. Славена, Варна, 2019
2. **Вараджакова, Д.,** Туризъм 4.0 - технологична трансформация и дигитализация, Сборник доклади от XXV симпозиум „Качество, конкурентоспособност, устойчиво развитие“ – „Предизвикателствата на новата технологична трансформация“, София, БКОНК, УНСС, 2017
3. **Пернишка, Е., Д. Благоева, С. Колковска**, Речник на новите думи в българския език (от края на XX и първата половина на XIX век). Наука и изкуство, София, 2010
4. **Стефанов, Ц.,** „Туристическият сектор в област Велико Търново – състояние и перспективи за развитие”, сп. „Социално-икономически анализи”, Книга 6, 2014, Университетско издателство „Св. св. Кирил и Методий”, Велико Търново, 2015
5. **Dredge, D., G. Phi, R. Mahadevan, E. Meehan & E. Popescu**, Digitalisation in Tourism, In-depth analysis of challenges and opportunities, GRO-SME-17-C-091-A, 2018
6. **Tsanevska, V.** Business angels as a source of innovation funding, VII Международная научно-практическая конференция „Инновации в технологиях и образовании”, Белово – Велико Търново, 28–29 марта 2014 г., ISBN 978-954-524-964-8, ISBN 978-5-89070-974-5

II. Problemy i perspektywy małego i średniego biznesu/ Problems and prospects of small and medium business

1. Internationalization and Competitive Performance of Bulgarian SMEs *(Y. Ivanova)*

Ivanova, Y. (*University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria)*
e-mail: ivanova@unwe.bg

Abstract. *The competitive performance of SMEs in today's global world is increasingly dependent on their internationalization. The objective of this paper is to study the determinants of internationalization and competitive performance of Bulgarian SMEs based on a random sample of 500 firms. The findings suggest that competitive performance and internationalization of SMEs are determined by their ownership, sector, size, international sales, and target markets. The results reveal a dominating profile of medium-sized manufacturing enterprises internationalized soon after inception in two to five countries, with a lower internationalization degree of family firms. The most important countries for international activities draw a pattern of cross-border cooperation and regionalization – these are countries in the EU among traditional trade partners of Bulgarian firms as well as in the Balkans. There is a room for improvement in SMEs' internationalization and performance by engaging in riskier but rewarding modes besides the most frequently used import-export mode.*
Keywords: *competitive performance, SMEs, internationalization process, determinants, entrepreneurship, international business environment*

Introduction

In today's greatly competitive business environment internationalization has become a key precondition for SMEs to survive and improve their performance. The relevance of this topic is supported by the evidence that despite limited market knowledge and networking, and limited international experience, some traditional SMEs accelerate their international commitment by targeting and investing in distant markets.[30] The majority of SMEs are family firms, some of which are local inert firms, while others are dynamic international players.[31] Unlike non-family firms, family involvement alters the perceptions of risks of internationalization and the potential gains and losses to the socioemotional and financial wealth.[32] The question of whether family firms are less targeted to financial performance and more targeted to intangible objectives, e.g., long-term survival is a fundamental one.[33] Family firms run by founding family members internationalize less compared to non-family firms, but with an increase in knowledge, their internationalization also increases.[34] Strategic

[30] Kalinic, I., & Forza, C.: Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 2012, p. 694.
[31] D'Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T.: External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, 51(4), 2016.
[32] Alessandri, T. M., Cerrato, D., & Eddleston, K. A.: The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, 8(1), 2018.
[33] Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J.: The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 2011, pp. 653–707.
[34] Fang, H. et al.: 'The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources', *Global Strategy Journal*, 8(1), 2018.

tools used to engage in international business activities are foreign market entry modes. Various entry modes differ by the degree of risk, the extent of control, and the resource commitments by SMEs. Entry mode choice can be viewed as a result of performance and vice versa. Entry mode choice might improve performance. This conditional division allows greater flexibility in choosing independent and outcome variables: a variable can be either a determinant or a measure depending on the research objectives.[35]

The need for SMEs to improve their internationalization and performance is imperative for smaller emerging markets like Bulgaria. Statistical data on family firms are often contradictory, and still, family SMEs are a major group in the Bulgarian small business sector. The challenges affecting internationalization and performance of SMEs are mainly linked to limited or lacking resources and capabilities, including sufficiently prepared human resources, finance, experience, networking and knowledge for doing business internationally. In addition, they face a small domestic market, relatively low standard of living, unfavorable demand patterns based on cheap goods often imported from countries as Turkey, China, Poland or agricultural products from neighboring countries like Greece. There is only a limited domestic market niche for more expensive Bulgarian-made high-quality products. The bulk of premium quality products are often produced only for markets abroad either directly exported or subcontracted and marketed with the contractor's brand. Therefore, finding more lucrative markets abroad is a favorable opportunity for SMEs offering local products of premium quality at a higher price. Based on these challenges faced by SMEs it is interesting and useful to gain more knowledge and empirical evidence about determinants that shape the internationalization and performance of enterprises. The remainder of the paper is structured as follows: methods and sample, empirical evidence and conclusions and recommendations.

Method and sample

The empirical study was conducted as part of a research project.[36] The sample is representative and encompasses a total of 500 firms, both family and non-family. The division between both groups relies upon self-identification. Most entrepreneurs are males aged 51-60. The number of employees is a universal measure of firm size for statistical and research purposes. A main determinant of performance is the firm's size as it is potentially linked to economies of scale and scope. The sampled firms are mostly medium-sized, with an average number of 86 employees. The European definition of SMEs was used as a reference source.[37] Out of the total number of firms in Bulgaria, 99.8% are SMEs (leaving only 0.2% to large companies).[38] While the structure of Bulgarian SMEs shows a majority share of micro firms, the structure of the sample, mostly small and medium firms, is justified by targeting internationalized

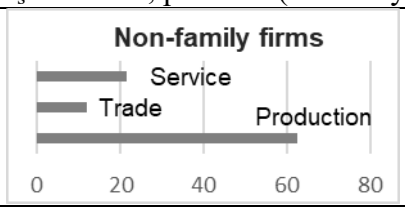
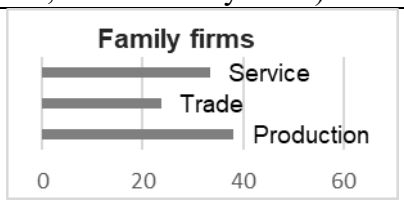
[35] Ivanova, Y. and Todorov, K.: Toward a Dynamic Model of International Performance of Family SMEs: Determinants and Measures, 2019, p. 82.
[36] The project '*Determinants and Models of Competitive Performance of Small and Medium Enterprises in International Business Environment*' is funded by the National Science Fund, Ministry of Education and Science of Republic of Bulgaria.
[37] European Commission: The New SME Definition. User guide and model declaration, 2005.
[38] National Statistical Institute: Number of non-financial enterprises by size, 2019.

enterprises. The more limited resources and the limited propensity of micro firms for internationalization motivated this choice. The empirical results are summarized with appropriate statistical tools for the analysis and interpretation of data.

Empirical data

Firm size is positively correlated with family business status, showing that family firms are moderately smaller than non-family firms. The largest group of enterprises operates in the production sector and the share of manufacturing non-family firms (63%) is almost double the share of manufacturing family firms (38%). Typically, production requires more resource commitments often made with the expectation of future economic rewards and return on investments. Therefore, these data can be interpreted as another indirect proof of the better competitive performance of non-family firms.

Table 1. Internationalization and Performance of Bulgarian SMEs – some empirical data

Determinant	Results
Firm size and family business status (mean and correlation)	86 employees (all enterprises) 104 employees (non-family firms); 74 employees (family firms) r_s = .304**, p = .000 (1=family firms; 2=non-family firms)
Sector (frequency)	 
Most important countries	Greece, Italy, Germany (all enterprises)
Most typical entry modes (multiple response frequency)	1. Import; 2. Regular export; 3. Irregular export; 4. Joint ventures and other joint business activities; 5. Commercial representation; 6. Participation in consortia; 7. Contractual manufacturing. (all enterprises)
Most typical scope and speed of internationalization	Scope: 2 to 5 countries (all enterprises) Speed: up to 1 year after the start of the business (all enterprises)
Internationalization degree and family business status (correlation)	Degree: r_s = .114*, p = .021 (1=family firms; 2=non-family firms)

The countries where businesses make resource commitments are related to the markets where they identify and exploit opportunities for international entrepreneurship and the perceived distance of those markets. The most opportunities SMEs found in EU member states that are among the traditional trade partners for Bulgarian businesses. Family and non-family firms do not differ regarding the physic and psychic distance of international markets. The three markets mostly preferred by both groups are neighboring Greece, as well as Italy, and Germany. Other more preferred markets are in the Balkan Peninsula – evidence for traditions in cross-border business cooperation. Both family and non-family SMEs most typically internationalize up to one year after inception in two to five countries, most often in

only two countries. Family SMEs have a lower internationalization degree – sales from international markets. These data are in line with the notion supported by multiple theoretical perspectives that some new ventures often become active players in the global economy soon after their birth.[39] Import and export entry modes dominate the sample. There is a room for improvement in internationalization and performance by engaging in riskier but potentially more beneficial foreign market entry modes.

Conclusions and recommendations

Bulgarian SMEs can improve their performance by acquiring additional resources and capabilities needed in their internationalization. These include knowledge about foreign markets, know-how, management competencies, and international experience. Potential sources of competitive advantage can be granted by entering international networks and finding trusted partners to jointly launch product or market innovations, process, and business model innovations. SMEs need easier and widespread access to support programs and up-to-date, relevant and useful information.[40] Meanwhile, the country offers some beneficial opportunities for SMEs' internationalization – strategic geographic location, open economy, one of the lowest corporate tax rates in Europe, climate and arable land favorable for agriculture and tourism, rich cultural and historical heritage.[41] These sources of competitive advantage can be beneficial and help Bulgarian SMEs overcome some of the problems and typical constraints in their internationalization process. Studies of determinants that model SMEs' international behavior are of potential interest to researchers, practitioners, and policymakers. Future studies can be instrumental to better understand what typical characteristics act as driving forces or limitations and are associated with a superior or lagging competitive performance of SMEs on the global market.

References

1. Alessandri, T. M., Cerrato, D., & Eddleston, K. A.: The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, 8(1), 2018. https://doi.org/10.1002/gsj.1201
2. D'Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T.: External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, *51*(4), 2016. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.004
3. European Commission: Supporting the Internationalisation of SMEs, 2007.
4. European Commission: The New SME Definition. User guide and model declaration, 2005. https://doi.org/EN NB60-04-773-ENC-C 92-894-7909-4

[39] Zahra, S. and George, G.: International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda, in *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 2017, pp. 253–288.

[40] European Commission: Supporting the Internationalisation of SMEs, 2007.

[41] Bulgaria is the biggest producer of lavender and is also famous for its 'rose valley' – a source of natural essential oil used as a key ingredient in world-known brands for cosmetics and perfumery. It is also famous with its natural and uniquely tasted Bulgarian yogurt, cheese, and wine including branded products that can be found in multiple international locations.

5. Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J. J., & De Massis, A.: The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, *8*(1), 2018. https://doi.org/10.1002/gsj.1197
6. Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J.: The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 2011, pp. 653-707. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320
7. Ivanova, Y. & Todorov, K.: Toward a Dynamic Model of International Performance of Family SMEs: Determinants and Measures, in *4th Regional Helix - Book of abstracts*. Porto: School of Management and Technology, 2019, pp. 78–85.
8. Kalinic, I., & Forza, C.: Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 2012, pp. 694-707. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.002
9. National Statistical Institute: Number of non-financial enterprises by size in terms of employed and statistical regions. 2019. Retrieved February 13, 2020, from http://www.nsi.bg/en/content/8231/number-enterprises
10. Zahra, S., & George, G.: International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. In Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, 2017, pp. 253-288. https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch12

2. Новото лице на старшето предприемачество *(В. Христова)*

Христова В. *(ВТУ «Св. св. Кирил и Методий», България)*

Hristova V. *("St. Cyril and St. Methodius" University of Veliko Tarnovo, Bulgaria)*
e-mail: vhristova@ts.uni-vt.bg

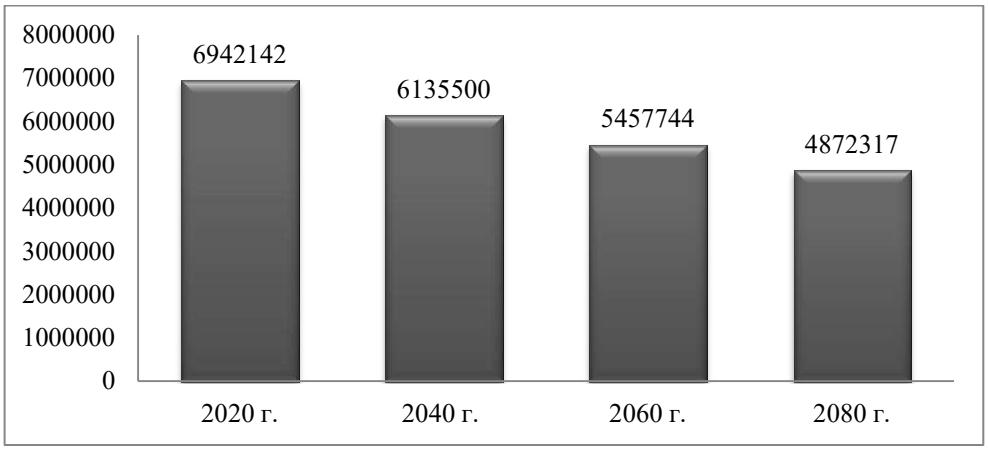
Abstract. *Entrepreneurial projects have realization in very diverse and multivariate directions in the economy as well as in other spheres of society. The ongoing processes of globalization in the world economy are redefining the contours of modern understanding of entrepreneurship, pushing for evolution in existing species, the emergence of "border" ones and the appearance of entirely new types of entrepreneurship. One of these new types of entrepreneurship is senior one. It focuses on entrepreneurial projects carried out of elder part of population and recently gathers serious attention of governments.*
Key words: *senior entrepreneurship, demographical processes, specific characteristics*

През последните години предприемачеството, реализирано от пенсионирани лица придобива все по-голяма популярност. „Третата възраст" вече не се характеризира като кратък и неактивен период, а като такъв, изпълнен с много добро качество на живот и желание за активност и реализиране на разнообразни проектни начинания. Използването на потенциала на този все по-важен и по-увеличаващ се трудов пазар на възрастни граждани може да бъде важна стъпка за повишаване на процента на оцеляване на малките и средни предприятия, а също и за създаването на нови предприятия. Причините за акцентиране развитието на този вид предприемачество се дължат преди всичко на демографските промени, настъпващи във възрастовата структура на населението и последвалото го нарастващо значение на политиките, свързани с тази група от него. Все по-голяма част от т. нар. развити икономики са изправени пред проблема със застаряващото население, който предизвиква увеличаващ се натиск върху социалноосигурителните фондове и пенсионните фондове. Включването на възрастните хора в предприемаческият процес се счита от много учени за един от възможните варианти за разрешаване на този въпрос. За да се създадат политики и програми, които да улеснят прехода на възрастните лица към предприемаческа дейност, е необходимо внимателно да се проучавт всички особености на старшето предприемачество. В настоящата разработка се акцентира върху същността и характеристиките на старшето предприемачество като се извеждат и няколко добри практики в подпомагане развитието му, реализирани в ЕС.

Дефинирането на старшето предприемачество в съществуващата литература преди всичко се свързва с реализирането на предприемачески инициативи от лица на възраст над 50-55 години и по-възрастни, както и на

лица, които са в пенсионна възраст[42]. Изследователите акцентират, че то касае предприемачи от различни възрастови диапазони в указаните граници, което прави групата им изключително хетерогенна от гледна точка на предприемаческата мотивация, намерения, процес на взимане на решения и т.н.[43]

Едно от сериозните предизвикателства, пред които се изправя и ще се изпратя и в бъдеще българският трудов пазар, е все по-намаляващото население на страната при все по-увеличаващ се дял от него на лицата над 65 годишна възраст. От фиг. 1 се вижда прогнозната тенденция относно броя на населението като за 2020 г. делът на лицата над 65 г. е 22%, през 2040 г. се предвижда да бъде 26%, през 2060 г. – 31% и 30% да са през 2080 г. Това поставя логично въпроса пенсионерите ли ще спасяват икономиката ни? И ако да – какви мерки могат да бъдат предприети?



Фиг. 1. Население на България (реалистична прогноза)
Източник: НСИ, www.nsi.bg

С оглед ситуацията и перспективите пред развитието на българския трудов пазар една от все по-често назоваваните алтернативи е тази, свързана с насърчаването на старшето предприемачество. Ефектите от развитието му могат да се разглеждат от няколко позиции. Преди всичко сред пенсионираните лица съществува немалък и неизползван потенциал, който има възможност частично да облекчи натиска на демографските промени. Ползите от засиленото предприемачество сред пенсионираните хора могат да са благоприятни за цялото общество поне в следните направления:

- забавяне пенсионирането на част от хората ще облекчи значително фондовете за социално осигуряване;
- ще се задържат повече лица в групата на активното население като с дейността си ще подпомагат развитието на отделните региони;

[42] Duhamel, M. Et. St – Jean, M. Erogul, Senior Entrepreneurship: Empirical Evidence of the Effect of Aging on Entrepreneurial Intent, Available at: https://www.researchgate.net/publication/315615223
[43] Gomes, Is. Senior Entrepreneurship – what is it and does it matter?, 2014, Available at: https://www.academia.edu/9518336/Senior_Entrepreneurship_what_is_it_and_does_it_matter

- ще се извърши трансфер на знания от опитните лица, които са били наети към практиката посредством реализация на нови предприемачески инициативи;
- ще се увеличи обема на "активните" финансови средства в икономиката, следствие преобразуването на част от натрупаните спестявания от лицата в пред- и пенсионна възраст в „посевен" капитал за техни начинания;
- ще се увеличи броя на наетите лица, ангажирани в новите компании, основани от старши предприемачи;
- не на последно място, ще се повиши удовлетвореността от труда и създадат положителни примери и модели за развитие на хората в предприемаческа кариера, независимо от възрастта, в която се намират.

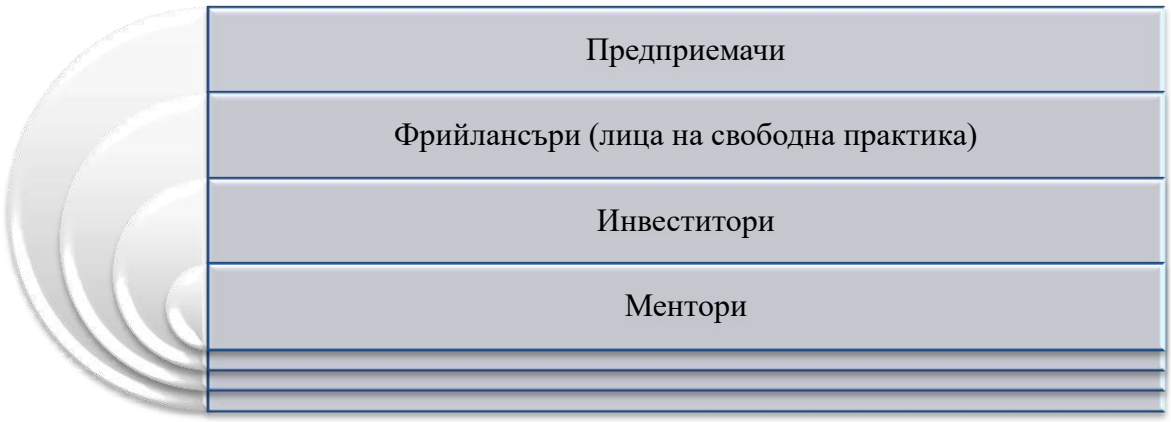
При насърчаването на този специфичен вид предприемачество следва да се отчитат и някои негови негативи като: развиване предимно на проекти в традиционни сфера на икономиката; забавено навлизане на иновации; реализиране на менторски програми със спорна актуалност, инвестиране в нискорискови проекти с цел сигурност на инвестицията, рязко отдръпване от активна работа, поради настъпили здравословни проблеми, често отсъствие на дигитални умения за работа в цифровизиращата се икономика и др. Разбира се тези ограничения на старшето предприемачество не могат да омаловажат съществените му приноси, но трябва да бъдат вземани предвид при подкрепянето му посредством специализирани правителствени програми.

Както всеки от видовете предприемачество, така и старшето се отличава с редица особености[44]:

- В сравнение с по-младите поколения, възрастните лица обикновено имат предимството, че през годините са развили по-богат опит и мрежа от контакти. Следователно, тези предприемачи могат значително по-бързо да реализират разнообразни проекти, благодарение на натрупаните познания и контакти в бизнеса, както и да не допускат грешки, типични за по-неопитните предприемачи.
- Тъй като много възрастни хора вече са имали успешен професионален живот, често имат желание да отстъпят (на обществото) и да бъдат полезни. По този начин често те се насочват към менторски програми, в т. ч. и към доброволчески начинания, които имат връзка с предприемачеството.
- Широкият спектър от опит на възрастните хора може да помогне да разпознават и разчитат по-добре информацията за бизнес възможности и да вземат по-информирани решения.
- След като потенциалните старши предприемачи са постигнали по-стабилен период в живота си, могат да бъдат по-малко склонни да вземат решения с голям риск, респ. големи връщания и да се ориентират към умеренорискови бизнес инициативи.

[44] Senior Entrepreneurship Good Practices Manual, ISBN: 978-92-9202-212-9, DOI: 10.2826/014341, 2016, available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8fdadabd-9ac8-11e6-868c-01aa75ed71a1

Старшето предприемачество може да се реализира в разнообразни формати като най-често те биват:



Фиг. 2. Видове старши предприемачество

Най-логичният вид старши предприемачество е посредством реализирането на собствени проекти на възрастни хора, които по този начин да останат активни на пазара на труда, развивайки самостоятелен бизнес или посредством заемането на роля на стратегически или технически консултанти или инвеститори. Част от тези лица могат да са на свободна практика като фрийлансъри, благодарение на натрупания опит и знания в определена сфера. Много често старшето предприемачество се проявява под формата на менторство като в тази категория възрастните хора обикновено заемат ролята на съветници или обучители, най-често про-боно, в подкрепа на по-младите предприемачи. Нерядко тези предприемачи са и под формата на инвеститори, които влагат средства в прогресивен предприемачески проект, в който виждат голям потенциал.

Отчитайки същността, особеностите, видовете, предимствата и ограничанията на старшето предприемачество следва да отбележим, че ако се възприеме национална политика по неговото насърчаване тя би следвало да включва такива елементи като:

- Обосноваване на адекватен трудов преход за потенциалните старши предприемачи като е важно да се определи на ранен етап вида на уменията, от които се нуждаят тези лица. Обикновено това са цифрови и част от уменията за управление на бизнеса.
- Обучителни модули по предприемачество, които да въвеждат потенциалните лица в пред- и пенсионна възраст в спецификата на предприемаческата кариера;
- Наличие на възможности за подпомагане на възрастните хора да разработят стабилни бизнес планове, които ясно определят нуждите им от финансиране. В противен случай без бизнес опит могат да потърсят банково финансиране или инвеститори без добре разработен бизнес план.

В заключение трябва да се отбележи, че феноменът на възрастните хора или опитни хора, активни в развитието на бизнеса или подкрепящи по-млади предприемачи, не е нов. Въпреки това, осъзнаването на важността на тази възрастова група и необходимостта от разработване на конкретни политики, които да я подкрепят, възникна сравнително наскоро. Причините са тенденциите в демографските процеси, които се наблюдават през последните години и възможността те да се задълбочават в годините напред. Дали старшето предприемачество ще е «спасителният пояс» за обществата с увеличаващ се дял на застаряващо население тепъва ще се наблюдава, но със сигурност ще е единият от вариантите за подобряване крехният баланс в икономиката в бъдеще.

Списък на литературата

1. Коцева, А., Ученици и пенсионери ще спасяват икономиката!, 2020, налично в: https://www.banker.bg/upravlenie-i-biznes/read/uchenici-i-pensioneri-shte-spasiavat-ikonomikata
2. Duhamel, M. Et. St–Jean, M. Erogul, Senior Entrepreneurship: Empirical Evidence of the Effect of Aging on Entrepreneurial Intent, Available at: https://www.researchgate.net/publication/315615223
3. Gomes, Is. Senior Entrepreneurship – what is it and does it matter?, 2014, Available at: https://www.academia.edu/9518336/Senior_Entrepreneurship_what_is_it_and_does_it_matter
4. Senior Entrepreneurship Good Practices Manual, ISBN: 978-92-9202-212-9, DOI: 10.2826/014341, 2016, available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8fdadabd-9ac8-11e6-868c-01aa75ed71a1

3. Infrastruktura logistyczna jako czynnik warunkujący rozwój małych i średnich przedsiębiorstw *(P.Idrian)*

Idrian Piotr (Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego)

Streszczenie. *Celem artykułu jest ukazanie infrastruktury logistycznej jako czynnika, który może w znacznym stopniu wpływać na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, które pełnią rolę uzupełniającą wobec infrastruktury już na etapie jej powstawania, a jeszcze bardziej w czasie jej eksploatacji. W bardzo wielu przypadkach powstawanie elementów infrastruktury na danym obszarze, w perspektywie czasu, znaczącą zmienia oblicze danego terenu oraz stymuluje jego rozwój. W artykule opisano elementy infrastruktury logistycznej, jej cechy i funkcje jakie spełnia na płaszczyźnie logistycznej oraz wskazano, jak mogą wpływać na lokalny rozwój przedsiębiorczości oraz sfer towarzyszących, które mogą dużo zyskać na lokalizacji inwestycji infrastrukturalnych na swoim terenie. Ponadto wyjaśniono relację pomiędzy pojęciami infrastruktury w kontekście gospodarczym i społecznym, a także logistycznym oraz ukazano rolę sektora MŚP w rozwoju lokalnym.*

Słowa kluczowe*: infrastruktura, infrastruktura logistyczna, elementy liniowe i punktowe infrastruktury, rozwój lokalny, transport, urbanizacja, przedsiębiorstwo, sektor MŚP.*

Wstęp

Rozwój każdego terenu zależy od wielu czynników, które mogą spowodować, że dany obszar z czasem będzie zmieniał swoje oblicze. Doświadczenia historyczne dobitnie pokazują, że wraz z upływem czasu zmienia się też świat. Badania archeologiczne co jakiś czas donoszą o odkryciach dawnych cywilizacji i świata jaki wtedy tworzyły. Wyniki tych badań pokazują, że zmiany idą w parze z czasem. Oczywiście mowa tutaj o sytuacjach sprzed wiele setek, a nawet tysięcy lat. Coś jednak od zawsze sprawiało, że niektóre obszary były bardziej podatniejsze na zaludnianie i rozwój niż inne, szczególnie wtedy, gdy ludność przeszła na osiadły tryb życia. Nie zagłębiając się dalej w uwarunkowania historyczne, trzeba wskazać, że bez wątpienia jednym z najważniejszych czynników warunkujących rozwój danego obszaru jest jego lokalizacja. Trzeba jednak w tym miejscu zadać sobie pytanie: co sprawia, że lokalizacja danego terenu jest atrakcyjniejsza od innej? Tutaj warto wspomnieć jeszcze raz o historii, która mówi, że wraz z rozwojem osiadłego trybu życia, zaczęły pojawiać się coraz to nowe potrzeby, które pozwalały na funkcjonowanie cywilizacji na danym terenie przez długie lata, a nawet wieki.

Wszelkie potrzeby, które pojawiały się wśród tworzących się społeczeństw w gruncie rzeczy sprowadzały się (w pewnym uproszczeniu) do wszelkiego rodzaju dostarczania surowców, dóbr, materiałów, towarów i tym podobnych rzeczy, dzięki którym dane osady rozbudowywały się coraz szybciej.

Można tutaj powiedzieć, że dostarczanie owych potrzeb nierozłącznie było związane z transportem, ponieważ nie wszystko można było znaleźć na miejscu, a wraz z postępem, potrzeby były coraz bardziej zróżnicowane. Powyższe potwierdza, to, że wiele dużych cywilizacji i metropolii swoje początki miały na obrzeżach rzek i zbiorników wodnych, które oprócz dostarczania jedzenia, pozwalały także, na prowadzenie zorganizowanego transportu na skalę większą, niż to co uniosą ręce lub

zwierzęta. Transport wodny był jednym z pierwszych rodzajów transportu, który pozwalał człowiekowi na przemieszczanie większej ilości ładunków. Można zatem wysnuć tezę, że już wtedy niejako infrastruktura transportu warunkowała rozwój danych obszarów. Dlatego też, warto zastanowić się, czy mimo upływu wielu lat nie jest tak nadal, choć zupełnie na inna (większą) skalę i w zupełnie innych miejscach.

Infrastruktura → infrastruktura logistyczna → infrastruktura transportu

Dzisiaj, kiedy człowiek opanował w zasadzie każdy zakątek świata, wraz za nim przyszła cywilizacja i szerokorozumiany rozwój gospodarczy. Podobnie jak przed wiekami, dzisiaj także, obszar egzystencji człowieka podporządkowuje się poprzez stwarzanie warunków do coraz lepszego życia, które ma powodować rozwój człowieka, społeczeństwa, gospodarki i państw. Wszelkie "elementy", które stwarzają warunki do komfortowego bytowania na danym terenie noszą nazwę infrastruktury.
Samo pojęcie infrastruktury posiada wielopoziomowe znaczenie i ze względu na swoją ogólnikowość pozwala na szeroką interpretację tego pojęcia w zależności od podejścia konkretnej dziedziny naukowej oraz postulowanych kryteriów[45]. Niemniej jednak w polskiej literaturze przedmiotu określana jest jako *ogół urządzeń i instytucji usługowych niezbędnych do należytego funkcjonowania społeczeństwa i produkcyjnych działów gospodarki i dzieli się na*[46]:

- gospodarczą - obejmuje ona urządzenia związane z transportem, łącznością, energetyką, gospodarka wodną, ochrona środowiska naturalnego,
- społeczną - urządzenia umożliwiające odpowiedni poziom oświaty, opieki zdrowotnej, kulturę, rekreację.

Kolejna definicja traktuje infrastrukturę jako *podstawowy kapitał społeczny zawarty w drogach oraz w innych systemach transportowych i komunikacyjnych, zaopatrzenia w wodę, energię i w innych usługach publicznych*[47].

Podsumowując przytoczone definicje można ogólnie przyjąć, że poszczególne elementy infrastruktury oddziałują na gospodarkę i społeczeństwo, stwarzając warunki do przemieszczania się samej ludności lub dóbr potrzebnych do jej egzystencji, a swoim zasięgiem obejmuje: transport, łączność, energetykę, gospodarkę wodną i ochronę środowiska naturalnego, naukę, oświatę, opiekę społeczną i zdrowotną, kulturę i rekreację. Z powyższego już można wywnioskować, że infrastruktura ułatwia, ale i warunkuje działalność gospodarczą i społeczną.
Infrastruktura posiada pewne specyficzne cechy, do których będą należeć[48]:

- służebny charakter – świadczy usługi dotyczące obsługi sfery produkcyjnej bądź konsumpcyjnej,
- niepodzielność techniczna i ekonomiczna (bryłowatość urządzeń) – konieczność tworzenia całych obiektów od razu, nie da się ich budować etapami,

[45] Por. K. Wojewódzka-Król, R. Rolbiecki, *Infrastruktura transportu,* UG, Gdańsk 2010, s. 12-16.
[46] www.sjp.pwn.pl/slowniki/infrastruktura, (stan na 10.02.2020).
[47] E. Gołembska (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce,* PWN, Warszawa 2007, s. 107.
[48] P. Kozubek, *Efektywność inwestycji infrastrukturalnych w transporcie kolejowym*, PŚ, Kielce 2012, s. 151., za: K. Wojewódzka-Król (red.), *Rozwój infrastruktury transportu*, UG, Gdańsk 1999, s. 17-21.

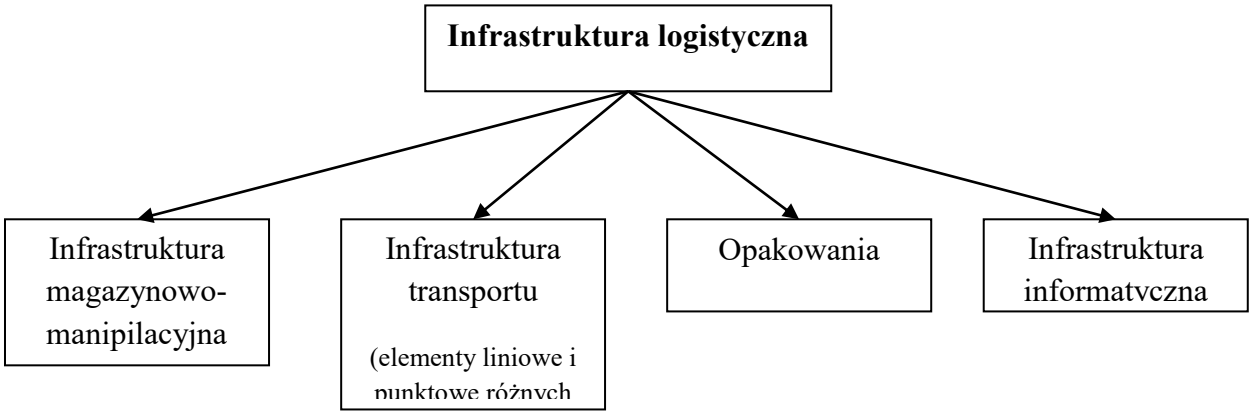
- wysoka kapitałochłonność – tworzenie infrastruktury jest bardzo drogie, a poniesione koszty zwracają się dopiero w długim okresie,
- skokowy sposób powstawania kosztów – koszty infrastruktury rosną wraz z czasem i jest to konsekwencja niepodzielności,
- długowieczność – długi okres realizacji i często bardzo długi okres użytkowania,
- immobilność funkcjonalna i przestrzenna – nie da się przenosić urządzeń infrastruktury i ciężko zmienić ich przeznaczenie, urządzenia infrastruktury są względem siebie komplementarne, a nie substytucyjne,
- występowanie znacznych efektów zewnętrznych, z których szereg ma charakter efektów odroczonych.

Analiza przytoczonych cech infrastruktury już na tym etapie pozwala stwierdzić, że jej rozwój sprzyja rozwojowi całego okolicznego regionu, na którym powstaje. Zagłębiając się bardziej w zakres infrastruktury, można zauważyć, że do jej składników został zaewidencjonowany również transport. Sam transport to nie tylko przewóz ładunków z punktu A do punktu B. Proces transportu to także czynności załadunkowe i wyładunkowe, do realizacji których, również potrzebna jest odpowiednia infrastruktura. W tym miejscu pojawia się pojęcie infrastruktury logistycznej. Analiza literatury przedmiotu wyłania dwojakie podejście do tego pojęcia, które definiują infrastrukturę logistyczną jako[49]:

- *podstawa funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce z makroekonomicznego punktu widzenia, mająca wpływ na rozwój przedsiębiorstwa wraz z ogólnymi warunkami administracyjno-prawnymi prowadzenia biznesu i klimatu politycznego,*
- *baza techniczna z mikroekonomicznego punktu widzenia, do której należą m.in.: środki transportu, budynki i budowle magazynowe wraz z wyposażeniem, a także maszyny i* urządzenia (do obsługi przepływów materiałowych).

W przytoczonych podejściach infrastruktura logistyczna widziana w kontekście makro będzie dotyczyć sfery państwowej i zawierać przede wszystkim ciągi komunikacyjne różnych gałęzi transportu wraz z infrastrukturą towarzyszącą. Natomiast z punktu widzenia mikro tworzyć ją będą przede wszystkim budynki i budowle magazynowe wraz z wyposażeniem. Przytoczone definicje pozwalają na skonstatowanie infrastruktury logistycznej jako systemu dróg lądowych, wodnych, portów lotniczych, portów morskich, sieci telekomunikacyjnych i przesyłowych znajdujących się na określonym terenie. Literatura przedmiotu wyróżnia w infrastrukturze logistycznej kilka elementów składowych, które przedstawiono na rysunku 1.

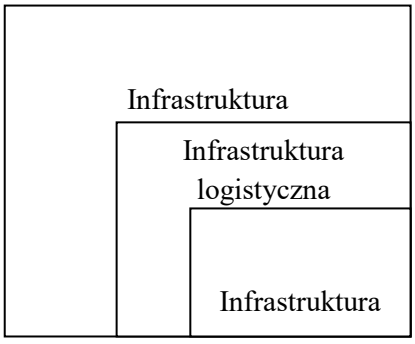
[49] Ł. Wojciechowski, A. Wojciechowski, T. Kosmatka, *Infrastruktura magazynowa i transportowa,* WSzL, Poznań 2009, s. 14., za: M. Ciesielski (red.), Rynek Usług logistycznych, Difin, Warszawa 2005. Por. K. Ficoń, *Logistyka techniczna* - infrastruktura logistyczna, BEL Studio, Warszawa 2009, s. 45-50.



Rysunek 1. Struktura infrastruktury logistycznej
Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z przedstawionego rysunku w skład infrastruktury logistycznej, wchodzą: cała infrastruktura transportu, środki transportu i manipulacji do przemieszczania produktów między przedsiębiorstwami, a także wewnątrz nich, budynki i budowle magazynowe, które umożliwiają składowanie i ochronę zapasów oraz odpowiednie wyposażenie magazynów umożliwiające realizację ich podstawowych funkcji (przyjmowanie, składowanie, kompletowanie, wydawanie), opakowania stanowiące ochronę produktów, ale często także służące do transportu i manipulacji oraz środki przetwarzania informacji (urządzenia i ich systemy wraz z oprogramowaniem).

W aspekcie tematyki niniejszego artykułu, szczególną uwagę należy zwrócić na infrastrukturę transportową, którą tworzą: elementy liniowe (ciągi komunikacyjne, drogi, linie kolejowe, szlaki wodne itp.) i elementy punktowe (stacje przeładunkowe, dworce, porty lotnicze, porty wodne itp.) oraz na infrastrukturę magazynowo-manipulacyjną, której wielkość i ilość dynamicznie rozrasta się w ostatnich latach. Relacje pomiędzy przedstawionymi pojęciami przedstawia kolejny rysunek 2.



Rysunek 2. Relacje pomiędzy pojęciami infrastruktury
Źródło: opracowanie własne

Pojęcie przedsiębiorstwa oraz sektora MŚP

Przedsiębiorstwo jest jednym z podstawowych podmiotów gospodarczych występujących na rynku. Jako kategoria ekonomiczna jest ciężkie do jednoznacznego

efiniowania. Różne nurty myślowe i szkoły odmiennie definiowały przedsiębiorstwo na przestrzeni czasu. Ze względu na złożoność i rozbudowanie tej sfery, istnieje wiele kryteriów i podziałów przedsiębiorstw. Zastanawiając się nad istotą tego pojęcia i śledząc literaturę warto przytoczyć kilka definicji pojęcia przedsiębiorstwa:

- *przedsiębiorstwo to podmioty gospodarcze prowadzące na własny rachunek działalność produkcyjna lub usługową w celu osiągnięcia określonych korzyści*[50],
- *zespół osobowych, rzeczowych oraz finansowych czynników wytwórczych zorganizowanych i skoordynowanych w celu prowadzeniu prowadzenia działalności gospodarczej związanej z wytwarzaniem dóbr i świadczeniem usług*[51],
- *zorganizowany zespół składników materialnych i niematerialnych, umożliwiających realizację określonych zadań gospodarczych i zarazem jego obsługę prawną*[52].

Przytoczone definicje pozwalają wysunąć pewne powiązania miedzy nimi. Wszystkie definicje wzmiankują się o tym, że przedsiębiorstwo swój byt społeczny opiera na wytwarzaniu dóbr i usług realizujących potrzeby nabywców, a byt ekonomiczny zapewnia cel działania przedsiębiorstwa, którym jest zysk. Warto tutaj jeszcze dodać, że tzw. sektor Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP) tworzą firmy skategoryzowane wg następujących kryteriów: liczba zatrudnionych osób, roczny obrót oraz całkowity bilans roczny. Wg podanych wytycznych będą to[53]: mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 10 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro. Małe przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro. Średnie przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 250 pracowników, którego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro.

Rozwój infrastruktury logistycznej a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

Literatura przedmiotu wskazuje także funkcje, jakie spełnia infrastruktura w gospodarce[54]:

- transferowa – stwarzanie warunków przepływu w przestrzeni dóbr, energii oraz ludzi,
- usługowa – zaspokajanie popytu na usługi zgłaszany przez sferę produkcyjną oraz konsumpcyjną,
- integracyjna – kształtowanie więzi społecznej, ekonomicznej i informacyjnej w układach pomiędzy regionami,

[50] Z. Stachowiak, R. Kłodziński, *Ekonomika przedsiębiorstwa*, AON, Warszawa 2004, s. 20.
[51] Z. Nasalski, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, UWM, Olsztyn 2006, s. 8.
[52] J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa,* PWE, Warszawa 2004. s. 17.
[53] www.parp.gov.pl/definicja-msp?q=20190117, (stan na 10.02.2020.)
[54] M. Ratajczak, *Infrastruktura w gospodarce rynkowej*, AE, Poznań 1999, s. 36.

- lokalizacyjna – poziom rozwoju infrastruktury na danym terenie świadczy o poziomie jego atrakcyjności (dostępność sieci transportowej, energii, zasobów wodnych itp.),
- akceleracyjna – poziom zagospodarowania infrastrukturalnego stanowi przesłankę rozwoju gospodarczego określonych regionów, a rezerwa potencjału infrastruktury stanowi istotny czynnik rozwoju gospodarczego danego obszaru.

Po zapoznaniu się z funkcjami jakie pełni infrastruktura można zastanowić się nad tym w jaki sposób poszczególne funkcje mogą rzutować na rozwój regionu w kontekście rozwoju sektora MŚP. Zanim jednak o funkcjach infrastruktury, warto wspomnieć, że już same rozpoczęcie inwestycji (etap budowy) jest mocnym bodźcem do rozwoju MŚP. Inwestorzy budujący w danej okolicy (np. magazyn, odcinek drogi), potrzebują szerokiego wachlarza firm (podwykonawców) do zrealizowania swoich planów. Przeważnie po etapie konstrukcyjnym, dalsze prace realizowane są na wielu płaszczyznach równolegle, co wymaga dużych potrzeb usług budowlano-wykończeniowych. Bardzo często front robót opiera się na lokalnych firmach, dla których staje się to podstawowym zakresem działań. Powstawanie takiej inwestycji, to nie tylko korzyść dla firm budowlanych. Generuje także wiele innych potrzeb np. takich jak: potrzeby transportu, realizacja dostaw, wywóz śmieci, zapotrzebowanie na materiały, usługi gastronomiczne, usługi hotelarskie i wiele innych. Wszystkie te potrzeby, mogą i często są realizowane przez okoliczne przedsiębiorstwa, które dzięki temu mają na określony czas, stały wzmożony popyt na swoje usługi. Przytoczone argumenty wskazują, że już sam fakt powstawania infrastruktury logistycznej na danym terenie powoduje rozwój okolicznych przedsiębiorstw.

Funkcja transferowa jest jedną z najistotniejszych funkcji, z którą powiązane są kolejne. W infrastrukturze logistycznej będzie dotyczyć w głównej mierze ułatwianiu możliwości przemieszczania się w przestrzeni ludzi i dóbr. Bez wątpienia, dzięki wszelkiego rodzaju elementom infrastruktury transportu, można w sposób coraz bardziej szybszy i zorganizowany realizować procesy transportowe. W ślad za tym, można stwierdzić, że wiele firm korzystających z tej infrastruktury będzie mogło podwyższyć jakość swoich usług, nie tylko w branży stricte transportowej, ale także innych branż, ponieważ nie od dzisiaj wiadomo, że wszelka działalność gospodarcza bardziej lub mniej jest powiązana z transportem.

Funkcja usługowa bezpośrednio koreluje z funkcją transferową, ponieważ zaspokajanie różnego rodzaju popytu zgłaszanego przez konsumentów i wymaga w wielu przypadkach realizowania zadań transportowych. Wszelkiego rodzaju dostawy, dojazd do klienta, świadczenie usług na miejscu, wymaga połączeń komunikacyjnych, które będą na tyle korzystne, aby skłaniały klientów do korzystania z lokalnego rynku. Różnorodne potrzeby, to także możliwość rozwoju różnych firm, które mogą te potrzeby zrealizować. Również sfera infrastruktury magazynowej generuje popyt na wiele usług. Magazyny to nie tylko miejsce do składowania towarów, ale także jego wyposażenie, ludzie oraz organizacja pracy. Każdy z tych obszarów posiada swoje zapotrzebowanie, które może być zaspokajane przez firmy z sektora MŚP. Przykładowo usługi gastronomiczne dla pracowników, usługi sprzątające i konserwujące, usługi ochroniarskie. Magazyny wyposażone są w

wiele urządzeń i systemów, które również wymagają przeglądu, czy serwisu. Takie obiekty impulsują wieloma potrzebami, które realizują podmioty zewnętrzne. Potrzeby te będą uzależnione od wielkości i specyfiki danego magazynu, ale bez wątpienia stają się lokalnym ośrodkiem rozwoju gospodarczego[55].

Funkcja integracyjna, również skorelowana jest z funkcją transferową, dzięki niej kształtuje się w głównej mierze więź społeczna i ekonomiczna pomiędzy regionami. Więź społeczna kojarzona będzie z utrzymywaniem relacji międzyludzkich, ponieważ dzięki odpowiednio rozwiniętej infrastrukturze transportu, przemieszczanie się, nawet na duże odległości, nie stanowi już takiego problemu jaki kiedyś. Z punktu widzenia więzi ekonomicznych, w tym miejscu również można dostrzec szansę na rozwój sektora MŚP. Dogodne połączenia pomiędzy większymi ośrodkami aglomeracyjnymi, to także szansa dla firm na większą liczbę klientów. W dzisiejszych czasach, odległości 100km nie stanowią większej bariery przestrzennej i czasowej do pokonania w stosunkowo krótkim czasie. Stwarza to pole do rozszerzenia działalności przedsiębiorstw na nowe lokalne rynki, które do tej pory mogły być postrzegane jako zbyt odległe lub ze zbyt dużą barierą wejścia wynikającą z odległości (np. ewentualne koszty wynajmu biura, które nie będzie potrzebne).

Funkcja lokalizacyjna i akceleracyjna dotyczą bardzo podobnej sfery związanej z potencjałem, a także dynamiką rozwoju poszczególnych regionów, dlatego rozpatrywane będą razem. Nie od dziś widać, że wielkim inwestycjom w infrastrukturę transportową ściśle towarzyszą inwestycje w infrastrukturę magazynową, oczywiście tam, gdzie sprzyjają temu warunki przestrzenne i lokalizacyjne. Znakomitym tego przykładem jest rozwój infrastruktury magazynowej, przy większych węzłach drogowych. Węzeł autostradowy, zjazd z autostrady, przebiegająca po sąsiedzku droga ekspresowa, połączenie szlaków kolejowych i drogowych, to naturalnie znakomite miejsca pod inwestycje w powierzchnie magazynowe. Pomijając fakt, analizy różnych czynników lokalizacyjnych takich inwestycji, od razu można zaobserwować związki między nimi, czego przykładem są skupiska wielu firm logistycznych w takich miejscach. Powstawanie takich inwestycji pociąga za sobą efekt domina, ponieważ bardzo często jedna inwestycja z czasem przyciąga kolejną. Dzięki systematycznemu rozwojowi bazy logistycznej, w ślad za tym rozwija się także, cały okoliczny obszar, niekiedy diametralnie zmieniając swoje oblicze. Po pewnym czasie następuje stopniowa akceleracja rozwoju danego obszaru, co można przyrównać do kuli śniegowej, która choć na początku mała, później widocznie przybiera na masie z każdym obrotem. Podobnie dzieję się z terenami, na których powstaje infrastruktura logistyczna, gdzie w wielu przypadkach, jeszcze przed kilkoma laty dominował krajobraz rolniczy. Wraz ze zmianą tego krajobrazu zmieniają się także potrzeby ludności i lokalnych rynków, które po raz kolejny stają się szansą do rozwoju sektora MŚP, który będzie miał szansę sprostać tym potrzebom. Dlatego stan infrastruktury na danym obszarze, świadczy o nie tylko o jego atrakcyjności, ale także o jego przyszłościowym potencjale, co w konsekwencji daje możliwości na powstawanie wielu efektów

[55] Lokalizacja centrów logistycznych, jako bardzo dużej jednostki logistycznej, jeszcze bardziej potęguję popyt na różne dobra i usługi.

zewnętrznych spowodowanych przez funkcjonowanie infrastruktury logistycznej na danym terenie.

Zakończenie

Przytoczone w niniejszym artykule dociekania, miały za zadanie ukazanie infrastruktury logistycznej, nie jako synonimu nieposkromionego, pędzącego rozwoju gospodarczego, ale jako szansy na rozwój terenów, które niekoniecznie są wielkimi aglomeracjami, a które dzięki swoim walorom, mogą znacznie poprawić poziom życia dla swoich mieszkańców, stając się jednocześnie mocnym (zwrotnym) punktem do rozwoju na przyszłość. Tak jak nikt nie buduje domu w szczerym polu, tak wszelki rozwój gospodarczy danej okolicy zaczyna sie najpierw od ulokowania na nim pewnych elementów infrastruktury, która to staje się bodźcem i motorem napędowym do dalszych zmian i rozwoju.

Bibliografia

1. Ciesielski M. (red.), Rynek Usług logistycznych, Difin, Warszawa 2005.
2. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa,* PWE, Warszawa 2004.
3. Ficoń K., *Logistyka techniczna* - infrastruktura logistyczna, BEL Studio, Warszawa 2009.
4. Gołembska E. (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce,* PWN, Warszawa 2007.
5. Kozubek P., *Efektywność inwestycji infrastrukturalnych w transporcie kolejowym*, PŚ, Kielce 2012.
6. Nasalski Z., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, UWM, Olsztyn 2006.
7. Ratajczak M., *Infrastruktura w gospodarce rynkowej*, AE, Poznań 1999.
8. Stachowiak Z., Kłodziński R., *Ekonomika przedsiębiorstwa*, AON, Warszawa 2004.
9. Wojciechowski Ł., Wojciechowski A., Kosmatka T., *Infrastruktura magazynowa i transportowa,* WSzL, Poznań 2009.
10. Wojewódzka-Król K. (red.), *Rozwój infrastruktury transportu*, UG, Gdańsk 1999.
11. Wojewódzka-Król K., Rolbiecki R., *Infrastruktura transportu,* UG, Gdańsk 2010.
12. www.parp.gov.pl
13. www.sjp.pwn.pl

III. Efektywność funkcjonowania organizacji i przedsiębiorstw/ The effectiveness of organizations and enterprises

1. Вартісно-орієнтований підхід до обліку та звітності *(О.С. Бойко)*

БОЙКО О.С. (к.е.н., ст. викладач, ОНЕУ, м. Одеса)
BOIKO O.S. (PhD, ONEU, Odesa)

Вимірювання та оцінка економічних явищ, ресурсів та результатів були (і, безперечно, будуть) центральною проблемою в дослідженнях та практиці фінансового та управлінського обліку, хоча обидві ці галузі бухгалтерського обліку зосереджуються на різних визначеннях, сферах, аспектах та проблемах. Вартість також є важливою проблемою при вимірюванні та управлінській діяльності. Навколо кожного підприємства є групи стейкхолдерів, які зацікавлені у різних аспектах діяльності організації. Незважаючи на багато розбіжностей, зокрема, щодо інформаційних потреб зацікавлених сторін, існує важливий показник ефективності для всіх груп інтересів - вартість підприємства. Усі зацікавлені сторони прагнуть зростання вартості підприємства (максимізації), оскільки всі вони беруть участь у процесах створення та споживання вартості.

Будь-яка дискусія про вартість - це дискусія про парадигми. Розглядаючи бухгалтерський облік як суспільну науку, можна виділити три чіткі парадигми бухгалтерського обліку: позитивістська (основна), інтерпретаційна та критична.

Вартість містить багато значень, які можна поділити на три великі групи, вимірювальна величина; економічна цінність, філософська цінність [1, с. 359]. Економічна цінність відноситься до обмінної вартості або вартості використання

Філософська цінність, яку можна визначити як об'єкт судження, може стосуватися: суб'єктивної цінності та об'єктивної інструментальної цінності або об'єктивної внутрішньої цінності.

У бухгалтерському обліку вартість зазвичай стосується вимірювання економічних ресурсів і явищ. З одного боку, цінність вважається об'єктивною, грошовою ознакою ресурсів чи явищ, яка вимірюється та перевіряться, але, з іншого боку, цінність також є суб'єктивною у тому сенсі, що вона може бути оцінена на основі різних методів та підходів, які дають різні результати. Вартість в бухгалтерському обліку не є фіксованим атрибутом явищ, оскільки вона залежить від об’єкта, предмета, часу, місця, призначення та способу вимірювання. Іншими словами, це залежить від того, що і ким, коли і де, чому і для чого, і як щось вимірюється. Таким чином, цінність відкрита для маніпуляцій.

Якщо ми розглянемо вартість підприємства в цілому, ми можемо виділити три загальні рівні, які мають важливе значення в бухгалтерському обліку:

- балансова вартість (результат оцінки фінансового обліку активів та зобов'язань, відображений у фінансовій звітності);
- ринкова вартість (результат гри попиту та пропозиції);
- економічна цінність (фактична або основна вартість, оцінена як теперішня вартість дисконтованих майбутніх економічних вигід).

Оцінка виступає суттю обліку, хоча фінансовий облік та управлінський облік охоплюють різні аспекти вартості та оцінки

Найважливіша відмінність полягає в тому, що фінансовий облік зосереджений на оцінці активів та пасивів, тоді як управлінський облік зосереджується на вартості компанії та на процесі створення вартості.

Функція фінансового обліку полягає не в оцінці бізнесу в цілому, а в передачі ціннісної інформації про економічні ресурси бізнесу. Відповідно до Концептуальної основи фінансові звіти загального призначення не призначені для відображення цінності суб'єкта господарювання, що звітує, але вони «надають інформацію, щоб допомогти існуючим та потенційним інвесторам, позикодавцям та іншим кредиторам оцінити вартість організації, що звітує» [2].

Цікавим моментом розбіжності є використання ринкових цін. Фінансовий облік охоче посилається на ринок: в моделі за історичною вартістю вартість активу (на момент придбання) дорівнює його ринковій ціні, а в моделі за справедливою вартістю ринкова ціна активу розглядається як найкращий і найбільш об'єктивний метод оцінки. Управлінський облік швидше відкидає (або, принаймні, рідко посилається на) ринкові ціни і зосереджується на оцінці економічних вигід. В управлінському обліку ринкова вартість компанії використовується лише для порівняльних цілей. На цьому етапі виникає питання, чи дійсно ринкові ціни є об'єктивними заходами. Необхідність оцінки внутрішньої цінності компанії випливає з того, що існує невідповідність між ринковою та балансовою вартістю підприємства. Більше того, жодне з цих значень не вільне від недосконалостей. Бухгалтерська вартість, насамперед, не включає цінності таких ресурсів, як знання та вміння, бренд, репутація та відносини з клієнтами; по-друге, це може базуватися на оцінці історичної вартості. З іншого боку, ринкова вартість - це усереднене уявлення інвесторів (таким чином, суб'єктивне) про те, скільки коштує дана компанія, що особливо - з огляду на результати поведінкового фінансування щодо аномалій на ринку капіталу, а також про нераціональну поведінку та помилки сприйняття інвесторів - ставить під сумнів ефективність ринку капіталу та надійність оцінки ринку. Взаємозв'язок між балансовою вартістю та ринковою вартістю називається «розривом вартості». Прихильники позитивістської теорії стверджують, що обов'язок бухгалтерського обліку скоротити цей проміжок шляхом вдосконалення принципів вимірювання вартості підприємства, тобто шляхом визначення об'єкта вимірювання (що вимірювати?) Та методу вимірювання (як виміряти?). Однак, як вже було сказано, фінансова звітність спрямована не на те, щоб представити вартість компанії, а надати відповідну

інформацію, яка може бути використана для оцінки вартості компанії користувачами інформації (на власний ризик).

Якщо ринкові та балансові вартості не є надійними заходами, існує необхідність у таких вартісних заходах, які б могли надійно відображати «справжню» внутрішню цінність підприємства. Безумовно, бухгалтерський облік пропонує ряд заходів щодо створення вартості, але немає надійних доказів, що підтверджують, що ці заходи мають більшу цінність, ніж дані фінансового обліку. Вартісні емпіричні дослідження (за позитивістською парадигмою) показують, що більшість заходів щодо ефективності роботи компаній та аналітиків мають свої переваги, але вони не є досконалими. Вартісна відповідність змінних бухгалтерського обліку повинна визначатися з точки зору того, наскільки вони пояснюють економічну властивість. Однак основні дослідження фінансового та управлінського обліку зосереджуються скоріше на ринковій вартості: бухгалтерський показник є важливим, якщо він має суттєво передбачуваний зв'язок із цінами акцій та показниками фондового ринку, такими як ціна-дохід або ціна-балансові коефіцієнти.

Доречність дослідження вартості зазвичай ґрунтується на припущенні, що фондовий ринок є ефективним принаймні у напівсильній формі, тобто ціни на акції відображають всю загальнодоступну інформацію і, торгуючи цією інформацією, неможливо отримати жодних надлишкових прибутків. Однак, якщо ринки не є ефективними та ціни на акції не відображають «справжню» цінність компанії, виникає питання наскільки цінними и релевантними є результати дослідження вартості.

Новою парадигмою бухгалтерського обліку може стати вимірювання економічної вартості, яка надасть можливість подолати розрив між підходами фінансового та управлінського обліку до вартості та оцінки. Для побудови моделі вартісно-орієнтованого обліку необхідно розглянути та вирішити багато складних (але важливих як з теоретичної, так і з практичної точки зору) питань. Деякі з цих питань перераховані нижче:

- Яке визначення вартості в вартісно-орієнтованому обліку в економічному та філософському відношенні?
- Який об’єкт (ресурси та явища) оцінки в вартісно-орієнтованому обліку?
- Хто є користувачем інформації вартісно-орієнтованого обліку?
- Які методи вимірювання вартості слід використовувати в вартісно-орієнтованому обліку?
- Чи мають значення ринкові ціни при встановленні внутрішньої вартості?
- Як звітуватися про вартість? Чи повинна звітність про вартість бути частиною фінансової звітності?

Звіт при використанні вартісно-орієнтованого підходу в обліку повинен містити інформацію про внутрішню цінність компанії, а також величину вартості, створену за звітний період. Також до звіту варто включити додаткову інформацію, що стосується припущень, методів та методології оцінки (рис. 1).

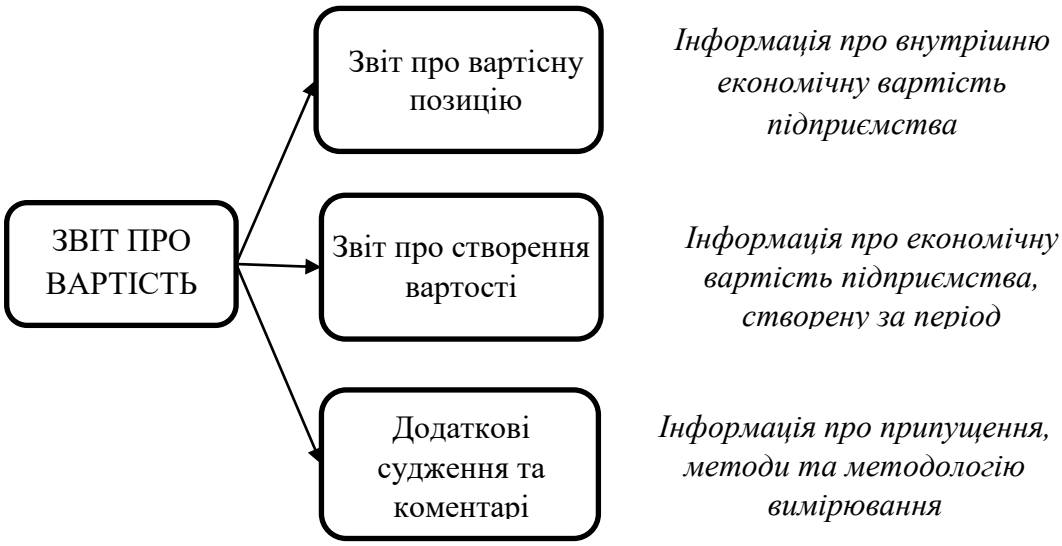


Рис. 1.Елементи звіту про вартість

Елементи запропонованого звіту про вартість структурно базуються на чинній концепції МСФЗ у формі подання фінансової звітності, проте не передбачається, що звітність про вартість повинна замінювати останню - вона швидше передбачається як доповнення. Запропонована форма подання, подібна до загальновизнаної фінансової звітності, була б прозорою та зрозумілою для користувачів інформації. Звіт про вартісну позицію (доповнення до балансу або звіту про фінансовий стан) відображатиме оціночну вартість компанії, а звіт про створення вартості (доповнення до звіту про прибутки та збитки) повідомляє про вартість, створену за звітний період. Додаткові примітки та коментарі містять додаткову інформацію та пояснення, зокрема основні припущення та методологію оцінки. Звіт про цінність, безсумнівно, викликає багато питань за трьома згаданими раніше парадигмами.

Таким чином можна зробити висновок, що балансова вартість підприємства, яка відображається у фінансовій звітності, часто не відповідає його ринковій вартості. Крім того, і балансова, і ринкова вартість не є надійними засобами визначення вартості. Балансова вартість нехтує інтелектуальним капіталом підприємства і часто використовує історичну вартість як основу для оцінки. У свою чергу, ринкова вартість інкапсулює різні думки учасників ринку капіталу (інвесторів). Якщо ринки капіталу були дійсно ефективними (якщо ціни на акції відображали всю наявну інформацію), ринкова вартість може розглядатися як надійний елемент визначення створення вартості. На жаль, зважаючи на докази поведінкового фінансування (що стосується нераціональних інвесторів, аномалій ринку капіталів та помилок сприйняття), ринкову вартість не можна розглядати як надійну внутрішню вартість. Однак виникає питання, чи може, і якщо так, то в якій мірі бухгалтерський облік, будучи інформаційною системою, звузити «ціннісний розрив» і чи не може це завдання бути неефективним з самого початку. Можливість подолання розриву між підходами фінансового та управлінського обліку до вартості та оцінки була розглянута вище. Нарешті було

запропоновано вартісно-орієнтований облік. Вартісно-орієнтований облік та його результат у формі запропонованого звіту про вартість, який є вираженням конвергенції підходів фінансового та управлінського обліку до вартості та оцінки, можуть розглядатися одночасно як виклик або як утопія. З одного боку, цей підхід охоплює цінність компанії та результати процесів створення вартості, таким чином, він надаватиме нову та релевантну інформацію. З іншого боку, можливо, виникне багато труднощів у створенні цілісної теоретичної моделі вартісно-орієнтованого обліку та втіленні її на практиці. Запропонована структура викликає багато питань, які могли б вирішити дослідники фінансового та управлінського обліку незалежно від прийнятої парадигми.

Список використаних джерел

1. Bourguignon A. Management accounting and value creation: the profit and loss of reification. Critical Perspectives on Accounting 16 (2005) 353–389
2. Концептуальна основа фінансової звітності https://www.iasplus.com/en/standards/other/framework

2. Формування та реалізація стратегій на засадах Проектного управління *(С. І. Павлова, S. I. Pavlova, К. Є. Орлова, K. Ye.Orlova)*

УДК 005.8

ПАВЛОВА С. І. (*Житомирський державний університет ім. Івана Франка, Україна*)
PAVLOVA S. I. (*Zhytomyr Ivan Franko State University, Ukraine)*
ОРЛОВА К. Є. *(Державний університет «Житомирська політехніка», Україна)*
ORLOVA K. Ye. *(Zhytomyr Polytechnic State University, Ukraine)*

Анотація. *Охарактеризовані передумови широкого використання методології проектного управління при розробці та реалізації стратегій на підприємствах, представлено стратегічну піраміду через сукупність проектів та програм. Запропоновано формулювання та виконання стратегії представити за допомогою етапів життєвого циклу проекту, застосовуючи завдання проектного управління визначені критерії якості за кожним з етапів. Запропоновано використовувати ключові фактори успіху реалізації стратегії на основі проектного підходу: команда проекту, формат та методики управління проектами, чинники та обмеження. Подано загальні підходи щодо врахування холістичного мислення у реалізації стратегій через етапи ініціації, управління проектами та програмами, управління змінами.*
Ключові слова: *стратегія, проект, проектне управління, життєвий цикл*

Title: Formation and implementation of strategies on the basis of project management
Abstract. *The prerequisites for the widespread use of project management methodology for the formation and implementation of strategies at the enterprises have been characterized. The strategic pyramid has been presented through the set of projects and programs. It has been suggested to present the formation and implementation of the strategy with the use of project life cycle stages, the quality criteria for each stage have been specified using the tasks of project management. It has been proposed to use key success factors of strategy implementation on the basis of project approach: project team, format and techniques of project management, factors and limitations. The general approaches to the taking into account the holistic thinking in the strategies implementation through the stages of initiation, management of projects and programs, changes management have been presented.*
Keywords: *strategy, project, project management, life cycle.*

Projecting of business and transfer to project-oriented organizations is a global trend in the world community. The projecting of a business is initiated by the following global market trends – the technical and technological complexity of new products increase sharply, the life cycle of products and services is shortened, but the expected cost is supposed to remain unchanged. Under such circumstances, modern technologies of project and program management become especially relevant.

So, as the project approach is well suited to the specifics of development of something unique, we suggest considering integrating project management methodology for development of an enterprise strategy that is by definition unique and complex from a management standpoint process with many limitations and unknowns.

The modern project approach is based on a number of conditions and limitations which are necessary to be taken into account in order to effectively manage all strategy development processes:

- the uncertainty of the market environment and the ever-increasing corresponding risks;
- the uniqueness of a particular market environment;
- the need for careful and adaptable transfer of foreign experience and corporate standards from other countries;
- taking into account all internal restrictions;
- taking into account the expectations of the project client (as a rule – shareholders and top management); accordingly – a clear fixation of terms and expected results at the beginning of project development;
- the need to create an effective team from the beginning of the project;
- understanding, formulating, prioritizing other important projects for the development of the organization, which, as a consequence, necessarily come from the main strategy [2].

We believe, the project approach should be applied to any development, vision, changes of the enterprise activity. For example, creating an enterprise motivation system or launching a CRM system are seen as projects, and creating a long-term strategy that inherently defines all other things often comes down to several strategic mission and vision definition sessions.

The project approach, like no other, works with a set of important concepts for effective development, such as uncertainty of external environment, goals, effective team, role and function distribution, time and budget management, etc. So, it is expedient to present the strategy formation process in the form of a pyramid (Fig. 1).

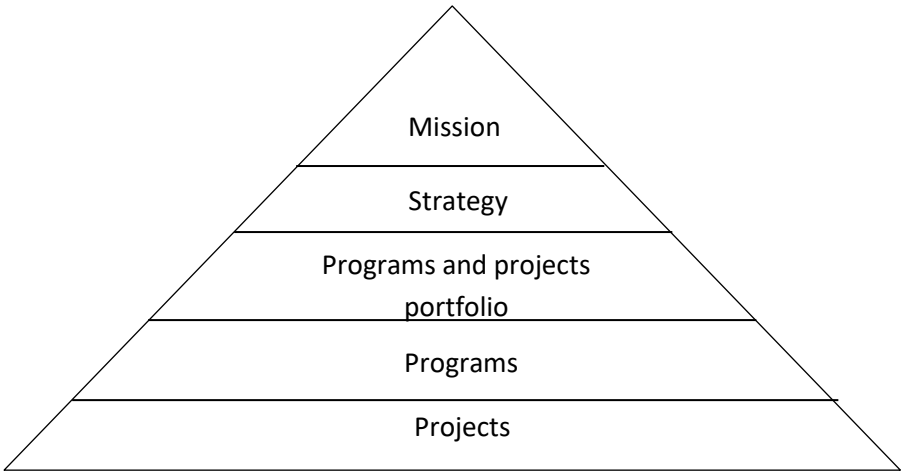


Fig. 1. Strategic pyramid in project approach [2]

Another advantage of the project approach is its ability to process the entire product lifecycle – from design to implementation. Table 1 summarizes the stages of formation and implementation of a strategy by applying project management tasks and quality criteria outlined by major stages of the project life cycle [1].

Table 1.Tasks and quality criteria by the stages of project “Strategy formation” from the aspect of project management

	Main tasks	Quality criteria
Initiation	- Definition of the mission as a whole from the detailed analysis of limitations, resources and risks of the project of strategy development - Definition of the project team composition and of the level of their qualification - Conducting of introductory trainings: project culture + understanding of the topic “strategy” - Presentation and discussion of the results of the preliminary analysis of the market situation and preliminary strategic planning - Formulation of conclusions on key market opportunities and threats, challenges and tasks for the long term - Formulation of project goals and technical tasks	- Conducting in a clearly defined period of time - Adequate choice of methods of collective discussion - Lessons gained from previous projects have been learned and taken into account - The team is well aware of the meaning and purpose of the project - The output contains specific documents: Statute, Project Plan, etc.
Planning	- Detailed planning of works and budgeting of the project - Final formation of the team; distribution of roles and functions within the team, including external consultants - Choosing and approving of the necessary tools and techniques for developing strategies and conducting the project according to the technological maturity of the organization	- The deadlines are clearly defined for stages and for the whole project - Minimal requirements for results are outlined - All management elements are planned: changes, cost, risks etc. - Each participant is aware of his / her role and tasks in the project
Execution	- Ensuring proper control of work performance, making necessary changes and corrections - Predicting a partial change in project format if the team in the process of learning and testing the first hypotheses gains a new understanding of the situation	- Control of multitasking - The motivation system operates - Changes control - Reserves are involved
Finalization	- Presentation and approval of the results obtained - Transfer of experience (training) of teams involved in the project during the implementation phase - For large organizations – setting up an office for managing internal projects	- There are all necessary source documents, including priority projects - The following procedure is clear

Source: formed on the basis of [1; 2]

Thus, the stages of strategy formulation and implementation are presented on the basis of project management methodology in table 1. This allows to manage specific, reasoned and holistic portfolios of programs and projects effectively, with appropriate resources, managers, etc. The Project Management Institute (PMI) provides strong examples of the use of the project approach in strategies: improving overall financial performance, shorter time to enter the market with new products, but most importantly - increasing the overall achievement of company goals and projects, with a percentage improvement from 40 % to 80% [2].

On a large scale in Ukraine, a similar approach was implemented in 2001-2005 by the Regional Development Association with the assistance of USAID at the territorial development level [3]. The project approach in the field of regional development has become common practice – most government bodies, public organizations, specialized consulting firms, etc. try to work according to the rules of project submission, which are defined by international rules [2].

So, if we want to develop an effective strategy, we should use the project approach with all its main attributes. There are two possible approaches to implement that: to perform autonomously or to use external consultants. The next step is to form the key success factors:

1. Formation of a professional team – both in terms of competencies and strategic development skills, and of important aspects of future implementation. If competencies are not enough, the consultants are involved, but the leadership and adequate allocation of roles (functions in the combined team) should be kept.

2. Identification of other elements of the project format – goals, expected results, priorities, timelines, limitations, risks. The discipline should be established and every effort to meet the schedule (ideally to achieve the first significant results in 4-6 months) should be made.

3. Formation of the effective, modern and up-to-date tools and methods set. If necessary, the strategic management consultants should be involved.

4. Definition of the limitations while prioritizing the most important factors according to the analysis results.

At the same time, project approach has its limitations related with the necessity of the appropriate culture and maturity of the organization, additional documents and formalization.

On the other hand, the use of even few methods of project management helps: PMI indicates the possibility of partial use of individual tools in accordance with the technological maturity of the organization. Such attempts are relevant in the context of doing business in Ukraine, where the application of project management methodology has only started recently.

Therefore, the project approach is the best at taking into account holistic thinking – it is “the ability to think large-scale in order to see a problem holistically in the context of its environment and to link a lot of small details”. We believe that the project approach not only adapts well to constant and unpredictable changes in situations, but also takes into account the complexity and multifactorial impact on development situations, the possibility of different scenarios, and thus promotes holistic thinking and flexibility in approaches to strategy formation [2]/

These and other characteristics define the idea about the potential opportunities which are provided by the implementation of project approach into the strategic management processes.

We believe that the competent use of modern tools and techniques, in particular the methods of project management in strategic development, plays a very important role both in forming a high level of the general business culture and in accelerating the overall economic development of Ukraine. The project management methods in case of professional use provide wide range of opportunities for economic entities.

References:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Fifth Edition (PMBOK Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2013. URL: http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf
2. Юрчак О. В. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проект. URL: http://www.management.com.ua/strategy/str197.html
3. Матеріали Асоціації агентств регіонального розвитку України. URL: http://www.narda.org.ua/

3. Управление на конфликтите в българските бизнес организации – комплекс от подходи за изследване и модел за разрешаване *(И. Б. Иванов)*

Иванов, И. Б. *(УНСС-София, България, i.ivaylo@unwe.bg)*
Ivanov, I. B. *(UNWE-Sofia, Bulgaria, i.ivaylo@unwe.bg)*
e-mail: i.ivaylo@unwe.bg

Abstract. *The success of any modern business organization is increasingly dependent on its ability to manage and resolve conflicts. The development and implementation of adequate conflict management technology in business become a priority task for Bulgarian business organizations. Conflict resolution, as part of the overall process of Business organization management, is a key driver for efficiency gains. One possible methodological set of scientific research approaches to business organization conflicts is also discussed. Besides, the present paper provides an adapted model for conflict resolution in business organizations as a whole. The paper aims to provoke a scientific discussion of the problems presented.*
Key words*: Conflict Management, Conflict Resolution, Scientific Research Approaches, Business Organizations*

Конфликтите са част от живота ни. Няма начин да ги заобиколим. Често пренебрегването им се оказва пагубно за взаимоотношения и бизнес организации. Всеки един от нас обаче, има собствено отношение към тях. Някои бягат от конфликта или дори отказват да признаят, че съществува. Други го признават, но просто се надяват, че той ще се размине. Онези, които са в състояние да подхождат с увереност, че могат да се справят с него открито и ефективно засега са малцинство. Една от целите, които имам като изследовател и преподавател е значителното увеличаване на броя хора в последната категория. Самото споменаване на думата „конфликт“ обикновено създава дискомфорт. Първосигналната реакция е да се избегнат конфликтите на всяка цена. Но конфликтите, особено на работното място са неизбежни. Те са най-естествен резултат от съвместната дейност. Потенциално в една зряла организация те играят значима конструктивна роля. Водят до идентификация, анализ и разрешаване на проблемите, до личностно и групово професионално израстване и до катализирането на нови идеи и начини на работа – най-разнообразни инвенции и иновации. В крайна сметка резултатът е цялостно повишаване на ефективността в бизнес организациите, възприели тази философия. Подобни позитивни резултати от конфликта могат да бъдат реализирани, ако хората и организациите им са склонни да посрещнат това предизвикателство директно и открито. Игнорирането му или липсата на адекватна подготовка за справянето с него, води до низ от негативни резултати за личността и организацията. Като минимум пренебрегването или неразрешаването на конфликтите в организацията водят до повишаване на нейната токсичност и отровени междуличностни или групови отношения. Резултатите се изразяват в неефективно функциониране на организацията и в ограничаване на възможностите за нейното развитие. За успешното справяне с

проблема за управлението и разрешаването на конфликтите в бизнес организациите на разположение са налице множество класически и по-модерни научни подходи на анализ и изследване. В доклада се изказва мнение, че тяхното системно и логическо обвързване в методологически комплекс (набор) от подходи осезателно повишава качеството на резултатите от анализа на конфликтите в бизнес организациите.

Маркхам още в края на миналия век издига тезата, че „конфликтът не е задължително лош, независимо, че сме склонни да го мислим за нещо изцяло отрицателно. Когато чрез него се решават проблемите или се намират творчески начини за подобрение на ситуацията и ако сме сигурни, че не излиза извън контрол, той е полезен“[56]. Днешните възгледи за конфликтите в бизнесорганизациите изкристализират от постепенното преместване на акцента от тяхното пренебрегване или премахване, към тяхното ефективно управление и върху разрешаването им. Нортхаус[57] като един от значимите изразители на този налагащ се възглед за конфликтите в организацията, преформулира основният въпрос, който трябва днес да си задават ръководителите по отношение на конфликтите. От „Как можем да избегнем конфликта и да спрем промяната?", на „Как да управляваме конфликта и да предизвикаме положителна промяна?".

В България изключително задълбочен преглед на цялостното развитие в научната литература на проблематиката за управлението на конфликтите в организациите и ролята на ръководителите в тази дейност прави д-р Иванка Г. Михайлова от Стопанския факултет на СУ „Климент Охридски“. В дисертационния си труд „Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти“ Михайлова прави мащабен и сполучлив опит за систематично изследване на управленските стратегии за намеса в конфликти между служители в българските организации.[58]

Естествен е уклонът, при изследването на конфликтите в организациите и тяхното управление, да се обръща внимание преди всичко на ролята на ръководителите. Някак си встрани остава необходимостта от обучение на служителите и създаването у тях на минимална конфликтологична култура. Основната теза, която се застъпва е, че ключ за ефективното справяне с конфликтите в организациите като цяло и бизнесорганизациите в частност е усвояването и прилагането от всички участници (ръководители, експерти и специалисти) на универсални подходи и методи за анализ, управление и разрешаването им.

В настоящето изложение накратко се представят основите на един своеобразен методологически комплекс от подходи за изследване, анализ и разрешаване на конфликти в организациите. Той не претендира за универсалност, а по-скоро за оперативност и високо качество на резултати при прилагането му. Претенцията тук е не за новост на самите подходи, а за начина

---

[56] Маркхам, У. Управление на конфликта. Стратегии, които ще ви помогнат да постигнете и поддържате мира, София: Изд. „ЛаковПРЕС“. 1999, с.8

[57] Northouse, P. G. Introduction to Leadership: Concepts and Practice, SAGE Publications, Inc. 2011. pp. 173.

[58] Михайлова, И. Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти, Дисертационен труд, С. 2018.

на тяхното комплексно обвързване и подредба. Комплексът от подходи, със съпътстващите го методи е апробиран на три пъти досега в различни научни и практически области през годините.

Първи път това се случва в дисертационното изследване на автора в областта на стратегическото управление в областта н отбраната и сигурността на тема: „Стратегическа адаптация на системата за сигурност на доставките за отбрана“[59]. Вторият е в рамките на проекта „Функциониране на локалните производствени системи в условията на икономическа криза (сравнителен анализ и бенчмаркинг в ЕС и извън него)”[*]. Резултатите от прилагането му са видими в две публикации по проекта през 2015г. в Словакия[60] и Полша[61]. В светлината на неговата практическа полезност за изследване на реални бизнес структури – локалните производствени системи, комплексът е приложен в родствен проект на тема: „Функциониране на локалните производствени системи в условията на икономическа криза в България и Словакия“.[**] Използван е в сравнителен анализ на клъстерите в нашата страна и Словашката република от 2018г[62].

Адаптирането и прилагането на този конфликтологичен по характера си комплекс от подходи в областта на управлението на конфликтите в съвременните български бизнес организации е водеща задача в понастоящем провеждано научно-практическо изследване.

Прилагания за реализацията и на това изследване методологически комплекс от подходи естествено се налага от системното и комплексно естество на поставените за решаване задачи, от сложността и характеристиките на обекта и предмета на изследването.

Как е структуриран представяния за дискусия подход? Водещото място в него е отредено на конфликтологичния подход. Изследването е построено върху основата на прилагането и на системния подход на изследване. Освен посочените два подхода в изследването намират място комплексният, ситуационният, синергетичния и историко-генетичният подход. Каква е идеята? В основата на инструментариума за анализ и управление на конфликти, които е вече разработен и се апробиран в хода на провежданото към момента пилотно изследване стои **системният подход**. Аргументите в полза на използването на този аксиоматичен при всяко научно изследване подход са излишни. Той се допълва от **ситуационния подход**. Основния аргумент за неговото неотменно

---

[59] Иванов, И., Стратегическа адаптация на системата за сигурност на доставките за отбрана, Том № 4 на сборник “Докторантски етюди”, издаден по Проект BG051PO001/ 07/03.03-02/71. “Докторантурата – инструмент за формиране на иновативен научен потенциал в България”, С., Авангард Прима, 2010, ISBN: 978-954-323-732-6.

[*] Проект № PIRSES-GA-2011-295050 FOLPSEC финансиран по 7-ма Рамкова програма на ЕС.

[60] Ivanov, I., Clusters and Security, In: “Regional Development, Entrepreneurship and Local Production Systems“., Banská Bystrica, Slovakia”, Belianum 2015, ISBN 978-80-557-0868-3 (pp. 17-24)

[61] Ivanov, I. One possible methodological set of scientific research approaches to LPS, In: “Functioning of the Local Production Systems in Bulgaria, Poland and Russia – Theoretical and Economic Policy Issues”, Poland, Łódź, Łódź University Press 2015, ISBN 978-83-7969-488-4 (P) (pp.25-39)

[**] Проект № ДНТС/Словакия 01/12 (2016-2017г.). Финансиран от Фонд „Научни изследвания“ и Slovak Research and Development Agency (SRDA).

[62] Vitálišová K., I. Ivanov, Comparison of clusters in Bulgaria and Slovakia. In: “Čapková s. et al. 2018. Local Production Systems in Regional Economies. Belianum: Banská Bystrica. ISBN 978-80-557-1375-5. (pp. 7-23)

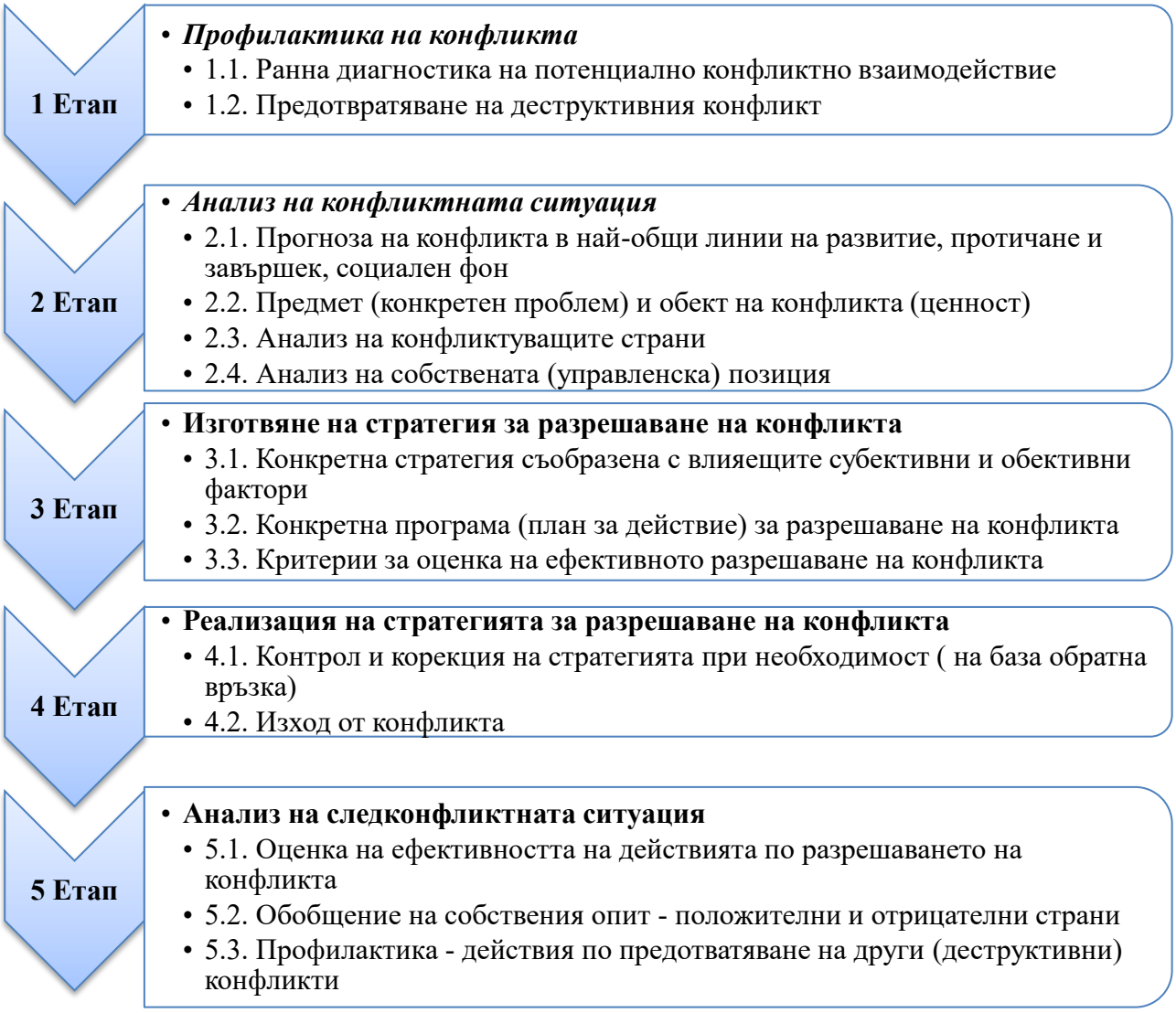
прилагане е, че в условията на динамично променящата се среда не е възможно да се прилагат едни и същи принципи, методи и средства на управление. Във всяка конкретна дейност (особено при управлението на конфликти и кризи) пред социалните организации под влиянието на редица външни и вътрешни фактори и условия възникват различни ситуации. Това налага тяхното решаване да се търси в адекватното, творческо прилагане на управленската теория. Авторовото мнение за ситуационния подход и приложението му е детайлно застъпено в докладът: „Синергетично-конфликтологичната парадигма и управлението на промените в съвременните бизнес организации“[63].

Фигура 1. Методологически комплекс от подходи

Прилагането на посочените два подхода не би било продуктивно без използването и на **конфликтологичният подход** и присъщите му конфликтологичните методики и модели. Той помага да се анализира възможно най-пълно състоянието на изследваните обекти. Със сравнително по-голяма точност допринася за прогнозиране на бъдещото състояние, евентуалните съпътстващи противоречия и конфликти в тях. С негова помощ най-лесно се разкриват противоречията, различните интереси, техните носители и корените на проблемите в бизнес организациите. Не бива да забравяме и **синергетичния подход** – който разкрива нови възможности за справяне с конфликтите на основа на самоорганизацията и самоуправлението. Прилагането на **историческия подход** заедно с конфликтологичния, спомага за по-точното определяне на фазите и етапите от жизнения цикъл на изследваните конфликти в

[63] Иванов, И. Синергетично-конфликтологичната парадигма и управлението на промените в съвременните бизнес организации. Сборник с доклади от международна научна конференция "Съвременни парадигми в управлението в контекста на непрекъсната промяна", (ХТМУ), гр. София, 29.11.2019 г., С., Academic Publications LTD, 2019, ISBN: 978-954-2940-22-7. (стр. 170-176).

организациите и евентуалните възможности за позитивната им трансформация. За обхващане на цялостната картина на помощ идва прилагането на **комплексния подход. С него** се цели да се обхване цялата съвкупност от фактори, въздействащи върху зараждането, протичането и трансформирането на конфликтите в бизнес организациите. Адекватните за методологическия комплекс от подходи методи за събиране на информация и анализ на различните конфликти в бизнес организациите остават извън рамките на настоящето изложение.



Фигура 2. Модел на разрешаване на конфликта в бизнес организацията
(адаптирано по Димитров, 2004[64], стр. 165)

Връщайки се на маркираните по-горе конфликтологични модели то в практическата част на изследването на базата на описания комплекс от подходи като водещ се прилага адаптиран модел за разрешаване на конфликтите в бизнес

[64] Димитров, Д. Й. Конфликтология, София, 2004, Университетско издателство „Стопанство“, с.165.

организациите, който може спокойно да бъде наречен „Моделът на Димитров“. Самият модел детайлно е разгледан в статията: „Adapted conflict resolution model in Business Organizations“[65]. В този доклад се представя само схематично.

Споделям становището на И. Михайлова (2015, с. 294[66]), че необходимостта от изследване на подходите за разрешаване на конфликти се определя от важността на управлението на конфликтите за всяка организация. Освен обаче на конструктивните форми на проявление на конфликтите следва да се отдаде значимото и на деструктивните форми на конфликт в организациите. Представените за научна дискусия методологически комплекс от подходи и описателен модел за разрешаване на конфликтите в бизнес организацията биха могли да бъдат от полза за систематизиране и праксиологизирането на знанието за управлението и разрешаването на конфликтите както от ръководителите, така и от/между служителите. Очертава се сериозно поле за изследване, запълването на което е възможно да подпомогне разширяването на знанията за конфликтите в българските организация далеч отвъд теоретичното познание. Основите на изучаването на практическите последици от конфликтите в организациите в техните мениджърски измерения вече са поставени (Михайлова, 2019, с. 186[67]). Остава да се свърши много работа по натрупването на нови емпирични данни, актуализиране на съществуващо теоретично и онтологично познание, както и създаване на изпреварващо такова с помощта на по-ефективни подходи, методи и стратегии. Заявка за концентриране на усилията в тази посока е настоящият доклад.

Списък на литературата

1. Димитров, Д. Й. Конфликтология, София.: УИ „Стопанство“. 2004.
2. Иванов, И. Синергетично-конфликтологичната парадигма и управлението на промените в съвременните бизнес организации. Сборник с доклади от международна научна конференция "Съвременни парадигми в управлението в контекста на непрекъсната промяна", (ХТМУ), гр. София, 29.11.2019 г., С., Academic Publications LTD, 2019, ISBN: 978-954-2940-22-7. (стр. 170-176).
3. Иванов, И., Стратегическа адаптация на системата за сигурност на доставките за отбрана, Том № 4 на сборник “Докторантски етюди”, издаден по Проект BG051PO001/ 07/03.03-02/71. “Докторантурата – инструмент за формиране на иновативен научен потенциал в България”, С., Авангард Прима, 2010, ISBN: 978-954-323-732-6.
4. Маркхам, У. Управление на конфликта. Стратегии, които ще ви помогнат да постигнете и поддържате мира, София: Изд. „ЛаковПРЕС“. 1999

[65] Ivanov I. Adapted conflict resolution model in Business Organizations. Trakia Journal of Science, Vol. 17, Suppl. 1, 2019, doi:10.15547/tjs.2019.s.01.087; ISSN 1313-7069 (print); ISSN 1313-3551 (online), pp. 548-554. 7069

[66] Михайлова, И., Управление на конфликтите в организацията – основни подходи, стратегии и тактики, Сборник с доклади от Международна научна конференция „Посткризисно управление в бизнеса”, том I, Academic Publishing, 2015,с. 294

[67] Михайлова И., Последици от конфликтите за организацията: Изследване сред ръководители в български компании, Сборник с доклади от Международна научна конференция „Съвременни парадигми в управлението в контекста на непрекъснатата промяна“, София, Academic Publishing, 2019, с. 186

5. Михайлова И., Последици от конфликтите за организацията: Изследване сред ръководители в български компании, Сборник с доклади от Международна научна конференция „Съвременни парадигми в управлението в контекста на непрекъснатата промяна“, София, издателство: Academic Publishing, 2019, стр.:186-191, ISBN:978-954-2940-22-7
6. Михайлова, И. Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти, София: Дисертационен труд, СУ „Климент Охридски“, 2018
7. Михайлова, И., Управление на конфликтите в организацията – основни подходи, стратегии и тактики, Сборник с доклади от Международна научна конференция „Посткризисно управление в бизнеса”, том I, издателство: Academic Publishing, 2015, стр.:289-295, ISBN:978-954-2940-18-0
8. Ivanov I. Adapted conflict resolution model in Business Organizations. Trakia Journal of Science, Vol. 17, Suppl. 1, 2019, doi:10.15547/tjs.2019.s.01.087; ISSN 1313-7069 (print); ISSN 1313-3551 (online), pp. 548-554. 7069
9. Ivanov, I. One possible methodological set of scientific research approaches to LPS, In: “Functioning of the Local Production Systems in Bulgaria, Poland and Russia – Theoretical and Economic Policy Issues”, Poland, Łódź, Łódź University Press 2015, ISBN 978-83-7969-488-4 (P) (pp.25-39)
10. Ivanov, I., Clusters and Security, In: “Regional Development, Entrepreneurship and Local Production Systems“., Banská Bystrica, Slovakia”, Belianum 2015, ISBN 978-80-557-0868-3 (pp. 17-24)
11. Northouse, P. G. Introduction to Leadership: Concepts and Practice, SAGE Publications, Inc. 2011. pp. 173.
12. Vitálišová K., I. Ivanov, Comparison of clusters in Bulgaria and Slovakia. In: “Čapková s. et al. 2018. Local Production Systems in Regional Economies. Belianum: Banská Bystrica. ISBN 978-80-557-1375-5. (pp. 7-23)

IV. Innowacje w rozwoju współczesnego biznesu/ Innovations in the development of modern business

1. Інноваційні процеси в освітній діяльності України *(О.О.Калініченко)*

УДК:332.142

Калініченко О.О. (*к.е.н., ст. викладач кафедри економіки, менеджменту і маркетингу) Житомирський державний університет ім. І. Франка Україна)*

Kalinichenko O.O. *(PhD in economics, Senior Lecturer, Department of Economics, Management and Marketing of Zhytomyr Ivan Franko State University, Ukraine*

Анотація. *У статті автором аналізуються тенденції сучасних напрямів і характер втілення інноваційних технологій в існуючому освітньому процесі. Процес впровадження інновації в освіті не повинен проходити невпорядковано, неорганізовано та неконтрольовано, оскільки він потребує системного, послідовного й цілеспрямованого підходу, а відтак має сприяти підвищенню якості освітнього процесу у закладах освіти, забезпечити конкурентоспроможність фахівців на європейському ринку праці. Розглянуто класичну парадигму освіти, що переважала до цього часу. Висвітлено чинники креативного впливу на освітній процес, зокрема рівні нововведень С. Курбатова, які існують в освітньому процесі. Виокремлено основні підходи і принципи для ефективного використання системи впровадження інноваційних технологій в процесі управління освітнім і науковим процесом. Визначено теорію, методологія та ефективну система методів креативної, творчої діяльності для здобувачів освіти. Розглянуті методи націлені, насамперед, на формування нових ідей у майбутніх фахівців і широко застосовуються на практиці при розробці інновацій в різних областях. Доцільність застосування цих методів залежить від складності розв'язуваної задачі, при цьому різні методи можуть застосовуватися на різних стадіях розробки інноваційного проекту.*

Ключові слова: *освіта, інновація, інноваційні технології, якість знань, креативність, нововведення.*

Title: Innovative processes in the educational activity of Ukraine

Abstract. *In the article, the author analyzes the trends in directions and the nature of the embodiment of innovative technologies in the existing educational process. The process of introducing innovations in education should not be disordered, disorganized and uncontrolled, since it requires a systematic, consistent and focused approach, and then it should help to improve the quality of the educational process in educational institutions and ensure the competitiveness of specialists in the European labor market. The classical paradigm of education that prevailed so far*

has been considered. The factors of creative influence on the educational process, in particular the levels of innovations of S. Kurbatov that exist in the educational process, are highlighted. The main approaches and principles for the effective use of the system of implementation of innovative technologies in the process of managing the educational and scientific process are highlighted. The theory, methodology and effective system of methods of creative, creative activity for applicants for education are defined. The methods considered are aimed primarily at the formation of new ideas by future specialists and are widely applied in practice when developing innovations in various fields. The appropriateness of the application of the methods depends on the complexity of the problem being solved, while various methods can be applied at various stages of the development of an innovative project.
Key words: *education, innovation, innovative technologies, quality of knowledge, creativity, innovation.*

Сучасну освіту неможливо уявити без інновацій. Декларативний метод викладання, коли вчитель розповідає тему перед учнями, відійшов у минуле, натомість прийшов персоналізований контент, гейміфікація навчання та високі технології. Нові цифрові технології з'являються швидше, ніж ми встигаємо опанувати попередні. Чи всі інновації корисні і потрібні людству? Які з них справді здатні змінити наш світ на краще? У цифрову епоху сучасна молодь має безліч можливостей для розвитку та навчання. За допомогою новітніх технологій можна політати в космосі, подивитися на справжнього динозавра та провести хімічні досліди як справжній науковець. У свою чергу, батьки та викладачі мають докласти максимум зусиль, щоб прищепити дитині любов до знань змалку.

Поки освіта стає дедалі більш інноваційною, 70% регіональних шкіл України не мають доступу до якісного інтернет-зв'язку. А отже про розвиток ІТ-навичок та цифрові компетентності можна забути. Процес впровадження інновацій в систему вищої освіти не повинен проходити стихійно і хаотично, оскільки він потребує системного, послідовного й цілеспрямованого підходу, а відтак має сприяти підвищенню якості освітнього процесу у вищій школі, забезпечити конкурентоспроможність фахівців на європейському ринку праці.

Необхідно відмітити, що інноваційний процес є показником розвитку системи освіти в цілому. Дослідженню теоретичних засад інноваційного розвитку системи освіти України приділялась значна увага, зокрема таким її науковцями: А. Алексюк, Ю. Бабанський, Г. Білявський, Р. Гуревич, І. Лернер, Л. Онищук, В. Паламарчук, О. Савченко, С. Гончаренко, Н. Ничкало, С. Сисоєва, Я. Цехмістер, В. Андрущенко, Л. Ващенко, Л. Даниленко, С. Клепко, В. Корженко, В. Кремень, С.Ніколаєнко, В. Паламарчук, С. Хаткевич та ін. У зарубіжній педагогіці, де дослідження інновацій більшою мірою мають прагматичний характер, розглядаються, в основному, практичні аспекти впровадження інновацій А. Ніколлс, Дж. Бассет, А. Адамс, Дж. Нісбет, Е. Роджерс, Х. Барнет, Дж. Бассет, Д. Гамільтон, Н. Гросс, А. Елліс Р. Карлсон, М. Майлз, А. Хаберман, Р. Хейвлок, Д. Чен та ін. Проте основні тенденції інноваційного розвитку системи освіти ще недостатньо визначені та обґрунтовані, не отримали однозначного розуміння і потребують спеціальних системних наукових досліджень, спрямованих на з'ясування його

характеристик, рівнів існування у науці та практиці, прогнозуванні наслідків результативності та ефективності застосування.

Трансформації в українському суспільстві приводять до змін у сфері системи освіти: змінюються соціальні вимоги, соціальне замовлення, для виконання якого закладам освіти потрібно досягати більш високих результатів ніж раніше. У зв'язку з цим, процеси інноваційного розвитку освіти стають невід'ємною частиною їх життєдіяльності та ключовою ідеологією в новій парадигмі діяльності освіти. Головне завдання української освітньої політики – забезпечення надання якісної освіти на основі збереження її фундаментальності та відповідності актуальним і перспективним потребам особистості, суспільства і держави. У зв'язку з цим, для забезпечення якісної освіти, рівного доступу до неї для всіх громадян необхідна інституційна перебудова системи освіти на основі ефективної взаємодії освіти з ринком праці.

Класична парадигма освіти, що переважала до цього часу, досить обмежена, в її рамках не укладаються розвиток нових підходів, вирішення гострих проблем, нові уявлення про людину і про те, як вона повинна формуватися і розвиватися у новому світі, новій цивілізації, що йде на зміну колишньої. Для здійснення інноваційного процесу у закладах освіти, необхідно подолати механізм гальмування, що склався в ньому за попередній період.

Так, відомий дослідник С. Курбатов визначив шість рівнів нововведень, які існують у системі освіти, зокрема: удосконалення – зміна одного або кількох елементів освітнього процесу; раціоналізація – встановлення нового правила використання наявних педагогічних засобів для розв'язання традиційних завдань; модернізація – зміна декількох елементів існуючої освітньої системи; евристичне розв'язання – знаходження способу розв'язання існуючих педагогічних проблем; створення та використання невідомих раніше педагогічних форм, методів, засобів для розв'язання актуальних педагогічних завдань; педагогічний винахід – новий засіб, технологія або нова комбінація відомих засобів для досягнення освітніх цілей; педагогічне відкриття – постановка та розв'язання нової педагогічної задачі, що призводить до принципового оновлення освітньої системи або суттєвого поліпшення її складових елементів [4, с. 268-276].

Проте, креативність є головною передумовою створення інновацій в різних сферах діяльності, тому важливо в процесі навчання формувати і розвивати у студентів креативне (творче) мислення. Креативне мислення можна визначити як здатність за допомогою аналізу, комбінації, синтезу різнорідних елементів при подальшому їх розвитку, створювати нові значущі знання і форми, що мають великий соціально-економічний ефект, при цьому [5]:

- креативний аналіз - це розбиття множини розглянутих елементів на різнорідні групи (наприклад сегментування споживчого ринку, тощо);
- креативні комбінації реалізуються за допомогою морфологічних таблиць (т.зв. таблиць Цвіккі);
- креативний синтез - це об'єднання в певному контексті різнорідних елементів з метою надання результату додаткової цінності;
- креативний розвиток - додавання нових інноваційних елементів [6].

В сучасних умовах сформувалася цілісна теорія, методологія та ефективна система методів креативної, творчої діяльності. Ці методи націлені, насамперед, на формування нових ідей у майбутніх фахівців і широко застосовуються на практиці при розробці інновацій в різних областях.

Дані методи поділяють на три великі групи [3]:

- психологічної активізації мислення (мозковий штурм, зворотний мозкову атаку, раду, аналогії інші);
- систематизованого пошуку (списки контрольних питань, морфологічний аналіз, функціональний аналіз, метод фокусних об'єктів, метод синтезу оптимальних форм та інші);
- спрямованого пошуку (функціонально-вартісний аналіз, функціонально-фізичний метод пошукового конструювання Р. Коллера, теорія і алгоритм рішення винахідницьких завдань).

Доцільність застосування того чи іншого методу залежить від складності розв'язуваної задачі, при цьому різні методи можуть застосовуватися на різних стадіях розробки інноваційного проекту.

Треба враховувати, що впровадження інновацій в освітній процес залежить від готовності керівництва; новаторських ідей; часу впровадження інновації на ринку; якості; наявності людських, фінансових і технологічних ресурсів; участі працівників у розробці; налагодження партнерських відносин з іншими вузами та потенційними роботодавців; створення необхідних умов для співробітників, що працюють над розвитком ідеї.

Міністерство освіти і науки України збирається реорганізовувати систему вітчизняної освіти, більшість з цих змін мають бути реалізовані у найближчі роки. Ці нововведення стосуватимуться і дошкільної освіти, і середньої школи та закладів вищої освіти, і викладацького складу. Але говорити та давати оцінку нововведенням в освіті ми зможемо лише згодом. Сподіваємось на здоровий глузд та розум тих, хто це хоче започатковувати і впроваджувати.

Таким чином, можна зробити висновок, що основні тенденції інноваційного розвитку системи освіти України ще недостатньо визначені та обґрунтовані, не отримали однозначного розуміння і потребують продовження спеціальних системних наукових досліджень, спрямованих на з’ясування їх характеристик, рівнів існування у науці та практиці, прогнозуванні наслідків результативності та ефективності застосування.

Список використаних джерел

1. Ангеловски К. Учителя и инновации / К.Ангеловски – М. : Просвещение, 1991. – 159 с.
2. Буркова Л. В. Цільові орієнтири інновацій в освіті. / Л.В.Буркова //Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. – Вип. 2010. – С 9-15.
3. Журавлев, В.А. Креативный менеджмент и инновации / В.А. Журавлев. - Минск: Право и экономика, 2009. - 109 с

4. Курбатов С. В. Освітні інновації: контури майбутнього: [монографія] / С.В.Курбатов // Феномен інновацій : освіта, суспільство, культура; [за ред. В. Г. Кременя]. – К. : Педагогічна думка. – 2008. – 472 с.
5. Корягин Н.Д. Инновационные направления повышения качества управленческого образования в условиях современного информационного общества на основе внедрения в учебный процесс корпоративных информационных систем // Междун.научно-практическая конференция:Управление инновационным развитием отечественного и международного предпринимательства в условиях информационного общества. - М.: МЭСИ, 12- 15.09.2011г.
6. Одрин В.М. Морфологический анализ систем: постановка задачи, классификация методов, морфологические методы "конструирования" / В.М. Одрин. - Препринт ИК АН УССР 86-3, 1986.
7. Патон Б. Є. Наука – інноваціям / Б. Є. Патон // Наука та інновації. – 2008. – Т.4. – № 5. – С. 19–20.
8. Скубашевська О. Інноваційний розвиток освіти / О. Скубашевська // Вища освіта України. – К. : Гнозис, 2009. – № 3 (додаток 1). – С. 130-131.

2. Інноваційний менеджмент як складова розвитку сучасної системи управління підприємством *(О. І. Вікарчук)*

УДК 37: 658

Вікарчук О. І. к.е.н. доцент,
завідувачка кафедри економіки, менеджменту
та маркетингу ЖДУ ім. І.Франка

O. Vikarchuk Ph.D., Associate Professor
Head of economics, management and marketing
Zhytomyr Ivan Franko State University, Ukraine

Анотація.*В статті розглянута необхідність інновацій в організаційній, виробничій, фінансовій, науковій сферах. На сучасному етапі загострюється конкуренція і підвищуються вимоги споживачів, тому постійні нововведення можуть стати одним із факторів отримання конкурентних переваг. Пошук ефективних організаційних форм управління нововведеннями, створення механізму інтеграції та координації діяльності в процесі розробки й впровадження нововведень вимагають підвищення уваги до інноваційного менеджменту як сукупності організаційно-економічних методів та форм управління у різних ланках і, насамперед, на рівні первинної ланки – підприємства. Інтелектуальний капітал у сучасному суспільстві стає основою багатства і визначає конкурентоспроможність економічних систем, виступаючи ключовим ресурсом зростання й розвитку, оскільки саме унікальні за своєю природою фактори нематеріального характеру обумовлюють конкурентні переваги підприємств в міжнародному бізнесі. У зв'язку із цим на перше місце в розвитку економіки, що ґрунтується на знаннях, виходить інноваційний менеджмент. Функціональний інноваційний менеджмент націлений на ефективне управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації, при цьому важливим моментом є синхронізація функціональних підсистем, удосконалення координуючих дій операційної системи виробництва, управління персоналом і здійснення контролю за інноваційним процесом. Запропоновано створення механізму управління інноваційними процесами та системи інноваційного менеджменту на підприємствах.*
Ключові слова: *інновації, інноваційний менеджмент, інноваційний процес, інноваційна стратегія, нововведення, конкуренція.*

Title: Innovative management as a component of development of a modern enterprise management system

Abstract. *The necessity of innovations in organizational, financial, scientific spheres and sphere of production is considered. Currently, competition is intensifying, and consumer demands are increasing. Thus, continuous innovations can be a crucial factor in gaining competitive advantage. Searching for effective organization of innovation management, creation of integration mechanism, and coordination of development and implementation processes of innovations require special attention to innovation management as a set of organizational and economic tools and types of management at different levels, primarily in the enterprise. Intellectual capital in modern society becomes the basis of wealth. It determines the competitiveness of economic systems, serving as the central resource for growth and development because such intangible factors play a key role in the competitive advantages of enterprises in the international business. As a consequence, innovative management is at the forefront in the development of a knowledge-based economy. Functional innovation management focuses on effective management of the process of development, implementation, production, and commercialization of innovation, with synchronization of*

functional subsystems, improvement of the operating system coordination of production, human capital management, and implementation of control over the innovation process. It is proposed to create the mechanism of the management by the innovation processes and the system of the innovation management at the enterprises.
***Key words**: innovation, innovation management, innovation process, innovation strategy, competition.*

Концептуальною основою забезпечення стабільності функціонування підприємств в умовах динамічного економічного середовища має стати науково обґрунтована інноваційна стратегія підприємства, яка б дала можливість розуміти під стратегією довгострокове планування, то інноваційна стратегія має відношення до всієї тривалості процесу – від досліджень, виробництва і збуту до використання. Вона визначає темп підвищення технологічного рівня і пов'язаних з ним затрат розумової праці. Досвід промислово розвинутих країн є взірцем того, як їх підприємства проводять інноваційну стратегію, збільшуючи обсяг виробництва, реалізації та прибутку, підвищуючи продуктивність праці, прискорюючи оборотність вкладеного капіталу, освоюючи і поставляючи на ринок якісно нові види продукції з метою підвищення норми прибутку. Потреба в постійному оновленні асортименту продукції та технології її виготовлення змушує вводити наукові й проектні розробки в систему діяльності підприємств, орієнтуючі їх на прискорення інноваційних процесів. Так відбувається злиття науки, техніки і виробництва в єдине ціле, що породжує новації та прискорює їх. Своєчасно затверджена інноваційна стратегія, сприяння діяльності у сфері науки й техніки як органічній частині технологічного та інноваційного процесу, надання першочерговості розвитку і вдосконаленню технологій перетворили Японію в одну з найрозвинутіших держав світу [8, с. 27].

Функціонування безвідплатної системи державного фінансування не вимагає віддачі від про інвестованих НДДКР коштів, а це в свою чергу не дає можливості державі відчути революційні технологічні зміни у виробництві. Статистичні дані за 2000-2019 роки свідчать про те, що продовжується тенденція відставання технічного рівня нових видів техніки і технології від її світового рівня, відставання в галузі впровадження новітніх технологій і освоєння на їх базі виробництва принципово нових видів наукоємної продукції, скорочення рівня реалізації досягнень науки і техніки на зовнішньому ринку, скорочення масштабів реалізації досягнень науки і техніки [10]. В 2000 році лише 15,5% промислових підприємств України займались інноваційною діяльністю. В 2018 ця частка дещо підвищилась до 19,8%, а у 2019 році знизилась до 14%. Більшість підприємств України усвідомлює необхідність здійснення інноваційної політики, але успішне її здійснення повинно ґрунтуватися на відповідній нормативно-правовій базі. Правові передумови державної інноваційної політики закладені в Конституції України, в якій стаття 54 гарантує громадянам свободу наукової, технічної та інших видів творчої діяльності, захист інтелектуальної власності, авторських прав. Стаття 116 зобов'язує Кабінет Міністрів України забезпечувати здійснення економічної політики у сфері освіти, науки і культури. Згідно з пунктом 4 цієї ж статті

Кабмін розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного і культурного розвитку України [1]. Законодавче забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні започатковане Законом України «Про інноваційну діяльність». Крім зазначених документів, важливе місце посідає «Концепція науково-технічного та інноваційного розвитку України», яка містить головні цілі, вказує пріоритетні напрямки та принципи державної науково-технічної політики, механізми прискореного інноваційного розвитку, орієнтири структурного формування науково-технологічного потенціалу та його ресурсного забезпечення [2]. В цілому в Україні створена важлива законодавча база для здійснення і розвитку інноваційної діяльності (близько 70 документів), але все ж за кількістю і якістю нормативних законодавчих актів вона поступається подібним системам у розвинутих країнах світу. Формування в Україні інноваційної моделі економічного зростання потребує сприяння держави у створенні та ефективному функціонуванні інноваційної інфраструктури, особливо на міжгалузевому та регіональному рівнях. Створення інфраструктури інноваційної діяльності, комерціалізація результатів НДДКР, збереження розвинутої мережі малого інноваційного підприємництва є одним із небагатьох шляхів відновлення економіки, розвитку науки і освіти. За оцінками експертів, в Україні налічується близько 40-60 територій, де доцільно створювати технополіси та технопарки. Хоча на даний час процес створення цих інноваційних організаційних структур, незважаючи на досить потужний науковий і промисловий потенціал та перспективність розвитку для багатьох регіонів України, знаходиться ще на початковій стадії і має досить несистематичний і епізодичний характер. Крім цього, відсутня відповідна державна довгострокова програма в цій галузі [10]. Активізація процесу значною мірою залежить як від ініціативи органів місцевої влади, так і від самих підприємств. Стратегія розвитку в Україні інноваційної інфраструктури повинна бути спрямована на:

- посилення ролі регіонального аспекту у створенні територіальних інноваційних структур;
- розробку та впровадження економічного механізму;
- державної фінансової підтримки інноваційної інфраструктури на стартових стадіях її створення,
- залучення позабюджетних джерел фінансування, зокрема венчурних фондів, надання послуг на пільгових умовах для підприємств, що входять до складу технопарків і технополісів;
- організаційну підтримку шляхом удосконалення органів управління даними структурами;
- законодавчо, нормативно-правове забезпечення ефективного функціонування інноваційної інфраструктури [3, с. 36].

В умовах ринкової економіки ефективний розвиток підприємств на тривалу перспективу можливий лише при врахуванні досягнень науково-технічного прогресу. Тому розвиток інноваційної сфери, через яку

просуваються у виробництво інноваційні досягнення, є особливо актуальним, оскільки вимагає серйозної уваги та вивчення. Без гнучкого управління інноваціями, яке є рушійною силою його розвитку, неможлива тривала стабільність ефективного виробництва.

У зв'язку з цим досить гострою є проблема своєчасного просування інноваційних можливостей, концентрації ресурсів, оперативного управління інноваційним процесом при мінімальному ризику від неправильного вибору інноваційного напрямку. Стратегія управління інноваціями має бути складовою загальної стратегії управління розвитком підприємства, а саме питання вибору та оцінки інноваційних стратегій має бути центральним у проблемі тривалого розвитку підприємства [4, с. 82].

Більш конкретно суть інноваційного менеджменту розкривається в його функціях, до яких можна віднести:

- управління процесами створення нових знань;
- управління творчим потенціалом тих, хто створює нові знання;
- управління освоєнням нововведень;
- управління соціальними та психологічними аспектами нововведень.

Деякі автори вважають, що інноваційний менеджмент – це «наука про науку» [6,с.18], поява якої ознаменувала перехід на якісно новий ступінь розвитку наукової сфери її менеджери стали повноправними учасниками пошукових робіт, а саме: діагностування наукових колективів, які беруть участь у розробці конкретних проектів; створення матеріальної та інвестиційної бази для їх діяльності тощо. Але на сьогодні потрібен моніторинг сфери споживання, проведений з точки зору управління створенням нових знань. Необхідно також звернути увагу на формування спеціальної методології, яка дозволила б здійснювати пошук нових знань з меншими затратами при одночасному підвищенні ймовірності досягнення поставленої мети. Важлива роль у формуванні такої методології відводиться впливу тенденцій розвитку інноватики та її сучасних концепцій. Загальновідомі великі цикли кон'юнктури М.Д. Кондратьєва (1925) та ділові цикли Й. Шумпетера (1939) – класична основа інноватики. В теорії та методології інноватики наведені Й.Шумпетером ділові цикли прийнято пов'язувати зі зміною технологічних укладів у суспільному виробництві. В тісній взаємодії зі зміною фаз у життєвому циклі технологічного укладу в сучасній концепції інноватики розрізняють нововведення-продукти, нововведення-процеси та модифікацію продуктів. Безпосередньо нововведення-продукти вважаються первинними. Поява неординарних нововведень-продуктів означає фазу зародження нового технологічного укладу. Але його повільний розвиток на певному відрізку часу пояснюється монопольним становищем фірм та компаній, які вперше застосували нововведення-продукти. На домінування технологічного укладу протягом тривалого часу впливає державна підтримка нових технологій у поєднанні з інноваційною діяльністю підприємств. Нововведення-процеси поліпшують якість продукції, сприяють зниженню витрат виробництва та збільшують стійкий споживчий попит на ринку товарів [5]. Таким чином, теорія інноватики та її суттєві концепції включають знання про ділові цикли,

технологічні уклади, життєві цикли продукції та технології виробництва. Відповідно формування знань з інноватики надає можливість передбачати перспективу довготривалого техніко-економічного розвитку суспільного виробництва, впливати на зміни в фазах ділових циклів, а за рахунок інновацій – зменшувати періоди спаду виробництва та сприяти підйому ділової активності підприємств. В центрі уваги інноваційного менеджменту як складової загальної системи управління підприємством повинен бути потенціал організації як головний критерій доцільності її існування. Розвиток організації слід розглядати як реакцію на зміни зовнішнього середовища, тобто враховувати стратегічний аспект. Звідси потенціал організації має дві складові: готовність до стабільної виробничої діяльності тактовність до інновацій. Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір інноваційної стратегії. А її оцінка – необхідний етап процесу розробки стратегії. Таким чином, інноваційний потенціал організації – це ступінь готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто ступінь готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних інноваційних змін [11, с.258]. Інноваційна мета є глобальною стратегією підприємства, засобом досягнення більш високих цілей і отримання достатньо високого прибутку в довгостроковій перспективі, збереження та підвищення конкурентних можливостей на ринку, вирішення кризової проблеми та проблеми виживання в цілому. Усвідомлення даної мети – найактуальніше завдання для більшості українських підприємств, що перебувають на тому чи іншому етапі структурної перебудови. Один з головних напрямків управління перебудовою – перетворення окремих процесів розвитку в розширений потенціал з розробленим механізмом активного розвитку системи внутрішньо організаційної дії [7, с. 217]. Активним вважатиметься той розвиток, який ґрунтується на внутрішньому потенціалі організації у поєднанні з активізацією людського фактору, а не той, який може бути лише завдяки сприятливим зовнішнім умовам (пільгові кредити тощо) чи форс-мажорним обставинам. Активний розвиток повинен започатковуватися на інноваційних процесах, які охоплюють:

- пошук, розробку і освоєння нової продукції, техніко-організаційний розвиток (модернізацію, технічне переозброєння, реконструкцію, розширення);
- впровадження нових методів управління;
- пошук більш ефективних методів вирішення стандартних, рутинних завдань в усіх сферах діяльності підприємства;
- трансфер передового практичного досвіду і таке інше.

Інновації в будь-якому секторі економіки вимагають фінансових вкладень. Проблема вибору об'єкта фінансування для підприємств не обмежується граничною сумою інвестицій. Згідно з принципами маргінального підходу оптимізація інвестиційної програми лежить у межах вирішення повної проблеми у визначенні точки рівноваги (обсягу інвестицій), в якій гранична вартість капіталу дорівнює граничній вартості дохідності програми оновлення виробництва (впровадження нових видів продукції) [12, с. 826]. Ефективність

інвестиційної програми залежатиме від якості рішень щодо залучення та використання фінансових ресурсів для їх реалізації.
Класичний підхід, прийнятий у країнах з розвинутою економікою, визначає такі фінансові джерела, які можливі для залучення до інноваційної діяльності:

- власні кошти та засоби підприємства;
- акціонерний капітал;
- середньострокові та довгострокові банківські кредити.

В сучасних умовах формування джерел фінансування інвестицій в Україні головну роль відіграють кошти самого підприємства, які формуються за рахунок прибутку підприємства та амортизаційних відрахувань, тобто з чистого грошового потоку підприємства [13, с. 627]. Як правило, інші джерела недоступні через високу вартість послуг з надання чи обслуговування кредитів. Основними причинами, що заважають широкомасштабному залученню іноземних інвестицій в Україну, є:

- несприятливий інвестиційний клімат (надто складна правова база та щорічні зміни законодавства, що регулює інвестиційні процеси);
- недосконалість національного інвестиційного менеджменту;
- фіскальний характер вітчизняної податкової системи;
- відсутність дієвої системи страхування іноземних інвестицій;
- неналежний ступінь координації між усіма державними структурами в цій сфері;
- недостатній професіоналізм керівників більшості українських підприємств у галузі інвестиційної діяльності.

Нові економічні умови вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективної організації досліджень та розробок, організації нововведень на всіх стадіях життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в діяльності кожного підприємства [9, с. 57].
Отже, для створення механізму управління інноваційними, процесами на підприємствах повинна бути створена система інноваційного менеджменту. В цілому для вирішення проблеми формування теоретичного та практичного менеджменту варто врахувати такі моменти:

1. Активізація теоретичних досліджень у сфері інновацій та її сучасних концепцій для створення можливостей прогнозування перспектив довгострокового техніко-економічного розвитку суспільного виробництва, впливу на зміни у фазах ділових циклів.
2. Законодавчим органам при розробці стратегії розвитку інноваційних процесів на всіх рівнях економіки (зокрема при розробці механізму реалізації державної науково-технічної політики) спиратись на пошук найоптимальніших форм взаємовигідної співпраці регіональних організаційних структур управління інноваційною діяльністю підприємств, що здатні до створення і адаптації інновацій.
3. На всіх рівнях формувати у сучасних менеджерів та бізнесменів філософію, підприємництва як основи підприємницької інноваційності, відповідної новим організаційним формам інноваційного бізнесу.

4. На державному рівні при розробці програми розвитку та підтримки підприємництва більше уваги приділяти формуванню вітчизняної системи інноваційного підприємництва як рівноправної його складової, сприяти формуванню відповідних організаційних структур, фінансового механізму та системи податкових пільг.
5. Зосередити увагу керівників вітчизняних підприємств на доцільності використання світового досвіду у фінансуванні інноваційних процесів, особливо тих інструментів, які б дозволяли оперативно залучати додаткові фінансові ресурси в необхідному обсязі з максимальним ефектом за мінімальною вартістю і на потрібний термін.
6. Об'єднати зусилля науковців, зацікавлених у створені моделі інноваційного менеджменту, для розробки його методології, заснованої на інтелектуальному продукті еволюції системи знань науки управління про методи впливу на людей в процесі інноваційної діяльності, а також розробки ефективної системи мотивації праці дослідників та розробників новинок, ноу-хау як динамічного елементу управління, пов'язаного з впливом на інтереси учасників процесу «дослідження – виробництво».
7. Особливо відповідальна роль відводиться організаціям та закладам освіти в цілісній системі інноваційної діяльності для максимального використання інтелекту персоналу в усіх напрямках економічного розвитку шляхом формування особистості сучасного інноваційного менеджера. Інноваційний менеджер в сучасних умовах повинен бути перш за все організатором інноваційного процесу, винахідником, підприємцем, який береться за реалізацію чужої ідеї, ініціює її практичне здійснення.

Список використаної літератури:

1. Конституція України / Верховна Рада України. – Офіц. вид.–К. : Парламентське вид-во, 2016. – 59с. – (Серія «Закони України»).
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України, 2012 р., № 36.
3. Василенко В.О., Шматько В.Г., Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. В.О. Василенка. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 440 с.
4. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. / за ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2014. – 477 с.
5. Наукова та інноваційна діяльність України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/express/exsp2017/10/183pdf. zip.
6. Черваньов Д.М., Рейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К.: Знання: КОО, 2017. – 450 с.
7. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2015. – 317 с.
8. Швиданенко О.А. Передумови забезпечення конкурентоспроможності країни в контексті прогресивних глобалізаційних тенденцій/ Швиданенко О.А. // Формування ринкових відносин в Україні. –2017. – №3. – С. 43.

9. Шовкун І.О. Галузевий сектор науки в контексті інноваційних процесів в економіці України. Економіка України. – 2016. – №10. – С.49-59.
10. CRM-система для управления продажами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: bitrix24.ru.
11. Ülgen F. Schumpeterian economic development and financial innovations: a conflicting evolution // Journal of Institutional Economics. – 2014. – Т. 10. – №. 02. – С. 257-277.
12. Galindo M. Á., Méndez M. T. Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? // Journal of Business Research. – 2014. – Т. 67. – №. 5. – С. 825-829.
13. Snieska V., Valodkiene G. Impact of innovations upon economic growth during recession // Technological and Economic Development of Economy. – 2015. – Т.21.–№4.– С. 626-642.

3. Science – business: challenges the development of science faces and how business uses research results *(S. Georgieva)*

Georgieva, Silviya *(University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria)*
e-mail: s.georgieva@unwe.bg

Abstract. *The publication provides analysis of the opportunities and issues the development of science faces and the use of research results by business organisations. The regulatory framework is studied as the key prerequisite for building sustainable models for interaction between research organisations and enterprises. The subject matter of the publication is topical and important because the results from the scientific and research activity and their use by business organisations is a prerequisite for improving their competitiveness, on the one hand, and strengthens the competitive advantage of the national economy, on the other.*
Keywords: *entrepreneurship, science, small and medium-sized, policy*

Introduction

The establishment and development of successful small and medium-sized enterprises (SMEs), as well as the strengthening of the competitiveness of the economy as a whole, are closely related to the creation of sustainable models and mechanisms for cooperation between science (universities) and business. The connection between the research organisations and entrepreneurs/managers as well as the implementation of research results in the activity of the company is the subject of strong interest not only from research and educational institutions but also from government bodies and structures representing business interests. In an unpredictable, dynamic and rapidly changing environment the increase of the innovative capacity of enterprises, SMEs in particular, by implementing the research results, is among the main prerequisites for its successful operations internationally. Among the driving forces of the enhancement of the connection between science and business is the existence of state policy and regulatory framework that adequately meet the needs of scientific organisations and universities, on the one hand, and the contemporary conditions where businesses operate and especially SMEs, on the other.

The publication aims to analyze the strategic papers which outline the vision, priorities, goals and problems the development of science in Bulgaria faces, as well as the opportunities for implementing scientific results in the activity of the companies.

The publication is developed under research theme „Strategies and Models for Using the Results of University Science in Entrepreneurial Activity“, Institute of Entrepreneurship, UNWE.

Science-business: stakeholders

The development of science and the implementation of its results in the entrepreneurial activity are in the focus of attention and the subject of targeted activities on the part of different stakeholders. Among the most active participants in this process are: the state, implementing policies through different institutions (the central authority of the executive power and the territorial bodies of the local

authorities); branch organisations, unions and chambers, as well as other organisations like regional agencies for development etc.

For a country like Bulgaria, an EU member, the policies conducted in this area by the institutions and organisations at European level are of considerable importance.

Governments play a considerable, however, limited role in the creation and supporting of national competitive advantages[68]. A few decades ago it was found out, however, that in order to strengthen competitive advantages, the wealth of the nations and the quality of life, it is of great importance to create new products and technologies. What is more, their development and spread produce a cycle of increasing entrepreneurial activity, increase in employment and national health and introduction of new products and technology[69].

The desire of states to improve the competitiveness of the economy, national wealth and quality of life motivates them to formulate policies aimed at supporting the development of education, science and the distribution of scientific results.

Some of the characteristics of efficient policy aimed at the development of science and technologies are: the compliance between the policy on science and technology and the models of competitive advantage in the national economy as well as a strong bond between the research institutions and the industry[70]. Along with these, there are other distinctive elements of the efficient policy in the specific field which are: placing the focus on research universities rather than state institutions; focusing on commercially oriented technologies, stimulating research activity in companies; accelerating the rate of innovation rather than slowing the spread; limited role of cooperative research.

Innovation is of great importance to enterprises, especially for SMEs in local, regional and national economy because it presents an opportunity for gaining a competitive advantage which is potentially stronger than the one based on price[71]. The achievement of strong competitiveness, in the context of global economy in particular, is related to the cooperation with scientific organizations and the implementation of research results in entrepreneurial activity.

In fact, to achieve sustainability in the process of obtaining research results and transferring them into entrepreneurial activity in Bulgaria the following is of great importance: adoption of normative framework needed in this field, the policy conducted by institutions and the activity of the supporting organisations, as well as designing programmes which will support the research and development in the country.

Some key laws in this field can be highlighted: Law on Promotion of Research, Law on Bulgarian Academy of Sciences, Law on Higher Education, Law on State Budget, Law on Copyright and Related Rights, Law on Patents and Utility Model Registration. In addition to the mentioned acts other strategic documents which are

---

[68] Porter, M., The competitive advantage of nations, Classics and style, Sofia., First edition, 2004, p. 737

[69] Paul, Souder, Schoening, 1996; Foruria, Souder, 1995; Souder, 1987 in Schoening, N., Wm. Souder, J. Lee, R. Cooper. The influence of government science and technology policies on new product development in USA, UK, South Korea and Taiwan, International Journal of Technology Management, Vol. 15, № 8, pp. 821-835, 1998

[70] Porter, M., The competitive advantage of nations, Classics and style, S., First edition, 2004, p. 758

[71] Todorov, K., Business Entrepreneurship, Sofia, BAMDE, 2015, 277 (Second edition)

crucial for the development of science, the creation and implementation of innovation in business will be considered.

Policies and regulatory framework for the development of science and the use of research results in the activity of entrepreneurs

In The process of building sustainable models of interaction between science and business in Bulgaria faces difficult challenges. This finds expression in the formulated vision in the Innovation Strategy for Smart Specialization of the Republic of Bulgaria, horizon 2020 – by 2020 the country has to make a significant progress in its innovation activity to match the EU level. It is a strategic goal for Bulgaria to move from the group of "timid innovators" to the group of "moderate innovators"[72].

In the Innovation Strategy of the Republic of Bulgaria and the measures for its implementation, 2006 it was highlighted that a competitive advantage in industry can be gained by creating, implementing and distributing innovations which provide leading competitive positions on international markets which satisfy in advance new demands of national and international consumers. The formulated expected results set out in the document include: increase in GDP; rise in value added, generated in the Bulgarian industry; improving productivity; increase in export; improvement of the balance of payment of the country; attracting foreign investment. This, on the other hand, suggests – human resources development, creating new knowledge, transfer and implementation of progressive technology, availability of financial resources needed for the creation of innovative solutions, market development[73].

Other strategic documents whose final date is the end of the current year – National Strategy for Development of Scientific Research, states that the government aims through extending support for the development of science to become a factor for economic growth based on knowledge and innovation activity[74]. Despite the stated intentions, however, it can be concluded that the country is lagging behind to some extent in terms of innovation in research and development (R&D) in comparison with the leading world economies and a number of other countries EU member - countries from Central and Eastern Europe.

Reports, drawn up by government institutions, present findings about the current state and the achieved effect from the implementation of policies in the field of development of scientific research. An audit report for the period 2011-2014 prepared by the Audit Office (AO) outlines the main problems in different areas like: regulatory framework, administrative capacity, financing, monitoring and control of the implementation of the respective programs and policies etc[75].

Furthermore, it was pointed out in other documents that the country encounters certain difficulties in fulfilling some of the commitments in the R&D sector, which it has as an EU member. These are mostly related to the country's participation in building the European research environment, providing adequate support to Bulgarian participants in the EU Research and Innovation Framework Programme,

[72] CM, Updated Innovation Strategy for Smart Specialization of the Republic of Bulgaria 2014 – 2020, 2017, p. 11
[73] ME, Innovation Strategy of the Republic of Bulgaria and measures for its implementation, 2006, pp.4-6
[74] NA, National Strategy for Development of Scientific Research 2020, 2011, p.1
[75] AO, Audit Report, № 0700010614 for National Strategy for Development of Scientific Research implementation from 08. 2011 to 12.2014., 2015, pp. 67-68

intensifying the trans-border scientific programmes and the lack of specific measures to retain the most talented scholars and to attract qualified researchers to Bulgarian institutions and organisations[76]. Some of the highlighted problems are identified in the National Roadmap for research infrastructure 2017-2023[77]. Apart from that the documents define the national needs in the field of research infrastructure.

The steps, taken by government institutions, apart from developing strategic documents, can be seen in outlining a number of specific national research programmes. The current programmes, ending in 2022, are in fields defined as promising and of key importance: "Environment preservation and reduction of risk of unfavorable phenomena and natural disasters"; "Young scholars and post-doctoral students" etc. Apart from the stated specific national research programmes, there are other specific programmes aimed at developing certain research areas or better infrastructure.

In addition to the existing national strategies, programmes, plans and other documents some universities have also formulated strategies for the intensification of their scientific research and have specified their vision about the development of the research conducted.

Despite the measures adopted, some of the challenges in the process of producing research results and their transfer in business are: the improvement of the social status of researchers and taking on a long-term commitment to support the development of scientific research which will lead to terminating the "brain drain" from the country[78]. In fact, the issues related to research and development are concerned in the Partnership Agreement of Republic of Bulgaria, 2014-2020, among which are the above mentioned: lack of comprehensive long-term and specific national sectoral policies; low and inefficient investments in the sector; human resources deficit and considerable brain drain; low social status of the employed; inefficient incentives for private investments. The limited financing of scientific research is a prerequisite for deficit both in the institutional and the project financing[79]. The insufficient funds, in turn, affect the quality of scientific research. These challenges attract the attention of institutions and formulated policies.

Conclusion

Bulgaria has a great number of documents like: strategies, plans, programmes, as well as a number of institutions and organisations working to develop science and the implementation of innovations in business. The strategic documents outline key areas subject to impact like: development of human resources in scientific organisations and the infrastructure; integration in the European and international research community; achieving balance between scientific research and accelerating the connection of science with other social spheres. The level of public and private

[76] CM, Updated National Strategy for Development of Scientific Research in the Republic of Bulgaria 2017-2030, 2017, p.4
[77] MES, National Roadmap for research infrastructure 2017-2023, 2017
[78] CM, Updated National Strategy for Development of Scientific Research in the Republic of Bulgaria 2017-2030, 2017, p.17
[79] CM, Updated National Strategy for Development of Scientific Research in the Republic of Bulgaria 2017-2030, 2017, 33

investments is still insufficient. What is more, Bulgaria needs more active structures of the civil society, stimulating the development of scientific research and the transfer of the results into business and public systems.

References

1. Audit Office, *Audit Report, № 0700010614 for National Strategy for Development of Scientific Research implementation,* from 08. 2011 to 12.2014., 2015, https://www.bulnao.government.bg, (in Bulgarian)
2. Council of Ministers of the Republic of Bulgaria, *Updated National Strategy for Development of Scientific Research in the Republic of Bulgaria 2017-2030,* 2017, http://www.strategy.bg, (in Bulgarian)
3. Council of Ministers of the Republic of Bulgaria*, Updated Innovation Strategy for Smart Specialization of the Republic of Bulgaria 2014 – 2020*, 2017, http://www.strategy.bg, (in Bulgarian)
4. Foruria, C., Wm. Souder. *The evolution and transfer of national technologies: a conceptual model with comparative cases studies*, Journal of Scientific and Industrial Research, Vol. 54, № 4, pp. 231-242, 1995
5. Ministry of Economy, *Innovation Strategy of the Republic of Bulgaria and measures for its implementation, 2006,* https://www.mi.government.bg, (in Bulgarian)
6. Ministry of Education and Science*, National Roadmap for research infrastructure 2017-2023,* 2017*,* https://www.mon.bg, (in Bulgarian)
7. National Assembly of the Republic of Bulgaria, *National Strategy for Development of Scientific Research 2020,* 2011, https://www.strategy.bg (in Bulgarian)
8. Paul, C., Wm. Souder, N. Schoening. *The influence of government policies on innovation and technological advance*, Journal of Scientific and Industrial Research, Vol. 55, № 8, pp. 851-859, 1996
9. Porter, M., *The competitive advantage of nations*, Classics and style, Sofia, First edition, 2004, 737-758 (in Bulgarian)
10. Schoening, N., Wm. Souder, J. Lee, R. Cooper. *The influence of government science and technology policies on new product development in USA, UK, South Korea and Taiwan,* International Journal of Technology Management, Vol. 15, № 8, pp. 821-835, 1998
11. Souder, Wm. *Making New Product Innovations*, Macmillan, New York, pp. 6-47, 78-80, 1987
12. Todorov, K., *"Business Entrepreneurship"*, Sofia, BAMDE, 2015 (Second edition), (in Bulgarian)

4. Rola Customer Experience Management w kontekście ewolucji zachowań konsumentów i narzędzi współczesnego marketingu *(K. Rokoszewski)*

Konrad Rokoszewski
Państwowa Uczelnia Publiczna im. Stefana Batorego

Streszczenie: *Artykuł dotyczy uwarunkowań związanych ze wzrostem znaczenia zarządzania doświadczeniem klientów we współczesnym marketingu na tle zmian zachodzących w zachowaniach konsumentów, sposobów ich wyjaśniania oraz badania. Zwrócono również uwagę na rolę koncepcji zarządzania doświadczeniem konsumenta w wybranych koncepcjach projektowania produktów i usług.*
Słowa kluczowe: *marketing doświadczeń, zachowania konsumenta, ekonomia bahawioralna, doświadczenie użytkownika, projektowanie*

1. Wprowadzenie

W dobie wzrastającego utowarowienia rynku i dynamicznie zmieniających się potrzeb współczesnych konsumentów, jedną z najważniejszych przewag konkurencyjnych jest umiejętność identyfikacji, kreowania i zarządzania relacjami z klientami na ścieżce ich doświadczeń z marką, miejscem zakupu czy konkretnym produktem. Obecnie nie wystarczy już mieć dobry, niezawodny produkt lub usługę. Standardy jakości w wielu branżach zaczynają się zbliżać i stają się niejako warunkiem minimalnym uczestniczenia w grze rynkowej o miejsce w portfelu i koszyku zakupowym klienta. Rywalizacja zaczyna toczyć się o zajmowanie w strukturze potrzeb klienta takiego miejsca, które pozwala wpisać produkt w całościowe doświadczenie, niejako jako element życia nabywcy. Celem artykułu jest ukazanie roli, miejsca i znaczenia koncepcji zarządzania doświadczeniem klienta we współczesnym marketingu oraz koncepcji z nią powiązanych. Wiele z nowych podejść w procesie tworzenia, projektowania nowych produktów i usług to w gruncie rzeczy badanie i późniejsze zarządzanie specyficznym wymiarem relacji zachodzących między firmą/ marką a konsumentem.

2. Tło zmian we współczesnym marketingu i ich konsekwencje

Marketing i współczesne podejście do klienta to dzisiaj połączenie sztuki, kreatywności i nauki wykorzystującej wiedzę z dziedziny psychologii społecznej, socjologii, ekonomii behawioralnej, antropologii czy neurobiologii. Jest to odpowiedź na wzrastającą złożoność i głębokość zmian, z jakimi organizacje mają do czynienia w otoczeniu marketingowym[80]. Otoczenie to, nazywane często *nową ekonomią* definiują pewne siły napędowe, jakimi są wzrost znaczenia cyfrowych form komunikacji, postępująca indywidualizacja klientów i łatwość alokacji zasobów w różnych sektorach[81]. Systematycznym zmianom ulega charakter relacji z klientami

[80] Ph. Kotler, K.L., Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2014, s. 3.
[81] Ph.Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2003, s.2.

podążający w kierunku głębszych, bardziej bezpośrednich i trwalszych relacji z precyzyjnie definiowanymi grupami odbiorców. Wprawdzie te tendencje były widoczne już od wielu lat, dzisiaj zostają zintensyfikowane dzięki możliwościom, jakie oferuje technologia, w tym procesom digitalizacji, prowadzącym do rozszerzania się sieci wzajemnych kontaktów, konwergencji, robotyzacji i prędkości[82]. Znajduje to odzwierciedlenie w strukturach organizacyjnych firm, z których wiele zaczyna tworzyć nawet stanowiska dyrektorów ds. technologii marketingowych, sprawujących nadzór nad obiema funkcjami[83]. Z roli biernego odbiorcy komunikatów, klienci stają się współkreatorami treści, dyskursu i przesłania marki[84]. Wzrasta i będzie wzrastać znaczenie analiz dużych zbiorów danych (big data), automatyzacji i wykorzystania sztucznej inteligencji, co jest właśnie wyrazem digitalizacji i robotyzacji. Olbrzymią rolę odgrywają social media, które z jednej strony tworzą przestrzeń budowania i rozwijania sieci wzajemnych kontaktów, łączących ludzi, wspólnoty, sieci zaopatrzenia, przekraczające wszelkie wyobrażalne granice, z drugiej zaś stanowią źródło nieustannych ocen i porównań ze strony konsumentów. Tłem są procesy konwergencji, łączące technologie współpracujące ze sobą w wielu dziedzinach życia człowieka, od komunikacji po rozrywkę, zarówno w domu, jak i w miejscu pracy. Wspiera te procesy intensywnie zdobywający rynek internet rzeczy. Wszystko to przebiega bardzo szybko, prowadząc do przeformułowywania struktur, skracania się cyklu życia produktów, wzajemnego naśladownictwa z jednej strony i potrzeby indywidualizacji z drugiej[85]. Cytowany już Ph.Kotler zauważa, że zmiany zachodzą także w sposobie rozumienia marketingu, co przekłada się na nową definicję, w której pojawia się słowo „społeczeństwo". Tak więc to już nie tylko prywatne kontakty między firmą a klientem, ale również implikacje kulturowe związane poniekąd z procesami postępującej globalizacji. W nowym wydaniu marketing będzie coraz częściej demonstrować swoją troskę o społeczność interesariuszy: społeczności konsumentów, pracowników, partnerów z kanałów dystrybucji czy udziałowców[86]. Znajduje to również odzwierciedlenie w zmianie akcentów i realizatorów badaniach rynkowych w organizacjach. Poza działem marketingu są to wszystkie obszary organizacji, które mają wpływ na odbiorców, włącznie z działem finansowym, poprzez który klienci realizują płatności czy działem dystrybucji, od którego zależy czas i obsługa dostaw. Mniej ważne są dane zagregowane, bardziej zaś informacje o aktywnościach poszczególnych klientów i ich wartości, co z kolei pociąga za sobą ukierunkowywanie działań na zdobywanie opinii klientów. To zaś wspomagać może poprawianie takich parametrów, jak życiowa wartość, rentowność czy kapitał klientów[87]. Obszar pozyskiwania danych i metod ich zbierania w marketingu staje się coraz

[82] P.Fisk, *Geniusz konsumenta*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009 s. 43-44.
[83] S. Brinker, L. McLellan, T*he Rise of the Chief Marketing Technologist*, Harvard Business Review, July–August 2014.
[84] G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie,* Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016. s. 51-54.
[85] P. Fisk, op. cit. s.111-112; J. Izmałkowa, *Klient przyszłości,* Marketing w Praktyce, nr 7 (197), lipiec 2014.
[86] Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, MtBiznes, Warszawa 2016, s. 34.
[87] T. Rust, Ch. Moorman, G. Bhalla, *Rethinking Marketing*, Harvard Business Review, 2010, s. 94-101.

zróżnicowany, integrując dorobek badań ilościowych jak i jakościowych[88].

Siła ciężkości w budowaniu relacji z klientami przesuwa się w kierunku udziału w łącznym kapitale klientów i monitorowania sztuki śledzenia danych na poziomie indywidualnych odbiorców, poszczególnych segmentów i w ujęciu sumarycznym[89]. Niektórzy używają nawet trafnego w tym kontekście pojęcia inteligencji relacyjnej, dokonując ich kategoryzacji i takich działań, które kierują klientów w stronę relacji służących realizacji celów strategicznych firmy, zdając sobie sprawę, z różnic, jakie związane są z różnymi rodzajami więzi. Mogą to być więzi pozytywne i negatywne, ambiwalentne, pełne dystansu i bardzo zażyłe, bardzo intensywne i bardzo słabe. Wymaga to jednak zrozumienia niepisanych reguł rodzaju więzi oraz – wspomnianego już wcześniej – przeorganizowania pracy firmy pod kątem obsługi różnych relacji[90].

Zmianom ulegają wzorce zakupowe, a zachowania klientów coraz częściej interpretowane są przez pryzmat zachowań nieracjonalnych. Dlatego też między innymi zyskują na znaczeniu takie dziedziny wiedzy jak ekonomia behawioralna, czego ukoronowaniem była nagroda Nobla (Nagrodę Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii) w dziedzinie ekonomii, uzyskana w 2017 przez Richarda Thalera, którego obszar badawczy koncentruje się wokół łączenia badań psychologicznych z analizą procesu podejmowania decyzji ekonomicznych. Nie trzeba tłumaczyć jak bardzo wiąże się to ze współczesnym marketingiem i teoriami zachowań konsumenckich. Thaler, rozwijając i wzbogacając dorobek takich badaczy jak Amos Tverski i Daniel Kahnemann zwraca uwagę na ograniczenia racjonalności, preferencje społeczne i problemy z samokontrolą. Ekonomia behawioralna, jak sam stwierdza, przestała być podziemną działalnością, a pisanie artykułów ekonomicznych o jednostkach zachowujących się jak Ludzie przestało uchodzić za niepoprawne zachowanie (…)[91].Obserwacje, zbieranie danych i ciągłe uczenie się, w tym uczenie się tego jak się uczyć, to wg. cytowanego autora podstawy rozumienia współczesnej ekonomii. To także nowe formy badań i nowe spojrzenie na zachodzące procesy i zdolność do zakwestionowania pewnych paradygmatów. Warto powtórnie zacytować R.Thalera: „Tworzenie ekonomii behawioralnej wiązało się z koniecznością przekonywania kapłanów tradycyjnej ekonomii o nieracjonalności hiperracjonalnych modeli”[92].

Sam model ekonomii behawioralnej za punkt wyjścia bierze zazwyczaj jedną z klasycznych teorii ekonomicznych, np. maksymalizacji użyteczności. Następnie poszukuje anomalii czyli odstępstw od założeń teoretycznych w rzeczywistych zachowaniach ludzi. Kolejnym krokiem jest proponowanie nowego, alternatywnego

---

[88] D. Barton, D. Court, *Jak wykorzystywać zaawansowane narzędzia analityczn*e, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2013, s. 62-70; D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, PWN, Warszawa 2010, s. 53-85; K. Mazurek – Łopacińska (red.),*Badania marketingowe. Metody, techniki i obszaru aplikacji na współczesnym rynku*, PWN, Warszawa 2016, s. 169-219.

[89] T.Rust, Ch. Moorman , G. Bhalla G., op. cit.

[90] J. Avery, S. Fournier, J. Wittenbraker, *Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships*, Harvard Business Review, July-August 2014.

[91] R. Thaler, *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*, Media Rodzina, Poznań 2018, s. 433.

[92] Ibidem., s. 445.

modelu, który na końcu zostaje poddany testom empirycznym aby stworzyć nową teorię lub uzupełnić teorie klastyczne o elementy behawioralne[93].

Zdaniem znanych ekonomistów Georga A. Akerlofa i Roberta J.Shillera błędem wielu ekonomistów, jak również autorów piszących o przedsiębiorczości jest to, że większość z nich nie bierze pod uwagę wpływu czynników psychologicznych, schematów myślowych napędzających ludzkie uczucia, zwanych przez nich zwierzęcymi instynktami. W wyniku tego tworzy się karkołomne i niezwykle sztuczne wyjaśnienia zjawisk gospodarczych. Często ekonomiści tacy zakładają, że „rozmaite ludzkie uczucia, przekonania i pasje nie mają większego wpływu na całość obrazu, zaś to, co dzieje się w gospodarce, jest pochodną wyłącznie nieprzewidzianych czynników technicznych albo błędnych decyzji ze strony władz"[94]. Ekonomiści behawioralni zwracają uwagę na szereg przejawów omylności przeciętnego człowieka, który jest coraz bardziej zabiegany, atakowany tysiącem informacji, w związku z czym musi sobie radzić w coraz bardziej skomplikowanym świecie. Świecie, w którym jest mało czasu na głębokie przemyślenia każdej czekającej ich decyzji. To właśnie sprawia, że ludzie przyjmują rozsądne zasady praktyczne, które, jak pokazuje praktyka, niestety często prowadzą ich na manowce.

Wiąże się to z tym, co określa się dwoma systemami myślenia – automatycznym i refleksyjnym. Nie wchodząc w zawiłości definicyjne, można stwierdzić, że system automatyczny to relacje instynktowne, zaś refleksyjny do świadomy umysł. To właśnie natłok zadań, bodźców, ograniczenia czasowe i wszechobecna presja, sprawiają, że to system automatyczny często bierze górę. Jako jeden z głównych celów swojej książki R. Thaler w żartobliwym tonie wskazuje, że jest nim uświadomienie, na ile świat mógłby być bezpieczniejszy gdyby ludzie mogli polegać na systemach automatycznych, nie wpadając przy tym w straszliwe kłopoty, co prowadziłoby do tego, że ich życie byłoby łatwiejsze, lepsze i dłuższe[95]. Najczęstsze błędy poznawcze w procesach myślenia, mające wpływ również na podejmowanie decyzji konsumenckich, to opisane przez wspomnianych wcześniej Tverskiego i Kahnemana tzw. heurystyki. Heurystyka oznacza mniej lub bardziej świadome strategie myślowe prowadzące do upraszczania i reorganizacji dostępnych informacji. Uzupełniającym założeniem badaczy nurtu behawioralnego jest potwierdzenie charakterystycznych mechanizmów sytuacyjnych, które popychają osoby podejmujące decyzje w kierunku wyborów irracjonalnych – niekonsekwentnych, niespójnych i nieoptymalnych w kontekście wyznaczanych świadomie celów[96]. Wśród najczęściej wymienianych heurystyk wskazuje się heurystyki zakotwiczenia, dostępności i reprezentatywności, jako pierwsze opisane przez Tverskiego i Kahnemana. Do niego dochodzą inne: efekt okazji, oddzielenia, wyboru posiadania, czy samokontroli, a także nierealistyczny optymizm i zbytnia

[93] T. Zaleśkiewicz, *Psychologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 2011, s. 33-34
[94] G. A. Akerlof, R. J. Shiller, *Zwierzęce instynkty. Czy ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki to ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu?*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 18.
[95] R.H. Thaler, C.R. Sustein, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Wydawnictwo Zysk i s-ka, Poznań 2017. s. 54-56.
[96] E. Trevisan, W. Gorzeń, R. Zinoecker, *Jak zrozumieć klienta na tym zarobić?*, ICAN Institute, Warszawa 2013, s. 9.

pewność siebie, zasady kalkulacji zysków i strat, tendencja do utrzymania status quo oraz ramowanie (framing)[97].

Nieracjonalność działań i decyzji nabywczych jest obserwowana na różnych etapach aktywności konsumenckiej, w tym także w aspekcie reakcji na ceny, co w ciekawy i wnikliwy sposób, obudowany licznymi dowodami przedstawił w książce Pricing Man H. Simon, niezaprzeczalny autorytet w dziedzinie doradztwa w zakresie cen, zarazem właściciel znanej firmy doradczej. Również i on potwierdza, mimo wskazówek o konieczności zachowania pewnej ostrożności w formułowaniu zbyt daleko idących wniosków, że nowe podejścia i nurty badań, takie jak np. ekonomia behawioralna mogą wyjaśnić wiele zjawisk, z którymi nie radzi sobie klasyczna ekonomia[98]. Oczywiście, nie można zapominać, że poza czynnikami natury psychologicznej, związanych z nurtem badań nad ekonomią behawioralną, wpływ na ewolucję i konieczność poszukiwania nowych metod i sposobów działania w marketingu, biorących pod uwagę zmiany w zachowaniach nabywców, ma też wiele innych czynników[99].

W związku z upowszechnianiem się form i sposobów współpracy między organizacjami, w wielu branżach źródeł przewagi konkurencyjnej już od wielu lat szuka się w działaniach poprodukcyjnych, które mają kształtować percepcję klientów oraz redukować ponoszone przez nich koszty i ryzyko. Determinantą skutecznej rywalizacji jest mniejsza koncentracja na produkcji i działaniach przedprodukcyjnych i skupianie uwagi na właściwym określeniu zbioru konkurentów, wpływanie na kryteria zakupowe klientów, rozwiązywanie ich problemów oraz budowanie przewagi poprzez zbieranie danych o klientach i wykorzystywanie efektu sieciowego. Dotyczy to zwłaszcza firm działających w branżach skoncentrowanych na produktach, podmiotów działających w dojrzałych branżach oraz przedsiębiorstw podążających w górę łańcucha wartości[100]. Ponadto - skuteczny marketing to marketing włączany w całościowy proces zarządczy[101].To nie tylko dział czy komórka, lecz złożony, twórczy proces. Marketing uczestniczy i wspiera proces ciągłego uczenia się organizacji, czy to w zakresie rozpoznawania trendów, optymalizacji łańcucha wartości dodanej, czy projektowania nowych produktów i usług.

Dynamicznym zmianom podlegają nie tylko tradycyjne wzorce zachowań, ale i stosunek do własności i związane z tym poczucie wolności, zwłaszcza dla młodego pokolenia oznaczające możliwość współpracy z innymi, bez ograniczeń, w świecie pełnym równorzędnych uczestników, z możliwością wywierania wpływu, w którym poprzez Internet stwarzają własne, oryginalne sposoby na kontakt z innymi, w tym również zgodnie z filozofią otwartego źródła[102]. Nietrudno dostrzec, jak wielkie znaczenie dla współczesnego marketingu przynoszą tego rodzaju zmiany, zarówno

[97] Ibidem, s. 9-18; R.H. Thaler, C.R.Sustein, op. cit.s. 38-54.
[98] H. Simon, Pricing Man. *Jak zarządzanie ceną może odmienić biznes*, ICAN Institute, Warszawa 2016, s. 63.
[99] K. Mazurek – Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 21-22.
[100] N. Dawar, *When Marketing Is Strategy,* Harvard Business Review, December 2013.
[101] P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s.35; M.J. Thomas, *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 2008, s. 14
[102] J. Riffkin, *Społeczeństwo zerowych kosztów krańcowych*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 249-250; J.van Den Bergh, M. Behrer, *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y?*, Samo Sedno, Edgard, Warszawa 2016, s.37.

w obszarze rozpoznawania potrzeb, jak i kształtowania oferty asortymentowej[103].

Wiedza, zdolność do refleksji, obserwacji, podejmowania prób, wyciągania wniosków, wciągania w proces tworzenia nowych rozwiązań ich przyszłych adresatów, a także podejmowanie przemyślanych, opartych na rzeczowej analizie decyzji marketingowych, zakreśla ramy skuteczności marketingu, a probierzem skuteczności tych procesów jest zdolność organizacji do rozumienia i zarządzania doświadczeniem klienta **(*customer experience management- CEM*)**.

We współczesnym marketingu zmianie ulegają tradycyjne sposoby rozumienia tego czym de facto jest koncentracja na kliencie, jako obiekcie oddziaływań firmy w zakresie zarządzania jego doświadczeniem, czy też patrząc inaczej – brania pod uwagę doświadczeń w procesie opracowywania programów działań marketingowych. Determinantą ich skuteczności jest uzmysłowienie sobie, że znaczenie, jakie produkty mają dla konsumentów, a także doświadczenia związane z ich nabywaniem i konsumowaniem pozwalają w różny sposób postrzegać akty konsumpcji. Obecnie sprowadzanie ich do prozaicznego korzystania z dóbr i usług, byłoby zbyt daleko idącym uproszczeniem, bowiem obejmują one poza tym emocje, doznania i przeżycia[104]. Słusznie streszcza to S.Godin, twierdząc, że skuteczni marketingowcy nie zaczynają od rozwiązania tego, co sprawia, że są mądrzejsi od innych. Skuteczni są ci, którzy zaczynają od grupy, której chcą służyć, od problemu, który chcą rozwiązać, i od zmiany, którą chcą wprowadzić. Te zmiany dotyczą często sfery emocjonalnej. Powołaniem staje się robienie różnicy, szansy na lepsze dla tych, którym się służy[105].

3. Customer experience – zakres pojęcia i cechy identyfikujące

Customer Experience to naturalny wymiar kontynuacji i ewolucji marketingu, wynikający ze zrozumienia zmian jakie zachodzą w zachowaniach konsumenckich, śledzenia tych zachowań dzięki rozwojowi nowych technologii, ale też i wpływania na nie. Zrozumienie to obejmuje koncentrację uwagi na całościowym doświadczeniu klientów na ich drodze do zakupu, ale także i później. Doświadczenie w wielu kręgach praktyków i naukowców zaczyna urastać do pozycji nowego paradygmatu marketingowego[106].

Zarządzanie procesami związanymi kształtowaniem doświadczeń prowadzi do istotnych korzyści, mierzonych większym zadowoleniem klientów, pracowników, mniejszym odpływem klientów i wyższą zyskownością. Wielu badaczy twierdzi nawet, że firmy stosujące taką filozofię odkrywają efektywniejsze sposoby współpracy pomiędzy pionami funkcyjnymi i szczeblami organizacyjnymi, co przysparza korzyści całemu przedsiębiorstwu. Nie chodzi tu jednak tylko o

[103] The rise of the sharing economy, The Economist, March 2013, https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy (dostęp: 20.02.2020); J. Kotarbiński, *Współdzielenie ma przyszłość*, Marketing w Praktyce, nr 8(220), czerwiec 2016.

[104] B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 254; K. Konieckiewicz, *Pozwól klientom doświadczać*, Marketing w Praktyce, nr 9 (199), wrzesień 2014; J. Kotarbiński, *Udział w umysłach i emocjach*, Marketing w Praktyce, nr 11 (201), listopad 2014.

[105] S. Godin, *To jest marketing! Nie zostaniesz zauważony dopóki nie nauczysz się widzeć*, MtBiznes, Warszawa 2019, s. 89.

[106] M. Boguszewicz – Kreft, *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, CeDeWu, Warszawa 2013. s 37.

kosmetyczne zmiany, ale o tworzenie „mapy drogowej" każdej wędrówki, ilustrującej ten proces od początku do końca, uwzględniającej skutki jego optymalizacji oraz sekwencje potrzebnych inicjatyw[107]. To co jedni nazywają mapą drogową, dla innych jest „korytarzem konsumenta" (*customer corridor*), przy czym w analizie nie poprzestają jedynie na działaniach kontrolowanych przez przedsiębiorstwo, ale także tych będących poza sferą wpływu danej firmy, np. jako wynik działań konkurentów, czy zdarzeń losowych w życiu konsumenta[108]. Taka optyka myślenia ma szczególne znaczenie w kreowaniu marek, oferujących korzyści funkcjonalne oparte na efektach, jakie klient chce uzyskać w wyniku użycia danej marki, związanej z potrzebami emocjonalnymi klienta i wymiarem społecznym[109]. Istotne jest to zwłaszcza w tzw. punktach styku *(touchpoints),* które mają szczególne znaczenie w tworzeniu całościowego doświadczenia klienta[110].

Na całościowe doświadczenie klienta składają się wrażenia ze wszystkich punktów styku z marką, produktem lub usługą, a szczególnego znaczenia nabiera to na rynkach i w transakcjach B2B[111]. Główne pytanie jakie stawiają firmy zarządzające doświadczeniem klienta, potrzebne m.in. w budowaniu wizerunku powinno koncentrować się wokół tego, jakie są wrażenia klientów w każdym punkcie styczności z firmą[112]. Zwłaszcza w tzw. momentach prawdy (*moment of truth)*[113]. Podejście to nabiera szczególnie dużego znaczenia w stosunku do głównych/ kluczowych klientów, na których firmie powinno najbardziej zależeć[114].

W koncepcji Customer Experience liczy się więc holistyczne traktowanie relacji między produktem czy usługą a klientami, do których są one kierowane. Doskonale wpisuje się w to koncepcja C. Christensena tzw. zadań do wykonania. Zadanie to postęp, który człowiek stara się osiągnąć w określonych okolicznościach. Zadanie można definiować i wykonać tylko w specyficznym kontekście, w którym się ono pojawia. Zadanie charakteryzuje się wysokim poziomem złożoności. Oprócz aspektu funkcjonalnego ma również wymiar społeczny oraz emocjonalny[115]. Doskonale

---

[107] A. Rawson, E. Duncan, C. Jones, *The Truth About Customer Experience*, Harvard Business Review, September 2013.; por. 45. J. Hirsz- Kropińska, *Mapa oczekiwań klienta*, Marketing w Praktyce, Marketing w Praktyce, nr 6(208), czerwiec 2015.

[108] F.F. Reicheld , T. Teal, *The Loyalty Effect:The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Valu*e, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 202.

[109] J. Kotarbiński, *Współdzielenie ma przyszłość,* Marketing w Praktyce, nr 8(220), czerwiec 2016.

[110] M. de Swaan Arons M., F. Van den Driest , K. Weed, *The Ultimate Marketing Machine,* Harvard Business Review, July – August 2014.

[111]por. P .Wojciechowski, *Uwaga na punkty styku*, Marketing w Praktyce luty 2016,nr 2(216); K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw,* PWE, Warszawa 2004, s. 204; Ch. Fill , K.E. Fill, *Business to Business Marketing. Relationships, systems and communications*, FT Prentice Hall, Pearson Education Limited 2005, s. 127; F.V Cespedes, T.Bova, *Rewolucja w sprzedaży*, Harvard Business Review Polska, marzec 2017, s. 80-85; S.Haag, P. Baltzan , A. Phillips, *Business Driven Technology,* McGraw – Hill Irwin, New York 2008., s. 170-171.

[112]I. Skowronek I., *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 125; S.Smith, J. Wheeler, *Managing the customer experience. Turning customers into advocate*s, Prentice Hall, London 2002, s.56.

[113] R. Markey, F. Reicheld, A. Dullweber, *Closing the Customer Feedback Loop*, Harvard Business Review, December 2009, s. 43-47; por. F. Reicheld F., *The One Number You Need to Grow*, Harvard Business Review, December 2003, s. 36-54.

[114] R. Simons R., *Wybierz odpowiedniego klienta. Pierwszy krok do zwycięskiej strategii,* Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2014, s. s. 102-111; P. Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s.78-82.

[115] C. Christensen, T. Hall, K. Dillon, D.S. Duncan, *Nie licz na szczęście. opowieść o innowacjach i wyborach klientów*, MtBiznes, Warszawa 2018, s. 55-58.

uzupełnia się to z podejściem traktującym doświadczenia nabywcze jako pewne moduły: sensoryczny, emocjonalny, behawioralny, intelektualny i relacyjny[116]. Przykładowo - trudno rozdzielać zachowania od nastroju czy emocji - środowisko i zachowania mają wyraźny behawioralny i czasoprzestrzenny wymiar i określają gdzie i kiedy bywa konsument i co tam wtedy robi[117]. Doświadczenia będąc wynikiem interakcji pomiędzy wydarzeniem a stanem umysłu jednostki sprawiają, że główną właściwością doświadczeń jest właśnie ich indywidualny odbiór[118].

Skupianie się tylko na aspektach funkcjonalnych produktu, jak robi to wielu producentów, nie uwzględnia tego, że to właśnie potrzeby społeczne i emocjonalne są często decydujące w procesie podejmowania decyzji o zakupie i więzi z marką. Jednym słowem doświadczenie klienta to zdecydowanie coś więcej aniżeli użyteczność, do której pojęcie to jest często ograniczane. To dostarczanie pozytywnych doświadczeń. Spektrum doświadczeń będzie zawsze wynikiem analizy ścieżki decyzyjnej klienta i celów, jakie stawia sobie firma. Spektrum to może rozciągać się od radości, przez zaciekawienie, uspokojenie czy potwierdzenie słuszności decyzji[119]. Główną rolę zaczyna odgrywać otoczka emocjonalna procesów relacji z klientami oraz analiza całego procesu zakupu począwszy od intencji po pozbywanie się ich po w jakim były użytkowane[120]. Wiąże się to z przeprojektowaniem metod i narzędzi komunikacji marketingowej, w tym reklamy, która powinna uwzględniać sfery funkcjonowania człowieka, determinujące siłę jej rzeczywistego oddziaływania, biorące pod uwagę również wpływ i oddziaływanie grup społecznych i ich wpływ na tożsamość na poziomie jednostkowym[121].

Firmy mogą wywierać pewien wpływ na kształt relacji między marką a klientem, kreując nowe rodzaje tożsamości lub przedefiniowując płynące z niej implikacje aby pogłębić relacje firmy z dotychczasowymi klientami, albo pozyskiwać nowych. Współczesne urządzenia mobilne pozwalające, w czasie rzeczywistym na śledzenie i analizowanie rzeczywistych doświadczeń i doznań klientów oraz na bieżąco dostosowywać odpowiednie działania niosą w tym zakresie nieocenione wsparcie[122]. Pomagają w tym również odpowiednio programowane procesy automatyzacji, proaktywnej personalizacji, dopasowywanie interakcji i ciągłe poszukiwanie innowacyjnych pomysłów, które wg. D.C. Edelmana i M. Singer stanowią bazę efektywnego planowania doświadczeń. Wszystko sprowadza się do maksymalnego ucyfrowienia i uproszczenia poszczególnych etapów wędrówki

---

[116] K. Dziewianowska, A. Kacprzak, *Marketing doświadczeń*, PWN, Warszawa 2013, s. 100- 130.
[117] J. Woźniak, *Neuromarketing 2.0. Wygraj wojnę o umysł klienta*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014, s. 172-174.
[118] J. B. Pine, J.H. Gilmore, *Witajcie w gospodarce opartej na doświadczeni*u, Harvard Business Review Polska, grudzień 2008.
[119] M. Piotrowski, *Trzy pytania o UX*, Marketer Plus, luty – kwiecień 2014.
[120] P. Wojciechowski P., *Cztery kroki w butach klientów*, Marketing w Praktyce, nr 9 (211), wrzesień 2015; S. Magids, A. Zorfas, D. Leemon, *Naukowe podejście do emocji klientów*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2015-styczeń 2016; J.P. Womack, D.T. Jones, *Szczupłe rozwiązania, czyli jak przedsiębiorstwa i ich klienci mogą pomnażać korzyści ze wzajemnej współpracy stosując zasady lean management,* Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010, s.15; A.G. Lafley,R.L. Martin, *Lojalność klientów jest przeceniana,* Harvard Business Review Polska, kwiecień 2017, s. 42-53.
[121] J.F. Rayport, *Advertising's New Medium: Human Experience*, Harvard Business Review, March 2013, s. 76-84.
[122] G. Champniss, H.N. Wilson, E.K. Macdonald, *Nie lekceważ społecznej tożsamości klientów,* Harvard Business Review Polska, marzec 2015; E.K. Macdonald, H.N. Wilson, U. Konus, *Lepszy wgląd w doznania klientów – na bieżąco*, Harvard Business Review Polska, listopad 2013, 88-97.

klienta, umożliwiając klientom szybką i łatwą realizację niegdyś skomplikowanych procedur. Automatyzacja, wspiera pozyskiwanie informacji z wcześniejszych transakcji albo obecnie dostępnych źródeł, aby indywidualizować doświadczenia klienta. Przykładem tego są mechanizmy rekomendacji lub inteligentnego algorytmu odnawiania zamówień. Interakcje zgodne z kontekstem to nic innego jak wykorzystywanie wiedzy o tym, na jakim etapie drogi do zakupu znajduje się klient – w wymiarze fizycznym lub wirtualnym, w celu wciągnięcia go w kolejne interakcje, na których firmie zależy. Innowacyjne rozwiązania wynikają z konieczności nieustannego eksperymentowania i aktywnego analizowania potrzeb klientów, możliwości technologicznych i palety usług w celu dostrzeżenia szans poszerzenia relacji z klientami. Celem jest wykrycie nowych źródeł korzyści zarówno dla firmy, jak i dla konsumentów, a służyć temu może wprowadzenie wciąż nowych pomysłów na usługi i produkty, analiza ich wyników po to, aby poprawiać dotychczasowe doświadczenia klienta, rozbudowywać je lub wzbogacać o użyteczne czynności i cechy[123].

Zmienia się optyka postrzegania klienta – klient z roli ”pana” przechodzi na pozycją „przyjaciela”[124].Według autorytetu i autora znakomitych książek na temat zarządzania ludźmi i obsługi klientów, wysoka efektywność realizacji powyższych zamierzeń to integracja marketingu wokół podejścia prowadzącego do podejmowania decyzji, jakich przeżyć dostarczać klientom, czego tak naprawdę oni chcą oraz ich optymalizowanie. Złożenie w jedną całość przeżyć, które chce się dostarczyć z tym czego klienci sami oczekują pozwala uzyskać w miarę kompletny wizerunek optymalnej obsługi klienta i związanego z tym doświadczenia. Efektywność jest również pochodną regularnego poszukiwania informacji zwrotnej u klientów i na rynku. W budowaniu przeżyć ważne jest ponadto uświadamianie pracownikom ich roli, tak aby czuli się oni jak twórcy wizji, co wymaga często przyjmowania aktywnych postaw w urzeczywistnianiu tych wizji i kierunku dążeń organizacji.

K. Blanchard nazywa to dodawaniem pracownikom skrzydeł. Wymagać to będzie jednak swoistej rewolucji, gdyż piramida hierarchii organizacyjnej musi być odwrócona do góry nogami, tak, żeby pracownicy pierwszej linii, którzy są najbliżej klientów, byli na górze[125].

4. Budowane doświadczeń w świetle wybranych koncepcji w zarządzaniu rozwojem produktów i usług

W zarządzaniu doświadczeniami klienta niezbędne jest zaakceptowanie faktu, że decyzje podejmowane przez człowieka determinowane są splotem szeregu czynników, okoliczności, których identyfikacja i sprawne rozszyfrowanie, a

[123] D.C. Edelman, M. Singer, *Ścieżka klienta, czyli jak konkurować w wymiarze procesu zakupowego*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2015- styczeń 2016, por.T.H. Davenport, L. Dalle Mule, J.Lucker, *Know What Your Customers Want Before They* Do, Harvard Business Review, December 2011.

[124] M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 213-218; M. Kostera, *Zarządzanie na rynku doznań,* [w:] B.Glinka, M.Kostera (red.), *Współczesne trendy w zarządzaniu: teoria i praktyka,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 371.

[125] K. Blanchard, K. Cuff, V. Halsey, J. Stoner, *Obsługa klientów na wyższym poziomie,* [w:] K. Blanchard i inni, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2018, s. 59-66.

nierzadko kierowanie nimi, staje się kluczowym warunkiem sprawności marketingu. Część z nich będzie zupełnie przypadkowa i oparta na nieracjonalnych, jak mogłoby się wydawać przesłankach, włączając w to wspomniane wcześniej procesy nieracjonalności, procesy nieświadome czy heurystyki[126]. Część będzie brała pod uwagę, że społecznie wytworzone „instytucje" oraz zwyczaje społeczne wpływają i będą wpływać na zachowanie konsumentów, w zależności od tego jak silnie są zakorzenione w różnych grupach społecznych, stąd ich uwzględnienie również wydaje się jak najbardziej uzasadnione[127]. Integracja tych podejść i sposobów myślenia jest najbardziej odpowiednia.

W literaturze i badaniach funkcjonuje wiele konkurujących ze sobą lub przyjmujących różne punkty widzenia koncepcji identyfikujących modele współczesnych zachowań klientów. Rolą artykułu nie jest jednak ich prezentacja, co wynika z ograniczonych ram opracowania. W końcowej części artykułu zaprezentowany zostanie natomiast krótki przegląd wybranych podejść i koncepcji, w których idea doświadczenia klienta wydaje się zajmować szczególne miejsce, takie jak Lean Startup, Design Thinking czy User Experience.

Ostanie lata w literaturze i praktyce zarządzania obfitują w wysyp wielu ciekawych koncepcji, stanowiących praktyczną, w wielu przypadkach potwierdzoną empirycznie inspirację dla rozwoju nowych modeli biznesowych, produktów i usług. Bardzo wąskie ramy opracowania nie pozwalają na ich szczegółowe omówienie, można jednak wskazać kilka kluczowych czynników, pokazujących, że większość z nich zaszczepia w swojej istocie idee doświadczeń klienta.

Firmy odnoszące sukces wzmacniają pożądane więzi, jak i przesuwają klientów w pożądanym kierunku, dokonując jednocześnie zmian stosowanych mechanizmów pod kątem budowania związków preferowanych przez grupy docelowych klientów. Organizacje zorientowane na doświadczenie klienta bazują na konwersacji a nie monologu, zaś wzajemne relacje pomiędzy klientami i firmą, we właściwym czasie oraz efektywne zarządzanie tymi relacjami uważa się za główne źródło przewagi konkurencyjnej[128].W odkrywaniu tych zależności potrzebne jest odpowiedni poziom innowacyjności, który C. Christensen, J. Dyer, H. Gregersen i C. Christensen zaliczają do tzw. DNA innowatora, a więc umiejętności: kwestionowania (w tym umiejętności zadawania pytań), obserwowania (świata, klientów, konkurencji itd.), nawiązywania kontaktów (w różnych kontekstach i środowiskach) i eksperymentowania (w tym szybkiego testowania oraz mentalnego i empirycznego badania świata)[129]. Te właśnie cechy można uznać za jedne z najważniejszych w takich podejściach do kreowania nowych produktów i usług jak np. Lean Startup czy Design Thinking. Bazują one na dogłębnym poznaniu nie tylko potrzeb, ale i środowiska życia i użytkowania tworzonych produktów i rozwiązań. Praktycznie

[126] K. Stasiuk K., D. Maison, *Psychologia konsumenta*, PWN, Warszawa 2014, s. 20-21.; Por. B. Schwartz, *Paradoks wyboru. Dlaczego więcej oznacza mniej,* PWN, Warszawa 2013; R. East, M. Wright, M. Vanhuele, *Zachowania konsumentów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 19-29.

[127] J-C.Usunier, *Marketing Across Cultures,* Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead 1996, 109-117.

[128] R. McKanzie, *The Ralationship Based Enterprise. Powering Business Success Through Customer Relationship Managament*, McGraw – Hill Ryerson, Toronto, 2001, s. 15-21; V. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta,* Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s.80.

[129] J. Dyer,H. Gregersen, C.M. Christensen, *DNA innowatora*, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 20-22.

każda z nich zakłada, sprawdzanie nowych pomysłów i rozwiązań w mniejszej skali. W jednej będzie to prototypowanie i testowanie, w innej testy użyteczności lub minimalnie satysfakcjonujący produkt (*Minimum Viable Product* – MVP).

Lean Startup to usystematyzowane podejście do kwestii rozwoju nowych produktów i rozwiązań, zastosowania metody naukowej, w której wszystkie produkty, usługi, funkcje i działania marketingowe rozpatruje się w kategoriach eksperymentu opracowanego z myślą o uzyskaniu potwierdzonej wiedzy z założeniem, że najlepszym sposobem na dążenie do doskonałości w projektowaniu jest podejmowanie aktywności (weryfikowane uczenie się) w społeczności osób, które z danego rozwiązania mają korzystać[130]. Choć nazwa wskazuje, że jest to metoda dedykowana mniejszym, innowacyjnym firmom, jej idea znajduje zastosowanie również w większych podmiotach. Przyrostowa forma projektowania wychodzi naprzeciw ideom doświadczenia klienta, w którym kolejne wersje produktu /usługi są konsultowane w postaci informacji zwrotnej. Podstawowa, satysfakcjonująca wersja oznacza dwie rzeczy: rozwiązanie musi oferować użytkownikom takie doświadczenie, aby mogli przekonać się o jego wartości; musi też zapewniać innowatorowi wystarczająco dużo informacji, aby mógł na ich podstawie weryfikować swoje hipotezy[131]. Obserwacja, eksperyment, dogłębne poznanie środowiska życia użytkownika- klienta to główne elementy tej metody. Podobnie jak i metoda Design Thinking, która stawia człowieka w centrum. Design Thinking jest procesem iteracyjnym i interdyscyplinarnym. Przez niektórych nazywany *design doing*, czyli schematem testuj, próbuj, działaj, zbieraj wnioski w praktyce[132]. Wiąże się również z designem partycypacyjnym, który zrewolucjonizował całą metodologię projektową przez włączenie do samego procesu projektowego użytkowników, do których rezultat projektowy jest kierowany. Wykorzystuje się więc perspektywę użytkownika w celu efektywnego rozwiązania problemu projektowego, ale nie zrzuca się na niego odpowiedzialności za rezultat pracy. Design partycypacyjny to wykorzystanie niepoliczalnego kapitału doświadczeń, wiedzy i perspektywy, które składają się na problem projektowy[133]. W koncepcjach zakładających ścisłą interakcję z przyszłym odbiorcą i uzyskiwanie informacji zwrotnych tego rodzaju weryfikacja i prototypowanie wzbogacają proces projektowania, potwierdzając lub zaprzeczając przyjętemu początkowo punktowi widzenia. Określają zarazem, w tym procesie przyrostowego uczenia się, ciąg dalszych działań[134]. Myślenie zgodne z zasadami projektowania stosuje się także przy rozwiązywaniu problemów niematerialnych, w projektowaniu usług, czego odzwierciedleniem są na przykład artefakty projektowe *(design artifacts)*. Dużą rolę

---

[130] E. Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017, s.229.

[131] C. Alvares, *Lean Customer Development*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 153; D. Olsen, *Metoda Lean Product*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018, s. 115-129 .

[132] E. Paul, *Design Thinking, service design*, [w:] K. Popieluch (red.), *HR Business Partner. Rola, filary, perspektywy*, PWN, Warszawa 2018, s. 374.

[133] M. Wszołek, M. Grecch, Komentarz do wydania II, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design : jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2016, s. 12-15, por. V. Ramaswamy, F. Gouillart, *Building the Co-Creative Enterprise,* „Harvard Business Review", October 2010, s. 98-109.

[134] P. Pijl, j. Lokitz, L.K. Salomon, *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych,* Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018, s. 12-17.

pełni w tym język emocji[135]. Jest to proces zdecydowanie różniący się od tego, który ma miejsce w działalności produkcyjnej, zwłaszcza wówczas, gdy firma planuje wprowadzenie radyklanej zmiany sposobu świadczenia usługi związanej np. przeprojektowaniem doświadczeń nabywczych. Wymaga to dogłębnej analizy sposobów zaspokajania potrzeb klientów w zakresie struktury interakcji, zakresu usług, projektowania sposobu ich świadczenia oraz fizycznego miejsca wykonywania[136].

Podobna idea przyświeca koncepcji User Experience (UX), której ideą jest skupienie się na użytkowniku i jego potrzebach. W terminologii tej metody określane jest projektowaniem zorientowanym na użytkowniku *(user centers design)* i na człowieku *(human-centered design)*. Tak, jak w przypadku wcześniej omówionych metod, także i w tej metodzie zastosowanie ma iteracyjność, czyli każde z tworzonych rozwiązań podlega weryfikacji i ulepszaniu. Również i tu przyjmuje się założenie, że w drodze tworzenia produktu/usługi mogą być podejmowane nie zawsze najlepsze decyzje projektowe, których naprawa jest możliwa tylko dzięki zderzeniu go z użytkownikom końcowym. Najczęściej wymienia się tutaj trzy elementy, obejmujące analizę, w której następuje bliższe poznanie problemu - kontekstu użytkownika, eksplorowanie i odkrywane, projektowanie - jako etap najbardziej kreatywny, oraz weryfikację, czyli ewaluację, w tym wprowadzenie ulepszeń, poprawek i modyfikacji[137]. W koncepcji UX wykorzystuje się różne rodzaje badań, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, w zależności od typu, rodzaju i charakteru potrzeb interesariuszy- użytkowników. Tak jak w każdym innym badaniu, kluczowa jest umiejętność formułowania pytań i problemów badawczych, integracja metod i dziedzin wiedzy. Organizacje włączające badania do każdego aspektu rozwoju produktu uzyskują możliwość szybkiego dostosowywania się do zachodzących zmian w zakresie doświadczeń klienta. Nigdy bowiem nie wiadomo, kiedy nowy konkurent wkroczy na rynek i kiedy dostępne staną się nowe urządzenie czy model świadczenia usługi, które całkowicie odmienią interakcje użytkownika z „technologią". W badaniach UX szczególnie ważne jest nie tylko gromadzenie danych i analiza towarzyszących temu doświadczeń, ale poznawanie obszarów, o których istnieniu uprzednio nawet nie zdawano sobie sprawy[138]. Paradoksalnie również w badaniu doświadczeń użytkowników w odniesieniu do sfery użytkowania produktu, decyzje dotyczące tego, które funkcje produktu należy pominąć, są tak samo ważne, a może i ważniejsze – jak określenie, które funkcje należy uwzględnić[139].

W procesach nakierowanych na budowanie doświadczeń sprawność operacyjna i strategiczna firmy będzie pochodną jakości procesów na każdym niemal etapie

---

[135] J. Kolko, *Design thinking Comes of Age,* Harvard Business Review, September 2015, s. 66-71

[136] K. Ramadas, E. Teisberg, A.L. Tucker, *4 sposoby na rewolucję w sektorze usług*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2013, s. 109-119.

[137] I. Mościchowska, B. Rogoś- Turek, *Badania User Experience jako podstawa projektowania*, PWN, Warszawa 2015, s. 30.

[138] B. Nunally, D. Farkas, *Badanie UX. Praktyczne techniki projektowania bezkonkurencyjnych produktów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018, s. 13; 210.

[139] S. Thomke, D. Reinertsen, *Six myths of product development,* Harvard Business Review, May 2012. s. 84-94, L.A. Bettencourt, S.L. Bettencourt, *Tanie innowacje*, Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2011, s. 96-97; W. Isaacson, *Prawdziwe lekcje przywództwa Seve'a Jobsa*, Harvard Business Review Polska, maj 2012, s 79-80.

łańcucha wartości dodanej, w której uczestniczą dostawcy, klienci czy handlowcy. Mistrzowie w tych działaniach wykorzystują jedną lub kilka z czterech strategii działania: wykorzystują przepływ danych do osiągnięcia ścisłej integracji z partnerami z łańcucha dostaw; optymalizują korzyści dla klienta na całej długości łańcucha, a nie tylko we własnym odcinku; pomagają dostawcom w szybkim doskonaleniu procesów produkcyjnych; wykorzystują także zdolności techniczne do wytwarzania produktów dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów. Najprościej mówiąc, współpracują z partnerami, aby tworzyć rozwiązania dla innych partnerów[140]. Najważniejsza jest jednak współpraca z klientami – przyszłymi użytkownikami. Nowe metody kreowania i opracowywania produktów oraz powiązanych z nimi doświadczeń są wyrazem odejścia od prostego oczekiwania na reakcje klientów, którzy obecnie mogą stawać współkreatorami rozwiązań. Z reguły, jak twierdzi Ph. Kotler[141], współkreacja przyciąga konsumentów i klientów w wysokim stopniu przywiązanych do marki i kategorii, niemniej dzisiejsze rozwiązania informatyczne pozwalają na uczestniczenie w tych procesach także innych klientów, dla których dana marka jest przykładowo jedną z wielu, z których korzysta w ramach danej kategorii, a którzy są zainteresowani wyrażaniem własnych opinii czy sugestii[142].

Wnikliwe i refleksyjne wsłuchiwanie się w odczucia, pragnienia, wrażenia konsumentów oraz dążenie do rozumienia obecnych i możliwych ścieżek postępowania, a w efekcie nierzadko tworzenie nowego łańcucha wartości dodanej i przełamywanie dotychczasowych, opartych na tradycyjnych schematach przewagi konkurencyjnej to nic innego jak praktyczna realizacja strategii błękitnego oceanu. Właśnie mistrzowie w tej dziedzinie, szeroko opisane przez R. Chan i R. Maoborgne do perfekcji rozwinęli to, co stanowi jeden z fundamentów zarządzania doświadczeniem klienta, czyli projektowanie empatyczne, bazujące na obserwacjach ludzi wykorzystujących aktualne produkty czy usługi we własnym środowisku[143].

5. **Zakończenie**

Warunki konkurowania ulegają dynamicznym zmianom i wymuszają poszukiwanie przez organizacje nowych, efektywnych metod, strategii i technik zarządzania oraz marketingu. Stare koncepcje marketingu nie odchodzą w przeszłość, ale wymagają rekonstrukcji, dopasowania i uzupełnienia o nowe funkcje, cechy i właściwości. Koncepcja zarządzania doświadczeniem klienta na pierwszy rzut oka nie jest niczym odkrywczym, gdyż o kluczowej roli potrzeb klienta w marketingu mówiło się od bardzo dawana i stanowiło to element paradygmatu tej subdyscypliny zarządzania. Nie do końca jednak to, co kiedyś określano potrzebą poznawania i

[140] S.E. Chick, A. Huchzermeier, S. Netessine, *Europejskie fabryki rozwiązań,* Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2014; H. Takeuchi, E. Osono, N. Shimzu, *Was Toyota besonders macht*, Harvard Business Review Manager, September 2008, . 30-40; J.K. Liker, J.K. Franz, *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa 2013; V. Ramaswamy, F. Gouillart, op. cit, s. 98-109; C.K. Prahalad, V. Ramaswami, *Co-creation experiences: The next practice in value creation,* Journal of Interactive Marketing, vol 18, number 3, Summer 2004.

[141] Ph. Kotler, M. Kotler, *Przez marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*, Rebis, Poznań 2013, s. 110-111.

[142] K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 324-336.

[143] W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MtBiznes, Warszawa 2015; W. Chan Kim, R. Mauborgne *Pułapki czerwonego oceanu*, Harvard Business Review Polska, listopad 2015, W. Chan Kim, R. Mauborgne, S*trategia błękitnego oceany. Początek.,* MtBiznes, Warszawa 2018, s. 249-262.

zaspokajania potrzeb jest tym samym, przed czym współcześnie stają kreatorzy działań marketingowych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Składa się na to coraz bardziej utowarowiony rynek, przesyt ilością i różnorodnością towarów, ilość docierających bodźców i komunikatów reklamowych oraz sytuacja, w której główny katalog potrzeb zaliczanych do podstawowych jest w zasadzie u większości ludzi zaspokojony. To z tego powodu- nadmiaru ilości towarów, usług, komunikatów, opinii - nabywcy coraz częściej posługują się uproszczonymi schematami działania, opartymi na heurystykach i schematach działania o czym wnikliwie piszą przedstawiciele nurtu ekonomii behawioralnej, a pewne zachowania współczesnych konsumentów, na pozór mogą wydawać się mało racjonalne. W dobie natłoku komunikatów i trudności w ich efektywnym przetwarzaniu, kluczową rolę zaczynają odgrywać emocje. Nabywcy stają się coraz mniej przewidywalni, a rozwój technologii informacyjnych może w krótkim czasie zmienić sposób postrzegania marki i zachwiać pozycją nawet najsilniejszych producentów. W takich warunkach zwykła logika działania tworzy przesłanki do tego, aby dbać o całościowe doświadczenia konsumentów, aby nie tracić z pola widzenia wszystkich elementów interakcji z organizacją, a w nierzadko odpowiednio stymulować i nakierowywać działania. Ważne, aby odbywało się to w warunkach respektujących zasady etycznego zachowania, a sama aktywność organizacji nie wchodziła głęboko w sferę prywatności, pozostawiając swobodę decyzyjną klienta, jedynie dając pewne impulsy lub sygnalizując optymalne z jego punktu widzenia zachowania. Zarazem uprawniona będzie teza, że zarządzanie na ścieżce doświadczeń klienta staje się jedną z najbardziej perspektywicznych koncepcji współczesnego marketingu. Tym bardziej, że to dziedzina, korzystająca z dorobku wielu nauk społecznych, oraz metod badawczych, ciągle ewoluująca i wzbogacająca instrumentarium technik oraz zaleceń. Perspektywa rozwoju tej koncepcji rysuje bardzo korzystnie i coraz intensywniej wpływać będzie na strategie działania współczesnych organizacji.

Bibliografia

1. Akerlof G.A., Shiller R.J, Zwierzęce instynkty. Czy ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki to ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu?, Studio Emka, Warszawa 2010.
2. Alvares C., Lean Customer Development, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
3. Armstrong G., Kotler Ph, Marketing. wprowadzenie, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
4. Avery J., Fournier S., Wittenbraker J., Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships, Harvard Business Review, July-August 2014.
5. Barton D., Court D., Jak wykorzystywać zaawansowane narzędzia analityczne, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2013.
6. Bettencourt L.A., Bettencourt S.L., Tanie innowacje, Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2011.
7. Binker S., McLellan L., The Rise of the Chief Marketing Technologist, Harvard Business Review, July–August 2014.

8. Blanchard K., Cuff K, Halsey V., Stoner J., *Obsługa klientów na wyższym poziomie*,[w:] K. Blanchard, *Przywództwo wyższgo stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacj*i, PWN, Warszawa 2016.
9. Boguszewicz - Kreft, M., *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalnośc klientów?*, Cedewu, Warszawa 2013.
10. Cespedes F.V., Bova T., *Rewolucja w sprzedaży*, Harvard Business Review Polska, marzec 2017.
11. Champniss G., Wilson H.N., Macdonald E.K., *Nie lekceważ społecznej tożsamości klientów*, Harvard Business Review Polska, marzec 2015.
12. Chan Kim W., Mauborgne R., *Pułapki czerwonego oceanu*, Harvard Business Review Polska, listopad 2015.
13. Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2015.
14. Chan Kim W., Mauborgne R., S*trategia błękitnego oceany. Początek.*, MtBiznes, Warszawa 2018, s. 249-262.
15. Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
16. Chick S.E., Huchzermeier A., Netessine S., *Europejskie fabryki rozwiązań*, Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2014.
17. Christensem, C., Hall T, Dillon K., Duncan D.S, *Nie licz na szczęście. opowieść o innowacjach i wyborach klientów*, Mtbiznes, Warszawa 2018.
18. Dawar N., *When Marketing Is Strategy*, Harvard Business Review, December 2013.
19. Davenport T.H., Dalle Mule L., Lucker J., *Know What Your Customers Want Before They Do*, Harvard Business Review, December 2011.
20. De Swaan Arons M., Van den Driest F., Weed K., *The Ultimate Marketing Machine*, Harvard Business Review, July – August 2014.
21. Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
22. Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M, *DNA innowatora*, ICAN Institute, Warszawa 2012.
23. Dziewianowska K., Kacprzak A., *Marketing doświadczeń,* PWN, Warszawa 2013
24. East R., Wright M., Vanhuele M., *Zachowania konsumentów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
25. Edelman D.C., M.Singer, *Ścieżka klienta, czyli jak konkurować w wymiarze procesu zakupowego*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2015- styczeń 2016.
26. Fill Ch., Fill K.E., *Business to Business Marketing. Relationships, systems and communications*, FT Prentice Hall, Pearson Education Limited 2005.
27. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
28. Godin. S., *To jest marketing! Nie zostaniesz zauważony dopóki nie nauczysz się widzieć*, MtBiznes, Wardszawa 2019.
29. Haag S., Baltzan P., Phillips A., *Business Driven Technology*, McGraw – Hill Irwin, New York 2008.

30. Hirsz- Kropińska J., *Mapa oczekiwań klienta,* Marketing w Praktyce, Marketing w Praktyce, nr 6(208), czerwiec 2015.
31. Fisk P., *Geniusz konsumenta. Prowadzenie firmy skoncentrowanej na oczekiwaniach nabywców,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
32. Isaacson W., *Prawdziwe lekcje przywództwa Seve'a Jobsa*, Harvard Business Review Polska, maj 2012.
33. Izmałkowa J., *Klient przyszłości*, Marketing w Praktyce, nr 7 (197), lipiec 2014.
34. Kolko J., *Design thinking Comes of Age*, Harvard Business Review, September 2015.
35. Konieckiewicz K., *Pozwól klientom doświadczać*, Marketing w Praktyce, nr 9 (199), wrzesień 2014.
36. Kostera M., *Zarządzanie na rynku doznań*, [w:] B.Glinka, M.Kostera (red.), *Współczesne trendy w zarządzaniu: teoria i praktyka, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.*
37. Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura,* Oficyna Wydawnicza a Wolter Kluwer business, Warszawa 2012.
38. Kotarbiński J., *Udział w umysłach i emocjach*, Marketing w Praktyce, nr 11 (201), listopad 2014.
39. Kotarbiński J., *Współdzielenie ma przyszłość*, Marketing w Praktyce, nr 8(220), czerwiec 2016.
40. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, MtBiznes, Warszawa 2016
41. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MtBiznes, Warszawa 2017.
42. Kotler Ph.,Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2014.
43. Kotler Ph., Kotler M, *Przez marketing do wzrostu. 8 zwycięskich strategii*, Rebis, Poznań 2013.
44. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
45. Lafley A.G., Martin R.L., *Lojalność klientów jest przeceniana*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2017.
46. Liker J.K., Franz J.K., *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa 2013.
47. Macdonald E.K., Wilson H.N., Konus U., *Lepszy wgląd w doznania klientów – na bieżąco*, Harvard Business Review Polska, listopad 2013.
48. Magids S., Zorfas A., Leemon D., *Naukowe podejście do emocji klientó*w, Harvard Business Review Polska, grudzień 2015- styczeń 2016.
49. Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, PWN, Warszawa 2010.
50. Markey R., Reicheld F., Dullweber A., *Closing the Customer Feedback Loop,* Harvard Business Review, December 2009.

51. Mazurek – Łopacińska K. (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszaru aplikacji na współczesnym rynku,* PWN, Warszawa 2016.
52. Mazurek – Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
53. McKanzie R., *The Ralationship Based Enterprise. Powering Business Success Through Customer Relationship Managament*, McGraw – Hill Ryerson, Toronto, 2001.
54. Mościchowska I, Rogoś- Turek B, *Badania User Experience jako podstawa projektowania,* PWN, Warszawa 2015.
55. Mróz B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy pers*pektywy, Oficyna wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
56. Nunally B., Farkas D., *Badanie UX. Praktyczne techniki projektowania bezkonkurencyjnych produktów,* Helion, Gliwice 2018.
57. Olsen D., *Metoda Lean Product*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018.
58. Paul E., *Design Thinking, service design*, [w:] K. Popieluch (red.), *HR Business Partner. Rola, filary, perspektywy*, PWN, Warszawa 2018.
59. Pine II B.J., Gilmore J.H., *Witajcie w gospodarce opartej na doświadczeniu*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2008.
60. Pijl P., Lokitz J. Salomon L. K., *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowyc*h, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018.
61. Piotrowski M., *Trzy pytania o UX,* Marketer Plus, luty – kwiecień 2014.
62. Prahalad C.K., Ramaswami V., *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, Journal of Interactive Marketing, vol 18, number 3, Summer 2004.
63. Ramadas K., Teisberg E., Tucker A.L., *4 sposoby na rewolucję w sektorze usług*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2013.
64. Ramaswamy V., Gouillart F., *Firma oparta na współtworzeniu. Jak ja zbudować?,* Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2011.
65. Rawson A., Duncan E., Jones C., *The Truth About Customer Experience*, Harvard Business Review, September 2013.
66. Rayport J.F., *Advertising's New Medium: Human Experience*, Harvard Business Review, March 2013.
67. Reicheld F., *The One Number You Need to Grow*, Harvard Business Review, December 2003.
68. Reicheld F.F., Teal T., *The Loyalty Effect:The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value,* Harvard Business School Press, Boston 2001.
69. Ries E., *Metoda Lean Startup,* Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.
70. Riffkin J., *Społeczeństwo zerowych kosztów krańcowych*, Studio Emka, Warszawa 2016.

71. Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
72. Rust T., Moorman Ch., Bhalla G., *Rethinking Marketing*, Harvard Business Review, January- February 2010.
73. Schwartz B., *Paradoks wyboru. Dlaczego więcej oznacza mniej*, PWN, Warszawa 2013.
74. Simon H. *Pricing Man. Jak zarządzanie ceną może odmienić biznes*, ICAN Institute, Warszawa 2016.
75. Simons R., *Wybierz odpowiedniego klienta. Pierwszy krok do zwycięskiej strategii*, Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2014.
76. Skowronek I., *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.
77. Smith S., Wheeler J., *Managing the customer experience. Turning customers into advocates*, Prentice Hall, London 2002.
78. Stasiuk K., Maison D., *Psychologia konsumenta*, PWN, Warszawa 2014.
79. Takeuchi H., Osono E., Shimzu N., *Was Toyota besonders macht*, Harvard Business Review Manager, September 2008.
80. Thaler R.H., *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej,* Media Rodzina, Poznań 2018.
81. Thaler R.H, Sustein C.R, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Wydawnictwo Zysk i s-ka, Poznań 2017.
82. Ehe Econmist, The rise of the sharing economy, March 2013, https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy (dostęp: 20.02.2020)
83. Thomke S., Reinertsen D., *Six myths of product development*, Harvard Business Review, May 2012.
84. Trevisan E, Gorzeń W, Zinoecker R, *Jak zrozumieć klienta na tym zarobić?*, ICAN Institute, Warszawa 2013.
85. Wojciechowski P., *Cztery kroki w butach klientów*, Marketing w Praktyce, nr 9 (211), wrzesień 2015.
86. Wojciechowski P., *Uwaga na punkty styku,* Marketing w Praktyce luty 2016,nr 2(216).
87. Womack J.P., Jones D.T., *Szczupłe rozwiązania, czyli jak przedsiębiorstwa i ich klienci mogą pomnażać korzyści ze wzajemnej współpracy stosując zasady lean management*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010.
88. Woźniak J., *Neuromarketing 2.0. Wygraj wojnę o umysł klienta*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014.
89. Wszołek M., Grecch M., *Komentarz do wydania II*, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design : jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność,* Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2016.
90. Van Den Bergh J., Behrer M., *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y?*, Samo Sedno, Edgard, Warszawa 2016.
91. Zaleśkiewicz T., *Psychologia ekonomiczna,* PWN, Warszawa 2011.

5. Mocne i słabe strony propozycji „turkusowego" modelu zarządzania w kształtowaniu kultur organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw *(P. Miller)*

Miller, P. *(Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Polska)*

Title: Strengths and weaknesses of the 'Teal Management' concept in creating organizational cultures of modern companies

Abstract. *The article focuses on the issue of a concept of so-called 'Teal Organizations'. They are considered by the concept's propagator, F. Laloux (2014), as a next stage of the evolution of organizational cultures. To describe it, Laloux uses a colour schema that contains: Red, Amber, Orange, Green and Teal Organizations (each of them represents a next stage of an evolution of organizational cultures). Almost all of the previous models were focused on building some hierarchical structures and formalized processes to achieve economic-driven, efficiency goals. However, the core features of a 'Teal Organization' are radically different. They are: 'self-management', 'wholeness' and an 'evolutionary purpose'. In the last few years, the concept mentioned above has inspired many organizations to adopt some of the new, unorthodox management practices, but at the same time – the concept has received some highly critical reviews. The aim of the article is to present some of the main strengths and weaknesses of the 'teal' perspective and of using it as a form of a practical guide to create an organizational culture.*

Keywords: *Teal Organizations, strengths, weaknesses, organizational culture, self-managing teams, reinventing organizations, human resources management*

Wprowadzenie

Od momentu opublikowania przez Frederica Laloux głośnej książki pt. „*Reiventing Organizations*" w 2014 roku (polskie wydanie: „Pracować inaczej", Warszawa 2015, 2016), koncepcja opisująca tzw. „turkusowe organizacje" zaczęła robić zawrotną „karierę" zarówno w świecie teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Ostatnie kilka lat przyniosło prawdziwy wysyp książek i artykułów, zarówno naukowych, popularnonaukowych, jak i publicystycznych, dotyczących różnych obszarów skoncentrowanych wokół problematyki możliwości wprowadzania „turkusowych rozwiązań" we współczesnym biznesie. Ta swoista „moda na turkus" uwidocznia się również w trakcie, organizowanych w różnych miejscach świata, kolejnych konferencjach i seminariach poświęconych tej problematyce. Obserwując rynek szkoleniowo-doradczy, łatwo dostrzeżemy również, rosnącą z roku na rok, liczbę firm i konsultantów, deklarujących gotowość wsparcia organizacji i ich kierowników we wdrażaniu różnych elementów „turkusowego zarządzania". Pojawiają się pierwsze narzędzia, mające ułatwić przekształcenie funkcjonujących w organizacjach rozwiązań w stronę rozwiązań bardziej „turkusowych".[144] Świadczyć to może o dużej „nośności" tej koncepcji, która jednak nie musi być tożsama z jej wartością teoretyczną i użytecznością dla praktyki prowadzenia działalności gospodarczej. W ciągu swojego – na razie ciągle dość jeszcze krótkiego żywota, „turkusowe" spojrzenie na organizację zyskało szerokie grono zwolenników (a w niektórych przypadkach - jak określa to dość dosadnie część autorów: wręcz

[144] zob. choćby narzędzie: Reinventing Organizations Map, na: https://www.reinvorgmap.com

„wyznawców" turkusu[145]), ale również pierwszych krytyków, systematycznie punktujących rozmaite braki i niedociągnięcia, opisanego we wspomnianej publikacji, modelu zarządzania opartego na kształtowaniu „turkusowej" kultury organizacyjnej[146]. Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie głównych, zaobserwowanych przez autora, mocnych i słabych stron podejścia F. Laloux jako narzędzia, które potencjalnie mogłoby pomóc w zrozumieniu lub kształtowaniu kultur współczesnych organizacji.

Zarys ewolucyjnego ujęcia kultur organizacyjnych wg F. Laloux

Na koncepcję F. Laloux, autor niniejszego artykułu proponuje spojrzeć jako na próbę opracowania pewnej mniej lub bardziej spójnej ramy pojęciowej, mającej na celu objaśnienie głównych różnic pomiędzy pewnymi „typami idealnymi", funkcjonujących na przestrzeni dziejów kultur organizacyjnych. Drugim celem Laloux zdaje się być nakreślenie społeczno-historycznego tła dla zaobserwowanego przez niego pojawienia się nowego typu kultury organizacyjnej, określonej jako tzw. „organizacja turkusowa". Laloux wyodrębnia poszczególne typy, porównując ze sobą między innymi: różnice w obrębie systemu wartości funkcjonujących w organizacjach (co jest szczególnie ważne dla organizacji i jej członków?), różne sposoby spojrzenia na miejsce i rolę człowieka w organizacji (kim jest i jaką rolę odgrywa pracownik organizacji?) czy wreszcie: odmienne podejścia do kwestii zarządzania firmą i jej pracownikami (jakie metody i narzędzia kierowania organizacją są najchętniej wykorzystywane?). Warto nadmienić, że do pewnego stopnia podobne (nierzadko: bardziej usystematyzowane niż podejście Laloux) próby stworzenia typologii kultur organizacyjnych podejmowano już wielokrotnie w przeszłości, m.in. na gruncie socjologii organizacji i zarządzania. Do najbardziej chyba znanych tego typu przedsięwzięć zaliczyć można koncepcje Charlesa Handy'ego (1976), który pisał o: kulturze władzy, kulturze roli, kulturze zadań i kulturze jednostki w organizacjach; Terrence'a A. *Deala* i Allana A. *Kennedy'ego (1982), którzy wyróżniali kulturę: hazardzistów, indywidualistów, rutyniarzy i kulturę zrównoważoną, czy wreszcie (najszerzej chyba rozpoznawalną) propozycję* Garetha Morgana (1986, polskie wydanie: 1997) mówiącą o „metaforach" (obrazach) organizacji (organizacja jako: maszyna, organizm, mózg, system kulturowy, system polityczny, psychiczne więzienie, kolaż, przepływ itd.).

Koncepcja Laloux skonstruowana jest w oparciu o przyjętą przez niego perspektywę ewolucyjną: obejmuje charakterystykę kolejnych, następujących po sobie „etapów rozwoju" w sposobach zarządzania organizacjami (i ich pracownikami). Każdy z nich potraktować można jako swego rodzaju „produkt" czasów, w których powstawał (czy jak woli określać to Laloux: produkt „*dominującego w danym okresie światopoglądu i stanu świadomości*").[147] Jednocześnie, jego zdaniem, nie jest tak, że wraz z pojawieniem się nowego modelu,

[145] zob. Holwek J., „Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią", 2018, s. 2

[146] zob. choćby Hassan Z., „Is Teal The New Black? Probably Not. A review of Federic Laloux's Reinventing Organizations", 2015

[147] Laloux F., „Pracować inaczej", 2016, s. 22

poprzedni jest całkowicie wypierany i zanika. Skutkuje to tym, że współcześnie na rynku Laloux dostrzega organizacje, opierające się o różne podejścia do zarządzania ludźmi i kształtowania kultury organizacyjnej. Posługując się metaforą kolorów odnoszących się do poszczególnych etapów rozwoju (czy jak woli autor niniejszego artykułu: typów kultur organizacyjnych[148]), Laloux wyróżnia:

1. **Modele „reaktywny - podczerwony" i „magiczny - purpurowy" -** to dwa pra-etapy rozwoju człowieka, funkcjonujące przed „odkryciem" organizacji w jej właściwym rozumieniu (ustrukturyzowana forma życia społecznego powołana do realizacji określonych, założonych celów);
2. **Model „impulsywny - czerwony" -** charateryzujący organizacje o wyraźnie autorytarnym, „wodzowskim" stylu zarządzania, opartym o siłę i przymus, skoncentrowane przede wszystkim na „tu i teraz" (nie starające się przewidywać, czy planować przyszłości) i kierujące się w pierwszej kolejności „prawem silniejszego" i logiką podboju (współcześnie nadal możliwy do zaobserwowania w świecie, np. w organizacjach o charakterze przestępczym);
3. **Model „konformistyczny - bursztynowy"** opisujący organizacje o strukturze hierarchicznej (piramidalnej), w których władza opiera się o pełne podporządkowanie „szeregowych pracowników" woli kierownictwa, które za pomocą określonych atrybutów i symboli władzy manifestuje swój szczególny status w organizacji i jest wyposażone w paletę narzędzi służących do dyscyplinowania (przede wszystkim karania, w pewnym stopniu również: nagradzania). Zachowania pracowników są ściśle regulowane przez wewnętrzne procedury, regulaminy i kodeksy, pozwalające na podtrzymanie *status quo* (organizacje „bursztynowe" w odróżnieniu od „czerwonych" potrafią już zazwyczaj realizować bardziej długofalowe projekty, ale jednocześnie z dużą ostrożnością lub wręcz: niechęcią podchodzą do prób wewnętrznych zmian, czy reform) i gwarantujące, że każdy z członków organizacji będzie dobrze znał swoje „miejsce w szeregu". Współcześnie, przykłady „bursztynowych" kultur organizacyjnych odnaleźć można m.in. w części kościołów, związków wyznaniowych, służb mundurowych, instytucji wojskowych, agend rządowych i innych organów administracji publicznej;
4. **Model „pomarańczowy - ukierunkowany na osiągnięcia"** charakteryzuje organizacje, ukierunkowane na realizację (najczęściej spisanych w ich strategiach, misjach, wizjach itp.), długofalowych celów, najczęściej ukierunkowanych na stałą ekspansję i pozyskiwanie nowych klientów, odbiorców, rynków itp. Dzięki kwantyfikacji dużej części wewnątrzorganizacyjnych procesów i rozwiązań oraz w oparciu o oczekiwane, „twarde" wskaźniki rezultatów, organizacje tego typu dążą do jak najpełniejszego przewidywania przyszłości i możliwego kierunku swojego dalszego rozwoju. Organizacje „pomarańczowe" w dużo większym niż ewolucyjnie „starsze" modele dostrzegają rolę i znaczenie merytokracji w zarządzaniu. „Obiecują" swoim członkom, że dzięki ich zaangażowaniu i ciężkiej pracy, nawet zaczynając od najniższych szczebli organizacyjnej hierarchii, mogą

[148] oryginalnie u Laloux w odniesieniu do poszczególnych etapów, w nie do końca jak się zdaje zasadny sposób, wykorzystywany jest też termin „paradygmaty"

oni stopniowo awansować na coraz wyższe i bardziej odpowiedzialne stanowiska. Jednocześnie, z reguły postrzegają swoich pracowników w sposób dość mechanistyczny - przede wszystkim przez pryzmat ich użyteczności dla realizacji celów, stojących przed organizacją. Organizacje „pomarańczowe" oczekują od swoich pracowników ścisłego przestrzegania (pisanych lub niepisanych) reguł „profesjonalnego zachowania w pracy", obejmującego między innymi konieczność stałej samokontroli doświadczanych emocji i uczuć, komunikowania się zgodnie ze standardami przyjętymi w organizacji i efektywnego wywiązywania się z wyznaczanych przez organizację celów i zadań. Według Laloux, rozwiązania charakterystyczne dla modelu „pomarańczowego" zaobserwować można np. w dużej części współczesnych międzynarodowych korporacji;

5. **Model „pluralistyczny-zielony**" pojawił się w zarządzaniu wraz z dostrzeżeniem, że pracownik nie powinien być traktowany jak „trybik w maszynie", a jak jednostka, której zróżnicowane wartości, potrzeby i oczekiwania wymagają dostrzeżenia i wykorzystania przez organizację bardziej złożonych (a często również: bardziej subtelnych) niż proste bodźcowanie pracowników poprzez system nagród i kar, sposobów motywowania. „Zielona" kultura organizacyjna kładzie nacisk na demokratyzację sposobów podejmowania decyzji w organizacji, spłaszczanie jej struktury, dużą akceptację dla różnorodności, humanizację relacji interpersonalnych i upełnomocnienie pracowników „pierwszej linii", którzy często dysponują szerszym obrazem codziennych problemów, z jakimi musi na co dzień zmagać się organizacja, niż jej kierownictwo. Organizacje takie potrafią wiele inwestować w rozwój kompetencji osobistych, zawodowych i menedżerskich swoich pracowników, uznając „kapitał ludzki" za jeden ze swoich kluczowych zasobów. Organizacje takie współcześnie odnaleźć można w sektorze NGO, stowarzyszeniach, fundacjach, spółdzielniach, ale również w biznesie - np. w części współczesnego sektora usług.

Czym są „turkusowe organizacje"?

W toku swoich dociekań, Laloux zauważył, że współcześnie można dostrzec przykłady konkretnych organizacji, których codzienne funkcjonowanie opiera się o, posuniętą jeszcze dalej niż w przypadku organizacji „zielonych", demokratyzację stosunków międzyludzkich, ograniczanie do minimum zbędnej biurokratyzacji i radykalne upraszczanie procedur, idące w parze z maksymalnym upełnomocnieniem pracowników oraz możliwie jak najdalej posuniętym odejściem od hierarchii i kluczowej roli centralnego ośrodka decyzyjnego (kierownictwa), odpowiedzialnego za podejmowanie strategicznych dla organizacji decyzji. Trzy główne wyróżniki („filary")[149] tego typu kultur organizacyjnych wskazane przez Laloux to: „pełnia" (obdarzenie pracownika zaufaniem oraz akceptacja systemu jego wartości, przekonań, emocji, bez narzucania mu konieczności stałej samokontroli i nakładania „służbowych masek" pozwalające mu na pełne wyrażanie siebie w miejscu pracy), samozarządzanie (maksymalizacja partycypacji pracowników w zarządzaniu organizacją, czy: samoorganizacja - przyjęcie, opartego na głębokim zaufaniu do

[149] Laloux F., „Pracować inaczej", 2016, s. 72-73

pracowników założenia, że każdy z nich jest w stanie i może autonomicznie podejmować różne decyzje związane z funkcjonowaniem organizacji, o ile jest gotowy wziąć odpowiedzialność za wdrożenie ich w życie oraz skutki własnych decyzji, a inne osoby nie zgłoszą wobec danej propozycji stanowczego sprzeciwu) oraz „ewolucyjny cel" (ograniczanie prób „przewidywania i kontrolowania przyszłości za wszelką cenę" na rzecz reagowania na zmieniające się „potrzeby i oczekiwania świata". Cel istnienia organizacji nie jest tutaj określony „raz na zawsze", odgórnie narzucony lub scharakteryzowany w ściśle skonkretyzowanej perspektywie czasowej, może ewoluować, w zależności od tego, czego oczekiwać będą od organizacji różne kategorie jej interesariuszy, jest czymś więcej niż wyłącznie opartym na „twardych, rynkowych wskaźnikach" celem biznesowym. Nieco górnolotnie, choć chyba bez dużej przesady, można byłoby rozumienie tego aspektu przez Laloux określić jako: „podejmowanie przez organizację rzeczywistych prób zmieniania świata na lepsze"[150], obejmujące działania wykraczające poza deklarowaną w oficjalnych dokumentach misję i wizję organizacji, czy wąsko, tj. wyłącznie „wizerunkowo" postrzegane działania z obszaru CSR, obserwowane w przypadku części organizacji „pomarańczowych"). Organizacje „turkusowe" odchodzą od logiki „sztywno przypisanych" stanowisk pracy i „funkcji sztabowych" (w zamyśle: zatrudniają człowieka, a nie wyłącznie posiadane przez niego zasoby użyteczne na danym stanowisku), a także tradycyjnie pojmowanej roli kierowników z „odgórnie nadaną" im władzą nagradzania i karania. Zamiast tego kierownicy (w roli swego rodzaju „służebnych liderów") powinni mieć stałą gotowość do udzielania pracownikom wsparcia i dążyć do kształtowania i podtrzymywania ich wewnętrznej motywacji, bazującej na zaoferowanej im, daleko posuniętej autonomii decyzyjnej w organizacji. W założeniu, przełożyć się to ma na zwiększenie ich samodzielności, odpowiedzialności, a jednocześnie – pełniejszej identyfikacji z organizacją i łatwiejszego odnajdowania sensu w wykonywanej na co dzień pracy (podejmowanie działań w oparciu o przekonanie, że *„wykonuję daną pracę dlatego, że mogę i chcę, a nie dlatego, że muszę").* Zysk finansowy jest w „turkusowych" organizacjach traktowany raczej jako miernik efektywności sposobu ich funkcjonowania i oferowanych przez nie rozwiązań niż cel sam w sobie.

Laloux opisuje w swojej książce kilkanaście przykładów organizacji, funkcjonujących (nierzadko od wielu lat) w oparciu o zbliżone założenia, które niezależnie od siebie, funkcjonując na różnych szerokościach geograficznych i w różnych branżach, wypracowały i wykorzystują w praktyce tego typu podejście, w wyraźny sposób odmienne od dotychczas powszechnie wykorzystywanych sposobów zarządzania, czy kształtowania kultury organizacyjnej. Również w Polsce odnaleźć można kilka pierwszych przykładów firm, deklarujących się jako „turkusowe" bądź przynajmniej: „sukcesywnie zmierzające w stronę bycia turkusową organizacją"[151]. Z jednej strony, założenia, na których opiera się „turkus" zdają się brzmieć dość

[150] zob. Laloux F., „Pracować inaczej", 2016, s. 346-354

[151] zob. choćby: Jeznach, A., „Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy", 2017; Blikle A., „Doktryna jakości: rzecz o turkusowej samoorganizacji", 2018, s. 58-63; czy: Staśkiewicz T., „Wszyscy będziemy turkusowi. Oto polskie firmy, które nie mają szefa i świetnie na tym wychodzą", 2016

interesująco (a jednocześnie - rewolucyjnie: któż nie chciałby pracować w firmie, dającej pracownikom w zasadzie pełną swobodę podejmowania decyzji i innych działań?), z drugiej: nasuwać się musi sporo pytań i wątpliwości, dotyczących ograniczeń takiej propozycji (czy przypadkiem nie jest tak, że mamy do czynienia jedynie z „turkusową utopią" lub w najlepszym wypadku: propozycją ryzykownego eksperymentu na „żywym organizmie" organizacji?). Poniżej zaprezentowany zostanie przegląd ważniejszych, dostrzeganych przez autora niniejszego artykułu możliwości i ograniczeń „turkusowego" podejścia do zarządzania organizacjami.

Wybrane możliwości i szanse „turkusowego" podejścia do zarządzania organizacją

Zaprezentowane przez Laloux podejście do rozumienia roli organizacji, sposobów kierowania jej personelem oraz kształtowania kultury organizacyjnej jest niewątpliwie podejściem nowatorskim. Organizacja bez tradycyjnie pojmowanego kierownictwa, z ograniczoną do minimum hierarchią stanowisk służbowych, dla której zysk nie jest głównym celem działania, to coś, co wydaje się być w dość ograniczonym stopniu „kompatybilne" z „klasycznymi" modelami zarządzania ludźmi wykorzystywanymi w biznesie. Trudno jednak nie zauważyć, że „turkusowe" podejście może stanowić próbę odpowiedzi na wiele bolączek współczesnego zarządzania. Na użytek niniejszego artykułu, wskazanych zostanie pięć, najistotniejszych z perspektywy autora obszarów, dla których „turkusowe" rozwiązania potencjalnie mogłyby być użytecznymi.

1. Pełniejsza humanizacja stosunków pracy w organizacjach

„Turkusowe" kultury organizacyjne mogą stanowić propozycję odpowiedzi na problem, dostrzeżony i opisany już niemal przed stu laty m.in. przez Eltona Mayo i jego współpracowników[152] a także ich kontynuatorów z tzw. szkoły *human relations* w zarządzaniu. W dużym skrócie, polega on na zwróceniu uwagi na fakt, że każdą organizację w pierwszej kolejności budują ludzie, których potrzeb, motywacji, oczekiwań, dążeń i wartości nie da się w prosty sposób sprowadzić wyłącznie do kwestii ekonomicznych, z całkowitym pominięciem roli sfery psychologicznej i społeczno-kulturowej. Tymczasem, można byłoby zaryzykować tezę, że mechanistyczne podejście do pracownika, które narodziło się jeszcze w erze tayloryzmu-fordyzmu, mimo zmieniających się uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i kulturowych, ma się w dalszym ciągu całkiem nieźle. Wprawdzie, stale rosnąca liczba przedsiębiorstw podkreśla kluczowe znaczenie „kapitału ludzkiego" dla funkcjonowania i rozwoju ich organizacji, niemniej jednak, trudno nie odnieść wrażenia, że w wielu sytuacjach, nawet najbardziej finezyjne, „miękkie" metody zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowane na rozwój kompetencji pracowników, służą w pierwszej kolejności zwiększaniu efektywności ich pracy na rzecz firmy.

2. Skracanie procesu decyzyjnego

[152] zob. Roethlisberger, F. J., Dickson W. J., „Management and the Worker", 1939

Poważną bolączką wielu współczesnych organizacji (szczególnie organizacji dużych, o hierarchicznej, piramidalnej strukturze) jest efektywność podejmowania przez nie decyzji. W wielu sytuacjach, proces reagowania na pojawiające się wyzwania, czy problemy stojące przed organizacją, wymaga odbycia przez określone gremia na różnych szczeblach struktury organizacyjnej wielogodzinnych spotkań, zebrań lub narad, wypracowania wymagających zatwierdzenia przez kierownictwo rozwiązań, a często dodatkowo: wypracowania całkowicie nowych procedur postępowania i zweryfikowania, czy sprawdzają się one w praktyce, czy też być może: należałoby je najpierw poddać dalszej „obróbce" i doskonaleniu. Kłopot polega na tym, że w wielu sytuacjach dotyczy to nie tylko decyzji o charakterze kluczowym, czy strategicznym z punktu widzenia organizacji, ale także sytuacji, z którymi mierzą się na co dzień pracownicy „pierwszej linii", którzy często przez takie podejście, cierpią na swoisty „paraliż decyzyjny", nie mogąc podjąć działania, dopóki nie zostanie ono opisane w zatwierdzonej przez kierownictwo, stosownej procedurze postępowania.

3. Zwiększanie samodzielności i poczucia odpowiedzialności pracowników za firmę

Od co najmniej kilkunastu lat[153], w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkiego, dużą „karierę" robi termin *empowerment,* tłumaczony niekiedy jako: „uprawomocnienie" lub „upełnomocnienie", a obejmujący różnorodne działania podejmowane na rzecz zwiększania uprawnień pracowników do aktywnego wpływania na funkcjonowanie organizacji. „Turkusowe" podejście idzie, jak się zdaje, o krok dalej niż większość spośród dotychczasowych propozycji, akcentujących konieczność zwiększania partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych, czy delegowanie na nich coraz bardziej odpowiedzialnych zadań. Głęboko przekonany o byciu integralnym, ważnym elementem „turkusowej" organizacji, pracownik obdarzany jest przez nią w zasadzie pełnym zaufaniem i dysponuje możliwością podjęcia każdej, samodzielnej decyzji, pod warunkiem gotowości do wzięcia za nią odpowiedzialności. Tym samym, odchodzi się tu od tradycyjnego podejścia do zarządzania, które wyraźnie rozgranicza zakres kompetencji i odpowiedzialności kierownika od zakresu kompetencji i odpowiedzialności „szeregowego" pracownika.

4. Wspieranie wewnętrznej motywacji pracowników

Podejście „turkusowe" radykalnie zrywa również z wąsko pojmowanym motywowaniem rozumianym jako system bodźców (nagród i kar), mającym na celu wpływanie na zachowania pracowników w taki sposób, aby zachowania te były możliwie jak najbardziej zgodne z oczekiwaniami organizacji.[154] „Turkusowe" organizacje opierają się na założeniu, że pracownik, głęboko przekonany, że praca, którą wykonuje, jest ważna i pożyteczna dla innych, a w dodatku zgodna z jego predyspozycjami, umiejętnościami, wartościami etc. nie potrzebuje perspektywy

[153] warto zaznaczyć, że w ZZL termin ten jest obecny co najmniej od połowy lat 80. XX wieku, zob. np. Conger, J.A, Kanungo, R.N., „The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", 1988

[154] szerzej o wadach motywowania z wykorzystaniem tzw. „kija i marchewki" pisze Blikle, A., „Doktryna jakości: rzecz o turkusowej samoorganizacji", 2018, s. 153-159

awansu, czy utraty premii, aby silnie zaangażować się w podejmowane działania. Pracownik podejmuje zadania, ponieważ „chce" i „może", a nie dlatego, że „musi"[155]. Otrzymywane przez pracownika wynagrodzenie nie jest zatem w „turkusowej" organizacji traktowane jako nagroda, a raczej: jako ekwiwalent pracy, czasu i energii pracownika włożonych w wykonywane obowiązki (płaca traktowana jako jeden z podstawowych obowiązków organizacji względem pracownika, a nie: ich przywilej).

5. **Stwarzanie warunków do trwałego utożsamiania się pracowników z organizacją**

Wszystkie wyżej wspomniane kwestie w założeniu przełożyć się mają na dużo silniejszą i pełniejszą identyfikację pracownika organizacji z jej celami, wartościami oraz podejmowanymi przez nią działaniami. Już na etapie rekrutacji, organizacje „turkusowe" odchodzą od myślenia o pozyskiwaniu „pracowników najemnych na określone stanowiska pracy", na rzecz włączania do zespołu „osób, które mogłyby odegrać ważną rolę w organizacji". Takie podejście ma pozwolić m.in. na zwiększenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, poczucia samorealizacji i wykonywania „pracy, która ma sens i znaczenie", budowanie trwałej tożsamości organizacyjnej, a pośrednio także np. na ograniczanie fluktuacji pracowników (wspieranie długofalowego związania się pracownika z organizacją).

Główne ograniczenia „turkusowego" podejścia do zarządzania organizacją

Poza potencjalnymi mocnymi stronami, opisane przez Laloux podejście ma również pewne mankamenty, które mogą przełożyć się na ograniczone możliwości jego stosowania w kształtowaniu „turkusowych" kultur organizacyjnych. Główne zastrzeżenia i wątpliwości autora niniejszego artykułu zostały zaprezentowane poniżej.

1. **Niewystarczające podstawy empiryczne koncepcji „turkusowych organizacji"**

Z tego (zdaniem autora – chyba najistotniejszego) ograniczenia wydaje się zdawać sobie sprawę sam Laloux, który w jednym z rozdziałów wspominanej książki pisze (s. 339): *„Badania przeprowadzone dla celów tej książki nie dają statystycznych dowodów, by udowodnić, że Organizacje Turkusu przyniosą kolejny skok w ogólnej ludzkiej wydajności i jakości pracy".* Publikacja opiera się na studiach przypadków dwunastu organizacji, zaś wnioski w niej zaprezentowane należałoby potraktować raczej jako zestaw, wymagających zweryfikowania tez niż ostatecznych, naukowych konkluzji dotyczących kształtu i zasięgu opisywanego zjawiska. Przynajmniej do pewnego stopnia może to też podawać w wątpliwość możliwości wykorzystania wszystkich zaprezentowanych przez Laloux uogólnień i wskazówek w praktyce codziennego zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami.

2. **„Pozorna uniwersalność" koncepcji Laloux**

[155] por. Pink, D., „Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację", 2011

Organizacje opisane przez Laloux to organizacje europejskie i amerykańskie (choć część z nich działa na skalę globalną). Zasadnymi wydają się zatem pytania o etnocentryczny charakter przedstawionego przez niego podejścia. Czy kontekst kulturowy może mieć znaczenie w przypadku powstawania „turkusowych organizacji" (a jeśli tak – to jakie)? W jakim stopniu możliwa jest implementacja „turkusu" poza – szeroko rozumianym – „zachodnim" kręgiem kulturowym? Wreszcie (może nieco prowokacyjnie): czy za „w pełni turkusową" mogłaby zostać uznana firma, która wprawdzie mocno dba o dobrostan pracowników amerykańskiej czy europejskiej „centrali", ale w ogóle nie interesuje się warunkami pracy i zatrudnienia oferowanymi przez jej podwykonawców i dostawców np. z Dalekiego Wschodu?

3. Trudna do oceny długofalowa efektywność „turkusowych" rozwiązań

Laloux akcentuje, że sukces finansowy nie jest wyznacznikiem efektywności funkcjonowania „turkusowych" przedsiębiorstw, nie jest też ich głównym celem. Jak można zatem sprawdzić, czy przyjęte w organizacji „turkusowe" rozwiązania rzeczywiście się sprawdzają? Jakie alternatywne wskaźniki powodzenia przedsięwzięcia biznesowego można byłoby wykorzystać? Skoro organizacje „turkusowe" odrzucają Friedmanowskie *„the business of business is business",* to co proponują w zamian? Czy „ewolucyjny cel" istnienia organizacji i odchodzenie od planów, celów i budżetów jest do pogodzenia z jej dyscypliną finansową?

4. Trudny do oceny zasięg wdrażania „turkusowych" rozwiązań we współczesnym świecie:

Na dzień dzisiejszy, organizacje „turkusowe" lub przynajmniej wdrażające pewne „turkusowe rozwiązania" są, jak się zdaje, dość nieliczne (sam Laloux mówi o nich: „pionierskie organizacje"). Mimo, że Laloux omawia przykłady firm z kilku różnych branż, wydaje się, że w części z nich, wprowadzenie tego typu zmian (bądź: projektowanie „turkusowej" organizacji od podstaw) może być łatwiejsze i bardziej adekwatne do profilu działalności niż w przypadku innych. Dla przykładu - obecnie pewnie dość trudno byłoby sobie wyobrazić np. odpowiedzialną za zapewnienie bezpieczeństwa publicznego służbę mundurową działającą w oparciu o rozwiązania w pełni „turkusowe". Pojawia się również pytanie, czy „turkus" jest rzeczywiście „kolejnym etapem" rozwoju myślenia o organizacji i zarządzaniu („organizacją przyszłości"), czy też zaledwie: jedną z wchodzących w grę możliwości? Czy organizacje „turkusowe" będą stopniowo wypierać wcześniejsze rozwiązania, czy może: podobnie, jak to miało miejsce dotychczas, jedynie współistnieć z nimi i uzupełniać bogaty krajobraz różnych typów kultur organizacyjnych?

Wnioski końcowe

Bez wątpienia, koncepcja Laloux rzuca nowe światło na różne, wykorzystywane współcześnie metody zarządzania organizacją oraz kształtowania jej kultury. Duży oddźwięk, z jakim spotkała się jego publikacja zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania, może świadczyć o tym, że zaprezentowane w niej, nowatorskie praktyki są zjawiskiem, któremu być może warto w najbliższych latach

uważnie się przyglądać. Na dzień dzisiejszy dość trudno przewidywać, czy „turkus" ma szansę rozpowszechnić się na szeroką skalę oraz czy i w jakim stopniu byłoby to korzystne (zarówno dla biznesu, jak i społeczeństwa jako całości). Mimo jej nie w pełni przekonującego, dyskusyjnego podłoża naukowego, trudno odmówić tej propozycji bycia głosem na rzecz większego zwrócenia uwagi przez współczesnych menedżerów na tzw. „czynnik ludzki" w projektowaniu organizacji i codziennym kierowaniu nią. Duża część problemów, z jakimi borykają się na współczesne organizacje bierze się z traktowania pracowników organizacji jak „trybików w maszynie", na których pracę można wpływać za pomocą prostych sposobów pozytywnego bądź negatywnego bodźcowania, i które w każdej chwili można wymienić na inne w sytuacji, w której okazałoby się, że niewystarczająco dobrze wywiązują się ze stawianych im wymagań.

Bibliografia:

1. Blikle, A., *„Doktryna jakości: rzecz o turkusowej samoorganizacji"*, 2018
2. Conger, J.A.; Kanungo, R.N.*, „The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice"*, 1988
3. Deal, T.A.; Kennedy, A. A., *„Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life"*, 1982
4. Handy, Ch, *„Understanding Organizations",* 1976
5. Hassan Z., *„Is Teal The New Black? Probably Not. A review of Federic Laloux's Reinventing Organizations"*, 2015
6. Holwek J., *„Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią"*, 2018
7. Jeznach, A., *„Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy"*, 2017
8. Laloux F., *„Pracować inaczej",* 2016
9. Morgan, G., *„Obrazy organizacji",* 1997
10. Pink, D., *„Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację",* 2011
11. Roethlisberger, F. J., Dickson W. J., *„Management and the Worker",* 1939
12. Staśkiewicz, T., *„Wszyscy będziemy turkusowi. Oto polskie firmy, które nie mają szefa i świetnie na tym wychodzą"*, 2016

6. Kultura organizacyjna ważnym elementem efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa *(Z. Jezierski)*

Jezierski Zdzisław (Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice, Polska)

Streszczenie: *Wśród polskich teoretyków i praktyków biznesu od pewnego czasu obserwuje się wzrost zainteresowania tematyka kultury organizacyjnej. Wynika to z poszukiwania proefektywnościowych czynników rozwoju przedsiębiorstw. Jednym z nich jest kultura organizacyjna. Z doświadczeń wielu firm funkcjonujących w krajach wysokorozwiniętych gospodarczo wynika, że ma ona ogromne znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem*[156]*. Wspiera bowiem realizacje jego strategii oraz efektywność funkcjonowania. Stymuluje zachowania pracowników sprzyjające realizacji celów firmy, a także wpływa na wartość przedsiębiorstwa. W artykule przestawiono istotę kultury organizacyjnej, jej wpływ na strategie oraz strukturę przedsiębiorstwa, a także na proces zarządzania w nim.*
Słowa kluczowe*: kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo, strategia i struktura firmy, zarządzanie przez kulturę*

Title: Culture of the organization as an important element of the effective functioning of the company
Summary: *Among Polish theoreticians and business practitioners, there has been a growing interest in organizational culture for some time. It results from the research of pro-effective factors of the enterprise development. One of them is organizational culture. The experience of many companies operating in economically developed countries shows that it is of great importance for business management. It supports the implementation of its strategy and efficiency of functioning. It stimulates employee behavior conducive to the company's goals, and also affects the value of the company. The article presents the essence of the organizational culture, its impact on strategies and company structure, as well as the management process in it.*
Key words*: organizational culture, enterprise, company strategy and structure, management through culture*

1. Pojęcie i istota kultury organizacyjnej

Kultura organizacji jest pojęciem, które na szerszą skalę weszło do teorii organizacji zarządzania w latach 80 i 90 XX wieku a narodziło się w roku 1951 i stało się przedmiotem prac badawczych podejmowanych przez wielu naukowców. Rozkwit badań nad kulturą organizacyjną nastąpił w latach 70-tych, na czoło wysunął się wtedy nurt badań antropologicznych.

Organizacja i jej kultura stały się przedmiotem badań szczególnie w zakresie struktury, strategii, kontroli oraz kierowania ludźmi, a więc systemem zarządzania. Kultura organizacyjna nie jest jednoznacznie definiowana, w literaturze przedmiotu występują pojęcia: kultura w organizacji, kultura organizacyjna, kultura organizacji, kultura korporacji i kultura przedsiębiorstwa. Zdefiniowanie kultury organizacji jest

[156] K. Czaińska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Poznań 2013, passim.

trudne, jako że zarówno pojęcie organizacji, jak i kultury są niejednoznaczne. W literaturze znaleźć można wiele definicji kultury organizacyjnej. Najczęściej przyjmuje się, iż stanowi ona:

- wzorzec wyznawanych przekonań i wartości, nadający pracownikom sens działania i dostarczający im reguł zachowania w ich przedsiębiorstwie[157];
- zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów.[158]

Można wyróżnić trzy główne funkcje kultury organizacyjnej: integracyjną, percepcyjną oraz adaptacyjną. Pierwsza polega na tym, że jej składniki są wspólne w środowisku. Kultura obejmuje wiec to, co łączy i jest wspólne mimo występujących różnic. Druga zaś polega na sposobie postrzegania środowiska i nadawaniu znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza informacji na temat porządku, regulującego funkcjonowanie instytucji, stopnia samokontroli itp. Funkcja adaptacyjna natomiast polega na wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy. Grupa może planować i przewidywać, co oznacza zwiększenie poczucia bezpieczeństwa[159].

Kultura organizacyjna jest jednym z centralnych czynników pozwalających przedsiębiorstwu trwale się rozwijać. Jej klasyk, Edgar Schein wyodrębnił w niej kilka charakterystycznych wzorców, które nazwał poziomami kultury. Najbardziej widocznym poziomem kultury są artefakty, czyli sztuczne twory danej kultury. Są widoczne, świadome ale wymagające interpretacji, dzielą się na:

- artefakty językowe – język, mity, legendy,
- artefakty behawioralne – ceremonie, rytuały,
- artefakty fizyczne – sztuka, technologia, przedmioty materialne.

Kolejny poziom kultury organizacyjnej tworzą normy i wartości. Są trwalsze od artefaktów i trudniej je zaobserwować, można je znaleźć w:

- celach, ku którym zmierza firma,
- określonym wizerunku,
- zestawie cech, które należy pracownikach cenić lub za które należy karać,
- relacjach firmy z otoczeniem,
- w celach i strategii firmy,
- w cechach struktury organizacyjnej,
- w stylu kierowania,
- w stereotypach i subkulturach.

Normy natomiast są zapisane, można je przeanalizować np. w „Kodeksie etycznym" przedsiębiorstwa. Należeć do nich będą: zasady długości czasu pracy, preferowanie punktualności. Określają w jaki sposób należy robić to, co powszechnie uważane jest za ważne.

---

[157] B. Wiernik, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa,* Oficyna Wydawnicza „TEXT", Kraków 2000, s. 25.
[158] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005, s. 16.
[159] Cz. Sikorski, Kultura organizacyjna w instytucji, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 67.

Najgłębszym, a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury organizacyjnej są założenia podstawowe. Tworzą poziom całkowicie niewidoczny i nieuświadomiony. Można powiedzieć, że są fundamentem kultury organizacyjnej firmy. Odnoszą się do:

- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,
- samej organizacji,
- natury otoczenia,
- relacji organizacji z otoczeniem[160].

Kultura według P. Bourdieu to jedna z podstawowych form kapitału przedsiębiorstwa przynosząca zysk zarówno jemu samemu, jak i jego członkom. W organizacji działania wykonywane wspólnie nacechowane są osobowością zespołów ludzkich. Każda z osób kieruje się realizowaniem osobistych ideałów (teoria C. Barnarda) lub kształtowaniem własnego wizerunku (teoria P. Selznicka). W obu przypadkach dostarcza to satysfakcji motywującej do dalszego działania[161].

Powszechnie przyjmuje się, iż każda organizacja odznacza się swoją specyfiką, w każdej z nich istnieje niepowtarzalna, jedyna i wyjątkowa kultura, która określana jest jako trwały zespół wartości, przekonań i założeń charakteryzujący tę organizację i jej członków. Jest ona swoistą „osobowością" konkretnej organizacji, która przejawia się w zachowaniach jej członków. Przejawia się także w ich postawach i sądach oraz sposobach radzenia sobie z konkretnymi problemami. Jej przejawami są także: sposób zorganizowania całego przedsiębiorstwa, jego wyposażenia czy estetyka wnętrz[162].

2. Kultura organizacji a strategia i struktura przedsiębiorstwa

Na kształt, sposób funkcjonowania i sukces organizacji mają wpływ różnorodne czynniki i siła ich oddziaływania. Do najbardziej znaczących zalicza się strukturę organizacyjną, kulturę organizacji i strategię firmy. Struktura organizacyjna to „układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa"[163]. Stanowi ona coś na kształt szkieletu organizacji, identyfikując wszelkie elementy organizacji i powiązania między nimi. Bez struktury nie może istnieć ani też sprawnie funkcjonować żadna organizacja.

Kultura organizacji jest „systemem wspólnych pojęć, w znacznym stopniu wyznaczającym sposoby postępowania pracowników"[164]. Jako zbiór norm, wzorców zachowań i postaw kultura jest charakterystycznym aspektem dla danej tylko organizacji. Jest niepowtarzalna i jedyna w swoim rodzaju, odnosi się bowiem tylko do określonej zbiorowości pracowników.

W ścisłym powiązaniu z tak opisaną strukturą organizacyjną i kulturą organizacyjną występuje strategia organizacji. Strategia organizacji jest to „proces

---

[160] L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 21-26
[161] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 504.
[162] M. Smolarek, *Kultura organizacyjna podporządkowana zarządzaniu wiedzą w małych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", Zeszyt 1/2015, s. 39.
[163] J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa1992, s. 208.
[164] S. Robbins, D. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 251.

określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów”[165]. Strategia jest programem działania dla danej organizacji mającej określoną strukturę organizacyjną i jasno zdefiniowaną kulturę. Struktura, kultura i strategia rozwijają się według różnych zasad i reguł, ale w sposób zdecydowany wywierają na siebie zasadniczy wpływ.

Zakładając, że grupa ludzi tworzących organizację posiada pewną kulturę, należy także przyjąć, iż ta właśnie kultura, wzorce i wartości ukształtują strukturę i strategię danej organizacji.

Odwołując się do badań przeprowadzonych przez Ł. Sułkowskiego stwierdzić należy, iż na podstawie analizy wymiarów i typów kultury organizacyjnej oraz towarzyszących im rodzajów struktury i strategii wskazać można związki między kulturą, strukturą i strategią. Związki te bazują
na identyfikowanych wymiarach kultur:

- na wymiarze hierarchiczności i równości,
- na wymiarze indywidualizmu i wspólnotowości,
- na wymiarze tolerancji niepewności (wysokiej lub niskiej)[166].

Wymiar hierarchiczność i równość jest mocno związany ze strukturą organizacyjną. W przypadku kultury o dominującym wymiarze hierarchiczności należy spodziewać się rozbudowanej, pionowej struktury organizacyjnej. Pracownik ma określone miejsce w takiej strukturze. Strukturę charakteryzuje formalizacja, oparcie na przepisach, regułach i zasadach. Strategia takiej organizacji formułowana jest przez kadrę kierowniczą najwyższego szczebla. Jest to strategia szczegółowa, budowana i realizowana bez konsultacji z pracownikami danej organizacji. Jej sformalizowanie bazuje na pełnej formalizacji i sztywności struktury organizacyjnej oraz na autorytarnym stylu kierowania. Przeciwieństwem takiej struktury jest struktura identyfikowana w kulturze opartej na równości. Taka kultura generuje strukturę organizacyjną płaską, o niewielkiej liczbie szczebli i niskim stopniu sformalizowania. Podstawą takiej struktury jest duża samodzielność i dyspozycyjność zespołów zadaniowych. Jest to możliwe w przypadku partycypacyjnego stylu kierowania i przełożeniu na strategię organizacji formułowaną na bazie konsultacji kierownictwa z pracownikami.

Indywidualizm w kulturach to stawianie wartości jednostki ponad dobro grupy społecznej. To zdecydowane dążenie do wolności jednostek. Organizacja o takiej kulturze powinna skupiać się na motywacji i kompetencjach jednostek – pojedynczych pracowników.

Z kolei wspólnotowość, czyli kolektywizm, to przekonanie, że dobro grupy, zespołu, ogółu jest najważniejsze. Przejawia się taka kultura orientacją na cele grupowe, nawet wbrew interesom jednostek. Motywacja ukierunkowana jest na zespół. Sukces bazuje na pracy zespołowej.

---

[165] J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 142.

[166] Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002, s . 88.

Prezentując badane związki kultury, struktury i strategii w organizacji w aspekcie wymiaru tolerancji niepewności należy rozważyć dwie formy tych powiązań. Powiązania te odnoszą się bowiem do kultury organizacyjnej o wysokiej lub niskiej tolerancji niepewności. W pierwszym przypadku, tj. gdy w organizacji dominuje kultura o wysokim stopniu niepewności, struktura organizacyjna charakteryzuje się dużą elastycznością i małym sformalizowaniem. Z reguły jest to struktura płaska. Duża elastyczność i małe sformalizowanie struktury potrzebne jest w warunkach niepewności w jakich organizacja działa. Uwarunkowania te sprawiają, że wymuszana jest w takiej organizacji strategia elastyczna i podatna na modyfikacje. Określana jest wizja i misja organizacji, natomiast elastyczna strategia formułowana i modyfikowana na bieżąco daje szanse jak najlepszego wpasowania organizacji w otoczenie. Strategia jest więc w tym przypadku swoistą grą rynkową. Wielowariantowość rozwoju sytuacji zmusza do tworzenia wielu różnych scenariuszy zdarzeń, by w konsekwencji wybrać i realizować ten najkorzystniejszy dla danej organizacji. Dlatego też stosunkowo małą wagę przypisuje się do planowania strategicznego. Zdecydowanie inaczej kształtują się zależności kultury, struktury i strategii jeśli organizację charakteryzuje niska tolerancja niepewności. Tak zidentyfikowana kultura organizacyjna przekłada się na stabilną i sformalizowaną hierarchiczną strukturę organizacyjną. Pełne uporządkowanie i sformalizowanie struktury zabezpiecza organizację przed oddziaływaniem otoczenia. Niska tolerancja niepewności przekłada się także na określone zależności względem strategii organizacji. Strategia takiej organizacji jest z reguły przygotowywana na bazie planów i wcześniejszych diagnoz. Strategia jest jednowariantowym, szczegółowym, optymalnym dla danej organizacji programem działania.

3. Zarządzanie przez kulturę organizacyjną

Oczywistym jest fakt, że każda organizacja powinna mieć aspiracje osiągania pewnych rezultatów i stosowania określonych sposobów działania. W literaturze te właśnie aspiracje odnoszące się do sposobu działania nazwane zostały preferencjami dotyczącymi stylu działania. Inni badacze nazwali to stylem organizacji, klimatem organizacyjnym bądź też kulturą organizacyjną[167].

Harry Ansoff, prezentując definicję strategicznej kultury grupy, nazywa ją zespołem norm i wartości determinujących preferencje danej grupy społecznej do szczególnego typu działania strategicznego. W innych rozważaniach na temat kultury organizacyjnej przewija się pewne nowatorstwo ujęcia problemu, pozwalające traktować organizację w całości jako swego rodzaju system kulturowy. Ta właśnie idea głosi, że przedsiębiorstwa rozwijają własne, oryginalne wzorce i orientacje, które w skuteczny sposób wyciskają swe piętno na postępowaniu pracowników i na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa[168].

Firmy celowo kształtujące swą kulturę organizacyjną, traktując ją jako jeden z modyfikowalnych elementów, stosują strategię zarządzania przez kulturę

[167] K. Serafin, *Człowiek w organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996, s. 23.
[168] H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 319.

organizacyjną[169]. Stosuje się tu jedną z dwóch ścieżek postępowania, zakładających podporządkowanie się trendom otoczenia lub kreowanie własnego modelu postępowania. Ścieżka pierwsza opiera się na wdrażaniu i utrwalaniu kultury poprzez nowych pracowników. Bazuje się w tym podejściu na rozpoznaniu kluczowych pożądanych cech kultury organizacyjnej, dla których punktem odniesienia jest model kultury naczelnego kierownictwa[170].

Ważne jest wypracowanie narzędzi do badania spójności cech osobowościowych kandydatów z przyjętym wzorcem kultury. Dużą wagę przywiązuje się do selekcji kandydatów do pracy odwołując się do aspektów formalnych, merytorycznych i osobowościowych. Całość musi zmierzać do utrwalenia przyjętego wzorca kultury organizacyjnej. W drugiej wersji wdrażanie i utrwalanie kultury bazuje na wykorzystaniu kluczowych osób z organizacji poprzez określenie grupy o charakterze kluczowym dla organizacji zwracając szczególną uwagę na cechy osobowościowe i stosunek do pracy. Istotne jest też stworzenie uprzywilejowanej pozycji dla wyłonionej grupy i podporządkowanie nowo zatrudnionych grupie wzorcowej bez względu na to, czy akceptują oni, czy odrzucają narzucane im wzorce. I tak bowiem musi nastąpić identyfikacja nowo zatrudnionych z normami lub odejście ich z pracy na skutek konfliktu na linii przełożony – podwładny. Cały też czas zmierza się do wzmacniania kultury organizacyjnej. Jest to tzw. homogenizacja kulturowa systemu społecznego organizacji. W obu przypadkach istnieje jednak groźba niedopasowania pracowników do nowej kultury organizacji.
Przezwyciężenie tego problemu jest możliwe dzięki przełamaniu barier akceptacji zmian. Warunek ten jest spełniony, gdy w proces zaangażowana jest maksymalnie duża liczba pracowników. Efekt łatwiejszy jest do osiągnięcia w drugim podejściu, jeśli kluczowe osoby wybrane z organizacji cieszą się jednocześnie autorytetem nieformalnym wśród pracowników. Zagrożeniem jest także skupienie się na ideologii samej organizacji kosztem bieżącej sytuacji na rynku. Przesłanki biznesowe trafiające do wnętrza firmy dzięki nowo zatrudnianym pracownikom mogą się okazać niewystarczające w procesie dostrzegania i rozpoznawania szans w otoczeniu. Tym bardziej że w praktyce przyszły pracownik stoi z reguły na pozycji podporządkowanego wobec organizacji i jej kultury.

Tymczasem to wykorzystywane szanse, w połączeniu z unikalnymi kompetencjami przedsiębiorstwa, świadczą o jego wartości. Kultura jako wartość niematerialna organizacji ewoluuje tylko w sposób pośredni, w ślad za modyfikacjami strategii, zachowań i schematów strukturalnych.

Ewolucja w sferze kulturowej przebiega dużo wolniej i w sposób bardziej rozproszony niż ściśle ukierunkowane zmiany w strukturze organizacji. Mentalność kadry menedżerskiej oraz osób odpowiedzialnych za wdrażanie specyficznych metod działania wpływa bezpośrednio na adaptowany w firmie model struktury. Często widoczne są uzależnienia od unormowań narzucanych przez otoczenie. Pojawia się wówczas zagrożenie w postaci stosowania mechanizmów w sferze struktury,

[169] K. Perechuda, red., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 287.
[170] R. Connors, T. Smith., *Zmień kulturę, zmień zasady gry. Przełomowa strategia zmian w organizacji*, MT Biznes Ltd. Warszawa 2011, s. 31-42.

będących prostą odpowiedzią na wymagania społeczne, prawne i techniczne. Powstała tak organizacja nie uwzględniałaby w swej strukturze płaszczyzny kulturowej, której obecność jest niezbędna, jeżeli oczekuje się rozwoju przedsiębiorstwa spójnego z konkretnym otoczeniem. Relacja między strukturą a kulturą podlega procesowi ewolucji w miarę wzrostu organizacji, dążąc do integracji. Wzajemne wspieranie się i wzmacnianie, zarówno w wymiarze materialnym, jak i symbolicznym, daje w efekcie jednolitą i niepodzielną całość akceptowaną przez pracowników[171].

Kultura organizacji jest nośnikiem określonych norm i wartości preferowanych w zachowaniu kierownika i podwładnych. Oznacza to, że istnieje zależność między skutecznością kierowania a zdolnością kierujących do rozpoznawania właściwego, obowiązującego w danej organizacji, systemu wartości, normami zachowań a systemem wartości oraz zasadami i sposobami postępowania i myślenia, którymi kierują się podwładni. Posiadanie tej umiejętności przez kierowników sprzyja doborowi odpowiednich metod i technik oddziaływania na podwładnych, które pozwalają osiągnąć zamierzone cele.

Istnieją zależności między skutecznością kierowania a preferowanym systemem wartości w organizacji. Wynika to z tego, że:

- kultura organizacyjna jest kształtowana przez ludzkie poglądy, sposoby myślenia, zachowania oraz zwrotnie wpływa na sposoby myślenia i postępowania uczestników danej organizacji,
- zdecydowanie największy wpływ – chociaż nie jedyny – na kształtowanie określonych wzorów kulturowych w danej organizacji ma kadra menedżerska. Szczególnie ważną rolę do spełnienia mają menedżerowie zajmujący najwyższe pozycje w strukturze organizacyjnej, ponieważ to od ich kompetencji, ich sposobu postrzegania strategii i celów organizacji oraz stosowania technik zarządzania zależy, czy kreowana kultura organizacyjna będzie proinnowacyjna czy nastawiona na obronę status quo,
- kultura jest ponadindywidualnym fenomenem społecznym, ponieważ jej występowanie uzależnione jest od tego, czy poszczególni uczestnicy organizacji, grupy zadaniowe, kadra menedżerska akceptują i przestrzegają w praktyce przyjęte normy i systemy wartości,
- kultura organizacyjna tworzy oczekiwania i motywuje uczestników organizacji do podejmowania określonych działań, które stanowią podstawę oceny ich postaw i zachowań w organizacji,
- kultura organizacyjna jest trudna do zmierzenia, ponieważ nie poddaje się łatwo bezpośredniej obserwacji i mierzeniu, kultura nie jest tworzona przez formalnie ustanawiane normy prawne czy przepisy,
- każda kultura organizacyjna kształtowana jest w stosunkach z otoczeniem (kraj, region, miasto, grupa społeczna), w którym jest usytuowana i w zależności od panujących w nim wartości, dominującego światopoglądu, a

[171] Y. Allaire, M. E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 291.

także innych czynników o charakterze społecznym, gospodarczym, politycznym i religijnym[172].

Analiza zaprezentowanych elementów składających się na kulturę organizacji wskazuje, iż rolę pierwszoplanową w kreowaniu kultury odgrywa kadra menedżerska, która dysponuje władzą w stosunkach przełożony – podwładny oraz środkami sprawowania tej władzy. W ten sposób kreowane są normy i wartości pożądane z punktu widzenia zadań przyjętych w organizacji. Skuteczność stosowanego stylu kierowania podnosi fakt, iż znajomość zasad, norm i wartości kultury organizacyjnej sprzyja lepszej komunikacji w stosunkach menedżer – podwładny, ułatwia właściwe rozpoznanie sytuacji i atmosfery w organizacji, a to z kolei pozwala na właściwy dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony – podwładny, jak i tych o charakterze strategicznym, podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania w organizacji. Taka zależność między kulturą organizacyjną a skutecznością kierowania ludźmi w organizacji ma charakter zwrotny. Oznacza to, że kadra menedżerska ma możliwość wpływania na kształtowanie się określonego typu kultury organizacyjnej za pomocą realizowanej funkcji personalnej, poprzez realizację której będzie wnosiła do organizacji określone wartości, kształtujące pożądane zachowania uczestników organizacji, z drugiej zaś strony umożliwi to kreowanie takiej sytuacji (kultury organizacyjnej), w której proces kierowania będzie bardziej skuteczny. Podejmowane więc decyzje, szczególnie te dotyczące wprowadzanych zmian, będą akceptowane przez pracowników. Badanie kultury organizacyjnej pozwala na rozpoznawanie składających się na nią elementów oraz mechanizmów, którym podlegają zachowania uczestników organizacji z jednej strony, a z drugiej – kadra menedżerska, dysponując informacjami o tych mechanizmach, może dobierać takie narzędzia, za pomocą których będzie mogła oddziaływać na stosunki kierownik – podwładny oraz na zmiany w organizacji – zgodnie z przyjętą strategią i wymogami otoczenia. W trakcie funkcjonowania organizacji podejmowanych jest szereg decyzji i realizowany ogrom bardzo zróżnicowanych działań. Trafne i przemyślane decyzje oraz właściwe, prowadzące do celu działania bazują na propozycjach i rozwiązaniach pozwalających organizacji sprawnie funkcjonować w burzliwym otoczeniu. Akceptowanie i stosowanie przez pracowników danej organizacji skutecznych rozwiązań przyczynia się do sukcesu firmy i współtworzy proces formowania kultury[173]. Tak więc zarówno indywidualne doświadczenia i sukcesy pracowników, jak też ich zespołowe osiągnięcia wpływają na kształt kultury organizacyjnej. Na jej kształt wpływa także szereg innych czynników, m.in. zachowania lidera, kryteria stosowane przy wyborze decyzji, system nagradzania w organizacji, kryteria karania, stosowane technologie, rodzaj struktury organizacyjnej, kulturowe symbole.

Formowanie kultury następuje przez jej utrwalenie. Według E. Masłyk-Musiał funkcjonuje szereg mechanizmów wzmacniających kulturę. Oparte są one na systemach nagradzania, postawach liderów, selekcji nowych pracowników i ich

[172] G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 268; W. Misiak, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wyd. UW, Warszawa 2004, passim.
[173] E. Masłyk-Musiał, *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, s. 117.

socjalizacji w firmie. Organizacja nie może jednak pozostawać w stagnacji. Burzliwe otoczenie oraz wizja i misja firmy wymuszają zmiany konieczne do jej dalszego funkcjonowania. Zmiany te przekładają się na konieczność modyfikacji kultury. Ale i odwrotnie. Zmiany kultury łączą się z powstawaniem nowych perspektyw rozwoju organizacji. Tego rodzaju zmiany są zwykle wynikiem znajdywania nowych sposobów rozwiązywania problemów i stosowania nowych metod działania. Tego rodzaju zmiany są szczególnie trudne w organizacjach o wykształconych silnych kulturach, nastawionych na ochronę organizacji przed niepożądanymi i krótkoterminowymi zmianami. Kultura organizacyjna może stanowić barierę dla zmian. Ale jeśli jej przekształcenia są zaplanowane, zamierzone i kierowane właściwie, może kultura stanowić ich cenne wsparcie. Stopień trudności związany z wprowadzaniem zmian kulturowych zależny jest od cyklu życia organizacji. Organizacja młoda nie przyjmuje zmian, gdyż dopiero kształtuje swoją kulturę. Organizacja dojrzała potrzebuje rewolucji kulturowej. Właściwa podatność na zmiany występuje w organizacjach w średnim wieku[174].

Podsumowanie

Istnieją różne sposoby zwiększania efektywności działań organizacji i jej zespołu. Jednym z nich – trudnym, ale dającym długofalowe, wymierne efekty – jest świadome budowanie kultury oraz klimatu organizacji. Wiedza o kulturze danej organizacji, o panującym w niej klimacie, o tym, jak pracownicy oceniają samych siebie, firmę i jej przyszłość na rynku pozwala z dużym wyprzedzeniem przewidzieć jej efektywność, źródła sukcesów i porażek.

Spis literatury

1. Allaire Y., M. E. Firsirotu M. E., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 291.
2. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 268;
3. Connors R., Smith T., Zmień kulturę, zmień zasady gry. Przełomowa strategia zmian w organizacji, MT Biznes Ltd. Warszawa 2011, s. 31-42.
4. Czaińska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Poznań 2013, passim.
5. Masłyk-Musiał E., *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*,Wyd. UMCS, Lublin 1999, s. 117.
6. Misiak W., Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie, Wyd. UW, Warszawa 2004, passim.
7. Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, 142
8. Perechuda K., red., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje,modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 287.
9. Robbins S., DeCenzo D., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 251.

[174] Ibidem, s.134; R. Connors, T. Smith, op. cit., s. 49-63.

10. Smolarek M., *Kultura organizacyjna podporządkowana zarządzaniu wiedzą w małych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", Zeszyt 1/2015, s. 39.
11. Serafin K., *Człowiek w organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996, s. 23.
12. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 67.
13. Steinmann H., Schreyogg G. (1992), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Polit. Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 319.
14. Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 208.
15. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 504.
16. Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002, s. 88.
17. Wiernik B., Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza „TEXT", Kraków 2000, s. 25.
18. Zbiegień-Maciąg L., Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm, PWN, Warszawa 2005, s. 16.

7. Wpływ poniesionych nakładów na badania i rozwój oraz zatrudnienie w sektorze BiR jako czynników powodujących zróżnicowanie w województwach *(D. Rozpędowska-Matraszek)*

Danuta Rozpędowska-Matraszek
(Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Polska)

Wstęp

W gospodarce opartej na wiedzy jako nowej fazie rozwoju gospodarki w krajach rozwiniętych, czyli wprowadzaniu innowacji, nakłady na BiR odgrywają niezwykle ważną rolę. Działalność badawczo-rozwojowa obejmuje pracę twórczą podejmowaną w sposób metodyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy, przede wszystkim wiedzy o rodzaju ludzkim, kulturze i społeczeństwie oraz w celu tworzenia nowych zastosowań dla istniejącej wiedzy. Firmy prowadzące działalność innowacyjną, w celu uzyskania jak najlepszych efektów i zwiększania swojej konkurencyjności muszą współpracować ze sobą i z innymi jednostkami w ramach tzw. klastrów innowacyjnych, formujących się wokół źródeł wiedzy i operujących w obrębie regionalnych, narodowych i międzynarodowych systemów innowacyjnych. [OECD, "*Boosting innovation: the cluster approach, OECD Proceedings*", Paryż 1999]. W XXI wieku szczególnie stało się to istotne wprowadzanie innowacyjności we wszystkich sektorach działalności, wiąże się to szczególnie z ochroną środowiska. Wzrost nakładów na BiR jest tego konsekwencją, wiąże się także z realizacją zadań przyjętych przez Narodowy Plan Rozwoju Polski.

Na działalność takich firm duży wpływ ma ich lokalizacja, a stopień rozwoju społecznego i gospodarczego poszczególnych województw jest ciągle zróżnicowany. Dysproporcje te mają często charakter strukturalny, wynikający z peryferyjnego położenia regionu. W ostatnich latach trudne warunki klimatyczne związane z położeniem geograficznym, sprzyjają poszukiwaniom coraz bardziej innowacyjnych narzędzi i metod służących rozwojowi danego regionu, czy ciągle jeszcze niedostatecznie rozwinięcie infrastruktury. Finansowe wsparcie w ramach dotacji unijnych zaciera to zróżnicowanie zwłaszcza w strukturze gospodarki (z dominacją rolnictwa). Wzrasta także poziom kwalifikacji zawodowych ludności, a są to czynniki wpływające na działalność innowacyjną.

Niniejszy artykuł dotyczy badań (kontynuacja prowadzonych badań z tego zakresu)[175] występującego w Polsce zróżnicowania nakładów i zatrudnienia w sektorze BiR oraz czynników powodujących to zróżnicowanie w województwach w latach 2004-2018.

1. Wielkości nakładów w sektorze BiR w Polsce i województwie łódzkim

Liczba jednostek badawczo-rozwojowych w Polsce w latach 1995÷2004 wyraźnie spadła, przy niewielkim spadku zatrudnienia mierzonym w EPC[176] (83590

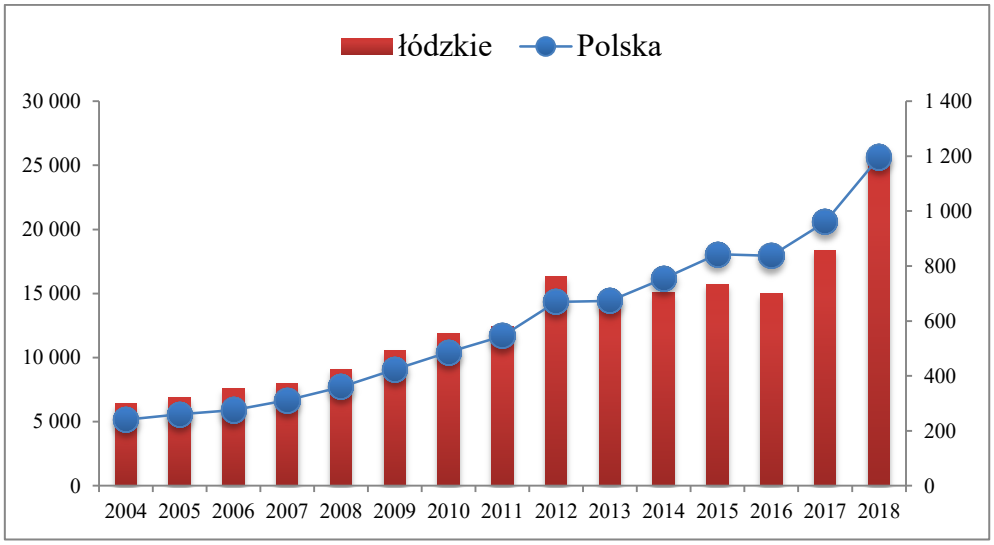
[175] Badanie na podstawie danych z lat 1995-2004, Rozpędowska-Matraszek D., Dańska-Borsiak B. (2007).
[176] Zatrudnieni w BiR w ekwiwalentach pełnego czasu pracy.

osób w 1995 r.; 77040 osób w 2003 r.) W 2004 roku nastąpił niewielki wzrost liczby jednostek BiR i zatrudnienia do 78362 osób.

Środki finansowe na działalność badawczo-rozwojową w Polsce pochodzą głównie z budżetu państwa. Ze względu na słabą kondycję finansów publicznych nakłady te są niewielkie, co wpływa na złą kondycję polskiego sektora BiR i, co za tym, idzie słabą konkurencyjność polskiego przemysłu. Aby sytuacja ta uległa poprawie potrzebna jest rewizja dotychczasowej polityki państwa wobec nauki oraz wzrost udziału innych źródeł finansowania.

Wyróżnienie województwa łódzkiego zostało podyktowane tym, iż w województwo charakteryzuje się znacznie niższymi wskaźnikami demograficznymi w porównaniu z pozostałymi województwami. Było też województwem należącym do najsłabszej grupy w badaniu z lat 2008-2015 na mapie efektywności kosztowej-efektywności zatrudnieniowej.[177]

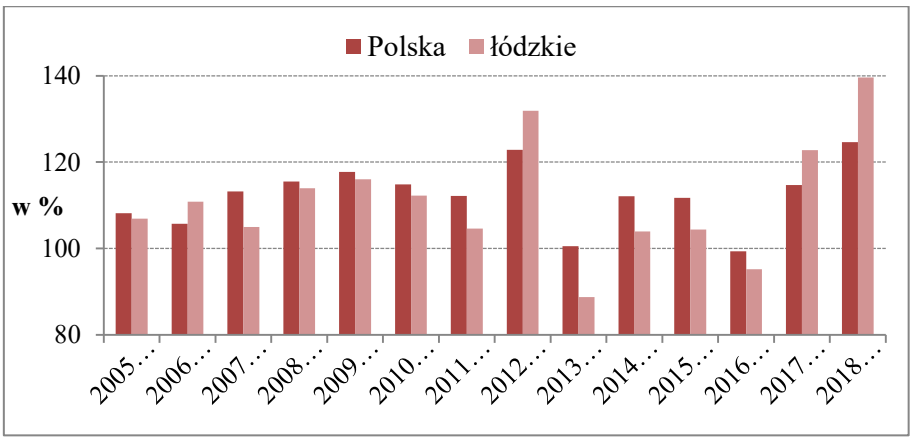
W 2004 roku całkowite nakłady na sektor BiR w Polsce wynosiły 5155,4 mln zł z czego w województwie łódzkim było 299,9 mln zł tj. około 5,8% całkowitych nakładów na BiR w Polsce. W roku 2018 nakłady na działalność badawczo–rozwojową w Polsce wyniosły 25647,8 mln zł z czego nakłady w województwie łódzkim wynosiły 1198,8 mln zł, co stanowiło 4,7% całkowitych nakładów na działalność sektora BiR w Polsce. W ujęciu całego kraju nakłady na BiR znacznie wzrosły, jednak w województwie łódzkim nakłady na BiR zmniejszyły się znacznie w okresie od 2013 do 2017 roku, porównanie wykres.



Wykres 1. Kształtowanie się nakładów (w mln zł) na sektor BiR w Polsce i w województwie łódzkim latach 2004÷2018.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Na poniższym wykresie pokazano udział (rok poprzedni =100) kształtowania się poniesionych nakładów na BiR w Polsce i województwie łódzkim.

[177] Studia i Prace WNEiZ US, nr 54/3, Wyd. Uniwersytet Szczeciński 2018, s. 91-93.

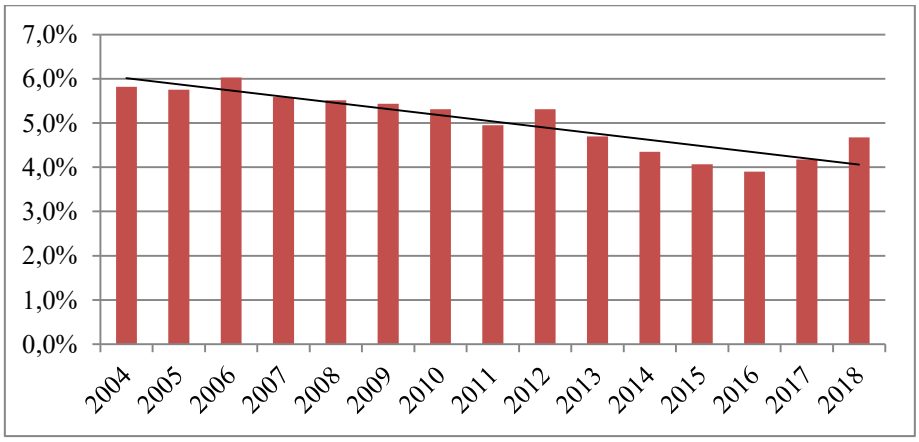


Wykres 2. Udział nakładów na sektor BiR w Polsce i województwie łódzkim w latach 2005-2018

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS

Porównanie udziału w nakładach na sektor BiR (rok poprzedni =100) pokazuje znaczne zróżnicowanie występujące w Polsce i województwie łódzkim w całym okresie tej analizy. Na szczególną uwagę należy zwrócić na 2013 rok i 2016 rok, gdzie wystąpiły duże spadki nakładów. Pozwala to stwierdzić, iż w 2013 roku spadek nakładów na BiR i rozwój w województwie łódzkim był relatywnie największy od spadku w całej Polsce. Atutem dla województwa łódzkiego w tym porównaniu może być 2006 rok, gdy wskaźnik jest wyższy od wskaźnika w Polsce. Podobna sytuacja wystąpiła jeszcze w 2012 roku, 2017 roku i 2018 roku, gdy wzrost nakładów na BiR w województwie łódzkim był relatywnie większy od wzrostu w Polsce. Nakłady na BiR rosły zarówno w województwie łódzkim (wyjątek 2007 rok) jak i w Polsce.

Ocena udziału nakładów w województwie łódzkim w całkowitych nakładach w Polsce kształtowała się niekorzystnie (z wyjątkiem wyższych udziałów w 2006, 2012 i 2018 roku), co potwierdza spadkowa linia trendu, por. wykres 3.



Wykres 3. Udział nakładów na BiR w województwie łódzkim w całkowitych nakładach dla Polski w latach 2004-2018

Źródło: Opracowanie własne

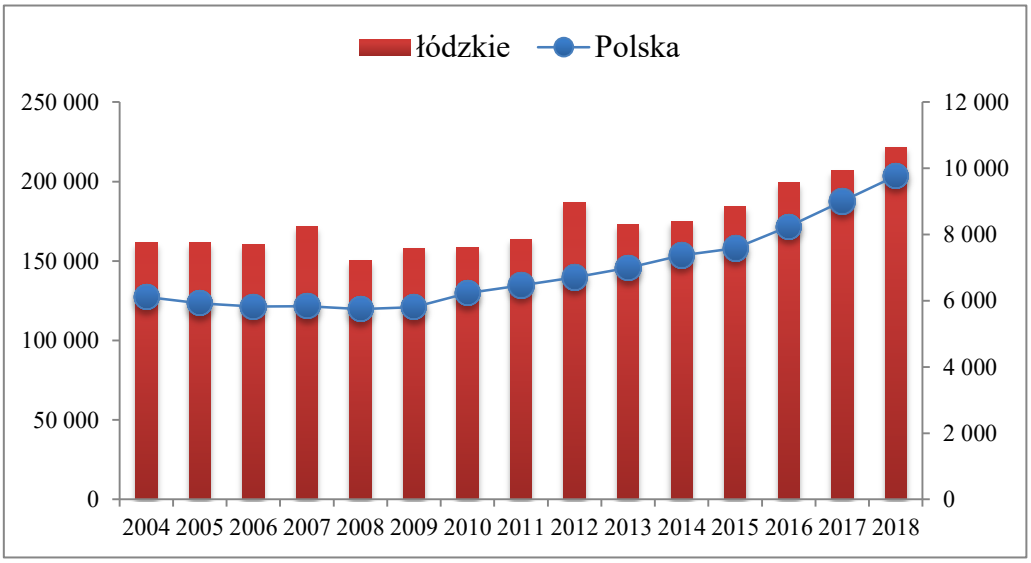
Województwo łódzkie zatem w tym porównaniu wypada niekorzystnie, co może pogłębiać zróżnicowanie wobec innych regionów. Województwo łódzkie

charakteryzuje się dużą liczbą kształcenia studentów, ale nie przekłada się to na udział nakładów z budżetu państwa na BiR w tym województwie.

2. Zatrudnienia w sektorze BiR w Polsce, województwie łódzkim i według regionów

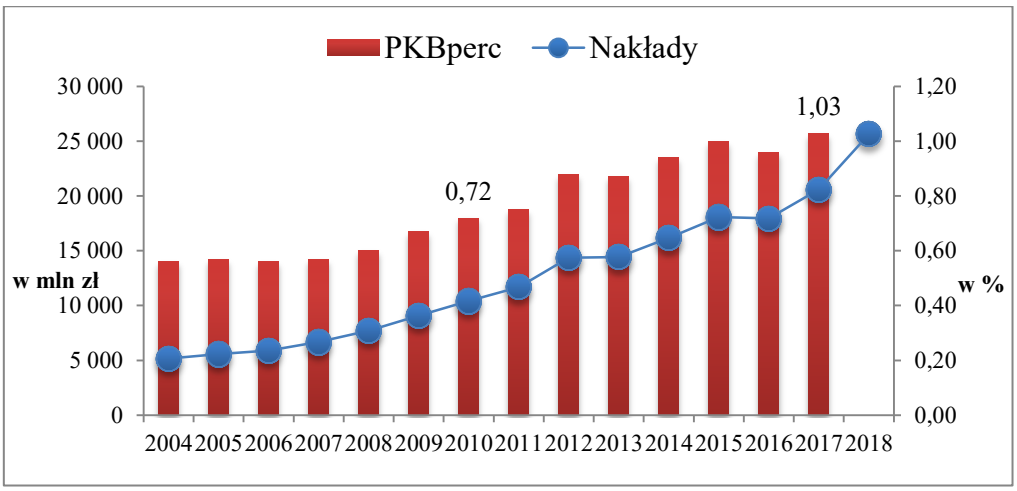
Ważnym miernikiem poziomu i stanu sektora BiR jest poziom zatrudnienia w tym sektorze. Kształtowanie się zatrudnienia w BiR w Polsce i w województwie łódzkim pokazuje wykres 4, na którym wyraźnie widać, iż sytuacja, jeśli chodzi o zatrudnienie w sektorze BiR jest zadowalająca.

W skali całej Polski od 2005 roku do 2009 roku następował nieznaczny spadek zatrudnienia w porównaniu z 2004 rokiem. Od 2010 roku obserwujemy wzrost zatrudnienia, natomiast w województwie łódzkim po spadku zatrudnienia w 2008 roku zauważalny jest trend wznoszący.



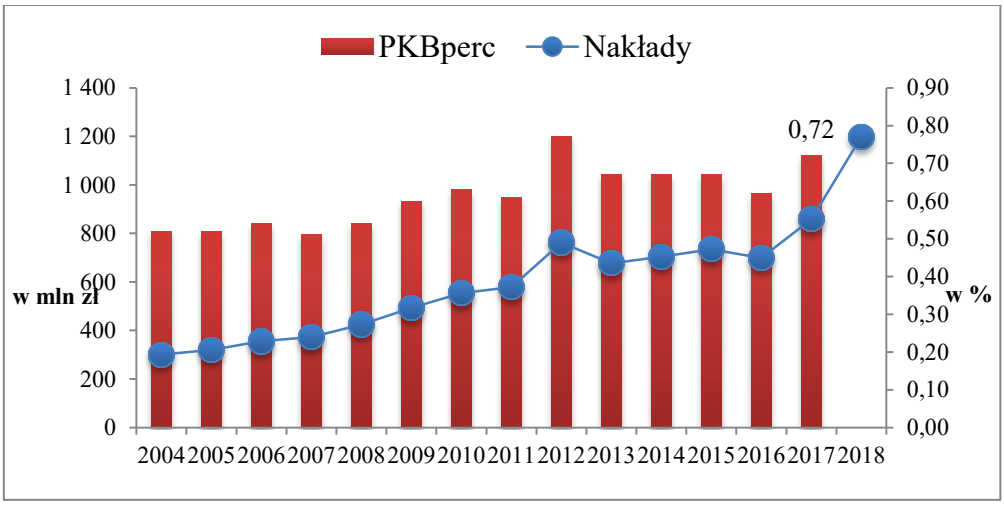
Wykres 4. Kształtowanie się zatrudnienia (w tys. osób) w sektorze BiR w Polsce i w województwie łódzkim latach 2004-2018.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Zgodnie ze Strategią Lizbońską z marca 2000 roku kraje Unii Europejskiej powinny do roku 2010 osiągnąć udział 3% wydatków na BiR w stosunku do PKB. Jak widać, przy obecnej tendencji dla Polski, gdy wydatki na BiR są jeszcze niewystarczające trudno będzie osiągnąć nawet poziom unijny z 2000 roku (1,9%) nie mówiąc już o założeniach Strategii Lizbońskiej. Sytuację jak kształtowały się nakłady w stosunku nakładów na BiR do PKB w Polsce, por. wykres 5.



Rysunek 5. Wskaźnik PKBperc w działalności BiR i nakłady w latach 2004-2018
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Sytuację jak kształtowały się nakłady w stosunku nakładów na BiR do PKB w województwie łódzkim, por. wykres 6.



Rysunek 6. Wskaźnik PKBperc w działalności BiR i nakłady w województwie łódzkim w latach 2004-2018
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Podobnie jak w Polsce, sytuacja w województwie łódzkim wymaga zwiększenia nakładów na BiR, aby można było konkurować z innymi województwami i krajami europejskimi. Wskaźnik PKBperc w 2017 roku w województwie łódzkim był niższy o 0,31 pp. niż w Polsce.

3. Model ekonometryczny nakładów na BiR

Analizy zostały przeprowadzone w oparciu o roczne dane statystyczne GUS dla Polski, według województw, za lata 2004-2018. Dane zostały połączone w próbę przekrojowo–czasową, a więc do dyspozycji było 240 obserwacji dla każdej zmiennej. W celu zbadania czynników wpływających na nakłady na BiR zastosowano model panelowy ze zmiennymi sztucznymi (ang. *fixed effects model,* FEM). Postać ogólna modelu jest następująca:

$$nakl_{it} = \alpha_i \cdot zatr_{it}^{\beta_1} \cdot pkb_{it}^{\beta_2} \cdot e^{\varepsilon_{it}}$$

gdzie: *nakl* – ielkość nakładów na BiR w województwach, w mln zł,
zatr – zatrudnienie w sektorze BiR w województwach, w tys. osób,
pkb – PKB ogółem w województwach, w mln zł,
α – wyraz wolny w modelu, β - parametry strukturalne modelu,
i, t – subskrypty numerujące odpowiednio: województwa i lata.

W powyższym modelu przyjęto założenie, że zatrudnienie i PKB w jednakowy sposób wpływają na poziom nakładów na BiR we wszystkich województwach. Regionalną specyfikę kształtowania się tych nakładów odzwierciedla wyraz wolny modelu α_i, który jest stały w czasie[178].

Tabela 1. Wyniki estymacji modelu kształtowania się nakładów na BiR

Ocena parametru przy zmiennej	**Model klasyczny**	**Model panelowy z efektami grupowymi FEM**
const	−10,2413	
zatr	0,629371	1,08696
pkb	0,950713	0,200993*
efekty regionalne:		
dolnośląskie		0,0394185
kujawsko-p morskie		0,0668983
lubelskie		0,0702625
lubuskie		0,0637485
łódzkie		0,058245
małopolskie		0,0715738
mazowieckie		0,0956229
opolskie		0,0753929
podkarpackie		0,0369373
podlaskie		0,126167
pomorskie		0,0515391
śląskie		0,0617226
świetokrzyskie		0,101956
Warmińsko-mazurskie		0,0539602
wielkopolskie		0,0221888
zachodniopomorskie		0,0545045
współczynnik determinacji sk.	0,906	**0,954**

Źródło: obliczenia własne

*(symbol * przy ocenie parametru stojącego przy zmiennej PKB oznacza, że parametr jest istotny na poziomie 0,1. Wszystkie efekty regionalne są istotne statystycznie na poziomie 0,05; pusta komórka tabeli oznacza, że dana zmienna nie występuje w modelu).*

[178] Omówienie metod estymacji modeli panelowych znaleźć można np. w pracach: B.H. Baltagi (1995), W.H. Greene (1997), M. Verbeek (2004), B. Suchecki (2010).

Zastosowane w trakcie badania testy statystyczne pokazały, że wyodrębnianie efektów specyficznych dla województw jest statystycznie uzasadnione – ich łączny wpływ na zmienną objaśnianą jest istotny.

Podstawowe wnioski, wynikające z przedstawionych w Tabeli 1 rezultatów są następujące:

- wzrost liczby zatrudnionych o 1% pociąga za sobą przeciętnie, we wszystkich województwach zwiększenie nakładów na BiR o 1,09%, przy niezmienionej wartości PKB,
- wzrost wartości PKB o 1% powoduje przeciętnie, we wszystkich województwach zwiększenie nakładów na BiR o 0,20%, przy niezmienionej wartości zatrudnienia.
- Wnioskując z prawdopodobieństwem 0,05 stwierdzamy, że:
- we wszystkich szesnastu województwach występują czynniki związane z ich specyfiką, istotnie wpływające na poziom nakładów. Czynniki te są niezależne od zmiennych objaśniających oraz z założenia są niemierzalne i mogą być uwarunkowane historią rozwoju województwa.

Ich wpływ jest najsilniejszy w województwie: podlaskim, świętokrzyskim, opolskim, małopolskim i lubelskim, a najsłabszy wpływ zaznaczył się w województwie wielkopolskim i dolnośląskim.

4. Panelowy model zatrudnienia w sektorze BiR

W tym modelu dane również zostały połączone w próbę przekrojowo–czasową, a więc do dyspozycji było 240 obserwacji dla każdej zmiennej. W celu zbadania czynników wpływających na zatrudnienie w sektorze BiR zastosowano model panelowy ze zmiennymi sztucznymi (ang. *fixed effects model,* FEM). Postać ogólna modelu jest następująca:

$$uz_{it} = \alpha_i + \beta_1 \ln(\sin\ v_{it}) + \beta_2 \ln(\ pkb_{pc\,it}) + \varepsilon_{it}$$

gdzie: *uz* – udział zatrudnienia w sektorze BiR w zatrudnieniu ogółem,
ln*(sinv)* – logarytm naturalny stopy inwestycji w sektorze BiR ,
ln(pkb_{pc}) – logarytm naturalny PKB per capita
α –wyraz wolny w modelu, β - parametry strukturalne modelu,
ε – składnik losowy
i, t – subskrypty numerujące odpowiednio: regiony i lata.

W powyższym modelu przyjęto założenie, że stopa inwestycji w sektorze BiR i PKB per capita w jednakowy sposób wpływają na udział zatrudnienia w sektorze BiR we wszystkich województwach. Regionalną specyfikę kształtowania się zatrudnienia odzwierciedla wyraz wolny modelu α_i, który jest stały w czasie.

Zastosowane w trakcie badania testy statystyczne pokazały, że wyodrębnianie efektów specyficznych dla województw jest statystycznie uzasadnione – ich łączny wpływ na zmienną objaśnianą jest istotny.

Tabela 3. Wyniki estymacji modelu kształtowania się udziału zatrudnienia w sektorze BiR

Ocena parametru przy zmiennej	**Model klasyczny**	**Model panelowy z efektami grupowymi FEM**
const	−1,91559	
ln*(sinv)*	0,563364	0,574326
ln(pkb_{pc})	−0,142528*	-0,155544*
efekty regionalne:		
dolnośląski		0.0317855
kujawsko-pomorskie		0.0227827
lubelskie		0.0350719
lubuskie		0 035295
łódzkie		0.0314039
małopolskie		0.0387984
mazowieckie		0.0491746
opolskie		0.0441560
podkarpackie		0.0254139
podlaskie		0.102238
pomorskie		0.0235883
śląskie		0.0237748
świętokrzyskie		0.0384592
warmińsko-mazurskie		0.0223087
wielkopolskie		0.0132599
zachodniopomorskie		0.0262216
współczynnik determinacji sk.	0,755	**0,769**

Źródło: obliczenia własne

*(symbol * przy ocenie parametru stojącego przy logarytmie PKB per capita oznacza, że parametr jest istotny na poziomie 0,1. Wszystkie efekty regionalne są istotne statystycznie na poziomie 0,05; pusta komórka tabeli oznacza, że dana zmienna nie występuje w modelu).*

Podstawowe wnioski, wynikające z przedstawionych w Tabeli 3 rezultatów są następujące:

- wnioskując z prawdopodobieństwem 0,05 stwierdzamy, że:
- we wszystkich szesnastu województwach występują czynniki związane z ich specyfiką efektów grupowych, istotnie wpływając na poziom udziału zatrudnienia. Czynniki te są z założenia niemierzalne, a ich różnorodność uwarunkowana może być dotychczasowym rozwojem województw.
- Udział zatrudnienia w sektorze BiR w i-tym województwie zależy nie tylko od wartości zmiennej objaśniającej od stopy inwestycji w sektorze BiR, ale również od efektów grupowych.
- wnioskując z prawdopodobieństwem 0,01 stwierdzamy, że:
- zmienna objaśniająca PKB per capita jest statystycznie istotna, we wszystkich województwach występują czynniki związane z ich specyfiką, istotnie wpływające na udział zatrudnienia. Czynniki te są niezależne od zmiennych objaśniających.

– Ich wpływ jest najsilniejszy w województwie: podlaskim, mazowieckim, opolskim, małopolskim i świętokrzyskim, a najsłabszy wpływ odnotowano w województwie: wielkopolskim, warmińsko-mazurskim, kujawsko-pomorskim, śląskim i pomorskim.

Zakończenie

Prezentowany artykuł koncentruje się na badaniu regionalnego zróżnicowania nakładów i zatrudnienia w sektorze BiR. Przeprowadzono analizę porównawczą kształtowania się tych zmiennych w Polsce w przekroju województw. Określono ponadto czynniki, które w jednakowy sposób wpływają na poziom nakładów i zatrudnienia w sektorze BiR w województwach. Pokazano też, że oprócz tych czynników w każdym województwie występują efekty specyficzne wyłącznie dla nich, stałe w czasie i niezależne od zmiennych modelu.

Literatura:

1. Baltagi B.H. (1995), Econometric analysis of panel data, Wiley&Sons, Chichester
2. Bieszek-Stolarz B., Dmytrów K. Wykorzystanie uogólnionej miary odległości do klasyfikacji województw według efektywności form aktywizacji zawodowej, w: Studia i Prace WNEiZ US, nr 54/3 2018, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018.
3. Greene W.H. (1997), *Econometric Analysis*, Prentice Hall International, Inc.
4. Rozpędowska-Matraszek D., Dańska-Borsiak B. Zastosowanie wybranych metod statystycznych i taksonomicznych do oceny sytuacji na rynku pracy w aspekcie kształtowania się wynagrodzeń. w: Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych, Nr IX, Wielowymiarowa analiza danych, (red.) Z. Binderman. Wyd. SGGW, Katedra Ekonometrii i Statystyki, Warszawa 2008, s. 135-143.
5. Rozpędowska-Matraszek D., Dańska-Borsiak B. Regionalne zróżnicowanie nakładów na badania i rozwój, zatrudnienie w sektorze BiR. w: Problemy rozwoju europejskich regionów w warunkach integracji europejskiej, (red.) C. Brzeziński. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 101-112
6. Suchecki B. (red.) Ekonometria przestrzenna. Metody i modele analizy danych przestrzennych. Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2010.
7. Verbeek M. (2004), A Guide to Modern Econometrics, 2nd Edition, Wiley& Sons.

V. Finansowanie przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej/ Financing of enterprises in market economy conditions

1. Особливості державного регулювання процедур оцінки справедливої вартості активів підприємств *(Р.М. Волчек)*

УДК 336.764.1:005.591.003.12

ВОЛЧЕК Р.М. к.е.н., доцент
(Одеський національний економічний університет, Україна)

Анотація. *Встановлено дискусійні аспекти у механізмі регулювання процедур оцінки справедливої вартості активів підприємств для цілей оподаткування з боку Фонду Державного майна України. Доведено, що діючі в Україні норми регулювання коректності визначення оціночної вартості об'єктів нерухомості для цілей оподаткування суперечать нормам міжнародних та національних стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності у частині дотримання принципу прозорості під час оцінки справедливої вартості активів. Зазначено, що дискусійність встановленого механізму регулювання процедур оцінки для цілей оподаткування з боку держави полягає, головним чином, у настанові Фонду державного майна України визначати оціночну вартість об'єктів нерухомості за основі цін пропозиції на об'єкти-аналоги нерухомого майна, використовуючи виключно порівняльний підхід. Між тим, міжнародні та національні стандарти бухгалтерського обліку та оцінки, зокрема, МСФЗ 13 «Оцінка справедливої вартості» та Національний стандарт 1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав», передбачають обов'язкове використання трьох методичних підходів під час визначення справедливої вартості активів: витратного, порівняльного та дохідного. Охарактеризована неузгодженість вимог Фонду державного майна України щодо визначення оціночної вартості об'єктів нерухомості для цілей оподаткування із нормами міжнародних та національних стандартів обліку та оцінки призводить до наявності непрозорих розрахунків бази оподаткування угод купівлі-продажу нерухомого майна, й погіршення інвестиційної привабливості України. Надано рекомендації, впровадження яких дозволить підвищити ефективність державного регулювання процедур визначення справедливої вартості активів для цілей оподаткування.*

Ключові слова*: державне регулювання; оцінка для цілей оподаткування; справедлива вартість; оціночна вартість; ринкова вартість*

Title: Peculiarities of state regulation of procedures for estimation of the fair value of the assets of enterprises

Abstract. *Discussion aspects in the mechanism of regulation of procedures for valuation of fair value of enterprise assets for taxation purposes by the State Property Fund of Ukraine have been established. It has been proved, that regulatory norms of correctness regulation of determination of assessed valuation of real estate for tax purposes, are contrary to the norms of international and national accounting and financial reporting standards in the part of respect for the principle of transparency in assessing the fair value of assets. It is stated, that the contentious views of the established mechanism of regulation of valuation procedures for taxation purposes on the part of the state, consists mainly in the attitude of the State Property fund of Ukraine to determine the appraised value of real estate objects on the basis of the offer prices for objects-analogues of real estate, using solely a purely comparative approach. Meanwhile, international and national*

accounting and valuation standards, in particular, − IFRS 13 «Fair Value Measurement» and National Standard 1 «General Principles of Valuation of Property and Property Rights», stipulate for mandatory use of three methodological approaches during determination of the fair value of assets, cost, comparative and income. The inconsistency of the requirements of the State Property Fund of Ukraine as for determination of the appraised value of real estate for tax purposes with the norms of international and national standards of accounting and valuation, leads to the existence of opaque calculations of the base of taxation of real estate purchase and sale agreements, and deterioration of investment attractiveness of Ukraine. Recommendations are provided that will improve the efficiency of the state regulation of assets fair value determination procedures for tax purposes.
Key words: *state regulation; assessment for tax purposes; fair value, estimated value, market value*

Тривале реформування економіки України з метою входження до Європейського економічного простору спонукає до кардинальних перетворень у взаємовідносинах між державою й суб'єктами господарювання. Перетворення, на нашу думку, повинно базуватися на дотриманні принципу прозорості, який забезпечується міжнародними стандартами фінансової звітності. Прозорість дій між учасниками економічного розвитку відбивається у дотриманні прав власності на активи суб'єктів господарювання. Права власності на майно ототожнюються у видах вартості, за якими відбуваються угоди купівлі-продажу й оприбуткування активів та управління ефективністю бізнесу. Найчастіше прояви непрозорої оцінки майна в Україні проявляються під час здійснення угод купівлі-продажу нерухомості. Непрозорість проявляються у тому, що органи державної влади намагаються знайти докази щодо максимально можливого збільшення ринкової вартості об'єктів нерухомості, щодо яких проводяться угоди купівлі-продажу з метою збільшення обсягів податкових надходжень від оподаткування зазначених угод. Останнім часом, зазначені маніпуляції, на нашу думку, набувають ознак корупційних проявів. Тому дослідження проблематики визначення ринкової вартості об'єктів нерухомості, за якою здійснюється переважна більшість угод купівлі-продажу, набуває на цей час особливої актуальності.

Аналіз літературних джерел свідчить, що мало дослідженими залишаються такі складові методології обліку та оціночної діяльності, як врахування принципів оціночної діяльності під час розробки алгоритму визначення вартості об'єктів нерухомості відповідно до цілей оцінки й слабка розробленість пропозицій щодо визначення складових вартості об'єктів оцінки відповідно до МСФЗ 13 «Оцінка справедливої вартості» (далі – МСФЗ 13) [1].

Мета дослідження полягає у наданні рекомендацій методологічного та методичного характеру, впровадження яких дозволить дотримуватися принципу прозорості під час оцінки вартості активів для цілей оподаткування й, тим самим, поліпшить ефективність державного регулювання процедур оцінки активів підприємств.

Починаючи з 2018 року в Україні впровадили нові правила оцінювання об'єктів нерухомості, що безпосередньо впливає на процес посвідчення угод купівлі-продажу. Фонд державного майна України (далі − ФДМУ) запустив

нову Єдину базу звітів про оцінку нерухомості. До складу системи входять: база даних; модуль електронного визначення оціночної вартості.

Завдяки Єдиній базі відбувається моніторинг всіх звітів про оцінку завдяки закладеним ринковим індикаторам. Відтепер держава контролює відповідність звітів дійсній ситуації на ринку нерухомості: повнота даних, відповідність їх актуальним ринковим цінам тощо. Після перевірки звіт реєструється і йому присвоюється унікальний номер. Без цього номера звіт про оцінку – недійсний і нотаріус не має права проводити правочини на його основі [2].

Аналіз даних свідчить, що протягом функціонування авторизованого електронного майданчика в Україні питома вага звітів про оцінку майна, в реєстрації яких відмовлено складає 10,1%. Робити висновки, чи багато це або замало, на нашу думку, поки що рано, оскільки система тільки почала працювати й безперечно контроль за діяльністю оцінювачів повинен бути задля дотримання принципів прозорості під час визначення вартості майна для цілей оподаткування. Проте методологічна база, яка була обрана для забезпечення контрольної функції, на нашу думку, зводить нанівець дію основних нормативно-правових активів, що регламентують процес оцінювання майна в Україні й суперечить нормам міжнародних стандартів фінансової звітності. Тому вважаємо за необхідне розглянути детермінанти, критичне осмислення яких може стати поштовхом до підвищення прозорості функцій контролю та аналізу процесу оцінки для цілей оподаткування.

Згідно із міжнародними та національними стандартами фінансової звітності, облік об’єктів основних засобів може здійснюватися за двома моделями: 1. за первісною вартістю; 2. за справедливою вартістю. Відповідно до п. 33 Національного стандарту 1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав» [3], для цілей бухгалтерського обліку під справедливою вартістю, зазвичай, слід розуміти ринкову вартість.

В Україні до 13.04.2019 р. була чинна Постанова 358 «Про проведення оцінки для цілей оподаткування та нарахування і сплати інших обов’язкових платежів, які справляються відповідно до законодавства». Згідно цієї Постанови та доповнень до неї, для цілей оподаткування визначається оціночна вартість об’єкта оцінки й тільки за допомогою порівняльного підходу. Оціночна вартість у цьому випадку приймається як ринкова вартість. Вказані аспекти оцінки передбачені Наказом 658 ФДМУ «Про затвердження Порядку ведення єдиної бази даних звітів про оцінку» від 17.05.2018 р. [4]

Вважаємо, що запропонований ФДМУ алгоритм, що забезпечує контроль процедур оцінки для цілей оподаткування, на нашу думку, суперечить нормам Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав» й МСФЗ 13 у частині сутності ринкової вартості активів.

Єдина база формується на основі інформації зі звітів про оцінку, внесеної суб’єктами оціночної діяльності. Модуль Єдиної бази забезпечує електронне визначення оціночної вартості об’єктів оцінки шляхом автоматичної обробки інформації [4]: про оціночну вартість об’єктів оцінки, наявну в Єдиній базі; про ціни продажу (ціни пропозиції) на ринку подібного майна, отриманої з відкритих джерел, зокрема з мережі Інтернет.

За результатами узагальнення та порівняння зазначеної інформації за основними характеристиками нерухомого майна з інформацією про об'єкт оцінки, внесеною до Єдиної бази суб'єктом оціночної діяльності, формується середньоринковий показник ціни подібного до об'єкта оцінки майна (далі − індикатор). Основними елементами порівняння є характеристики подібного майна за місцем його розташування, фізичними та функціональними ознаками, умовами продажу тощо. Середньоринкова ціна подібного до об'єкта оцінки майна − ціна, еквівалентна імовірній ціні, за яку може здійснитися купівля-продаж подібного до об'єкта оцінки майна з відповідним строком експлуатації на дату оцінки.

Результат електронного визначення оціночної вартості, проведеного Модулем Єдиної бази застосовується в межах +/–25 відсотків від величини індикатора. Інформація про величину індикатора розміщується на офіційному веб-сайті ФДМУ [4].

Для відображення особливостей визначення вартості об'єкту нерухомості для цілей оподаткування, наведемо приклад розрахунку вартості квартири, розташованої у місті Одеса. Загальна площа квартири 66,6 кв.м. Житлова площа квартири − 53,8 кв.м. Згідно із нормами МСФЗ 13, об'єкт повинен бути оцінений за трьома підходами: порівняльним, дохідним та витратним.

Порівняльний підхід

У процесі аналізу ринку нерухомості відібрані аналоги, що найбільш подібні до об'єкта оцінки за своїми характеристиками та розташовані у районах із подібною до району об'єкта оцінки інвестиційною привабливістю (табл. 1, 2).

Таблиця 1

Аналоги пропозиції продажу

Джерело інформації	Адреса	Площа, кв.м	Характеристика	Ціна, дол. США	Вартість 1 м², дол. США
Одеській випуск «Авізо» № 33 27.08.2018 р.	м. Одеса, вул. Велика Арнаутська	63	63/40/7 кв.м. квартира у доброму житловому стані.	50000	794
Одеській випуск «Авізо» № 33 27.08.2018 р.	м. Одеса, вул. Жуковського	68	4/4 – ет. дому, 68/47/7 кв.м. Чиста, уютна квартира із великим балконом.	65000	956
Одеській випуск «Авізо» № 33 27.08.2018 р.	м. Одеса, вул. Княжеська/ вул. Ольгієвська	58	2/2 – ет. дому, 58/ 36/12 кв.м. АГВ, балкон засклений. Кватира чиста, у жилому стані.	49500	854
Одеській випуск «Авізо» № 33 27.08.2018 р.	м. Одеса, вул. Торгова	111	Відмінний стан. Капітальний ремонт, балкон. Залишаються меблі та техніка.	85000	766
Одеській випуск «Авізо» № 33 27.08.2018 р.	м. Одеса, вул. Ніжинська	76	76/45/20 кв.м. Міцний дім. Власний вхід. Роздільні кімнати. Добрий стан.	65000	855

Джерело: власна авторська розробка

Вартість 1 кв.м площі об'єкта оцінки можна визначити шляхом узгодження вартості одиничних показників-аналогів: (714,6 + 860,4 + 768,6 + 689,4 + 769,5) / 5 = 760,5 дол. США за 1 кв.м площі.

Таблиця 2

Коректування вартості об’єктів-аналогів

Показник	Об’єкт оцінки	Аналоги				
Адреса	м. Одеса, вул. Торгова, 45	1	2	3	4	5
Вартість аналога, дол. США /кв.м	Х	794	956	854	766	855
Поправка на торг	Х	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%
Відкоригована вартість аналогів, дол. США /кв.м	Х	714,6	860,4	768,6	689,4	769,5

Джерело: власна авторська розробка

Знаючи загальну площу об’єкта оцінки, розрахуємо його ринкову вартість з ПДВ: 760,5 $ × 66,6 кв.м = 50649,3 $. Перерахуємо розраховану ринкову вартість квартири у гривні (середній курс $ складає 28,05 грн на 28.08.2018 р.) [5]. 50649,3 дол. США х 28,05 грн = 1 420 712,86 грн

Таким чином, ринкова вартість об’єкта, що визначена порівняльним підходом, з ПДВ складає: 1 420 712,86 грн

Дохідний підхід

У процесі аналізу ринку пропозицій оренди відібрані аналоги, що найбільше подібні до об’єкта оцінки (табл. 3).

Таблиця 3

Аналоги пропозицій оренди

Джерело інформації	Адреса	Площа, м²	Характеристика	Оренда, грн	Оренда 1 м², грн
Одеській випуск «Авізо» № 33 27.08.2018 р.	м. Одеса, вул. Мясоєдівська	60	3/5; 60/45/6, кімнати роздільні, ремонт, мебель, побутова техніка, інтернет. Тривало.	10000	167
Одеській випуск «Авізо» № 33 27.08.2018 р.	м. Одеса, вул. Торгова	75	3/ 4. сучасний ремонт, сучасні меблі, уся побутова техніка. Кімнати роздільні	12000	160
За даними агетства нерухомості (наявна довідка)	м. Одеса, вул. Торгова, 45	66,6	Від 300 – до 350 доларів	8415	126

У періодичному виданні «Авізо» наявна сума з ПДВ, оскільки вказані об’єкти-аналоги орендувалися через агенства.

Джерело: власна авторська розробка

Вартість оренди 1 кв.м площі об’єкта оцінки можна визначити шляхом узгодження вартості одиничних аналогів за вирахуванням від кожного 10% поправки на торг. У результаті отримаємо: (150,3 + 144 + 126) / 3 = 140,1 грн за 1 кв.м площі. Потенційний валовий дохід (ПВД) за рік: 66,6 кв. м × 140,1 грн × 12 місяців = 111 967,92 грн

При розрахунках необхідно врахувати втрати від недовикористання площі. Передбачається, що для того, щоб один користувач вивільнив приміщення, а інший їх зайняв, буде достатньо одного місяця. Потенційний валовий дохід за вирахуванням вартості недовикористання площі становить: 111 967,92 грн – 9 330,66 грн = 102 637,26 грн

Дійсний валовий доход (ДВД) (із урахуванням ПДВ), який можна отримати від здачі квартири в оренду за вирахуванням експлуатаційних витрат, становить: 102 637,26 - 102 637,26 х 10% = 92 373,26 грн

Таким чином, ринкова вартість об'єкта з ПДВ згідно із доходним підходом, виходячи зі ставки капіталізації (12,75%) складає: 92 373,26 / 0,1275 = 724 496,16 грн

Під час оцінки не застосовувався витратний підхід, оскільки достатньо аналогів для визначення ринкової вартості квартири порівняльним підходом.

Виникає питання, чому такі різні результати оцінки об'єкта нерухомості за порівняльним та дохідним підходами. Відповідь полягає у тому, що у періодичному виданні «Авізо» ціни вказані такі, які хоче отримати продавець, проте навряд покупець заплатить таку ціну. Отже, у періодичному виданні вказана *не ціна*, а *вартість,* тобто сума, за яку можливо буде продати квартиру, а не фактична ціна продажу. Ціни за орендними операціями, на нашу думку, є більш актуальними, оскільки відображають реальний стан купівельної спроможності населення внаслідок нестабільної економічної ситуації в Україні. Тому такі кардинально різні результати оцінки у грошовому еквіваленті.

Якщо найбільш ефективне використання оцінюваного об'єкту нерухомості – здача в оренду, то його ринкова вартість з ПДВ буде дорівнювати 724 496,16 грн. Якщо у власників є намір її продати, то ринкова вартість квартири з ПДВ складе 1 420 712,86 грн.

Порівняємо результати, які розраховані нами, щодо визначення вартості нерухомості, із результатами у звітах оцінки, які знаходяться у вільному доступі у Єдиній базі оцінки на сайті ФДМУ (табл. 4).

Таблиця 4

Вибірка об'єктів нерухомості з Єдиної бази оцінки звітів

Дата реєстрації звіту	Оціночна вартість об'єкта оцінки, грн	Статус звіту	Населений пункт об'єкта оцінювання	Вид об'єкта нерухомості	Тип будинку	Рік введення в експлуатацію	Загальна площа, кв.м	Площа житлових приміщень кв. м	Фізичний стан
20.08.2018	648135,06	Зареєстровано	м. Одеса, Приморський район	квартира в будинку багатоповерхового житлового будівництва	«Хрущовка»	1960	54,9	39,7	Незадовільний, ветхий
20.08.2018	1198314,2	Зареєстровано	м. Одеса, Приморський район	квартира в будинку малоповерхового житлового будівництва	інше	1900	101,9	51,1	Непридатний

Джерело: [6]

Результати аналізу даних свідчать, що Єдина база звітів оцінки містить інформацію про визначення вартості нерухомості без врахування чинників, що формують її інвестиційну привабливість, а саме, місце розташування, комфортність житла, віддаленість від основних транспортних вузлів.

Ґрунтуючись на суворі реалії ринку оцінки нерухомості в Україні для цілей оподаткування, вважаємо, що ФДМУ необхідно внести зміни до Наказу 658 «Про затвердження Порядку ведення єдиної бази даних звітів про оцінку» у

частині оцінки майна для цілей оподаткування, не за *оціночною вартістю під якою на цей час розуміється ринкова вартість*, а просто за оціночною (або назвати її *нормативною*), тобто за вартістю, яка розрахована за заданим алгоритмом виходячи із вихідних даних. Такий вид вартості більш прийнятний до запропонованого Фондом «алгоритму дотримання прозорості в оцінці майна для цілей оподаткування» й не буде суперечити нормам Національного стандарту 1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав» й МСФЗ 13.

Вважаємо, що нормативна вартість, що розрахована для цілей оподаткування, й є не нижчою за середню по статистичній оцінці на сайті ФДМУ, буде не об'єктивною, й не буде відображати реальний стан кон'юнктури ринку нерухомості. Якщо перейти у наших роздумах щодо коректності визначення справедливої вартості об'єкта оцінки, то необхідно виходити з чинних норм, які встановлені у МСФЗ 13, а саме: визначення вартості майна та майнових прав за порівняльним, дохідним й витратним підходами відповідно до цілей оцінки. Тому треба внести зміни до Наказу 658 у частині відміни пункту щодо *необхідності визначення вартості об'єкта оцінки виключно за порівняльним підходом*, а надати оцінювачам можливість проявити власне професійне судження й керуватися усіма трьома підходами й якщо якийсь підхід буде не використано, то обґрунтувати це рішення. Задля нівелювання фактів «заниження вартості об'єктів оцінки» за оціночною вартістю, під якою на цей час розуміється ринкова вартість, необхідно внести зміни до зазначеного Наказу й Національного стандарту оцінки № 1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав» щодо зміни економічного змісту визначення терміну «ринкова вартість об'єкта оцінки», а саме: замість словосполучення «*вартість за угодою*», прописати «*розрахункова грошова сума*». Саме цей аспект дозволить знизити ризик маніпулювання результатами визначення справедливої вартості об'єктів оцінки активів підприємств.

Список використаних джерел

1. Fair Value Measurement: IFRS 13 (2013). URL. https://www.iasplus.com/en/standards/ifrs/ifrs13
2. Зміни законодавства у сфері нерухомості. URL. https://100realty.ua/uk/articles/zmini-zakonodavstva-v-sferi-neruhomosti-so-treba-znati-dla-ukladanna-ugodi-kupivli-prodazu
3. Загальні засади оцінки майна та майнових прав: Національний стандарт № 1. URL. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF
4. Про затвердження Порядку ведення єдиної бази даних звітів про оцінку: Наказ ФДМУ від 17.05.2018 р. № 658. URL. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0677-18
5. Міністерство фінансів України. URL. https://minfin.com.ua/currency/usd/
6. Інформація з Єдиної бази даних звітів про оцінку за період з 27.08.2018 по 02.09.2018. URL. http://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-estimate-basereport-dani-z-edinoi-bazi.html

2. Социалнопсихологически фактори на средата в банковия сектор, оказващи влияние върху преживяването на стрес *(В. Чавдарова, Г. Николова)*

Проф. д-р Велислава Чавдарова (*ВТУ"Св.св.Кирил и Методий*)
Грета Николова – докторант (*ВТУ"Св.св.Кирил и Методий"*)

Резюме. *Основната цел на изследователската статия е да се детерминират социалнопсихологическите фактори в работна среда и в частност – банковия сектор, които оказват влияние върху преживяването на стрес. Основният актив на всяка компания и организация са нейните служители и тяхното психично и физиологично благополучие засилват акцента върху идентифицирането на източниците на стрес в организационна среда и насочват вниманието към превантивните мерки в областта на* професионалното здраве.
Ключови думи: *социалнопсихологически фактори, работна среда, банков сектор, професионален стрес*

Title: Socio-psychological environmental factors in banking sector that influence the experience of stress
Abstract. *The main purpose of the research article is to determine the socio-psychological factors in the work environment and in particular – in banking sector, that influence the experience of stress. The core asset of each company and organization is its employees and their well-being strenghten the accent on identifying sources of stress in an organizational environment and refer to preventive measures in the field of occupational health.*
Key words: *socio-psychological factors, working environment, banking sector, occupational stress*

Социалнопсихологическите фактори оказват изключително влияние както върху причините и превенцията на заболяванията, така и върху насърчаването на здравето на отделния индивид. Това е така по отношение на здравните науки като цяло и професионалното здраве в частност, тъй като социалнопсихологическите фактори са сред най-важните от всички, които влияят на общото здраве на работещото население [2, стр.3].

Основни социалнопсихологически характеристики в организационната среда, влияещи на преживяването на професионален стрес

Стресът, от гледна точка на работещите хора, е свързан с многообразието от фактори в работната среда и в социалната обстановка. Социалнопсихологическите проблеми в областта на професионалното здраве не могат да се разглеждат само въз основа на промените, които заемат текущо място в организационната среда и професионалната структура или със свързани социални явления. Много от служителите преживяват напрежение на работното място в резултат на объркаост, конфликти по отношение на ролята и отговорностите в организацията и предизвикателството на неспирната конкуренция [2, стр.4].

Значението на работната среда може най-общо да се приеме като средата, в която хората работят и като такава, тя се явява широка категория, която обхваща *физическите условия* (топлина, оборудване и др.), *характеристиките на самата работа* (работно натоварване, сложност на задачите и др.) *, по-общи организационни характеристики* (култура, история) и дори *аспекти на извън организационната обстановка* като условия на местния пазар на труда, индустриалния сектор, взаимоотношенията между работата и личния живот. Не всички аспекти на работната среда обаче са еднакво важни и релевантни при разглеждане на социалнопсихологическите фактори и как тази среда влияе на преживяването на стрес на служителите [6].

Физически условия – до каква степен физическите условия могат да окажат директен ефект върху психологическото благополучие? Влиянието може да не е толкова директно и значително както на някои от другите характеристики на работната среда, но въпреки това, в някои определени видове работа, може да бъде значително в три аспекта. На първо място, характеристики като топлина, шум и осветление доказано влияят на някои психологични процеси както индиректно, така и директно. Например шумът може да понижи когнитивното представяне при някои видове задачи. На второ място, физическите условия оказват влияние върху нивото и естеството на социалните взаимоотношения между колеги. Дизайнът на офиси с големи открити пространства, без вътрешни разделни стени например, може да предопредели видът на взаимоотношенията, които ще се формират. На трето място, физическата среда може да предложи повече или по-малко физическа безопасност. Притесненията относно злополуки или наранявания биха могли да окажат влияние върху психологическото състояние на служителите;

Характеристики на работата – характеристики, за които се смята, че са важни за психологическото преживяване на стрес са – количественото и качествено претоварване, липсата на контрол и свобода на действие в служителите по отношение на начина, по който изпълняват възложените задачи, нивото на повторяемост на задачите и ролевата неяснота.

По-общи организационни характеристики – служителите работят в много по-широк организационен контекст, в който характеристиките може да са релевантни на психичното благополучие. От една страна това може да е структурата на организацията, която включва броя на йерархичните нива и начинът, по който служителите са разпределени като екипи, както и координацията между различните отдели в организацията, могат да окажат влияние върху изграждането на психологическата среда. От друга страна е организационната култура, която определя нормите на поведение и приемливите начини за изпълнение на задълженията. Културата може да помогне за оформянето на много аспекти на психологическата среда включително социалната подкрепа, работните часове и толерантността към тормоз и потискащо поведение.

Извън организационни фактори – за да се разбере как работата влияе на психологичното състояние на служителите, е необходимо да се установи и каква роля в това взаимодействие имат и различни извънработни ситуации.

Тези фактори могат да бъдат разглеждани на три нива. Първо, на индивидуално ниво. Ясно е, че това, което се случва със служителя извън работната среда, може да окаже значително влияние върху тяхното работно представяне. Служител, който изпитва трудности в личните отношения, причиняващи му значителен дистрес, може да намира справянето с проблемите в работота за много по-голямо предизвикателство от обикновено. Второто ниво е на местната общност, където характеристики като нива на безработица, транспорт, жилища и здравни услуги могат да окажат влияние. Често, при условия на особено високи нива на безработица, условия на труд, които се считат за вредни и нетърпими, стават по-приемливи предвид недостига на работни места. И на последно място, националният икономически климат също може да окаже влияние върху работните взаимоотношения и психичното благополучие. Работата в отраслов сектор, който е застрашен, например, може да засили чувството на несигурност относно работното място [6].

Взаимовръзка между динамиката в банковия финансов сектор и социалнопсихологическите фактори, релевантни на преживяването на стрес

През последните десетилетия, преминаването към глобална икономика и дерегулираните пазари, доведе до поредица от големи промени в начина на предоставяне на финансови услуги [5, стр.1-5]. Трансформира се системата, по която бяха организирани банките и ефектът от въвеждането на нови технологии и преструктурирането в сектора оказаха голямо влияние както върху професионалния живот на служителите, така и в тяхното ежедневие.

Процесът на промяна в банковия сектор се изрази в засилване на конкуренцията между националните и международните банки, извършване на институционални промени и приоритизиране на изпълнението на бизнес плановете. В основата на новите изисквания и квалификации стоят три основни социални феномена: безработица, несигурност по отношение на работата и интензифициране на трудовия ритъм [4, стр.419-422].

Значителните промени на преструктуриране във финансовия сектор настъпиха по отношение на имплементиране на стратегии за предоставяне на по-голямо разнообразие от продукти и услуги на клиентите, засилване на аутсорсинга, увеличаване на очакванията за гъвкавост при изпълнение на служебните задължения, промяна в изискванията за изпълнение на задачите и рутинните банкови дейности, както и насърчаването на клиентите сами да управляват финансите си чрез мобилно и интернет банкиране. В този нов модел на управление, банковите служители се изправиха пред тотално предефиниране на работните задължения, като се превърнаха по-скоро в селъри на банкови продукти и услуги, изпълнявайки бизнес целите на организацията, отколкото технически изпълнители на финансови операции.

Глобалните промени във финансовата сфера не подминаха и банковата система в нашата страна, която през последните няколко години претърпя съществени трансформации. През 2008 г. започна световната финансова криза, известна още като „ипотечна криза”, която се прояви под формата на силно

понижаване на основните икономически показатели в повечето страни с развита икономика, прераствайки впоследствие в глобална рецесия. Финансовият сектор в нашата страна също претърпя драстични структурни и организационни промени [7]. Вследствие на влошеното качество на кредитния портфейл, поради изпадането в неплатежоспособност на голяма част от клиентите, банките предприеха действия по намаляване на разходите, свиване на клоновата мрежа и оптимизация на персонала. Всички тези промени се отразиха изключително негативно на служителите, заети в банковата сфера, повишавайки нивата на стрес поради страха от уволнение, работна претовареност, недостатъчни знания и подготовка за справяне с нововъзникналата ситуация.

Три години по-късно, през 2011 г. се случи първата по рода си в България заложническа криза в банков клон. Похитителят държа повече от 36 часа за заложници банковите служители и простреля един от тях. Това беше повратен момент, в който притесненията за физическата безопасност на работещите в сферата по време на изпълнение на служебните им задължения значително се повишиха.

През 2014 г. последва нова криза в банковия сектор с фалита на четвъртата най-голяма банка в страната по размер на активите. Банковите служители от цялата система се изправиха пред ново предизвикателство и ситуация, която трябваше да бъде овладяна за възможно най-кратко време и по възможно най-добрия начин. Последваха месеци, през които служителите в сферата бяха подложени на изключителен стрес по отношение на последвалите съкращения, сринатата репутация на цялата банкова система, както и изтощителната комуникация с недоволните и изплашени клиенти.

Вследствие на консолидацията в банковия сектор през последните пет години, финансовият отрасъл в страната намаля с 5 банки, поради окрупняване и сливане. Последваха месеци на адаптация – съкращения, преструктуриране, ролева неяснота и адаптиране към нови информационни системи и политики.

В резултат на всички интензивни промени, които се случиха в сектора на финансовите услуги както на местно ниво, така и в световен мащаб, Международната организация на труда съобщава за редица тревожни проблеми за служителите, включващи работно претоварване, противоречащи си професионални роли, прекалено високи работни изисквания, трудни взаимоотношения с клиентите, както и нарастващ брой случаи на стрес и насилие [3, стр.8-11].

През последните няколко десетилетия, изследователските дейности в много страни предоставят достатъчно информация относно взаимовръзката между професионалните фактори и здравето, с цел да се избегне неадекватното отношение към социалнопсихологическите проблеми, дължащо се на недостатъчното познание, а в чести случаи и на подценяване на ситуацията. Увеличаващият се поток от информация кара работещото население да осъзнае важността от отделянето на повече внимание на предпоставките за психично здраве и същевременно създава и очаквания към специалистите по трудова медицина, които те трябва да са готови да посрещнат [1, стр.119-135].

Използвана литература:

1. Иванова, Т., Ю., Теория сохранения ресурсов как объяснительная модель возникновения стресса.,.Журнал высшей школы економики, 2013, Т.10.№3.стр.119-135;
2. Cooper, C.L, Kalimo, R., El-Batawi, M.A., Psychosocial factors at work and their relation to health, World Health Organization, Geneva, 1987, p. 3-5;
3. Giga, S.I, Hoel, H., Violence and stress at work in financial services, International Labour Office Geneva, 2003, p:8-11;
4. Hantzaroula, P., The liminal worker: an ethnography of work, unemployment and precariousness in contemporary Greece, J.Modern Greek Study 33, 2015, p:419-422;
5. Hassard et al., The cost of work related stress: a systematic review, Journal of Occupational Health Psychology, 2017, p: 1-5;
6. Sauter, SL, Murphy LR., *Organizational risk factors for job stress,* Washington, DC: American Psychological Association, 1995;
7. www.investor.bg, Финансовата криза от 2008 г. е най-лошата в съвременната история, според МВФ;

3. Банковата рискова култура като важен елемент от процеса на управление на кредитния риск *(В. Пл. Цаневска)*

Цаневска В. Пл. *ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, България)*
Tsanevska V.Pl. *(“St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo, Bulgaria)*
e-mail: v.tsanevska@ts.uni-vt.bg

Abstract. *This paper examines the nature of risk culture in banking and its importance in the overall process of credit risk management in commercial banks. The report sets out recommendations for securing and enhancing banking risk culture. Particular attention is paid to banking staff as its most significant element.*
Key words: *risk culture, bank, credit risk, management, organizational structure*

ВЪВЕДЕНИЕ

Световната финансова криза от 2007-2008 г., описана като най-голямата криза, засягала света след Голямата депресия от 1929-1933 г.[179], разкрива редица несъвършенства във финансовото регулиране, като доверието в платежоспособността и ликвидността на банковите институции намалява. В този период се установяват множество ликвидни затруднения, появяват се индикации за понижени критерии за поемане на кредитни, пазарни и операционни рискове, констатират се слабости във вътрешното и корпоративното управление, свързани с непредпазливо поемане на риск, а най-уязвим на шокове е банковият сектор. Слабостите там дават отражение в реалната икономика, което от своя страна води до свиване на ликвидността и на възможностите за осигуряване на източници за кредитиране.

Поуките от финансовата криза, постепенното въвеждане на стандарти, регламенти и директиви, касаещи управлението на риска в банковата дейност и по-конкретно кредитния риск, все повече налагат усъвършенстване на редица процеси в банковата дейност. От една страна тези процеси са свързани с методологията по идентифицирането на факторите, оказващи влияние върху появата на кредитен риск, усъвършенстването на информационното осигуряване и прецизирането на методите за количествена оценка на риска, а от друга – с подобряването на организационната структура и субординацията между звената, които извършват първоначалната преценка за отпускане на кредити и звената, чиято дейност е свързана с оценката, анализа и управлението на кредитния риск.

---

[179] Reuters, Three Top Economists Agree 2009 Worst Financial Crisis Since Great Depression; Risks Increase if Right Steps are Not Taken, 2009, viewed 28 January 2020, <http://icsidfiles.worldbank.org/icsid/ICSIDBLOBS/OnlineAwards/C3004/C-164_Eng.pdf>

ИЗЛОЖЕНИЕ

Управлението на кредитния риск е важен управленски инструмент и от банките се очаква да усъвършенстват непрекъснато *организационната си структура*, с което да допринесат за цялостното усъвършенстване на процеса по анализ и оценка на кредитния риск.

Ефективно изградената организационна структура позволява на банките по-лесно да разпределят и контролират отговорностите и задачите в процеса на управление на риска, което допринася за по-ефективна работа и намалява допуснатите грешки. Във всяка банка управлението на кредитния риск има специфични детайли, произтичащи от нейната организационна рамка, специализация, големина и др.

С оглед на добрите европейски практики, под обхвата на цялостната организационна рамка за управление на кредитния риск, следва да се разглежда и **банковата рискова култура.** Още финансовата криза от 2007-2008 г. подчерта нейната важност, като подценяването ѝ доведе до недостатъци в кредитните процеси и решения.

Банковата рискова култура може да се определи най-общо като съвкупност от норми на поведение на индивиди и групи в рамките на една организация, които определят начина, по който те идентифицират, разбират, обсъждат и действат по отношение на рисковете, пред които е изправена организацията и които тя поема[180]. Силната банкова култура се определя в научната литература още и като форма на „задбалансов капитал“ за банката. Тя е тази, която подкрепя стратегията за растеж на банката и последователно влияе върху поведението на служителите[181]. Според някои автори[182] банките осъзнават, че културата е нещо като „липсваща връзка“ в разбирането и управлението на индивидуалното и социалното поведение в рамките на корпоративните организации и че тя отдавна е пренебрегвана или приета за даденост.

В контекста на управлението на кредитния риск банковата рискова култура може да се дефинира като набор от ценности и вярвания, които споделят хората, ангажирани в управлението му. Тя се развива с течение на времето, определя кръга на компетентност и се предава. Изграждане ѝ на корпоративно ниво до голяма степен позволява на служителите да вземат ефективни решения по отношение на процесите, свързани с кредитния риск, т.е. *банковата рискова култура насърчава добрите кредитни решения*.

За адекватността на рисковата култура в една банка ориентир може да бъде както системата ѝ за възнаграждения, така и системата за санкции. С оглед осигуряване на ефективна банкова рискова култура могат да се изведат следните препоръки:

- периодична подготовка на банковите служители, свързана с управлението на кредитния риск;

---

[180] Institute Of International Finance, Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System, December 2009, p. 32

[181] **Thakor, A.** Corporate Culture in Banking, *Economic Policy Review Special Issue: Behavioral Risk Management in the Financial Services Industry The Role of Culture, Governance, and Financial Reporting*, 2016, vol. 22, no. 1, p. 14

[182] **Carretta, A., Fiordelisi F., Schwizer, P.** Risk Culture in Banking. Palgrave Macmillan, 2017, p. 1

- двупосочна комуникация между банковия персонал и висшето ръководство;
- установяване на кредитни политики и стандарти и стриктно придържане към тях;
- изграждане на ефективна система за финансови и нефинансови стимули за персонала;
- санкциониране на служители в случаи на доказано неподходящо поведение, несъобразяване със заложените рискови лимити, прикриване на информация за определени видове риск, системно нарушаване на възприетите рискови политики и др.

Препоръчва се банките да се придържат към рамката за ефективна банкова рискова култура, която отразява взаимодействието между познаването на риска и неговата прозрачност, поведението на банковия персонал и неговите рискови компетенции, стимулите на банковите служители и рисковата политика на банката (фигура 1).

Фигура 1. Рамка за банкова рискова култура

Авторът е на мнение, че от всички елементи на банковата рискова култура, изобразени на фигура 1, от първостепенно значение е банковият персонал, тъй като успехът на една банка и рационалното управление на рисковете, които тя поема, до голяма степен зависят от нейните служители. Това твърдение е общовалидно и за всички предприятия и институции, в които важно място заема човешкия ресурс. Основен проблем в тази посока е *подбирането на кадри*. Процесът на подбор следва да е в съответствие с банковата рискова култура, тъй като това гарантира, че назначените служители имат необходимата квалификация и знания за успешно справяне в процеса на анализ и оценка на

кредитните рискове. По този начин те допринасят и за по-нататъшното успешно управление на рисковете.

В банковата практика в Р България търговските банки обикновено осигуряват вътрешни обучения на своя персонал. Според П. Джапаров[183] обучението следва да изостря чувствителността на персонала към управлението на риска. То трябва да „сближава" мисленето на отделните субекти за риска, съдействайки за формиране на единно рисково съзнание.

Препоръчително е вътрешните обучения да се съчетават с *обучения извън работното място* (външни обучения), които да обхващат различни техники, демонстрации, казуси, симулационни сценарии, програмирани инструкции и др., свързани с управлението на кредитния риск. Полезно би било, ако обученията се фокусират върху служителите от по-ниски оперативни нива, чиято роля често е подценявана. Също така често срещана практика е обученията да се извършват само при наличие на определени проблеми, процедурни промени или въвеждане на нови регулации. От гл. т. на ефективния риск мениджмънт е важно подобряването на квалификацията на персонала да се превърне в перманентна дейност, която е независима от позицията, на която се намира съответния служител. Освен това, с важно приложение, с оглед усъвършенстване работата на банковия персонал, е и системата за стимулиране, включваща различни компенсации, финансови и нефинансови стимули, възможности за кариерно израстване и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В обобщение може да се каже, че всяка търговска банка следва да се стреми към повишаване на банковата рискова култура, като част от организационната си структура, тъй като това допринася за цялостното усъвършенстване на процеса по управление на кредитния риск и дава основа за усъвършенстване на моделите за анализ и оценка на кредитния риск. В тази връзка, банковата рискова култура може да се нарече и своеобразен „критичен двигател" на успешната рамка за управление на риска.

Използвана литература

1. Джапаров, П. За рисковото съзнание на банковите служители, Сборник с доклади от Дванадесета международна научна конференция на младите учени „Икономиката на България и Европейския съюз: наука и бизнес", УНСС, София (електронно издание), 2016
2. Carretta, A., Fiordelisi F., Schwizer, P. Risk Culture in Banking. Palgrave Macmillan, 2017
3. Institute Of International Finance, Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System, December 2009
4. Reuters, Three Top Economists Agree 2009 Worst Financial Crisis Since Great Depression; Risks Increase if Right Steps are Not Taken, 2009, viewed 28

[183] **Джапаров, П**. За рисковото съзнание на банковите служители, Сборник с доклади от Дванадесета международна научна конференция на младите учени „Икономиката на България и Европейския съюз: наука и бизнес", УНСС, София (електронно издание), 2016, с. 5

January 2020, http://icsidfiles.worldbank.org/icsid/ICSIDBLOBS/OnlineAwards/C3004/C-164_Eng.pdf
5. Thakor, A. Corporate Culture in Banking, *Economic Policy Review Special Issue: Behavioral Risk Management in the Financial Services Industry The Role of Culture, Governance, and Financial Reporting*, 2016, vol. 22, no.

4. За релацията между вътрешния контрол и риска за ефективно управление на организацията – теория и практика *(Д. Л.Йорданова)*

Йорданова Д. Л. (ВТУ „Св. св. Кирил и Методий", България)
Yordanova D.L. („St. Cyril and St. Methodius" University of Veliko Tarnovo, Bulgaria)
e-mail: yordanova_didka@abv.bg

Abstract. *The purpose of this article is to present aspects of the relationship between internal control and the risk of effective management of the organization. Brief theoretical and practical aspects of internal control for risk management in organizations worldwide are presented. The components of the internal control system are considered.*
Keywords: *internal control, risk, effective organization management, theory and practice*

Един от основните начини за оптимизиране на ефективността на вътрешния контрол, е непрекъснатото привеждане в съответствие на риска и контрола с целите на организацията. Една организация приема мисия и визия, определя стратегии, установява цели и формулира планове за постигането им[184]. Нарастването на регулаторните изисквания, бързата скорост на иновациите и новите технологии, засилването на конкуренцията, поражда очаквания за ефективно управление на организациите и своевременно идентифициране на основните рискове. Това е възможно чрез ефективен контрол, което изисква нови решения, концепции и реализации.[185] В тази връзка, за да има релация между вътрешния контрол и управлението на риска, е необходимо хармонизирането им със стратегиите, целите и плановете на организацията. А това води до ефективно управление на организацията. Вътрешният контрол е широко понятие, което обхваща набор от процедури, методи и контроли, установени в една организация, за да се увеличи вероятността от постигне на бизнес целите й.[186] Системите за вътрешен контрол са неразделна част от финансовата политика на всяка организация.Това е така, защото системите за вътрешен контрол се състоят от мерки, предприети от организацията за защита на нейните ресурси; осигуряване на точност и надеждност на счетоводните и оперативни данни; осигуряване на съответствие с политиките на организацията; оценка нивото на изпълнение във всички звена на организацията.[187] Следователно вътрешният контрол е жизненоважен за подобряването на резултатите в организацията. Вътрешният контрол е известен като „Интегриран контрол – интегрирана рамка" (Integrated Control – Integrated Framework), разработена от Комитета на спонсориращите организации

[184] "COSO – Internal Control – Integrated Framework, Framework and Appendices," p. 5.
[185] Динева, В. Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, списание ИДЕС, бр. 4/2015, година XIX.
[186] Institute of Internal Auditors (IIA). International standards for the professional practice of internal auditing, (October), 2012.
[187] Kabuye, F., Nkundabanyanga, S. K., Opiso, J., & Nakabuye, Z. Internal audit organisational status, competencies, activities and fraud management in the financial services sector. Managerial Auditing Journal, 32(9), 2017, p. 924–944.

(Committee of Sponsoring Organization –COSO)[188] през 1992 г. През май 2013 г., тя е актуализирана и една от най-разпространените системи за вътрешен контрол в света. Прилага се от ръководители, вътрешни и външни одитори в световен мащаб. В България понятието „контрол" се използва за вътрешния контрол, управленския контрол и данъчно-осигурителния контрол. За останалите процеси, които включват елементи на контролната система, се използват други понятия – проверка, инспекция, надзор, ревизия и одит.[189] В Доклад на Международния институт на вътрешните одитори от 2019 г., се посочват рисковете пред организациите. Те са представени на фигура. 1.

Фигура1. Какви са първите пет риска за вашата организация?[190]

Според Доклада, до 2025 г. се предвижда един от приоритетните рискове да бъде: наличие на работещи системите за мониторинг и подходящи оперативните планове за действие при извънредни ситуации. Чрез вътрешния контрол е възможно да се извърши оценка на риска, за да се разбере какви са най-големите заплахи за непрекъснатостта на бизнеса и как те се управляват. Всички организации трябва да разполагат с документиран план за непрекъснатост на бизнеса. Интегрираната рамка COSO помага на организациите за прилагане на вътрешен контрол при промени в бизнеса и операционната среда, отчитане на целите и изясняване на изискванията за ефективен вътрешен контрол.[191] Тя дава възможност за изследване на връзката

[188] Moeller, R. Brink`s Modern Internal Auditing. New Jersey, John Wiley & Sons, 2005, p. 83 – 85.
[189] Вейсел, А. Методическо ръководство по основи на финансовия контрол.Изд. ИК АТЛ-50, София, 2015, с. 10.
[190] RISK IN FOCUS 2020. Hot topics for internal auditors, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, September, 2019, p. 7.
[191]"COSO Issues Updated 'Internal Control – Integrated Framework' and Related Illustrative Documents," COSO news release, May 14, 2013, Available at coso.org/Documents/COSO-Framework-Release-05142013.pdf

между цели, рискове и контроли. Целта е осъществяване на анализ, предотвратяване и намаляване на рисковете. Вътрешният контрол се осъществява чрез постоянни мерки за контрол и индивидуални оценки въз основа на следните задачи:[192]идентифициране, описание и оценка на възможните рискове; изпълнение на мерки и процедури за намаляване до приемливо ниво на потенциални рискове; оптимизиране на съществуващите бизнес процеси; осигуряване на необходимото ниво на качество на вътрешно и външно отчитане; участие на всички служители в идентифицирането и управлението на рисковете, присъщи на дейността на организацията. Рамката COSO се фокусира върху пет интегрирани компонента на вътрешния контрол: контролна среда, оценка на риска, дейности по контрол, информация и комуникация и дейности за мониторинг[193]. Ръководството на всички нива на една организация е отговорно за осигуряването на вътрешен контрол следвайки основните седемнадесет принципа[194]. Те са представени в Табл. 1.

Таблица 1. Компоненти и принципи на вътрешния контрол[195]

5 компонента	**17 принципа**
Контролна среда	1. Демонстриране на ангажираност към почтеността и етичните ценности. 2. Упражняване на надзорна отговорност. 3. Установяване на структура, власт и отговорност. 4. Демонстриране на ангажираност към компетентността на работната сила. 5. Засилване на отчетността.
Оценка на риска	6. Посочване на подходящи цели. 7. Идентифициране и анализиране на риска. 8. Оценяване на риска. 9. Идентифициране и анализиране на значителните промени.
Контролни дейности	10. Избиране и развиване на контролни дейности. 11. Избиране и разработване на общ контрол върху технологиите. 12. Разгръщане дейностите по контрол чрез политики и процедури.
Информация и комуникация	13. Използване на съответната информация. 14. Вътрешно комуникиране. 15. Външно комуникиране.

[192]Шихвердиев А. П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления, Монография, Сыктывкар, 2012, 42-55 с.
[193] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). January 2019, p. 4.
[194]Implementing the Five Key Internal Controls, 2016. Available at: https://www.hudoig.gov/sites/default/files/2019-04/Internal%20Controls%20Integrity%20Bulletin%20CPD.pdf
[195] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). January 2019, p. 4.

Дейности по мониторинг	16. Провеждане на текущи и периодични оценки на вътрешен контрол. 17. Оценяване и съобщаване за недостатъци на вътрешния контрол.

Контролната среда описва набор от стандарти, процеси и структури, които дават основа за осъществяване на вътрешен контрол в цялата организация. Според Международния институт за вътрешни одитори (IIA), контролната среда се стреми към:1) постигане на стратегическите си цели; 2) осигуряване на надеждна финансова отчетност на вътрешните и външни заинтересовани страни; 3) ефикасно и ефективно управление на бизнес дейностите; 4) спазване на всички приложими закони и разпоредби; 5) защита на активите. Контролната среда определя тона на работа в цялата организация, оказвайки влияние върху служителите. Тя е в основата на всички останали компоненти, защото се отличава с: наемане на компетентни и надеждни служители и осигуряване на необходимото обучение за тях; осигуряване на лидерство и добро управление чрез коригиране на проблемите; ясни цели и задачи; отговорност на хората за своите действия. *Оценката на риска* представлява основа за това, как ще се управляват рисковете. Оценката на риска изисква ръководството да разгледа въздействието на възможните промени във вътрешната и външната среда и да предприеме действия за управление на въздействието. Предпоставка за оценка на риска е поставянето на цели, които са взаимосвързани и последователни на различни нива в организацията. Начините за постигането им е възможно чрез: установяване на рисковете за всяка една операция; провеждане на мозъчна атака с персонала за определяне на възможни външни рискове; проучване за възникващи рискове чрез анкети към служители, клиенти и др.; ранжиране на рисковете; коригиращи действия. *Контролните дейности* са действия (политики, процедури и стандарти), които помагат на ръководството да смекчи рисковете, за да се гарантира постигането на целите. Контролните дейности имат превантивен характер. Те се извършват на всички нива на организацията и допринасят за предприемане на стъпки за справяне с рисковете. Включват редица мерки като: одобрения, разрешителни, потвърждения, съгласувания, преглед на дейността, сигурност на активите и разделяне на задълженията. Основни методи за вътрешен контрол са: 1). Установяване на отговорност. Осъществява се чрез задаване на всяка задача само на един човек и създаване на организационна структура. 2). Изпълнение на задълженията. За целта е необходимо да не се поставя един служител, отговорен за всички части на процеса. 3). Ограничаване на достъпа. Изразява се в ограничаване достъпа до системи, информация, активи. 4). Създаване на инструкции. Необходимо е изпълнение на писмени инструкции с директиви; увереност, че контролът обхваща всички области; увереност, че контролът обхваща сигурността на активите и технологиите. 5). Създаване на архив. Осъществява се чрез документиране на всички разходи и обосновките за тях. *Информацията* се генерира от вътрешни и външни източници, за да се поддържат компоненти за

вътрешен контрол. *Комуникацията* на базата на вътрешни и външни източници, се използва за разпространение на важна информация в и извън организацията в отговор на очакванията.

За ефективното ръководене на информационните и комуникационни процеси, се препоръчва: създаване на подходящи и надеждни информационни системи за проследяване на операциите, изпълнението на целите и спазване на изискванията; гарантиране, че информацията се предоставя своевременно на точния персонал чрез допитване до служителите каква информация им е необходима; създаване на изходящи и входящи линии за комуникация. *Дейностите по мониторинг* са периодични или текущи оценки. Изразява се в оценка качеството на работата на системата във времето. Този процес се осъществява чрез прилагане на мерки за непрекъснат мониторинг, индивидуални оценки или чрез използване на комбинация от двата механизма. Това включва: контрол на всички процеси; преглед на действителните резултати в сравнение с целите и бюджетите; организиране на външни одити; проследяване на всички коригиращи действия за увереност, че се изпълняват по предназначение.

В заключение, посочената интегрирана рамка за вътрешен контрол е полезна за организациите да създават, развиват и непрекъснато да подобряват своите системи не само за финансово отчитане, но и за цялостен вътрешен контрол.[196] Рамката идентифицира пет компонента и седемнадесет принципа, които трябва да бъдат въведени във всяка организация, за да се постигне ефективен вътрешен контрол. Тя не само води до привеждане в съответствие на риска и контрола спрямо мисията и визията на организацията, но и предоставя постоянна основа за актуализиране. Използването и прилагането й от ръководството, е основен показател за ангажираността на организацията за успешно управление.

Списък на литературата

1. Вейсел, А. Методическо ръководство по основи на финансовия контрол.Изд. ИК АТЛ-50, София, 2015, с. 10.
2. Динева, В. Ефективността на вътрешния контрол през призмата на COSO – 2013, списание ИДЕС, бр. 4/2015, година XIX.
3. Шихвердиев А. П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления, Монография, Сыктывкар, 2012, 42-55 с.
4. “COSO – Internal Control – Integrated Framework, Framework and Appendices,” p. 5
5. “COSO Issues Updated ‘Internal Control – Integrated Framework’ and Related Illustrative Documents,” COSO news release, May 14, 2013.
6. Implementing the Five Key Internal Controls, 2016. Available at https://www.hudoig.gov/sites/default/files/201904/Internal%20Controls%20Integrity%20Bulletin%20CPD.pdf

[196] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). January 2019, p. 2.

7. Institute of Internal Auditors (IIA). International standards for the professional practice of internal auditing, (October), 2012.
8. Kabuye, F., Nkundabanyanga, S. K., Opiso, J., & Nakabuye, Z. Internal audit organisational status, competencies, activities and fraud management in the financial services sector. Managerial Auditing Journal, 32(9), 2017, p. 924–944.
9. Moeller, R. Brink`s Modern Internal Auditing. New Jersey, John Wiley & Sons, 2005, p. 83 – 85.
10. RISK IN FOCUS 2020. Hot topics for internal auditors, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, September 2019, p. 7.
11. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). January 2019, p. 2-4.

5. Социалнопсихологически фактори на средата в банковия сектор, оказващи влияние върху преживяването на стрес *(В.Чавдарова)*

Проф. д-р Велислава Чавдарова (*ВТУ"Св.св.Кирил и Методий*)
Грета Николова – докторант (*ВТУ"Св.св.Кирил и Методий"*)

Резюме: *Основната цел на изследователската статия е да се детерминират социалнопсихологическите фактори в работна среда и в частност – банковия сектор, които оказват влияние върху преживяването на стрес. Основният актив на всяка компания и организация са нейните служители и тяхното психично и физиологично благополучие засилват акцента върху идентифицирането на източниците на стрес в организационна среда и насочват вниманието към превантивните мерки в областта на професионалното здраве.*
Ключови думи: *социалнопсихологически фактори, работна среда, банков сектор, професионален стрес*

Title: Socio-psychological environmental factors in banking sector that influence the experience of stress
Abstract: *The main purpose of the research article is to determine the socio-psychological factors in the work environment and in particular – in banking sector, that influence the experience of stress. The core asset of each company and organization is its employees and their well-being strenghten the accent on identifying sources of stress in an organizational environment and refer to preventive measures in the field of occupational health.*
Key words: *socio-psychological factors, working environment, banking sector, occupational stress*

Социалнопсихологическите фактори оказват изключително влияние както върху причините и превенцията на заболяванията, така и върху насърчаването на здравето на отделния индивид. Това е така по отношение на здравните науки като цяло и професионалното здраве в частност, тъй като социалнопсихологическите фактори са сред най-важните от всички, които влияят на общото здраве на работещото население [2, стр.3].

Основни социалнопсихологически характеристики в организационната среда, влияещи на преживяването на професионален стрес

Стресът, от гледна точка на работещите хора, е свързан с многообразието от фактори в работната среда и в социалната обстановка. Социалнопсихологическите проблеми в областта на професионалното здраве не могат да се разглеждат само въз основа на промените, които заемат текущо място в организационната среда и професионалната структура или със свързани социални явления. Много от служителите преживяват напрежение на работното място в резултат на объркаост, конфликти по отношение на ролята и отговорностите в организацията и предизвикателството на неспирната конкуренция [2, стр.4].

Значението на работната среда може най-общо да се приеме като средата, в която хората работят и като такава, тя се явява широка категория, която обхваща *физическите условия* (топлина, оборудване и др.), *характеристиките*

на самата работа (работно натоварване, сложност на задачите и др.) *, по-общи организационни характеристики* (култура, история) и дори *аспекти на извън организационната обстановка* като условия на местния пазар на труда, индустриалния сектор, взаимоотношенията между работата и личния живот. Не всички аспекти на работната среда обаче са еднакво важни и релевантни при разглеждане на социалнопсихологическите фактори и как тази среда влияе на преживяването на стрес на служителите [6].

Физически условия – до каква степен физическите условия могат да окажат директен ефект върху психологическото благополучие? Влиянието може да не е толкова директно и значително както на някои от другите характеристики на работната среда, но въпреки това, в някои определени видове работа, може да бъде значително в три аспекта. На първо място, характеристики като топлина, шум и осветление доказано влияят на някои психологични процеси както индиректно, така и директно. Например шумът може да понижи когнитивното представяне при някои видове задачи. На второ място, физическите условия оказват влияние върху нивото и естеството на социалните взаимоотношения между колеги. Дизайнът на офиси с големи открити пространства, без вътрешни разделни стени например, може да предопредели видът на взаимоотношенията, които ще се формират. На трето място, физическата среда може да предложи повече или по-малко физическа безопасност. Притесненията относно злополуки или наранявания биха могли да окажат влияние върху психологическото състояние на служителите;

Характеристики на работата – характеристики, за които се смята, че са важни за психологическото преживяване на стрес са – количественото и качествено претоварване, липсата на контрол и свобода на действие в служителите по отношение на начина, по който изпълняват възложените задачи, нивото на повторяемост на задачите и ролевата неяснота.

По-общи организационни характеристики – служителите работят в много по-широк организационен контекст, в който характеристиките може да са релевантни на психичното благополучие. От една страна това може да е структурата на организацията, която включва броя на йерархичните нива и начинът, по който служителите са разпределени като екипи, както и координацията между различните отдели в организацията, могат да окажат влияние върху изграждането на психологическата среда. От друга страна е организационната култура, която определя нормите на поведение и приемливите начини за изпълнение на задълженията. Културата може да помогне за оформянето на много аспекти на психологическата среда включително социалната подкрепа, работните часове и толерантността към тормоз и потискащо поведение.

Извън организационни фактори – за да се разбере как работата влияе на психологичното състояние на служителите, е необходимо да се установи и каква роля в това взаимодействие имат и различни извънработни ситуации. Тези фактори могат да бъдат разглеждани на три нива. Първо, на индивидуално ниво. Ясно е, че това, което се случва със служителя извън работната среда, може да окаже значително влияние върху тяхното работно представяне.

Служител, който изпитва трудности в личните отношения, причиняващи му значителен дистрес, може да намира справянето с проблемите в работата за много по-голямо предизвикателство от обикновено. Второто ниво е на местната общност, където характеристики като нива на безработица, транспорт, жилища и здравни услуги могат да окажат влияние. Често, при условия на особено високи нива на безработица, условия на труд, които се считат за вредни и нетърпими, стават по-приемливи предвид недостига на работни места. И на последно място, националният икономически климат също може да окаже влияние върху работните взаимоотношения и психичното благополучие. Работата в отраслов сектор, който е застрашен, например, може да засили чувството на несигурност относно работното място [6].

Взаимовръзка между динамиката в банковия финансов сектор и социалнопсихологическите фактори, релевантни на преживяването на стрес

През последните десетилетия, преминаването към глобална икономика и дерегулираните пазари, доведе до поредица от големи промени в начина на предоставяне на финансови услуги [5, стр.1-5]. Трансформира се системата, по която бяха организирани банките и ефектът от въвеждането на нови технологии и преструктурирането в сектора оказаха голямо влияние както върху професионалния живот на служителите, така и в тяхното ежедневие.

Процесът на промяна в банковия сектор се изрази в засилване на конкуренцията между националните и международните банки, извършване на институционални промени и приоритизиране на изпълнението на бизнес плановете. В основата на новите изисквания и квалификации стоят три основни социални феномена: безработица, несигурност по отношение на работата и интензифициране на трудовия ритъм [4, стр.419-422].

Значителните промени на преструктуриране във финансовия сектор настъпиха по отношение на имплементиране на стратегии за предоставяне на по-голямо разнообразие от продукти и услуги на клиентите, засилване на аутсорсинга, увеличаване на очакванията за гъвкавост при изпълнение на служебните задължения, промяна в изискванията за изпълнение на задачите и рутинните банкови дейности, както и насърчаването на клиентите сами да управляват финансите си чрез мобилно и интернет банкиране. В този нов модел на управление, банковите служители се изправиха пред тотално предефиниране на работните задължения, като се превърнаха по-скоро в селъри на банкови продукти и услуги, изпълнявайки бизнес целите на организацията, отколкото технически изпълнители на финансови операции.

Глобалните промени във финансовата сфера не подминаха и банковата система в нашата страна, която през последните няколко години претърпя съществени трансформации. През 2008 г. започна световната финансова криза, известна още като „ипотечна криза”, която се прояви под формата на силно понижаване на основните икономически показатели в повечето страни с развита икономика, прераствайки впоследствие в глобална рецесия. Финансовият сектор в нашата страна също претърпя драстични структурни и

организационни промени [7]. Вследствие на влошеното качество на кредитния портфейл, поради изпадането в неплатежоспособност на голяма част от клиентите, банките предприеха действия по намаляване на разходите, свиване на клоновата мрежа и оптимизация на персонала. Всички тези промени се отразиха изключително негативно на служителите, заети в банковата сфера, повишавайки нивата на стрес поради страха от уволнение, работна претовареност, недостатъчни знания и подготовка за справяне с нововъзникналата ситуация.

Три години по-късно, през 2011 г. се случи първата по рода си в България заложническа криза в банков клон. Похитителят държа повече от 36 часа за заложници банковите служители и простреля един от тях. Това беше повратен момент, в който притесненията за физическата безопасност на работещите в сферата по време на изпълнение на служебните им задължения значително се повишиха.

През 2014 г. последва нова криза в банковия сектор с фалита на четвъртата най-голяма банка в страната по размер на активите. Банковите служители от цялата система се изправиха пред ново предизвикателство и ситуация, която трябваше да бъде овладяна за възможно най-кратко време и по възможно най-добрия начин. Последваха месеци, през които служителите в сферата бяха подложени на изключителен стрес по отношение на последвалите съкращения, сринатата репутация на цялата банкова система, както и изтощителната комуникация с недоволните и изплашени клиенти.

Вследствие на консолидацията в банковия сектор през последните пет години, финансовият отрасъл в страната намаля с 5 банки, поради окрупняване и сливане. Последваха месеци на адаптация – съкращения, преструктуриране, ролева неяснота и адаптиране към нови информационни системи и политики.

В резултат на всички интензивни промени, които се случиха в сектора на финансовите услуги както на местно ниво, така и в световен мащаб, Международната организация на труда съобщава за редица тревожни проблеми за служителите, включващи работно претоварване, противоречащи си професионални роли, прекалено високи работни изисквания, трудни взаимоотношения с клиентите, както и нарастващ брой случаи на стрес и насилие [3, стр.8-11].

През последните няколко десетилетия, изследователските дейности в много страни предоставят достатъчно информация относно взаимовръзката между професионалните фактори и здравето, с цел да се избегне неадекватното отношение към социалнопсихологическите проблеми, дължащо се на недостатъчното познание, а в чести случаи и на подценяване на ситуацията. Увеличаващият се поток от информация кара работещото население да осъзнае важността от отделянето на повече внимание на предпоставките за психично здраве и същевременно създава и очаквания към специалистите по трудова медицина, които те трябва да са готови да посрещнат [1, стр.119-135].

Използвана литература:

1. Иванова, Т., Ю., Теория сохранения ресурсов как объяснительная модель возникновения стресса.,.Журнал высшей школы економики, 2013, Т.10.№3.стр.119-135;
2. Cooper, C.L, Kalimo, R., El-Batawi, M.A., Psychosocial factors at work and their relation to health, World Health Organization, Geneva, 1987, p. 3-5;
3. Giga, S.I, Hoel, H., Violence and stress at work in financial services, International Labour Office Geneva, 2003, p:8-11;
4. Hantzaroula, P., The liminal worker: an ethnography of work, unemployment and precariousness in contemporary Greece, J.Modern Greek Study 33, 2015, p:419-422;
5. Hassard et al., The cost of work related stress: a systematic review, Journal of Occupational Health Psychology, 2017, p: 1-5;
6. Sauter, SL, Murphy LR., *Organizational risk factors for job stress,* Washington, DC: American Psychological Association, 1995;
7. www.investor.bg, Финансовата криза от 2008 г. е най-лошата в съвременната история, според МВФ;

6. Franczyza – kluczem do rozwoju małego i średniego biznesu *(J. Jarczyński)*

Jarczyński Jacek (*dr, Instytutu Nauk Ekonomicznych i o Zarządzaniu, Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice, Polska*)

Abstrakt: *Franczyza pojawiła się na polskim rynku wraz ze zmianami społeczno– gospodarczymi i politycznymi lat 90-tych, a dziś jest fundamentem rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości. Franczyza jest to bezpieczniejsza forma działalności gospodarczej, a najprościej rzecz ujmując to własny biznes prowadzony pod logo znanej marki. Franczyza w Polsce staje się coraz bardziej popularna, a jej rozwój widać głównie po ilości nowo otwieranych sieci sklepów spożywczych czy punktów gastronomicznych Chętni do założenia firmy mają aktualnie do wyboru ponad 1300 pomysłów na biznes.*
Słowa kluczowe: *franczyza, franczyzobiorca, franczyzodawca*

Wstęp

Przemiany gospodarcze lat 90-tych w Polsce spowodowały rozwój przedsiębiorczości. Wiele osób próbujących swoich sił w prowadzeniu biznesu, napotykało na swej drodze wiele problemów związanych czy to z finansami czy to przyjęciem odpowiedniego modelu biznesowego pozwalającego odnieść sukces na rynku i przebić się w coraz to większej konkurencji. Aby ułatwić ten proces wielu przedsiębiorców skorzystało z gotowej formuły na sukces w biznesie jakim jest franchising. Franchising, inaczej franczyza jest jedną z najbardziej popularnych form prowadzenia działalności gospodarczej zarówno na świecie jak i w Polsce. Pozwala ona wejść na rynek nowemu przedsiębiorcy z gotową i sprawdzoną już koncepcją biznesową pod znaną marką dzięki możliwości zawarcia porozumienia z przedsiębiorstwem, które jest rozpoznawalną marką przez klientów i ma już ugruntowaną pozycję na rynku.

Duży potencjał, ogromna liczba mikro i małych przedsiębiorstw szukających możliwości rozwoju, rosnący popyt na dobra konsumpcyjne i usługi sprawiają, że polski rynek jest bardzo atrakcyjny dla rozwoju systemów franczyzowych. Od lat franczyza przeżywa stabilny rozwój, bez rewolucyjnych zmian.

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka rozwoju szczególnej formy kooperacji przedsiębiorstw jaką jest franczyza w polskiej gospodarce.

Istota i rodzaje franczyzy

Nazwa franczyza, zgodnie z decyzją Rady Języka Polskiego, jest w języku polskim zamiennikiem słowa franchising. Nazwa ta wywodzi się z kultury romańskiej, a rdzeń znaczeniowy zaczerpnięty jest z języka francuskiego. Franchise pochodzi od słowa franc czyli wolny lub od franchir – zwolnić. Wyrażenie la franchise w średniowiecznej Francji rozumiano jako udzielenie przywileju lub szczególnego prawa.[197]

[197] Antonowicz, A., Franchising - uwarunkowania i perspektywy rozwoju, NovaeRes – Wydawnictwo Innowacyjne, Gdynia 2010, s. 14.

Franczyza jest szczególną formą kooperacji przedsiębiorstw – nie ma jednolitej i oficjalnej definicji. W literaturze przedmiotu występują różne definicje, które uzupełniane są na przestrzeni lat.

Jedną z najbardziej popularnych definicji franczyzy jest definicja pochodząca z Europejskiego Kodeksu Etycznego Franchisingu. Według niej franczyza to system sprzedaży towarów, technologii albo usług, który jest oparty na ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo niezależnymi od siebie przedsiębiorstwami. Współpraca ta polega na przekazaniu przez dawcę prawa oraz nałożenie na biorcę obowiązku prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją. Upoważnia to biorcę (franczyzanta) do używania nazwy handlowej, znaku towarowego lub usługowego, know – how, wiedzy technicznej, systemu postępowania oraz innych praw własności intelektualnej albo przemysłowej dawcy (franczyzera). Biorca ma prawo również do korzystania ze stałej pomocy technicznej oraz handlowej od dawcy.[198]

Zawarte w powyższej definicji pojęcia dotyczące podmiotów franczyzy w zasadzie nie funkcjonują w powszechnym obiegu gospodarczym. Generalnie zostało przyjęte, że stronami franczyzy są franczyzodawca i franczyzobiorca.

Franczyzodawca to strona umowy udzielająca praw (i nakładająca obowiązki) franczyzy, który opracował, przetestował i upoważnia franczyzobiorcę do korzystania z pakietu franczyzowego. Franczyzodawca jest pojęciem analogicznym do kredytodawcy (od kredyt).

Franczyzobiorca według Encyklopedii Gazety Prawnej to „podmiot gospodarczy działający pod szyldem i wg koncepcji franczyzodawcy w oparciu o umowę franczyzy. Franczyzobiorca jest podmiotem niezależnym gospodarczo, prawnie i organizacyjnie od franczyzodawcy, który za możliwość korzystania z know-how i metod prowadzenia działalności gospodarczej płaci franczyzodawcy opłaty franczyzowe.”[199]

W toku rozwoju formuły franczyzowej współpracy gospodarczej powstało wiele jej odmian i rodzajów. Systemy franczyzowe można podzielić według różnych kryteriów, m.in. do tych najpopularniejszych zaliczymy wg rodzaju know-how, działalności gospodarczej czy sposobu organizacji systemu. Na podstawie rodzaju know-how przekazywanego franczyzobiorcy wymienia się:

- franczyzę dystrybucji produktu;
- franczyzę koncepcji działalności.

Według rodzaju działalności wyróżniamy franczyzę:

- dystrybucyjną;
- usługową;
- produkcyjną;
- mieszaną.

W organizacji systemu działa:

- franczyza bezpośrednia;
- franczyza wielokrotna;

---

[198] A. Antonowicz, *Franchising w teorii i praktyce gospodarczej*, [w:] *Dylematy teorii ekonomii w rzeczywistości gospodarczej XXI wieku*, (red.) A. P. Balcerzak, D. Górecka, Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 184

[199] Franczyza - zasady, franczyzobiorca, wady i zalety, https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/franczyza-zasady,franczyzobiorca,wady-i-zalety_pr-1805.html, z dn. 24.02.20

- masterfranczyza;
- przedstawicielstwo regionalne. [200]

Geneza franczyzy

Franchising posiada amerykańskie korzenie, choć tak naprawdę pierwsze przypadki odnotowano na tym obszarze jeszcze przed powstaniem USA, kiedy to do oznaczenia krajowej koncesji udzielanej kolonizatorom do zagospodarowania kraju, a potem do udzielenia zezwolenia na używanie rzeczy, które stanowiły własność państwa stosowano określenie franchisingu. [201]

Biorąc pod uwagę rozmach, z jakim tworzono systemy franczyzowe w Stanach Zjednoczonych, właśnie ten kraj uznaje są za kolebkę nowoczesnego franchisingu. Prekursorami i zarazem ojcami franczyzy, którą znamy obecnie byli dwaj amerykańscy przedsiębiorcy: Izaaka Singera i Johna S. Pembertona. Pierwszy z nich był producentem maszyn do szycia i twórcą w połowie XIX wieku sieci samodzielnych dystrybutorów (ang. dealers), którzy za opłatą mogli sprzedawać jego produkty na określonym terenie. Z kolei pod koniec tego samego stulecia John S. Pemberton, wynalazca najsłynniejszego napoju świata – coca-coli – zdecydował się na udostępnienie swojego know-how rozlewniom, które dzięki temu mogły produkować i sprzedawać dokładnie taką coca-colę, jaką wymyślił Pemberton. Następnie w latach 30. XX wieku rozwój motoryzacji zmusił producentów samochodów do poszukiwania nowych sposobów sprzedaży. Trafnym rozwiązaniem okazały się sieci punktów dealerskich funkcjonujących na zasadach franczyzy. Trzeba podkreślić, że franczyza rozpowszechniła się dopiero na początku XX wieku, w momencie kiedy zaczęły powstawać sieci producentów napojów chłodzących i samochodów, które zaczęły sprzedawać prawa lokalnym rozlewniom i dealerom.. [202]
Po drugiej wojnie światowej instytucja franczyzy w Stanach Zjednoczonych przeszła okres prawdziwego rozkwitu odnosząc liczne sukcesy w wielu innych gałęziach gospodarki, w tym w szczególności w usługach i gastronomii. Te branże wymagały większego wsparcia franczyzobiorców w postaci know-how niezbędnego do założenia firmy usługowej przez nową osobę. Franczyzobiorcy otrzymywali wiedzę związaną nie tylko ze sprzedażą produktu czy wykonywaniem usługi, ale dotyczącą prowadzenia całego przedsiębiorstwa (od wytycznych odnoszących się do wizualizacji punktu, uniformów noszonych przez personel przez sposoby realizacji usług, obsługę klienta, aż po wskazówki w promocji i marketingu). Taki model nazywamy franczyzą koncepcji działalności.

Franczyzodawcy w USA rozwijali swoje sieci bardzo dynamicznie, a w latach 60 najpopularniejszym barem pod Złotymi Łukami, który skorzystał z istniejącego już rozwiązania biznesowego i jest podawany współcześnie jako przykład działalności na licencji to McDonald`s.

---

[200] M.J. Ziółkowska, Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu, CeDeWu Sp. z o.o, Warszawa 2010, s. 32
[201] A. Antonowicz, *Wykorzystanie koncepcji franchisingu w Polsce* w *latach 1989-2008*, „Zeszyty naukowe Polityki Europejskie, Finanse i marketing" nr 3 (52), 2010, s.209
[202] A. Antonowicz, *Franchising w teorii i praktyce gospodarczej*. W: *Dylematy teorii ekonomii w rzeczywistości gospodarczej XXI wieku*, Pod red. A. P. Balcerzak, D. Górecka, Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 185

Należy również podkreślić, że korzenie polskiego biznesu na licencji sięgają lat 50. XX wieku i myliłby się jednak ten, kto sądzi, że polska franczyza to produkt wyłącznie czasów wolności gospodarczej. Prekursorem był Bank PKO BP oraz Poczta Polska, które otwierały tzw. ajencje. Bank otwierał punkty przyjmowania opłat w małych miejscowościach i zakładach pracy. Placówki pocztowe otwierane były przez mieszkańców mniejszych miast. Dzięki tej inicjatywie możliwa była ciągłość w dostarczaniu korespondencji praktycznie zaraz po wojnie. Jednocześnie Poczta Polska mogła kontrolować dystrybucję listów i paczek. Franczyzowy model współpracy już od lat 70. XX wieku wykorzystywał także Orbis – najpierw w ramach współpracy z zagranicznymi hotelami, które dzięki temu dysponowały polską bazą hotelową i systemem rezerwacji. Potem franczyza wspomogła prywatyzację firmy. Biura podróży pod logo Orbis poprowadzili prywatni przedsiębiorcy, zwykle dotychczasowi pracownicy firmy, którzy założyli własną działalność gospodarczą. Ta franczyza funkcjonowała przez kilka lat.[203]

Rozwój franczyzy w Polsce w latach 1990-2020

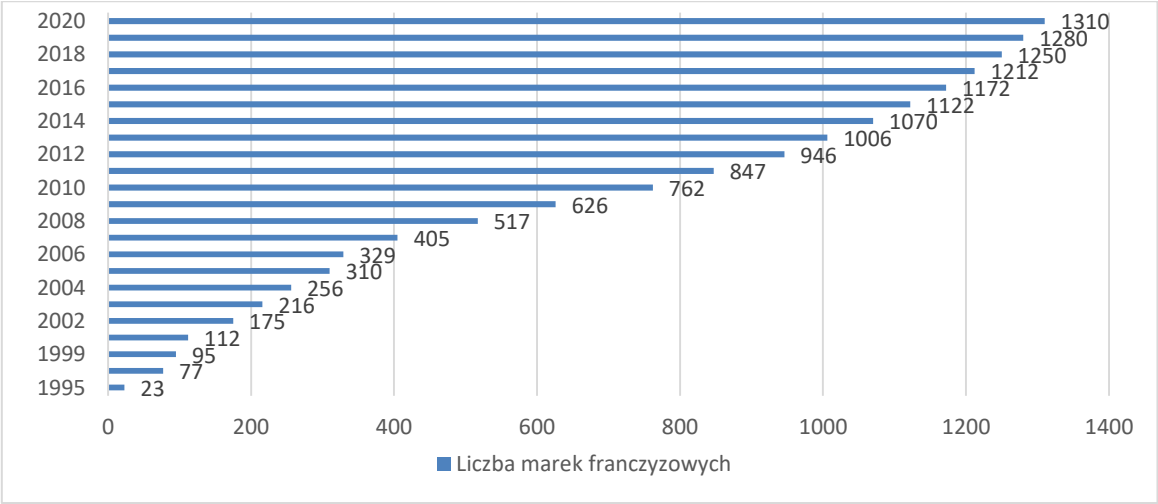
Dynamiczny rozwój systemów franczyzowych w Polsce rozpoczął się w latach 90 wraz z przemianami politycznymi i gospodarczymi. Wprowadzenie warunków dla gospodarki rynkowej pozwoliło przełamać monopol własności państwowej w gospodarce. Pierwsze sieci franczyzowe zaczęli tworzyć zagraniczni operatorzy: Yves Rocher i McDonald's. Najpierw uruchamiali własne placówki pilotażowe, gdyż ryzyko inwestycyjne było w Polsce wysokie (z powodu ciągle zmieniających się przepisów podatkowych i biurokracji). Dopiero po uzyskaniu przez nich dobrych wyników finansowych wprowadzono franczyzę. Pierwszą restaurację na licencji McDonald's otworzono w Bydgoszczy w 1994 roku (dwa lata po wejściu na polski rynek tego fast-foodowego giganta).[204]

Do franczyzy szybko także przekonali się polscy przedsiębiorcy – właściciele takich znanych na rynku marek jak Mr Hamburger i A. Blikle, którzy stali się prekursorami ekspansji franczyzy na rynku polskim. Format franczyzowy restauracji Mr Hamburgera wzorowany był na amerykańskich fast foodach a rozwój franczyzowy sieci cukierni A. Blikle był wynikiem oddolnego zainteresowania koncepcją biznesową.[205]

Od lat 90-tych rozwój systemu franczyzowego w naszym kraju jest nieprzerwany. Wciąż nie brakuje chętnych, którzy chcą prowadzić swój biznes właśnie w formule franczyzowej współpracy gospodarczej i to zarówno po stronie franczyzodawców jak i franczyzobiorców.

Kształtowanie się liczby systemów franczyzowych w Polsce w latach 1995 – 2020 przedstawia wykres 1:

[203] Wiśniewski M., Franczyza w Polsce. Rozwój od 1989 do 2020 rok, https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-1989-2020-roku/, z dn. 25.02.20.
[204] Wrzesińska J., Rozwój systemów franczyzowych w Polsce, http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2011_n93_s185.pdf, z dn. 25.02.20.
[205] Bagan-Karluta K., Umowa franchisingu, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 10.

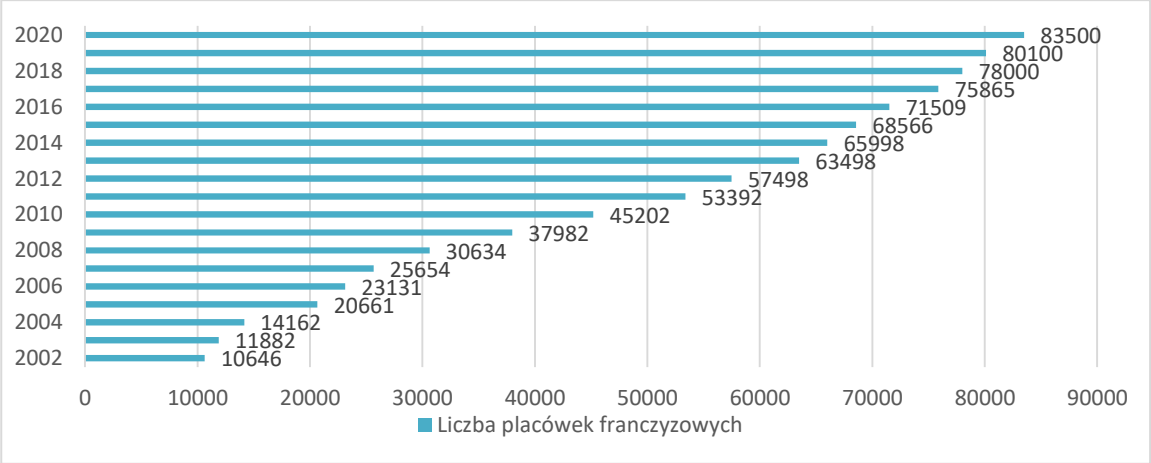


Wykres 1: Liczba systemów franczyzowych w Polsce w latach 1995 - 2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Wiśniewski M., Franczyza w Polsce. Rozwój od 1989 do 2020 rok, https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-1989-2020-roku/, z dn. 25.02.20.*

W latach 1989–2020 liczba systemów franczyzowych wzrosła z 2 do 1310 firm. Z powyższego wykresu wynika iż liczba systemów w Polsce wzrasta z roku na rok. Na przestrzeni trzech dekad średniorocznie przybywało 59 nowych konceptów franczyzowych. Najmniejszy wzrost nowych marek franczyzowych odnotowano w roku 2000, który wynosił zaledwie 17 nowych systemów, a najwięcej przybyło ich w roku 2010 na poziomie 136, co stanowiło 22% wzrostu z roku na rok. Najwyższą dynamikę zmian z roku na rok w zakresie przyrostu liczby systemów franczyzowych w Polsce odnotowano w 2008 roku na poziomie 28%, a od roku 2013 tempo zmian kształtuje się na poziomie od 6%-2%.

Kolejny wykres prezentuje ilość placówek franczyzowych działających w ramach wszystkich sieci ogółem w latach 2002 - 2020



Wykres 2: Liczba placówek franczyzowych w Polsce w latach 2002 - 2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wiśniewski M., Franczyza w Polsce. Rozwój od 1989 do 2020 rok, https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-1989-2020-roku/, z dn. 25.02.20.

W Polsce liczba uczestników porozumień franczyzowych od momentu zawarcia pierwszego kontraktu franczyzowego również wykazuje tendencję wzrostową od ponad 10 tys. w roku 2002 do 80,1 tys. w roku 2019, a coroczny przyrost działających w ramach sieci placówek jest na tyle wysoki, że rozwój całego rynku można określić jako dynamiczny. Na przestrzeni przyjętego okresu średnio przyrastało ponad 4 tys. nowych placówek franczyzowych rocznie. Najmniejszy przyrost nowych placówek franczyzowych odnotowano w roku 2003, który wynosił zaledwie 1,2 tys., a najwięcej przybyło ich w roku 2011 gdzie odnotowano 8,2 tys., co stanowiło adekwatnie 12% i 18% wzrostu z roku na rok. Najwyższą dynamikę zmian z roku na rok w zakresie przyrostu liczby nowych placówek franczyzowych w Polsce odnotowano w 2005 roku na poziomie 46%, a w latach 2018-2019 tempo zmian kształtuje się na poziomie 3%.

Eksperci firmy doradczej Profit System w swoich raportach o franczyzie w Polsce oraz autorzy różnych publikacji na stronie Franchising.pl podają, że na rynku franczyzy działa około 1310 konceptów franczyzowych i blisko 83,5 tys. sklepów i punktów usługowych. Autorzy raportu spodziewają się, że chłonność rynku franczyzy w Polsce ukształtuje się w 2020 roku na poziomie 1500-1700 konceptów i przybędzie kolejnych 2-3 tys. placówek franczyzowych.[206]

Przedstawione wyniki badań potwierdzają, że rynek franczyzy w Polsce jest coraz bardziej dojrzały. Od 1989 r. stale rosła liczba systemów i jednostek franczyzowych. Ta dynamika w ostatnim czasie nieco osłabła ze względu na duże nasycenie gospodarki podmiotami franczyzowymi oraz dojrzałość rynku. Pojawiają się nowe trendy, które powodują wysyp wielu nowych konceptów, ale z czasem pozostają tylko najsilniejsi i najsolidniejsi przedsiębiorcy. Od kilku lat niezmiennie rządzą na nim polskie koncepty. Osiem na dziesięć franczyz w Polsce stanowią rodzime marki, w ramach których działa również większość (ponad 85 proc.) jednostek franczyzowych.

W dotychczas publikowanych analizach w różnych raportach i artykułach pojawiają się różne liczby, na ogół mocno przeszacowujące rynek franczyzy. Akademia Rozwoju Systemów Sieciowych (ARSS) przeprowadziła dogłębne badanie dotyczące rzeczywistej liczby systemów franczyzowych we wszystkich segmentach rynku działających w naszym kraju. Na podstawie informacji zebranych podczas rozmów zarówno z firmami, które dopiero zaczynają budować swoje sieci partnerskie, jak i z tymi, którzy franczyzę mają od lat udało się oszacować, że w 2016 w naszym kraju działa blisko 500 sieci franczyzowych.[207] [208]

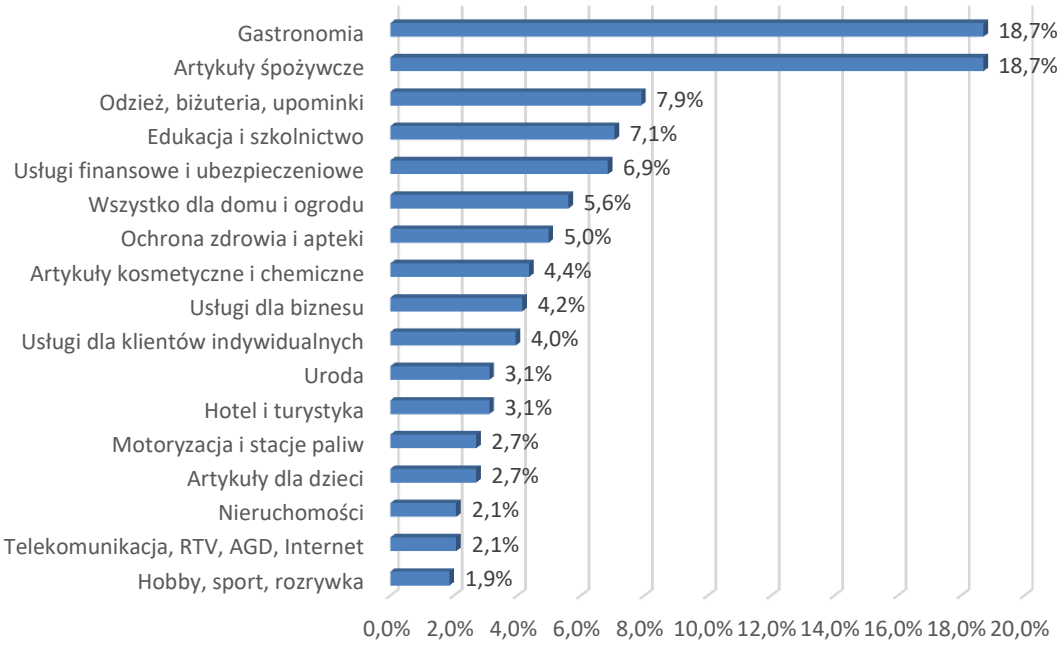
---

[206] Wiśniewski M., Franczyza w Polsce. Rozwój od 1989 do 2020 rok, https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-1989-2020-roku/, z dn. 25.02.20.

[207] Konrad Bagiński, Ile jest sieci franczyzowych w Polsce?, https://franczyzawpolsce.pl/trendy-franczyzy/6595-ile-jest-sieci-franczyzowych-w-polsce%201.02.2016, z dn. 26.02.20.

[208] Rozbieżność w podanej liczbie sieci franczyzowych z liczbami, które funkcjonują w przestrzeni medialnej i niektórych źródłach, prezentowane powyżej o prawie dwukrotnie większej liczbie sieci franczyzowych, wynikają z przyjętej metodyki badań ARSS, która wzięła pod uwagę firmy, które rzeczywiście zbudowały stabilną sieć, opartą na sprawdzonym know-how, a nie jedynie podjęły taką próbę Niestety częstą praktyką jest próba znalezienia licencjobiorcy zanim jeszcze oferta franczyzy zostanie przygotowana i wdrożona. Jest to swoista próba badania rynku przez przedsiębiorców czy ktoś będzie nią zainteresowany, którzy dopiero myślą o rozwoju firmy poprzez franczyzę. Jest też grupa firm, które informują, że mają w swojej ofercie franczyzę, ale nie mają choćby jednego działającego oddziału partnerskiego. Deklarują natomiast, że prowadzą, mniej lub bardziej zaawansowane, rozmowy z

Strukturę sieci franczyzowych wg poszczególnych segmentów rynku przedstawia wykres poniżej.



Wykres 3: Struktura sektorowa sieci franczyzowych w 2016 roku wg ARSS
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bagiński K., Ile jest sieci franczyzowych w Polsce?, https://franczyzawpolsce.pl/trendy-franczyzy/6595-ile-jest-sieci-franczyzowych-w-polsce%201.02.2016, z dn. 26.02.20.

Stosowany standardowo podział sieci franczyzowych w Polsce ma charakter dychotomiczny – wyodrębnia on sektor handlowy i usługowy. Handel dominował na polskim rynku franczyzowym w zasadzie przez cały czas, tymczasem franczyza produkcyjna od zawsze jest w Polsce niedostrzegalna. Struktura ta jest cechą charakterystyczną polskiego rynku franchisingu od początku jego istnienia i jest wyrazem niepełnej jeszcze jego dojrzałości, bo na większości rynków franczyzowych państw, w których franchising jest obecny od kilkudziesięciu lat, obserwuje się bowiem przewagę sieci o charakterze usługowym.[209]

Zilustrowane dane na wykresie 3 wskazują, iż w 2016 roku w Polsce największy udział w strukturze sieci franczyzowych miały artykuły spożywcze oraz gastronomia, stanowiąc około 19% wszystkich sieci. Wynika stąd, że najbardziej popularnymi biznesami we franczyzie są: w handlu -sklepy spożywcze, a w usługach - koncepty gastronomiczne (wg przeprowadzonych badań po 90 sieci w każdej z branż).

Kolejne pozycje zajęły systemy odzieżowo-obuwnicze, edukacja i szkolnictwo oraz usługi finansowe i ubezpieczeniowe z udziałem na poziomie: 8% i 7%. Powyżej dwudziestu sieci franczyzowych z udziałem od 4% do 6% dominowały w takich segmentach jak: dom i ogród, ochrona zdrowia i apteki, artykuły kosmetyczne i

---

potencjalnymi franczyzobiorcami, które mają zaowocować podpisaniem umowy franczyzy i dlatego też nie zostały włączone do przedstawionej liczby działających systemów franczyzowych.

[209] Antonowicz A., Rozwój sieci franczyzowych w Niemczech i Polsce – analiza porównawcza, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 46, nr 685/2011, s. 17.

chemiczne czy usługi dla biznesu i klientów indywidualnych. Poniżej 3% (w liczbie sieci franczyzowych w zakresie od 10 do 15) stanowiły takie branże jak uroda, hotelarstwo, motoryzacja, artykuły dla dzieci i telekomunikacja oraz sport i rozrywka.

Mijający 2019 rok należał również do branży spożywczej, gastronomicznej, które zajmują pierwsze miejsca na rynku pod względem liczby placówek i sieci licencyjnych. Na rynku pojawia się wiele restauracji, barów, pizzerii czy modnych ostatnio lodziarni. Coraz większą popularność zyskują firmy oferujące catering dietetyczny. Mimo, że gastronomia jest najpopularniejsza, to jednak w branży spożywczej franczyza rozwija się najszybciej. Sklepy takie jak Żabka czy Carrefour powstają w liczbie kilkuset w ciągu roku. Branża odzieżowa i obuwnicza to również jedne z najpopularniejszych branż franczyzowych. Z danych Akademii Rozwoju Systemów Sieciowych wynika, że w kraju jest ponad sto franczyz odzieżowych. Zdrowy styl życia Polaków spowodował, że dziś rynek usług związanych z aktywnością fizyczną jest bardzo różnorodny i pojawia się na nim coraz więcej oryginalnych pomysłów. Dwa, trzy lata temu właściwie nie było ofert franczyzy na prowadzenie klubów fitness, obecnie działa w Polsce 2,7 tys. klubów fitness. Poza kilkoma większymi graczami na terenie kraju funkcjonuje bardzo wiele mikrosieci. Kryzys przeżywa rynek apteczny, gdzie zmiany w prawie (ustawa „Apteka dla aptekarza", która weszła w życie w 2017 r.) ograniczyły ekspansję sieci aptek, w konsekwencji spowodowało to, że nie ma kto otwierać nowych aptek i liczba tych placówek spada. Pogorszyła się również sytuacja w branży pośrednictwa finansowego i bankowego, w związku z tym zamykają się placówki stacjonarne, ale coraz bardziej zyskuje na popularności internetowa bankowość. Coraz więcej ofert pojawia się w usługach edukacyjnych. Powstają szkoły językowe, przedszkola, do wyboru jest sporo zajęć muzycznych, sportowych. Na ogół przystąpienie do sieci w tej dziedzinie to nieduży wydatek, stąd duża popularność tego typu placówek.[210]

Wg prognoz ekspertów rok 2020 nie przyniesie rewolucji we franczyzie. Widoczny będzie wzrost zainteresowania rozwojem hoteli, i to nie tylko tych mniejszych butikowych, ale także tych, które przyjmą znaczącą liczbę gości na krótsze pobyty, zarówno w większych miastach jak i poza nimi. Nie osłabnie też moda na bycie fit więc perspektywy rozwoju tej branży w kolejnych latach są obiecujące. W 2020 roku warto postawić również na ekokosmetyki, usługi medyczne oraz niesłabnącą jeszcze gastronomię. Być może już niebawem, wzorem innych krajów, gdzie franczyza prężnie się rozwija, pojawią się u nas zupełnie nowe pomysły na biznes. W Stanach Zjednoczonych Ameryki pojawiają się nowe branże, które oferują franczyzę, są to np. usługi odnawiania/renowacji domów, koszenie trawników czy odrestaurowywanie starych samochodów, które powoli wchodzą również na rynek europejski. [211]

Franchising nazywany jest modelem biznesowym na każdą kieszeń – najtańsze systemy dostępne w Polsce to wydatek dla franczyzobiorcy rzędu kilku tysięcy

[210] AG, Jak wyglądał rynek franczyzy w 2019 roku, https://franczyzawpolsce.pl/raporty/8775-jak-wygladal-rynek-franczyzy-w-2019-roku, z dn. 26.02.20.
[211] AG, Jak wyglądał rynek franczyzy w 2019 roku, https://franczyzawpolsce.pl/raporty/8775-jak-wygladal-rynek-franczyzy-w-2019-roku, z dn. 26.02.20.

złotych, najdroższe wymagają inwestycji w wysokości nawet kilku milionów EUR. Średnia wartość inwestycji wynosi ponad 240 tys. zł. Na różnym poziomie kształtowały się opłaty za przystąpienie do sieci - od kilkuset do 170 tys. zł. Na zakup licencji polski franczyzobiorca musiał wydać przeciętnie prawie 24 tys. zł.

Wady i zalety franczyzy[212]

Wszystko ma swoje dobre i złe strony również franczyza posiada wady i zalety. Ważne, żeby mieć tego świadomość i umiejętnie ocenić ryzyko oraz zalety franczyzowe.

Do wad franczyzy zaliczymy:

- Działalność na licencji wiąże się ze stałą kontrolą ze strony franczyzodawcy - związane jest to z monitorowaniem przestrzegania zasad umowy franczyzowej.
- Ograniczona swoboda prowadzenia działalności – brak możliwości wykreowania własnego znaku towarowego czy wdrożenia rozwoju firmy zgodnie z własną indywidualną wizją.
- Sieci franczyzowe generują opłaty franczyzowe - na początku jest wstępna opłata franczyzowa, a potem dochodzą regularne opłaty bieżące oraz fundusz marketingowy.
- Jest ryzyko, że mimo znanej marki na początku własny biznes nie będzie przynosił żadnych zysków.
- Drugim ryzykiem jest fakt, że umowa zawierana jest na czas określony. Dlatego też franczyzodawca może nie chcieć przedłużyć umowy na kolejne lata i ma do tego prawo.
- Franczyzodawca może wprowadzać modyfikację do swojego biznesu. Niestety niekiedy okazują się one nietrafione i cierpi na tym najbardziej franczyzobiorca.

Do zalet franczyzy zaliczymy:

- Podstawową zaletą systemu franczyzowego jest korzystanie z gotowego modelu firmy wraz z opracowaną strategią biznesową.
- Otrzymuje się pomoc od franczyzodawcy np. w znalezieniu odpowiedniej lokalizacji, siedziby, działaniach promocyjnych, szkoleniach itp.
- Małe ryzyko niepowodzenia ze względu na licencję, ściśle określone działania, wsparcie.
- Nie ma wydatków reklamowych, gdyż firma-matka daje reklamę i swoje dobre imię, które od początku przyciąga klientów.
- Franczyzodawca ma wynegocjowane korzystne warunki zakupu określonych produktów w które są zaopatrywane podległe jednostki w sieci.

Mimo wielu zalet tej formy prowadzenia biznesu jak również stabilnego wzrostu liczby sieci franczyzowych i ich jednostek partnerskich na rynku zdarzały się jednak spektakularne wydarzenia, jak bankructwo Agencji Finansowej Grosik, wycofanie się z rozwoju w Polsce sieci szkół językowych English First czy rezygnacja z franczyzy

[212] Franczyza - zasady, franczyzobiorca, wady i zalety, https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/franczyza-zasady,franczyzobiorca,wady-i-zalety_pr-1805.html, z dn. 24.02.20

Kolportera, który zaczął rozwijać agencyjną formę współpracy z przedsiębiorcami. Rok 2019 okazał się bardzo złym rokiem dla wielu franczyzobiorców, którzy zawarli umowy z Grupą Muszkieterów i otworzyli sklepy Intermarche. W ciągu ostatnich dwóch lat Intermarche masowo likwiduje swoje sklepy w Polsce. W ubiegłym roku sieć zamknęła 22 placówki, w tym roku do tej pory już 10. Według Innpoland.pl, zamknięcia są w dużej mierze spowodowane kłopotami franczyzobiorców, którzy narzekają na złe warunki współpracy, wadliwe umowy, brak pomocy i wsparcia ze strony franczyzodawcy. Wielu biorców ma dziś wielomilionowe długi i zamyka sklepy.[213]

Podsumowanie

Franczyza wpisała się w pojęcie zarządzania jako jedno z najbardziej przełomowych rozwiązań w okresie przemian polityczno-gospodarczych lat 90-tych, które doprowadziło do rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości oraz przyspieszonego rozwoju gospodarki w Polsce. Franczyza jako szczególna forma kooperacji przedsiębiorstw od trzech dekad zyskuje na coraz większej popularności. Zarówno koncepty franczyzowe jak i liczba placówek franczyzowych odnotowuje dynamiczny wzrost z roku na rok, choć należy dostrzec, że w ostatnim czasie ta dynamika nieco osłabła ze względu na duże nasycenie gospodarki podmiotami franczyzowymi oraz dojrzałość rynku. Od samego początku w strukturze sieci franczyzowych dominują dwa segmenty na rynku a mianowicie handel i gastronomia, choć wiele innych branż również zyskuje na znaczeniu. Formuła prowadzenia działalności na zasadzie franczyzy posiada zarówno wady jak i zalety i chyba te drugie zdecydowanie przeważają ponieważ dają większą pewność osiągnięcia sukcesu biznesowego w znanej, cenionej przez klientów, sprawdzonej i ugruntowanej pozycji na rynku branży.

Spis literatury:

1. AG, Jak wyglądał rynek franczyzy w 2019 roku, https://franczyzawpolsce.pl/raporty/8775-jak-wygladal-rynek-franczyzy-w-2019-roku, z dn. 26.02.20.
2. Antonowicz A., Franchising w teorii i praktyce gospodarczej, [w:] Dylematy teorii ekonomii w rzeczywistości gospodarczej XXI wieku, (red.) A. P. Balcerzak, D. Górecka, Adam Marszałek, Toruń 2007.
3. Antonowicz A., Rozwój sieci franczyzowych w Niemczech i Polsce – analiza porównawcza, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 46, nr 685/2011.
4. Antonowicz A., Wykorzystanie koncepcji franchisingu w Polsce w latach 1989-2008, „Zeszyty naukowe Polityki Europejskie, Finanse i marketing" nr 3 (52), 2010.
5. Antonowicz, A., Franchising - uwarunkowania i perspektywy rozwoju, NovaeRes – Wydawnictwo Innowacyjne, Gdynia 2010.

[213] AG, Jak wyglądał rynek franczyzy w 2019 roku, https://franczyzawpolsce.pl/raporty/8775-jak-wygladal-rynek-franczyzy-w-2019-roku, z dn. 26.02.20.

6. Bagan-Karluta K., Umowa franchisingu, C.H. Beck, Warszawa 2001.
7. Bagiński K., Ile jest sieci franczyzowych w Polsce?, https://franczyzawpolsce.pl/trendy-franczyzy/6595-ile-jest-sieci-franczyzowych-w-polsce%201.02.2016, z dn. 26.02.20.
8. Franczyza - zasady, franczyzobiorca, wady i zalety, https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/franczyza zasady,franczyzobiorca,wady-i-zalety_pr-1805.html,z dn. 24.02.20
9. Wiśniewski M., Franczyza w Polsce. Rozwój od 1989 do 2020 rok, https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-1989-2020-roku/, z dn. 25.02.20.
10. Wrzesińska J., Rozwój systemów franczyzowych w Polsce, http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2011_n93_s185.pdf, z dn. 25.02.20.
11. Ziółkowska M.J., Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu, CeDeWu Sp. z o.o, Warszawa 2010.

7. Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem handlowym *(B. Dembowska)*

Dembowska B. (Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Polska)
brdembowscy@wp.pl

Streszczenie. *Opracowanie poświęcono możliwości wykorzystania ubezpieczeń w zarządzaniu ryzykiem handlowym. Przedstawiono rynek ubezpieczeń finansowych w Polsce oraz przeprowadzono analizę liczby upadłości firm. Za cel pracy przyjęto ocenę wpływu liczby zawartych ubezpieczeń finansowych na liczbę upadłości firm w latach 2004-2018. Ze względu na obszerność tematyki, w niniejszym artykule analizę ograniczono do ubezpieczenia kredytu kupieckiego. W toku przeprowadzonej analizy wykazano, że wzrost popytu na ubezpieczenia finansowe nie miał wpływu na ograniczenie liczby upadłości firm.*
Słowa kluczowe*: Upadłość firm, ryzyko handlowe, zarządzanie ryzykiem, ubezpieczenia finansowe, ubezpieczenie należności, kredyt kupiecki*

Abstract. *The article describes the possibilities of using insurance in commercial risk management. It presents financial insurance market I Poland and it analyses the number of bankrupted companies. The aim of the study is to assess how the amount of insurance policies influences the outcome of companies bankruptcies in a period of 2004-2018. Due to the extensive subject matter, the analysis in this article is limited to trade credit insurance. The analysis concluded studies demonstrate that the increase in demand of financial insurance has no effect on reducing the number of company bankruptcies.*
Key words: *Bankruptcy of companies, commercial risk, risk management, financial insurance, receivables insurance, trade credit*

Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej nierozerwalnie związane jest z ryzykiem. Występowanie niekorzystnych zdarzeń o charakterze losowym zagraża funkcjonowaniu a czasami nawet istnieniu przedsiębiorstw. Pojawianiu się zdarzeń losowych nie można zapobiegać, ale można łagodzić ich skutki, poprzez prowadzenie odpowiedniej polityki zarządzania ryzykiem. Ryzykiem takim objęta jest m.in. sprzedaż wykorzystująca tzw. kredyt kupiecki. Jedną ze skuteczniejszych metod ograniczania skutków ryzyka jest jego ubezpieczenie [214].

Jak pokazują badania płatności w Polsce przeprowadzone przez firmę Coface w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku preferowane są krótkie terminy płatności, do 30 dni. Na takim poziomie ustala je około 50% firm. Średni termin płatności w 2019 roku wyniósł natomiast 47 dni [215]. Niestety, ustalone terminy płatności nie zawsze są przestrzegane. W 2019 roku 98% przedsiębiorstw doświadczyło opóźnień w spływie należności a średnie zaległości płatnicze sięgały

[214] B. Dembowska, Ubezpieczenia w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem, w: J. Gonicka, *Nowoczesne trendy w zarządzaniu*, Wyd. AHE w Łodzi, Łódź, s. 191
[215] G. Sielewicz, Publikacja ekonomiczna Coface. Badanie płatności w Polsce w 2019 r., s. 1, http://sprawdzfirme.nazwa.pl/newsletter/Files/Badanie_Platnosci.pdf, dostęp 14.02.2020

około 60 dni. Niespełna 2% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że nie doświadczyło zaległości w spłacie należności od swoich kontrahentów [216]. Zatory płatnicze powodują zaburzenia płynności finansowej, ograniczają rozwój przedsiębiorstw a w skrajnych przypadkach prowadzą do ich upadłości.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że odpowiedzią na zabezpieczenie przed skutkami takich sytuacji są ubezpieczenia finansowe, a w szczególności ubezpieczenia kredytu kupieckiego. Od wielu lat odgrywają one ważną rolę na polskim rynku, stanowiąc mechanizm ochronny różnych obszarów działalności przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest ocena wpływu liczby zawartych ubezpieczeń (polis) finansowych na liczbę upadłości podmiotów gospodarczych w latach 2004 -2018.
Ze względu na obszerność tematyki, w niniejszym opracowaniu analizę produktów ubezpieczeniowych ograniczono do ubezpieczenia kredytu kupieckiego. Przyjmuje ono formę ubezpieczenia: ogólnej niewypłacalności, ubezpieczenia kredytu eksportowego, spłaty rat, kredytu hipotecznego i kredytu rolniczego.
Analiza polskiego rynku instrumentów ubezpieczeniowych wykorzystywanych do zabezpieczenia ryzyka handlowego oraz informacje Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) dot. lat 2004 – 2018 pozwoliły na przyjęcie hipotezy orzekającej, że: *wzrost liczby zawieranych ubezpieczeń finansowych wpływa na ograniczenie liczby upadłości podmiotów gospodarczych.*

W pracy przeprowadzona zostanie również analiza polskiego rynku instrumentów ubezpieczeniowych wykorzystywanych do zabezpieczania ryzyka handlowego dostępnych w 2019 roku.

Dla potrzeb opracowania wykorzystano dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) oraz dane publikowane w Monitorze Sądowym i Gospodarczym w latach 2004-2018. Metodami zastosowanymi do weryfikacji hipotezy były ogólnie stosowane metody ilościowe.

Rynek ubezpieczeń finansowych w Polsce

Na koniec trzeciego III kwartału w 2019 roku zezwolenie na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej w Polsce posiadało 60 krajowych zakładów ubezpieczeń, w tym 33 zakłady ubezpieczeń działu II tj. pozostałe ubezpieczenia osobowe i ubezpieczenia majątkowe oraz 1 zakład reasekuracji [217].

Zgodnie z Załącznikiem do ustawy z dnia 11 września 2015 roku podział ryzyka według działów, grup i rodzajów ubezpieczeń, ubezpieczenia finansowe tworzą grupy 14-16. Są to: ubezpieczenia kredytu, gwarancje ubezpieczeniowe i ubezpieczenia ryzyk finansowych. W dziale II zgodę KNF na prowadzenie działalności w grupie 14 posiadało 19 zakładów ubezpieczeń, w grupie 15 natomiast 24 zakłady, a w 6 grupie 29 firm [218].

---

[216] Ibidem, s. 4
[217] KNF, Raport o stanie sektora ubezpieczeń po III kwartałach 2019 roku, UKNF, Warszawa 2020, s. 4 (file:///C:/Users/-/AppData/Local/Temp/Raport_sektor_ubezpieczen_III_kw_2019_68818-1.pdf)
[218] Biuletyn Kwartalny. Rynek ubezpieczeń III/2019, Tabl.A.13. (https://www.knf.gov.pl/?articleId=68249&p_id=18) dostęp 09.02.2020

Ubezpieczenia finansowe (grupa 14, 15, 16) w strukturze pozostałych ubezpieczeń osobowych i majątkowych bezpośrednich (dział II) na koniec III kwartału 2019 stanowiły 4,90%. W porównaniu z III kwartałem 2018, nastąpiło zwiększenie ich udziału o 0,74 pkt proc [219].

Spośród analizowanych firm 11 w ogóle nie prezentuje oferty ubezpieczeń finansowych na swoich stronach internetowych. Należą do nich m.in.: Generali T.U. S.A, Interrisk TU S.A. , Vienna Insurance Group. Najszerszą ofertę ubezpieczeń finansowych posiadają: PZU S.A., TU EULER HERMES S.A, STU ERGO HESTIA SA oraz KUKE S.A. Wymienione zakłady przedstawiają jednak ofertę ubezpieczeń finansowych raczej w ograniczonym zakresie. Utrudniony jest (lub nie ma w ogóle) dostęp do ogólnych warunków ubezpieczeń finansowych. W dużej mierze jest to efekt indywidualnego podejścia i możliwości negocjowania warunków zawieranych umów, natomiast warunki ubezpieczenia należności prezentowane przez te firmy są zbliżone.

Najbardziej uniwersalną ofertę prezentuje STU ERGO HESTIA SA. Jest ona adresowana zarówno do małych i średnich oraz dużych firm. Ochrona ubezpieczeniowa dotyczy jednak bezspornych należności niezapłaconych przez dłużnika, tylko wówczas gdy brak zapłaty jest następstwem prawnie stwierdzonej niewypłacalności lub przewlekłej zwłoki [220]. Podobną ofertę przedstawia również PZU S.A. Natomiast Euler Hermes różnicuje swoje produkty ze względu na wielkość firmy. Poza standardowym zakresem ubezpieczenia zapewnia monitorowanie i raportowanie na bieżąco kondycji finansowej klientów ubezpieczonych przez siebie podmiotów gospodarczych.

Spośród wymienionych firm ubezpieczeniowych optymalne oferty przedstawia KUKE S.A. Oferuje ona5 różnych wariantów: Na start-Europolisa, Na trudne rynki-Polisa na Wschód, Na rozwój- Pakiet, Polisa indywidualna, Kredyt dostawcy. *Europolisa* to ubezpieczenie należności handlowych przeznaczone dla firmy rozpoczynającej działalność handlową lub prowadzącą ją na niewielką skalę. *Polisa na Wschód* zabezpiecza nie tylko przed skutkami opóźnień w płatności lub niewypłacalności kontrahenta, ale także przed skutkami zdarzeń politycznych. Pakiet *Na rozwój* adresowany jest do firm rozwijających sprzedaż na rynku krajowym i zagranicznym oraz posiadających rozbudowaną strukturą odbiorców, a *Polisa indywidualna* może być dostosowana do specyfiki działalności firmy. Polisa ta skierowana jest do przedsiębiorstw sprzedającym za granicę maszyny, urządzenia, linie technologiczne, środki transportu lub realizujących usługi budowlano-montażowe. Ochrona obejmuje dodatkowo ryzyko nieotrzymania płatności w wyniku nagłych zmian w sytuacji politycznej kraju, z którego pochodzi partner handlowy. Oferta dotyczy również zabezpieczenia krótkoterminowych kontraktów eksportowych (do 2 lat). Zabezpieczenia kontraktów eksportowych realizowanych na warunkach kredytu kupieckiego z okresem spłaty powyżej dwóch lat gwarantuje również polisa *Ubezpieczenie kredytu dostawcy* (zabezpieczenie średnio- i długoterminowego kontraktu eksportowego).

[219] KNF, Raport o stanie…, op. cit., s. 10
[220] https://www.ergohestia.pl, dostęp 20.02.2020

Charakterystyka ryzyka handlowego

Na potrzeby ubezpieczeń pojęcie ryzyka może być definiowane na wiele sposobów i w oparciu o wiele kryteriów jego klasyfikacji. Są one istotne, zwłaszcza w ubezpieczeniach finansowych, w których analiza ryzyka jest procesem złożonym i wielopłaszczyznowym [221].

W ubezpieczeniach finansowych wyodrębnia się ryzyko handlowe i ryzyko niehandlowe. Ryzyko handlowe wynika z prowadzonej działalności gospodarczej i związane jest z niewypłacalnością jednostki. Zgodnie z §2. Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie określenia definicji ryzyka handlowego, politycznego i nierynkowego (Dz.U. z 2014 r., poz. 1470) ryzyko handlowe występuje w przypadku prawnie lub faktycznie stwierdzonej niewypłacalności dłużnika lub przewlekłej zwłoki i obejmuje:

„1) prawne lub faktyczne stwierdzenie niewypłacalności dłużnika, który jest podmiotem prywatnym, oraz jego poręczyciela albo gwaranta, jeżeli występują i są podmiotami prywatnymi;

2) opóźnienie w spełnieniu świadczenia przez dłużnika, który jest podmiotem prywatnym, oraz jego poręczyciela albo gwaranta, jeżeli występują i są podmiotami prywatnymi;

3) jednostronne zerwanie kontraktu eksportowego przez dłużnika, który jest podmiotem prywatnym, rozumiane jako niewykonanie lub nienależyte wykonanie kontraktu eksportowego, w szczególności bezpodstawna odmowa przyjęcia towarów lub usług."

Innym rodzajem ryzyka jest ryzyko niehandlowe pozostające poza kontrolą stron umowy ubezpieczenia. Ten rodzaj ryzyka obejmuje m.in.: ryzyko polityczne (wojny, strajki, zamieszki), decyzje administracyjne, zmiany uregulowań prawnych, interwencję państwa w życie gospodarcze oraz zdarzenia katastroficzne takie jak: działanie sił przyrody, skażenia chemiczne i biologiczne [222].

W styczniu 2016 roku ustawą Prawo restrukturyzacyjne (Dz. U. 2015 poz. 978 z późn. zm.). wprowadzono nową definicję niewypłacalności. Zgodnie z tymi regulacjami podmiot niewypłacalny to taki, który utracił zdolność regulowania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych, a utrata ta ma charakter trwały. Za niewypłacalną zostaje więc uznana jednostka, która zalega z płatnościami za okres przekraczający 3 miesiące. Zapisy ustawy informują również, że czasowy stan nadwyżki zobowiązań nad wartością majątku dłużnika nie może stanowić podstawy ogłoszenia jego upadłości. Nakłada ponadto na dłużnika obowiązek złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości, jeśli stan nadmiernego zadłużenia trwa ponad 2 lata.

Zapisy ustawy wzmacnia dodatkowo art. 481 § 1 kodeksu cywilnego, który pozwala wierzycielowi żądać odsetek, nawet jeśli nie poniósł żadnej szkody i

[221] P. Kowalczyk, Analiza ryzyka ubezpieczeniowego w wybranych rodzajach ubezpieczeń finansowych, w: W. Ronka-Chmielowiec, K. Jajuga (red.) *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia- tendencje światowe a polski rynek*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 206- 208

[222] Ibidem, s. 208-209

również wtedy gdy opóźnienie było następstwem okoliczności za które dłużnik nie ponosi odpowiedzialności. Do dochodzenia odsetek ustawowych za opóźnienie w transakcjach handlowych wystarczający jest więc sam upływ czasu.

Kredyt kupiecki w świetle obowiązujących aktów prawnych

Zgodnie z definicjami przytaczanymi w ogólnych warunkach ubezpieczeń przez zakłady ubezpieczeniowe, kredyt kupiecki powstaje w wyniku sprzedaży towarów i/lub świadczenia usług z odroczonym terminem płatności. Ubezpieczenie tego kredytu polega na przejęciu przez zakład ubezpieczeń części ryzyka związanego z niedotrzymaniem przez nabywcę terminów płatności.

Zakłady ubezpieczeń przyjmują zazwyczaj, że termin odroczenia płatności nie może być dłuższy niż 120 dni od dnia wystawienia faktury za wydane towary i/lub wykonane usługi [223].

Zakład ubezpieczeń odpowiada za szkody będące następstwem prawnie stwierdzonej niewypłacalności dłużnika i przewlekłej zwłoki dłużnika. Prawnie stwierdzona niewypłacalność dłużnika obejmuje sytuacje, w których [224]: ogłoszono upadłość dłużnika, oddalono wniosek o ogłoszenie upadłości dłużnika lub otwarto postępowanie restrukturyzacyjne określone w Ustawie Prawo restrukturyzacyjne. Może to być również postępowanie egzekucyjne w stosunku do wszystkich składników majątku dłużnika wszczęte na wniosek Ubezpieczającego.

Dane przytoczone przez I. Kwiecień i P. Kowalczyk informują, że w 2003 roku zatory płatnicze występowały w 80% firm i przyczyniły się do ich trudnej sytuacji ekonomicznej [225], natomiast firma Coface liczbę tych firm w 2019 roku oszacowała na ok. 99% [226]. W tym kontekście ryzyko upadłości firm stało się więc poważnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw i istotną przesłanką dla rozwoju ubezpieczeń należności. Produkt ten, poza częścią ochronną, zawiera element ratingowy obejmujący ocenę i monitorowanie sytuacji kontrahentów, pomoc prawną, windykację, itp. [227].

Główną barierą rozwoju ubezpieczeń należności są natomiast ograniczenia o charakterze organizacyjnym i merytorycznym, związane z rozbudowanymi procedurami zawierania umowy np. na podstawie oceny dokumentów/sprawozdań finansowych jednostki. Dodatkowym utrudnieniem jest wypłacanie odszkodowania w oparciu o ściśle określone sytuacje, które wymienione są w zawartej umowie. Ogólne warunki ubezpieczeń zawierają również liczne wyłączenia odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń a umowa może obejmować swoim zakresem udział własny ubezpieczonego w szkodzie [228].

Właściwe dopasowanie ochrony ubezpieczeniowej do potrzeb jednostki gospodarczej zależy od prawidłowego rozpoznania zagrożeń. Ubezpieczenie nie

[223] www.ergohestia.pl, dostęp 20.02.2020
[224] Ibidem
[225] I. Kwiecień, P. Kowalczyk, Ubezpieczenie kredytu kupieckiego na polskim rynku- uwagi o możliwościach i barierach rozwoju, w: W. Sułkowska, *Nowe wyzwania dla rynków ubezpieczeń w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków, 2007, s. 83- 92, tu s. 88
[226] G. Sielewicz, Publikacja ekonomiczna …, op. cit., s. 4
[227] I. Kwiecień, P. Kowalczyk, Ubezpieczenie kredytu…, op. cit., s. 89
[228] Ibidem, s. 91

może bowiem stanowić dodatkowego obciążenia i powinno zapewnić faktyczną ochronę. Jednym z najważniejszych obszarów oceny są zagrożenia o charakterze finansowym. Zależą one nie tylko od sytuacji samej firmy, ale również od wiarygodności kontrahentów. Nieterminowe regulowanie przez nich należności może prowadzić do zatorów płatniczych i spowodować utratę płynności finansowej podmiotu udzielającego kredytu kupieckiego[229].

Uchwalona w 2013 roku ustawa o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniem płatniczym w transakcjach handlowych została znowelizowana w 2019 roku (Dz. U. 2019 poz. 1649). Jest to akt prawny zmieniający 14 innych ustaw, w tym np. kodeks postępowania cywilnego, ustawę o podatku dochodowym od osób fizycznych i od osób prawnych, ustawę o zryczałtowanym podatku dochodowym oraz ordynację podatkową. Znowelizowane zapisy regulują między innymi: terminy płatności w transakcjach handlowych, zasady dochodzenia roszczeń z tych transakcji, przepisy podatkowe i inne. Celem tych uregulowań jest ograniczenie opóźnień zapłaty w kontraktach handlowych [230].

Jedną z ważniejszych zmian wprowadzonych ustawą jest skrócenie terminów zapłaty w transakcjach asymetrycznych do 60 dni licząc od dnia doręczenia faktury, czyli w transakcjach, w których wierzycielem jest mikro-, mały lub średni przedsiębiorca a dłużnikiem duży podmiot gospodarczy. Ustawa wprowadziła również obowiązkową identyfikację dużego przedsiębiorcy, co oznacza, że dłużnik-duży przedsiębiorca zobowiązany jest do złożenia drugiej stronie transakcji handlowej oświadczenia o swoim statusie [231].

Dla przedsiębiorców ważnym instrumentem w walce z zatorami płatniczymi jest ulga w podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych (PIT i CIT) wprowadzona na wzór ulgi w podatku VAT na tzw. złe długi. Oznacza to, że wierzyciel, który nie otrzyma zapłaty w ciągu 90 dni od upływu terminu płatności będzie mógł pomniejszyć podstawę opodatkowania o kwotę tej wierzytelności. Dłużnik natomiast będzie zobligowany do podniesienia podstawy opodatkowania o kwotę, której nie zapłacił. Nieopłaconej faktury nie będzie mógł ponadto ująć w kosztach swojej działalności[232].

Na mocy ustawy podwyższony został poziom odsetek ustawowych do 11,5% i nadano uprawnienia prezesowi Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta (UOKiK) do nakładania kar administracyjnych przedsiębiorstwom, które najbardziej opóźniają regulowanie swoich zobowiązań. Dodatkowo największe podmioty gospodarcze tj. takie których dochód przekracza 50 mln euro, zobligowane zostały do corocznego składania raportów do Ministerstwa Rozwoju odnośnie stosowanych praktyk płatniczych [233].

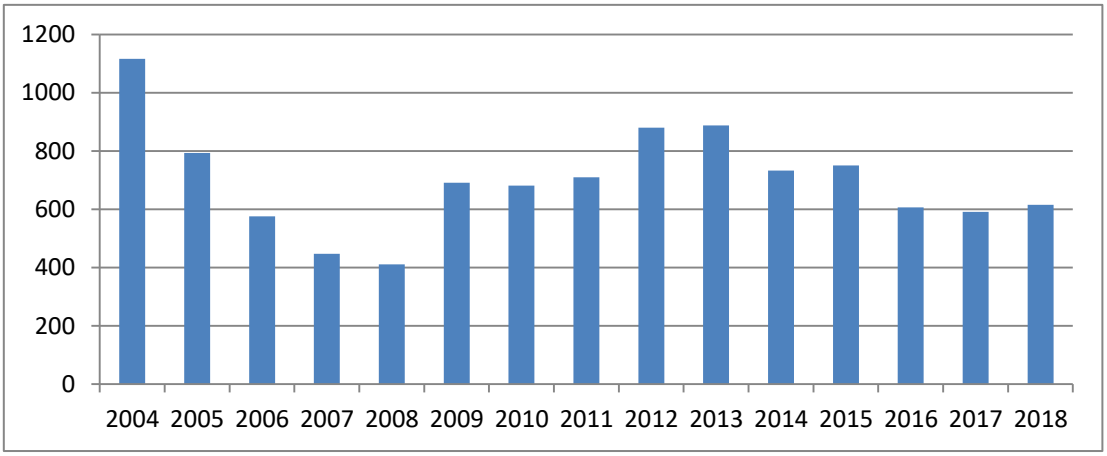
---

[229] B. Dembowska, Ubezpieczenia w zarządzaniu …, op. cit., s. 197-200
[230] https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1446460,ograniczenie-zatorow-platniczych-2020.html, dostęp 26.02.2020
[231] Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. w celu zmiany niektórych ustaw w celu ograniczenia zatorów płatniczych (Dz. U. 2019 poz. 1649)
[232] Ibidem
[233] Ibidem

Zatory płatnicze w aspekcie upadłości firm

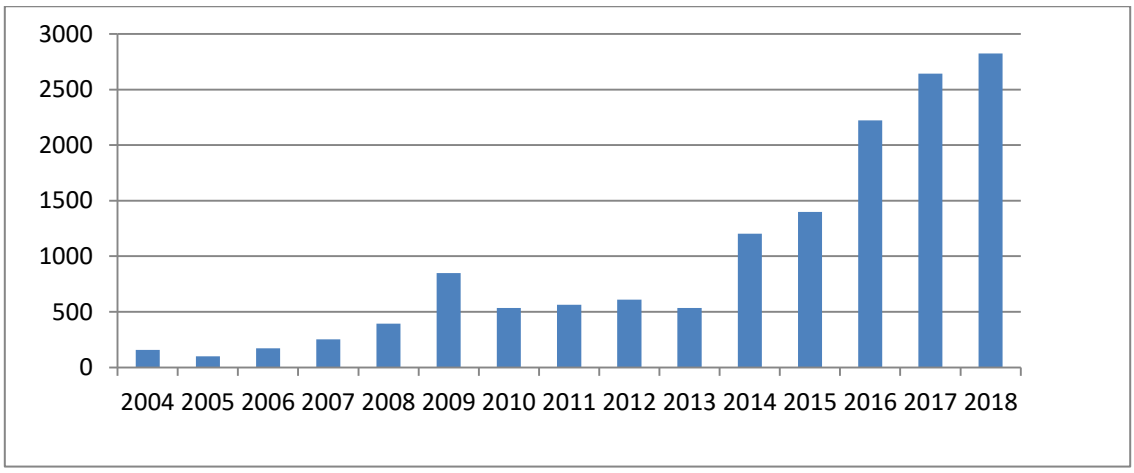
Zgodnie z art. 10 Ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz. U. 2003 Nr 60 poz. 535 z późn. zm.) upadłość ogłasza się w stosunku do dłużnika, który stał się niewypłacalny. Artykuł 11 ustawy stanowi natomiast, że dłużnik jest niewypłacalny, jeżeli utracił zdolność do regulowania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych, czyli wówczas gdy opóźnienie w wykonaniu tych zobowiązań pieniężnych przekracza trzy miesiące. Przyjmuje się również, że jest on niewypłacalny także wtedy, gdy jego zobowiązania pieniężne przekraczają wartość majątku, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający dwadzieścia cztery miesiące.

Informacje związane z postępowaniem upadłościowym publikowane są w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. W 2004 roku opublikowano 1116 ogłoszeń związanych z toczącymi się postępowaniami upadłościowymi firm, podczas gdy w 2018 roku takich ogłoszeń było o połowę mniej (Wykres 1).



Wykres 1. Liczba upadłości firm w Polsce w latach 2004-2018
Źródło: www.coig.com.pl oraz www.coface.pl, dostęp: 10.02.2020

Jednym ze sposobów ograniczania ryzyka upadłości jest jego ubezpieczenie. Można w tym celu wykorzystać ubezpieczenia finansowe, tj.: ubezpieczenie kredytu, ubezpieczenie różnych ryzyk finansowych oraz gwarancje ubezpieczeniowe. Zgodnie z załącznikiem do Ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej są to ubezpieczenia przypisane do działu II ubezpieczeń tj. pozostałych osobowych i majątkowych w grupach 14,15 i 16.



Wykres 2. Liczba polis w grupach 14-16
Źródło: www.stat.gov.pl, dostęp 10.02.2020

W 2018 roku liczba czynnych ubezpieczeń (polis) w grupach 14-16 wynosiła 2023 tys. szt. podczas gdy w 2004 roku kształtowała się na poziomie 159 tys. szt. Oznacza to, że w analizowanym okresie zwiększyła się prawie18-krotnie (Wykres 2). Badania nad zależnością, jaka zachodzi pomiędzy liczbą instrumentów ubezpieczeniowych a liczbą upadłych przedsiębiorstw pozwalają stwierdzić, że zależność ta jest statystycznie nieistotna (współczynnik korelacji Pearsona -0,23) . Oznacza to, że występuje brak zależności liniowej między tymi zmiennymi.

Podsumowanie

W pracy ograniczono się do analizy produktów oferowanych przez krajowe zakłady ubezpieczeń tj. przedsiębiorstwa, których siedziba jest na terytorium Rzeczpospolitej Polskiej, i które uzyskały zezwolenie KNF na wykonywanie działalności ubezpieczeniowej na terytorium Rzeczpospolitej Polskiej w grupach 14-16 [234]. Pominięto działalność jednostek zagranicznych, funkcjonujących w Polsce jako oddziały zakładów ubezpieczeń państw członkowskich UE, państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) oraz stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym (EEA) np. Atradius NV zarejestrowana w Holandii w Amsterdamie.

W 2018 roku w porównaniu z 2004 rokiem w Monitorze Sądowym i Gospodarczym opublikowano o połowę mniej ogłoszeń o postępowaniach upadłościowych firm**.** Znacząco wzrosło natomiast zainteresowanie ubezpieczeniami finansowymi. W analizowanym okresie liczba czynnych polis w grupach 14-16 zwiększyła się prawie 18-krotnie.

Wzrost zainteresowania ubezpieczeniami w grupach 14-16 nie miał jednak wpływu na ograniczenie liczby upadłości firm, ponieważ zależność ta okazała się statystycznie nieistotna. Wyniki badań nie pozwalają na pozytywna weryfikację przyjętej hipotezy, że *wzrost liczby zawieranych ubezpieczeń finansowych wywiera pozytywny wpływ na zmniejszenie się liczby upadłych podmiotów gospodarczych.*

[234] Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Dz. U. 2015 poz. 1844, z późn. zm.)

Prezentowane wyniki mogą stanowić również podstawę do głębszych analiz tego segmentu rynku ubezpieczeń, ponieważ odraczanie terminów płatności stało się trwałą/typową praktyką rynkową.

Spis literatury

A. Monografie i artykuły

1. Dembowska B., Ubezpieczenia w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem, w: J. Gonicka, Nowoczesne trendy w zarządzaniu, Wyd. AHE w Łodzi, Łódź, s. 191-201,
2. Kowalczyk P., Analiza ryzyka ubezpieczeniowego w wybranych rodzajach ubezpieczeń finansowych, w: W. Ronka-Chmielowiec, K. Jajuga (red.) Inwestycje finansowe i ubezpieczenia- tendencje światowe a polski rynek, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 206- 214,
3. Kwiecień I, Kowalczyk P., Ubezpieczenie kredytu kupieckiego na polskim rynku- uwagi o możliwościach i barierach rozwoju, w: W. Sułkowska, Nowe wyzwania dla rynków ubezpieczeń w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, Wyd. UE w Krakowie, Kraków, 2007, s. 83- 92,
4. Sielewicz G., Publikacja ekonomiczna Coface. Badanie płatności w Polsce w 2019 r., http://sprawdzfirme.nazwa.pl/newsletter/Files/Badanie_Platnosci.pdf,

B. Akty prawne

5. Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie określenia definicji ryzyka handlowego, politycznego i nierynkowego (Dz.U. z 2014 r., poz. 1470),
6. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93,
7. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz. U. 2003 Nr 60 poz. 535 z późn. zm.),
8. Ustawą z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz. U. 2015 poz. 978 z późn. zm),
9. Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. w celu zmiany niektórych ustaw w celu ograniczenia zatorów płatniczych (Dz. U. 2019 poz. 1649).

C. Netografia

10. https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1446460,ograniczenie-zatorow-platniczych-2020.html,
11. www.coface.pl
12. www.coig.com.pl
13. www.ergohestia.pl
14. www.eulerhermes.com
15. www.kuke.com.pl
16. www.pzu.pl
17. www.stat.gov.pl

VI. Ekonomika sfery socjalnej (nauka, ubezpieczenia, zdrowie, turystyka itp.)/ Economics of the social sphere (science, insurance, health, tourism, etc.)

1. Соціальне підприємництво в контексті формування національної моделі "homo economicus" *(О.Й. Юрківський)*

УДК 330

ЮРКІВСЬКИЙ О.Й. (*Державний університет "Житомирська політехніка", Україна*)
YURKOVSKY A.Y. (*State University Zhytomyr, Polytechnic, Ukraine*)

Анотація. *Трансформація соціальних та економічних відносин торкається усіх механізмів, дій, поведінки економічних суб'єктів, зокрема підприємців. Формування підприємця та його поведінки відбувається з одночасним поєднання національної моделі "homo economicus"та нової філософії, поведінки моделі "homo sociologicus".*
Ключові слова: *податки, оподаткування, модель"homo economicus", модель "homo sociologicus, довіра*

Title: Social entrepreneurship in the context of the formation of the national model "homo economicus"
Abstract.*The transformation of social and economic relations concerns all mechanisms, actions, behavior of economic entities, including entrepreneurs. The formation of the entrepreneur and his behavior comes at the same time a combination of the national model "homo economicus" and the new philosophy, behavior of the model "homo sociologicus".*
Key words: *tax, taxation, model "homo economicus", model "homo sociologicus", social entrepreneurship, trust*

Податкова система України формується складний період завершення первісного накопичення капіталів, визначення базових правил гри між традиційними суб'єктами національної економічної системи, в час соціальних трансформацій та одночасно військових дій. Змінюється значення окремих суб'єктів, зокрема держави, яка традиційно застосовує в процесі впливу на процеси та явища такий інструмент як обов'язкові податкові платежі.

Слід відмітити, що моделі з державою як активним суб'єктом базуються на змішаному типу систем, неолібералізмі, кейнсіанських ідеях та інституціоналізмі і почали активно застосовуватися урядами країн першої 50-ки економічного розвитку в I половині XX століття. Тривалий час формувався базис національних моделей, з власними характерними ознаками, формальними

та неформальними інституціями, відповідними функціями держави та підходами в оподаткуванні.

Якщо на початку XX ст. держава, як суб'єкт, забезпечувала мінімізацію потенційних недоліків "невидимої руки" Адам Сміта, то XXI століття – це вже екологічні податки, соціальне страхування, поява соціального підприємництва, поєднання на перший погляд не поєднаних задач:

- максимізація прибутку;
- забезпечення соціального ефекту в різних формах.

Соціальна складова завжди була прерогативою державних органів, урядів, і не задачею моделі "homo economicus", яка лише формується в Україні. Натомість окремі суб'єкти господарської діяльності одночасно сплачують податкові платежі до бюджетів різних рівнів, приймають участь у соціальних, суспільних проектах, компенсуючи відсутність держави у вирішенні окремих питань. Однак – це не обов'язок, а радше добровільна самосвідома дія, яка сприймається з нерозумінням більшістю верств суспільства в Україні, вважається непродуктивною, нераціональною, неефективною з точки зору нової національної моделі "homo economicus", з характерними для неї ознаками часів Адама Сміта, Давіда Рікарда.

Маємо проблему одночасного поєднання "homo economicus" та декількох цілей різного характеру – політичних, соціальних, екологічних, з відсутністю дієвих інструментів їх досягнення:

1. Скорочення дефіциту бюджетів;
2. Зменшення тіньової економіки;
3. Підвищення соціальних стандартів;
4. Зменшення ролі держави в регулюванні економіки;
5. Формування середнього класу.

Задеклароване "лібертаріанство" діючого уряду, при вирішенні даних задач – це посилення приватного та відхід від суспільного, визначення держави як головного "ворога" економічної системи, ступору економічних реформ, неефективного власника в порівнянні з підприємцями та логікою поведінки представників моделі "homo economicus".

Натомість маємо появу соціального підприємництво, соціально орієнтованого підприємця – це створення нової моделі поведінки суб'єктів господарювання загалом та "малого" бізнесу зокрема, нової моделі дій "homo sociologicus", яка передбачає іншу самосвідомість, філософію буття, зокрема у питаннях нарахування та сплати обов'язкових податкових платежів, витрачання додаткових фінансових ресурсів після сплати податків, зборів, єдиного соціального внеску.

Тобто, для більш точно для характеристики такої нової інституції як соціальне підприємництво доцільно застосовувати:

- податковий аспект - механізм взаємодії держави з економічними суб'єктами через податки та бюджетні відносини;
- стан та етапи розвитку моделі "homo economicus", трансформації в її межах раціональності в поведінці, діях в сучасних реаліях.

Перехід до нової моделі поведінки відбувається об’єктивно, під впливом різних фактор ендо та екзогенного характеру, з національними особливостями і торкається податкових взаємовідносин, які базуються на наступних основних принципах:

- загальність оподаткування - кожна особа зобов'язана сплачувати встановлені законами з питань митної справи податки та збори, платником яких вона є;
- рівність усіх платників перед законом, недопущення будь-яких проявів податкової дискримінації - забезпечення однакового підходу до всіх платників податків незалежно від соціальної, расової, національної, релігійної приналежності, форми власності юридичної особи, громадянства фізичної особи, місця походження капіталу;
- невідворотність настання визначеної законом відповідальності у разі порушення податкового законодавства;
- презумпція правомірності рішень платника податку в разі, якщо норма закону чи іншого нормативно-правового акта, виданого на підставі закону, або якщо норми різних законів чи різних нормативно-правових актів припускають неоднозначне (множинне) трактування прав та обов'язків платників податків або контролюючих органів, внаслідок чого є можливість прийняти рішення на користь як платника податків, так і контролюючого органу;
- фіскальна достатність - встановлення податків та зборів з урахуванням необхідності досягнення збалансованості витрат бюджету з його надходженнями;
- соціальна справедливість - установлення податків та зборів відповідно до платоспроможності платників податків;
- економічність оподаткування - установлення податків та зборів, обсяг надходжень від сплати яких до бюджету значно перевищує витрати на їх адміністрування;
- нейтральність оподаткування - установлення податків та зборів у спосіб, який не впливає на збільшення або зменшення конкурентоздатності платника податків;
- стабільність - зміни до будь-яких елементів податків та зборів не можуть вноситися пізніш як за шість місяців до початку нового бюджетного періоду, в якому будуть діяти нові правила та ставки. Податки та збори, їх ставки, а також податкові пільги не можуть змінюватися протягом бюджетного року;
- рівномірність та зручність сплати - установлення строків сплати податків та зборів, виходячи із необхідності забезпечення своєчасного надходження коштів до бюджетів для здійснення витрат бюджету та зручності їх сплати платниками;
- єдиний підхід до встановлення податків та зборів - визначення на законодавчому рівні усіх обов'язкових елементів податку.

Мінімальне підтримка державою та економічними суб'єктами даних принципів забезпечує максимальне залучення суспільних верств, підприємців, їх мотивацію в сфері податків. Паралельна поява соціального підприємництва, меценатства, волонтерства, нівелює недоліки національної економічної моделі, прискорює перехід до моделі "homo sociologicus". Дана модель потенційно забезпечує зменшення розмірів "тіньової" економіки, підвищення податкових надходжень для фінансування соціальних потреб, формування позитивного ставлення до держави як суб'єкту економічних відносин, партнера у діяльності.

Через механізм податків відбувається поєднання соціального та економічного, який застосовується широким колом підприємств та організацій, які поділяються на дві основні групи:

1. Неприбуткові організації:
   - Благодійні організації з пожертв суспільства;
   - Благодійні організації з пожертв церкви;
   - Благодійні організації засновані заможними родинами;
   - Волонтерські організації;
   - Неприбуткові організації, фонди, які спрямовані на фінансування новаторства екологічного, соціального, освітянського характеру.
2. Прибуткові організації:
   - Звичайні комерційні суб'єкти підприємницької діяльності але соціально орієнтовані на власний розсуд (працівники інваліді, безхатьки тощо);
   - Підприємства, що використають найманих працівників з вадами здоров'я, безробітні тощо;
   - Підприємства які користуюся податковими пільгами, адже у складі персоналу є інваліди і люди з обмеженими можливостями;
   - Підприємства, які частину прибутку після оподаткування спрямовують на суспільні та індивідуальні проекти, прохання в межах власної діяльності, застосування податкових пільг.

Поява таких суб'єктів соціально-економічної інфраструктури, є свідченням паралельної наявності двох нових для економічної системи національних моделей - "homo economicus" та "homo sociologicus", їх тісної взаємозалежності та швидкої трансформації під впливом насамперед соціальної та економічної філософії країн Європи, міграційних процесів, розвитку громадянського суспільства.

Зміна мотивації підприємця, формування раціональності в сплаті обов'язкових платежів свідчить про поступовий відхід від моделі "homo economicus" та розширення не лише кількості суб'єктів соціального підприємництва, але обсягів фінансування соціальних проектів, подій, проблемних ситуацій. Соціальні підприємці доповнюють наявні соціальні функції як держави так і суспільних інституцій, які не виконуються або не фінансуються на належному рівні.

2. Особливлсті життєвого циклу послуги медичного страхування *(С.М. Ніколаєнко)*

УДК 368.9.06:339.138

НІКОЛАЄНКО С.М.
к.е.н., старший викладач
(Житомирський державний університет імені Івана Франка, Україна)
NIKOLAIENKO S.M.
Ph.D., Senior Lecturer
(Zhytomyr Ivan Franko State University, Ukraine)

Анотація. *В статті розглянуто стадії життєвого циклу послуги медичного страхування, а саме: розробка, впровадження, зростання, зрілості та спаду страхового продукту. Зазначено етапи виведення страхового продукту на ринок. Обґрунтовано елементи маркетингової політики на різних стадіях життєвого циклу товару.*

Title: Features of the life cycle of health insurance services

Abstract. *The article deals with the stages of the life cycle of a health insurance service, namely: development, implementation, growth, maturity and decline of an insurance product. The stages of bringing an insurance product to the market are indicated. The elements of marketing policy at different stages of the product life cycle are substantiated.*

За сучасних умов розвитку страхового ринку України можна сміливо стверджувати, що успішна діяльність страхових компаній потребує як знань специфіки функціонування самого ринку, так і особливостей здійснення продажів того чи іншого страхового продукту. Звідси, впровадження маркетингу в діяльність страхових компаній та використання значних його можливостей є одним із найважливіших напрямів розвитку страхового ринку.

Метою статті є виявлення основних стадій життєвого циклу послуги медичного страхування та визначення та визначення елементів маркетингової політики на різних стадіях для успішного просування страхового продукту.

Медичне страхування – це економічні відносини між суб'єктами страхування з приводу відшкодування витрат громадян при виникненні страхового випадку отримання медичної допомоги, а також інших витрат, спрямованих на підтримку здоров'я, визначених договором страхування або чинним законодавством через формування спеціальних грошових фондів та розподіл їх коштів [4, с. 4]. Основною метою створення продуктів медичного страхування є забезпечення застрахованій особі гарантії повної або часткової компенсації витрат, пов'язаних зі зверненням до медичної установи за лікувально-профілактичними заходами, обсяги яких чітко регламентовані програмою медичного страхування. Варто зазначити, що питання розгляду продуктової політики є більш характерним для добровільного медичного

страхування, адже за обов'язкового медичного страхування всім громадянам надається однаковий мінімальний обсяг необхідних медичних послуг.

Життєвий цикл послуги медичного страхування складається з п'яти стадій і зображений на рис. 1.

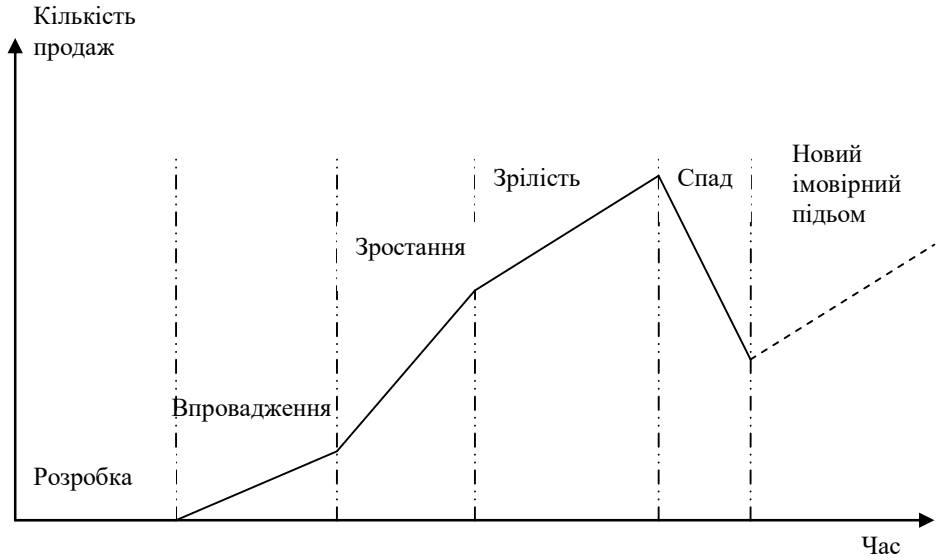


Рис. 1. Стадії життєвого циклу послуги медичного страхування

Розглянемо маркетингові стратегії страховика на кожному з етапів життєвого циклу послуги медичного страхування.

3. Дослідження та розробка страхового продукту. Стадія розробки страхового продукту, як і будь-якого, вважається найбільш важливою на всьому його життєвому шляху. Чим ефективніше буде здійснюватися розробка, тобто чим краще страхова компанія врахує потреби страхувальника та вимоги страхового ринку в запланованому продукті, тим менше будуть витрати на цій стадії, тим швидше вона вийде на ринок з новою пропозицією і отримає необхідний прибуток.

   Методика виведення страхового продукту на ринок, включає наступні основні етапи [3, с. 114]:

   1 етап – ідея розробки нового продукту, яка ґрунтується на попередньому дослідженні ринку для розробки продукту, і включає в себе:

   - пошук ідеї нового продукту;
   - економічний аналіз ідеї;
   - оцінка можливостей страховика;
   - збір інформації про потенційний ринок і цільовий сегмент майбутнього продукту, аналіз конкуренції на ньому;
   - проведення маркетингових досліджень і актуарних розрахунків відносно перспективності вибраного сегменту;

   2 етап – розробка технічної сторони нового продукту і його рекламної оболонки:

   - визначення об'єктів страхування;

- визначення страхових ризиків;
- ціна страхового продукту;
- визначення міри привабливості страхового продукту;

3 етап – розробка маркетингової стратегії для нового продукту та його просування на ринок:

- створення системи збуту страхової продукції;
- інформування потенційних клієнтів;
- стимулювання продажів за рахунок підвищення привабливості образу страхової компанії;
- стимулювання збуту (система знижок страхувальникам, премії страховикам, реклама на місці продажів).

На цьому етапі проводиться сегментація ринку і вибирається цільовий сегмент ринку, тобто клієнтура, на яку розрахований страховий продукт, медичні заклади, визначаються умови страхування і тарифи; страховий продукт тестується на ринку. Особливістю страхової продукції, що відноситься до сфери послуг, є відсутність етапу виробництва, що відрізняє страхування від виробничих галузей. Відразу слідом за розробкою йде просування страхового продукту на ринок.

2. Стадія впровадження страхового продукту на ринок, на якій страховик прагне сформувати стійкий попит на послуги медичного страхування, що впроваджуються на ринок. Це фаза починається з моменту надходження страхового продукту в продаж. Обсяг продажів в цей період ще малий і збільшується повільно, оскільки зусилля з реклами та організації збуту на ринку вимагають часу, щоб вплинути на попит. Збуту перешкоджає також та обставина, що споживачі слабко інформовані про новий товар, не поспішають його придбати або повільно змінюють свої усталені звички до споживання існуючих страхових продуктів аналогічного призначення. Метою всіх маркетингових заходів є створення ринку нового страхового продукту. Тому страховик змушений здійснювати активні рекламні заходи, розгортати систему продаж та забезпечувати стимулювання агентської мережі, здійснювати інформування споживачів про призначення і переваги нової страхової послуги. Основні зусилля по збуту страхова компанія направляє на залучення страхувальників, які є новаторами (число яких складає в середньому 2,5%) [2].
3. Стадія зростання. Якщо товар потрібний на ринку і задовольняє його вимогам, то його збут починає істотно зростати, а зусилля, витрачені на перших стадіях, починають окупатися. На цьому етапі зазвичай відбувається визнання товару споживачами і швидке збільшення попиту на нього. Охоплення ринку збільшується. Завдяки рекламі швидко поширюється інформація про те, що на ринку з’явилася нова хороша послуга. За рахунок цілеспрямованих маркетингових зусиль страховика страховий ринок відкривається для нового страхового продукту. Попит на нього зростає, страхові тарифи і система реалізації нового страхового продукту гармонізуються з існуючими на ринку умовами, з урахуванням реакції

споживачів, ефективності рекламних заходів, та обраних каналів розповсюдження. У рекламі зміщується акцент від ознайомлення з товаром в бік переконання зробити покупку.

4. Стадія зрілості. У певний момент існування товару на ринку темпи зростання обсягів продажів починають сповільнюватися, настає стадія відносної зрілості. Ресурси клієнтури, яка може бути зацікавлена особливостями даної страхової програми, вичерпуються, і тому кількість продажів досягає стадії насичення. З'являється велика кількість страховиків-конкурентів, що пропонують аналогічні страхові продукти на аналогічних умовах. З розряду унікальних страховий продукт переходить до розряду ординарних. Ситуація, коли товар перебуває на стадії зрілості, вимагає від страховика постійного пошуку нових шляхів підвищення якості страхового продукту, вдосконалення маркетингової діяльності та інтенсифікації комунікацій зі споживачами. Необхідні додаткові витрати на рекламу і стимулювання персоналу. Крім того, з метою пожвавлення попиту маркетологи компанії здійснюють більш детальну сегментацію ринку і прагнуть виявити і освоїти нові сегменти.
5. Стадія спаду. Неминучий момент, коли обсяг продажів більшості різновидів товарів або марок починає різко знижуватися. Основна причина – старіння товару, поява нового, більш досконалого. Страховий продукт перестає задовольняти потреби значної частини споживачів, вони втрачають інтерес до нього, а їх число скорочується. На цій стадії страховики часто проводять модернізацію страхового продукту, підганяючи перелік застрахованих ризиків, умови страхування, застереження, франшизи під нові вимоги споживачів. Якщо ця операція виявилася вдалою, для продукту настає новий етап зростання. В іншому випадку страховик відмовляється від його подальшої комерціалізації, задовольняючись вже укладеними договорами.

Слід зазначити, що найбільші труднощі для страховиків представляє розробка і позиціонування нових страхових продуктів. Страховики досить рідко вдаються до цього, воліючи репозиціонувати або модернізувати вже наявні у них продукти. До розробки принципових новинок, що не мають аналогів на ринку, страховики вдаються у випадках:

- освоєння нового для страховика сегмента страхового ринку;
- бажання вийти в лідери в даному сегменті;
- необхідність забезпечення максимального зростання продажів на певному сегменті, використовуючи як інструмент привернення уваги до незнайомого споживачам продукту [1, с. 89].

В інших випадках страховики зазвичай копіюють вдалі розробки конкурентів або модернізують наявні страхові продукти.

Отже, застосування різних маркетингових стратегій на окремих етапах життєвого циклу страхового продукту гарантує, з одного боку, задоволення потреб страхувальника, а з іншого боку – успішність підприємницької діяльності страховика. Страхова організація, яка розраховує тривалий час зберігати свій ринок і бути прибутковою, повинна постійно оновлювати пропозицію. Залежно від ступеня відповідності потребам ринку страховий

продукт повинен модернізуватися й пристосовуватися до них. На прогресуючому ринковому сегменті має розвиватися система продажів і додаткових послуг, включених до складу страхової послуги. Усе це вимагає додаткових фінансових вкладень.

Список використаних джерел

1. «4Р» маркетингу страхових компаній: монографія / [Козьменко О. В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. та ін.]; кер. авт. кол. д.е.н., проф. О. В. Козьменко. – Суми: Університетська книга, 2014. – 432 с.
2. Артем'єва О. А. Фінансовий маркетинг: теорія і практика: підручник / О. А. Артем'єва [і др.]; під заг. ред. С. В. Коропової. – 2015. [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://stud.com.ua/32166/marketing/marketingovi_strategiyi_riznih_stadiyah_zhittyevogo_tsiklu_strahovogo_produktu
3. Красько В. М. Формування маркетингової політики при виведенні нового страхового продукту на ринок / В. М. Красько, В. А. Кучер, А. Т. Кучер // Вісник Донецького національного університету, Сер. В: Економіка і право – 2013. – Вип.2. – С. 113–117.
4. Ніколаєнко С. М. Організаційно-економічний механізм розвитку медичного страхування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / С. М. Ніколаєнко. – К.: 2014. – 21 с.

3. Studying the evolution and "dual" nature of social entrepreneurship (*I. Georgieva)*

Irina Georgieva, (Technical University of Sofia Bulgaria)
e-mail: igeorgieva@tu-sofia.bg

Abstract. *The paper focuses on the concept of social entrepreneurship, which became relevant at the 1980s. The article focuses on tracing the genesis, evolution and current trends in the development of the idea of social entrepreneurship. Social change and social innovation as main tenets of social entrepreneurship are discussed. The issue of the successful balancing of social and economic goals is analyzed as a prerequisite for achieving organizational sustainability and significant social impact as a result of the activity of the social entrepreneur.*
Key words: *social entrepreneurship, perspectives, social change, social innovation, models, trends, corporate social responsibility.*

1. Introduction

The concept of social entrepreneurship as an entrepreneurial enterprise with social functions is a "novelty". It has acquired its importance and relevance since the beginning of the new century. Social entrepreneurship is a form of entrepreneurial initiative that is ambiguous and combines business activity with a pronounced social impact. Its founding idea is related to "improvements in the social sphere[235]. In his work, "Innovation and Entrepreneurship", P. Drucker views social entrepreneurship as a new social technology, the foundations of which are not only economic, but stem from social, cultural, institutional transformations and changes in the individual-individual and social consciousness[236]. Social entrepreneurship is a modern theoretical and applied field whose boundaries are extremely wide. The methodological problems in the analysis of social entrepreneurship are related both to the high degree of interdisciplinarity of the scientific doctrine and to the abundance of legal forms pertaining to the realization of the social-entrepreneurial activity. A variety of practices, forms and public policies in different countries further complicates the definition and the conceptualization of the essence of social entrepreneurship.

Social issues can be defined as challenges in areas such as health, education, long-term poverty issues. The range of problems that social entrepreneurs are dealing with is related to "social topics at the heart of which there is a social problem that needs to be addressed"[237].

2. Genesis, evolution and current trends in the development of the idea of social entrepreneurship

Social entrepreneurship has a long historical heritage. The development of social entrepreneurship is directly related to the development of entrepreneurship itself as a scientific doctrine. The historical roots of the term can be traced back to the time of

[235] Dobreva, N, Cultural Entrepreneurship, 2018, p.93.
[236] Narleva, K. Social Entrepreneurship, 2011.
[237] Praszkier, R. and Nowak A. Social Entrepreneurship. Theory and Practice, 2012, p.16.

Victorian liberalism. During the eighteen and nineteenth century, the social dimensions of labor relations began to develop as a result of the transition to different types of production and new entrepreneurial opportunities in the context of the Industrial Revolution. Theories are being developed and "the question of corporate social responsibility is being raised, and traders and industrialists began to combine commercial success with the welfare of society"[238].

Despite the roots of entrepreneurship far back in time, pursuing it as a process that fosters social progress has attracted the attention of researchers only in the last decades of the 20th century. The term social entrepreneurship was first used by Charles Gide in 1900 during a speech at the World Exhibition in Paris, but B. Drayton, who founded "Ashoka" organization, was considered the one who first coined the term social entrepreneurship[239]. The organization exists today and assists non-profit organizations around the globe in implementing education initiatives by creating innovative training programs. Throughout his research on the topic prof. J. Brown testifies that the evolution of the social entrepreneurship, was most pronounced in the UK. These enterprises have a long historical tradition right there, as well as numerous institutions in support of their development.[240] By the time of the Industrial Revolution many British workers gathered in national campaigns to set up labor unions in the 1820s and early 1830s, aiming to counteract the power of employers to set working conditions. Craft workers, frequently set up local unions that would enable them, when the economy improves and skilled workers were in short supply, to bargain for improving wages and limiting hours of work. The New Model Unionism movement developed in Great Britain, featuring skill-specific unions of craft workers and skilled factory operatives like engineers.[241] In 2000, with the aid of the state, "The Social Entrepreneurship Association of Great Britain" was established[242].

Currently, a number of European programs such as Erasmus for Young Entrepreneurs aim at promoting business models with social impact. Creating social enterprises so that they are sustainable contributes to the overall economic growth by providing jobs and social inclusion to various vulnerable groups. In Bulgaria since May 2, 2019, The Law on Enterprises of the Social and Solidarity Economy, which defines the types of social enterprises and the measures for promoting this type of enterprise, is in force.[243]

3. Social change and social innovation as main tenets of social entrepreneurship

The term "entrepreneurship" was coined by a French economist J. Say, who more than 200 years ago claimed that the entrepreneur shifts economic resources out of the area of lower productivity and into the area of higher productivity and greater

[238] Narleva, K. Social Entrepreneurship, 2011, p. 29.
[239] Todorov, K. Business Entrepreneurship, 2015.
[240] Narlev, U. The social enterprise: theoretical foundations and perspectives, Electronic journal "Economics and computer science", 2017, issue 3.
[241] Peter, S., The Industrial Revolution in World History.Westview Press, 2013.
[242] Narlev, U. The social enterprise: theoretical foundations and perspectives, Electronic journal "Economics and computer science", 2017, issue 3.
[243] Law on Enterprises of Social and Solidarity Economy, https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2137187968

yield[244]. The word "entrepreneur" has obvious French roots (entreprendre), meaning "to take into one's own hands," from which we can infer that an entrepreneur is someone who "undertakes a significant project or activity."[245]

Social change is "the systemic transformation in patterns of thoughts, behavior, social relationships, institutions, and social structure over time".[246] Social entrepreneurs influence the thinking and behavior of their target groups and societies. They modify institutions and influence the creation of new ones. As a result, social structures change. At the heart of social change is social innovation, which is different from improvement, which offers only partial change, and from creativity as this concept lacks the idea of application and diffusion, which promising and useful ideas achieve when put into practice. Social innovation is a new idea that achieves social goals. These ideas have a lasting and long-term effect.[247]

The social entrepreneur identifies the problems in social environment, implement innovative and sometimes radical strategies, mobilize human resources, motivate key players to contribute and monitor work persistently in order to change the "status quo" which is the true source of the social problem.

4. Balancing social and economic goals in the activity of the social entrepreneur

Social entrepreneurship is an entrepreneurial practice that aim not so much at the accumulation of profits but at the creation of social goods. Social entrepreneurship is a two-component concept that brings together the words "social" and "entrepreneurship". The concept is a close relationship between two social systems - economic and social. Insofar as there is opposition between these two areas, since the emergence of the phenomenon, there is skepticism about how entrepreneurship can be applied in solving social problems in society.

The inherent duality of social entrepreneurship, manifesting itself as a business activity with a pronounced social effect, raises the question of the successful balancing of social and economic goals in the activity of the social entrepreneur. The social entrepreneur is influenced by the contradiction in the search for a balance between economic results and social effects and goals. Adhering to this dual focus of the social entrepreneur there are difficulties of various nature - related to the quantitative measurement of the social activity created, the choice of appropriate organizational form, management of available resources, attracting and combining new ones. It is necessary for the social entrepreneur to have the individual and organizational capacity to manage a wide range of relationships with founders, managers, donors, volunteers, beneficiaries, public institutions and media. Building large networks of important sponsors requires an adequate entrepreneurial and managerial culture to manage networks and organizational resources that exceed the boundaries of the social enterprise. Working with public institutions and applying for EU operational programs requires the social entrepreneur to be competent in project management. It is necessary to know the specificity of the cultural context,

[244] Praszkier, R. and Nowak A. Social Entrepreneurship. Theory and Practice, 2012, p.21.
[245] Praszkier, R. and Nowak A. Social Entrepreneurship. Theory and Practice, 2012, p.21.
[246] Praszkier, R. and Nowak A. Social Entrepreneurship. Theory and Practice, 2012, p.36.
[247] Praszkier, R. and Nowak A. Social Entrepreneurship. Theory and Practice, 2012

the characteristics of the "regional associations", the psychology and the mentality of different subgroups, as well as to take into account the complex behavior of the various institutions in society, relevant to social problems.[248]

According to J. Mair, social entrepreneurship as a process involves the supply of social products and services, but also the creation of new organizations. Social value is at the heart of socially entrepreneurial activity and manifests itself through various varieties - new credit schemes for disadvantaged groups, existing technologies with a new social application[249]. An influential view of social entrepreneurship regards it as a non-profit activity in the non-profit sector. Non-profit organizations are actively present as social enterprises and in running business they should reinvest the revenue of their activity in social goals in order to achieve sustainable social impact. Social enterprises in some countries of the European Union /France, The UK/ are also considered to be those whose activity is aimed at achieving environmental goals - environmental protection and development, recycling of products.[250]

G. Dees, a lecturer in public entrepreneurship at Stanford University, is expanding the study of social entrepreneurship research from the perspective of corporate social responsibility.[251] Consideration of the corporate social responsibility of an organization as an aspect of social entrepreneurship, opens a discussion. On one hand, corporate social responsibility as a concept emerged nearly decades before that of social entrepreneurship. Both ideas share a common ethical foundation that relates to ideas of justice, equality, social contribution to people and public information. At the heart of the activity of the social enterprise is the pronounced social effect for different social groups. There is a direct link between the targets of the economic activity and the socially significant goals which are ingrained in its legal form – the social enterprise and produced by its economic activity. In the case of the corporate social responsibility, the social effect is achieved at a later stage when the business organization decides to allocate part of its revenue for favorable social causes or for publicly significant purposes. In this case, it is not necessary for them to have a business which to be connected with socially significant goals.

5. Conclusion

Knowledge of the mechanisms and factors that underpin the interdependence between the non-governmental, business and government sectors in a particular context is crucial to the successful performance of the social entrepreneur, as often this relationship influences the level at which social needs arise and are addressed in society. The "ideal", non-profit-making activity of the social entrepreneur should be combined with the growth and sustainability opportunities of the social entrepreneurial organization. In order to highlight the entrepreneurial potential of the concept, approaches are emerging that rely on the relationship between social entrepreneurship and business activity through the rich portfolio of CSR practices of organizations, as well as business models that contribute to financial sustainability of

[248] Todorov, K. Business Entrepreneurship, 2015.
[249] Narleva, K. Social Entrepreneurship, 2011.
[250] Todorov, K. Business Entrepreneurship, 2015.
[251] Narleva, K. Social Entrepreneurship, 2011.

the company. Such models would further strengthen the desired social impact of the entrepreneurial activity with a social mission.

Sources:

1. Dobreva, N. Cultural Entrepreneurship, 2018.
2. Narleva, K. Social entrepreneurship, 2011.
3. Narlev, U. The social enterprise: theoretical foundations and perspectives, Electronic journal “Economics and computer science”, 2017, issue 3.
4. Peter, S., The Industrial Revolution in World History.Westview Press, 2013.
5. Praszkier, R. and Nowak A. Social Entrepreneurship. Theory and Practice, 2012.
6. Law on Enterprises of Social and Solidarity Economy, https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2137187968

VII. Teoria, praktyka i strategia bezpieczeństwa biznesu i społeczeństwa/ Theory, practice and strategy of business and society security

1. Сучасний стан та євроінтеграційні перспективи молокопродуктового підкомплексу України *(Л.Д. Павловська, Е.В. Добровольська, К.М. Кащук)*

Павловська Л.Д. (к.е.н., професор, професор кафедри економіки, менеджменту і маркетингу Житомирського державного університету ім. І. Франка, Україна)
Pavlovska L. D. (Ph.D., Professor, Professor Department of Economics, Management and Marketing of Zhytomyr Ivan Franko State University, Ukraine)
Добровольська Е.В. (к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Подільського державного аграрно-технічного університету, Україна)
Dobrovolska E.V. (PhD in economics, associate professor Department of Economics, business, trade and exchange activities Podilya State Agrarian and Engineering University, Ukraine)
Кащук К.М. (к.е.н., ст. викладач кафедри економіки, менеджменту і маркетингу Житомирського державного університету ім. І. Франка, Україна)
Kaschuck K.M. (PhD in economics, Senior Lecturer, Department of Economics, Management and Marketing of Zhytomyr Ivan Franko State University, Ukraine)

Анотація. *Визначені основні проблеми галузі молокопереробки: брак сировини, яка не відповідає світовим стандартам якості; розбалансованість ринку молока і молочної продукції; монопольне становище переробних підприємств; недостатній рівень організації взаємозв'язків постачальників сировини і виробників; високі ціни; «тіньовий ринок», фальсифікація молочної продукції, що приводить до зниження її конкурентоспроможності. Встановлена тенденція до зменшення виробництва молока: більше як на чверть за 10 місяців 2019 року порівняно з 2014 роком. При цьому імпорт молока та вершків виріс за досліджуваний період на 3%, сирів – на 50%. Вітчизняні виробники молочної продукції не можуть конкурувати із заводами ЄС за ціною, а за деякими категоріями – за асортиментом та якістю. Торгова маржа на імпортну молочну продукцію у 2019 році була нижчою, ніж на продукцію українських виробників. Виробники молока з країн ЄС перебувають в інших фінансових умовах, фермери мають низькі кредитні ставки і дотації з бюджету Євросоюзу в розмірі 13-14 євроцентів на літр при собівартості виробництва 43-44 євроценти, ПДВ на продукти харчування в ЄС становить 7% проти 20% в Україні. Запропоновано зростання ефективності виробництва молока, впровадження інноваційних, екологобезпечних технологій його виробництва; введення квот на імпорт молока з ЄС або створення механізму тарифного квотування на імпорт; ефективні маркетингові стратегії і модернізація виробництва молочної продукції, поновлення її асортименту; глибока переробка молока та інноваційних продуктів; вирішення проблеми контрабанди молочної*

продукції та фальсифікату; цільові експортні ринки країн Близького (Середнього) Сходу, Північної Африки та Китаю.
Ключові слова: *молочна продукція, ринок, експорт, імпорт, країни Євросоюзу, квоти.*

Title: The current status and the european integration perspectives of the dairy subcomplex of Ukraine

Abstract. *The article identifies the main problems of the dairy industry as the following: lack of raw materials that do not meet the world quality standards; the imbalance of the dairy market; monopoly position of processing enterprises; insufficient level of organizational relations between suppliers of raw materials and manufacturers; high prices; "shadow market", falsification of dairy products, which leads to a decrease in its competitiveness.The authors revealed a tendency to a decrease in milk production: more than a quarter over the 10 months of 2019 compared to 2014. At the same time, imports of milk and cream increased by 3% over the period under review, and of cheese by 50%. Domestic dairy producers cannot compete with EU factories for price, and for some categories for assortment and quality. The trade margin for imported dairy products in 2019 was lower than for Ukrainian producers.EU milk producers are in other financial terms, farmers have low credit rates and subsidies from the EU budget of 13-14 euro cents per liter at a production cost of 43-44 euro cents, VAT on food in the EU is 7% against 20% in Ukraine. It is proposed: the increase in milk production efficiency, the adaption of innovative, environmentally friendly technologies for this production; the advent of EU milk import quotas or the creation of an import tariff quota mechanism; the effective marketing strategies and dairy production modernization, renewal of its range; deep processing of milk and innovative products; solving the problem of dairy products' smuggling and adulteration; targeted export markets in the Middle East, North Africa and China.*
Keywords: *dairy products, market, export, import, EU countries, quotas.*

Молочна продукція завжди була і залишається однією із найважливіших складових споживчого кошика населення України. У складних соціально-економічних та політичних умовах молокопродуктовий підкомплекс продовжує розвиватись та все впевненіше ставати частиною світового продовольчого ринку.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності молочної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, аналіз ринку молочної продукції, можливості експорту та імпорту молокопродукції досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них: О. А. Мошковська, Т.Л. Мостенська, А.Е. Алімов, Т.В. Божидарнік, В.В. Бондарець, Д.Ф. Крисанов, Л.А. Головчук, Л.О. Удов, О.М. Варченко,ва, Л.С. Іванов, Л.М. Кобрин, А.С. Даниленко, І.А. Крюков, С.В. Чугаєвська, А.Л. Солошонок, М.В. Заходим, К.М. Куліш, М.К. Пархомець, Т.І. Миронюк, І.П. Теплих, Marta Śmigla, Marzena Trajer, Ewa Bochińska, Martyn Mieczkowski, Joanna Sych-Winiarek, Maria Włodarczyk та інші.

Однак, за останній період відбулися суттєві зміни на світовому і вітчизняному ринку молокопродукції, які потребують подальшого дослідження. Так, з 2018 року вітчизняний молочний сектор демонструє деякі позитивні результати, покращилась якість сировини, вперше за останні роки Україна увійшла в 10-ку світових лідерів з експорту молочної продукції (її реалізовано на суму майже на 57 млрд грн, при цьому експорт склав понад 7 млрд грн).

Найбільш важливими країнами, звідки в ЄС надходить сільськогосподарський імпорт, залишаються Бразилія (12,0 млрд євро) і США (11,5 млрд євро), Китай, Аргентина, Україна, Швейцарія, Туреччина та Індонезія – на кожну з цих країн припадає від 4,4 до 5,5 млрд євро.

Ринок молочної продукції включає такі товарні групи: вершки, сир сичужний та кисломолочний, концентроване молоко і вершки, сухе молоко, масло вершкове, кисломолочні продукти (кефір, сметана, йогурт, маслянка), морозиво. Основу ринку молочної продукції в Україні становлять товари вітчизняного виробництва, хоча імпорт в останні роки значно зростає.

На сучасному етапі розвитку ринку молочної продукції чітко прослідковуються певні проблеми його становлення та функціонування. Однією із головних проблем виробництва молочних продуктів в Україні залишається зменшення чисельності корів, за останні три роки – з 2,1 до 1,9 млн гол., що призводить до браку сировини для виробництва готової молочної продукції, втрати постачальників внаслідок розпаду сировинних зон і всієї системи заготівель молока, недовикористання виробничих потужностей підприємств – виробників молокопродукції.

Наступна проблема – монопольне становище переробних підприємств, що є причиною нееквівалентного обміну. Проте молочні заводи не мають можливості підвищувати закупівельні ціни, оскільки це призведе до підвищення цін реалізації молокопродуктів. Соціальна значущість молочних продуктів не допускає такого підвищення: споживання їх вже зараз нижче фізіологічних норм, а низький платоспроможний попит призведе до ще більшого скорочення споживання [1, С. 22].

На ринку, як і раніше, присутній значний тіньовий сегмент. Тіньовий сектор готової молочної продукції оцінюється на рівні 20 – 25%. Велика кількість молочної продукції на українському ринку фальсифікується, зокрема це стосується масла, сиру та інших продуктів [2]. Асоціація виробників молока (АВМ) відзначає масові випадки підміни молокопереробниками молочного білка рослинним у своїй продукції без зазначення відповідної інформації на етикетці.

Ринок молочних продуктів України дуже різноманітний і високо конкурентний. Чисельність тільки великих гравців складає близько 10 – 15, кількість дрібних локальних виробників перевищує кілька сотень. Десятка найбільших виробників продукції з незбираного молока включає такі підприємства: 1. «Данон» – 13,2% 2. «Молочний альянс» – 11,2% 3. «Лакталіс» – 10,0% 4. «Люстдорф» – 9,8%. 5. «Вімм-Білль-Данн» – 8,8%. 6. Придніпровський молочний комбінат – 5,5%. 7. «Галичина» – 5,3%. 8. Тернопільский молокозавод – 5,2%. 9. «Терра Фуд» – 4,7%. 10. Група компаній «Формула» – 3,1% [3].

У процесі адаптації вітчизняних молочних виробників до європейських технологічних норм виробництва і контролю якості продукції, а також активного проникнення продукції європейських виробників на внутрішній ринок України, росте якість молокопродуктів в цілому, що веде також до зростання цін. Важливою особливістю сучасного етапу розвитку ринку

молочних продуктів в Україні є зростання виробництва молока екстра класу. Так, у 2018 році обсяги закупівлі молока екстра і вищого ґатунку вперше зросли відповідно на 34% та 8%. В той же час, обсяги закупівлі молока I ґатунку скоротилися на 9%, а II ґатунку – на 15%. Оскільки українські фермери переорієнтовуються на ринок Євросоюзу, вони нарощують виробництво саме високоякісного молока. І це ключова причина розвитку всього національного молочного бізнесу.

У структурі внутрішнього споживання спостерігається тенденція до переходу на здорове і якісне харчування, що підсилює популярність продуктів без використання консервантів і інших добавок.

Основу ринку молочної продукції в Україні становлять товари вітчизняного виробництва, хоча імпорт в останні роки зростає, в першу чергу з країн ЄС. Якщо раніше європейці завозили переважно лише сири, то за останні три роки у вітчизняних магазинах з'явилися польські йогурти, сири і навіть молоко.

Основні тенденції розвитку ринку молочних продуктів в Україні за останні 6 років наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні тенденції ринку молочних продуктів в Україні

Показники	Тис. т						
	2014	2015	2016	2017	2018	10 міс. 2019	2019 у % до 2014
Виробництво молока	11,13	10,62	10,38	10,28	10,06	8.39	75,4
Імпорт молока та вершків	2,35	0,41	0,59	0,84	1,33	2,42	103,0
Імпорт сирів	11,76	5,38	7,06	10,01	13,72	17,66	150,2

Джерело: розраховано за даними Держстату України [4].

Чітко прослідковується тенденція до зменшення виробництва молока – сировини для виробництва молокопродукції: більше як на чверть за 10 місяців 2019 року порівняно з 2014 роком. При цьому імпорт молока та вершків виріс за досліджуваний період на 3%, а сирів – на 50%.

У 2019 році Україна ввезла рекордні за останні п'ять років 18 тис. т сирів, при цьому тут не враховано «сірий» імпорт, який завозять переважно з Польщі. Україна ввійшла в десятку країн-імпортерів сиру з ЄС. Деякі аналітики вважають, що польські, німецькі, французькі сири становлять майже третину української «полиці», а іноді й більше [5].

Попит на деякі групи українських молочних товарів збільшився в країнах Близького Сходу, країнах ЄС, ПАР, Азії. «Богодухівський молокозавод» планує поставляти суху демінералізовану сироватку в Китай. Зараз підприємство експортує вершкове масло в Туреччину і Єгипет, а також сирний продукт у Казахстан і Білорусь. Компанія «Мілкіленд» розпочала поставку вершкового

масла та сухих молочних продуктів в КНР. «Danone Україна» з 2018 року експортує йогурти з нетривалим терміном зберігання до Польщі, сметану – в ОАЕ, з 2016-2017 років – Activia в Молдову. У планах компанії відкрити нові ринки збуту в Європейський Союз [6]. Україну включили до переліку країн, з яких дозволено експорт до Японії сирого молока та молочних продуктів (включно з маслом та сиром).

За 9 місяців 2019 року Україна скоротила експорт молочної продукції на 7,5%, або на 8,49 тис. т, до 105,304 тис. т на суму 223,104 млн доларів у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року. За вказаний період експорт молока та вершків збільшився на 23,8% до 19,19 тис. т, молока згущеного і сухого – на 5,9% до 30,92 тис. т, кисломолочної продукції – на 12,9% до 4,54 тис. т, морозива – на 2,8% до 5,93 тис. т, при цьому скоротився експорт молочної сироватки на 17,3% до 19,46 тис. т, масла тваринного походження – на 34,7% до 15,17 тис. т, сирів – на 15% до 5,14 тис. т і казеїну – на 23,6% до 4,95 тис. тонн. У 2019 році, коли вперше були відсутні надлишки сировини, почали зростати ціни на молоко, був підвищений ріст попиту і цін на сировину.

При цьому, за 9 місяців 2019 року Україна збільшила імпорт молочної продукції на 49%, або на 8,67 тис. т, до 26,39 тис. т на суму 93,5 млн доларів у порівнянні з 9 місяцями 2018 року. Зокрема, зріс імпорт молока та вершків у 2,4 рази до 1,88 тис. т, кисломолочної продукції – на 30% до 4,47 тис. т, молочної сироватки – на 20,2% до 1,87 тис. т, масла тваринного походження – на 69% до 1,33 тис. т, сирів – на 61,4% до 14,9 тис. т, морозива – на 28,6% до 346 т і казеїну – у 3 рази до 69 тонн. Скорочення обсягів імпорту спостерігалося тільки у категорії молока згущеного і сухого на 5,9% до 1,54 тис. тонн. Крім того, молокопереробні підприємства вичерпали виділені на 2019 рік квоти на безмитні поставки у ЄС вершкового масла (квота склала 2,4 тис. т), на 39% – квоти на оброблену продукцію з молока (2 тис. т), на 30% – на сухе молоко (3,6 тис. т), на 15% – на молоко, вершки, йогурти (9,2 тис. т), на 2% – на оброблену продукцію з вершків (420 т) [7].

Вітчизняні виробники молочної продукції не можуть конкурувати із заводами ЄС за ціною, а за деякими категоріями – за асортиментом та якістю. Торгова маржа на імпортну молочну продукцію у 2019 році була нижчою, ніж на продукцію українських виробників. Збільшенню обсягів імпорту сприяє і політика торгових мереж: торгова націнка на українські сири з боку мереж вища порівняно з імпортними сирами на 15-20%, при цьому закупівельні ціни на молоко в Україні вищі, ніж у ЄС (а доходи українців і жителів ЄС – непорівнювані).

Виробники молока з країн ЄС перебувають в інших фінансових умовах, фермери мають низькі кредитні ставки і дотації з бюджету Євросоюзу в розмірі 13-14 євроцентів на літр при собівартості виробництва 43-44 євроценти. Крім того, ПДВ на продукти харчування в ЄС становить 7% проти 20% в Україні. На вартості імпортних товарів в Україні позначається і нинішній курс долару щодо гривні. Польща протягом 2003-2018 років отримала на розвиток молочної галузі 29 млрд євро, Німеччина – 64 млрд євро. Підтримка українських фермерів щодо молочного тваринництва на цьому фоні є непорівнюваною.

Аналіз торгівлі молочною продукцією Польщі показує значно вищу ефективність порівняно з Україною. Так, за п'ять останніх років прослідковується чітка тенденція до зростання експорту молочної продукції з 1914 до 2241 млн євро, або на 17% та поступового зростання імпорту з 806 до 993 млн євро, або на 23%, тобто сальдо позитивне. У 2019 році в умовах зростання пропозиції молока та подальшого зростання доходів польського населення, спостерігається тенденція збільшення споживання молока та молочних продуктів (очікується 225 літрів на душу населення, що приблизно на 1% вище, ніж у 2018 році). Експерти ФАО прогнозували виробництво у 2019 році
молока – 859 млн т, на 16 млн т більше, ніж у 2018 році. Польські аналітики стверджують, що зростаючий світовий попит на молочні продукти сприяє утриманню внутрішніх цін на цей асортимент до кінця 2019 року на відносно високому рівні [8, 9, с. 31].

У ситуації, яка склалася на ринку молочної продукції України, першочерговими напрямами зростання конкурентоспроможності продукції молокопереробки, врівноваження і збалансування торгівлі нею є:

- ліквідація браку сировини, відповідність її світовим стандартам якості у результаті зростання ефективності виробництва молока, впровадження інноваційних, екологобезпечних технологій його виробництва;
- для захисту внутрішнього ринку – введення квот на імпорт молока з ЄС або створення механізму тарифного квотування на імпорт, «дзеркальні» квоти;
- перехід переробників на ефективні маркетингові стратегії і модернізацію виробництва, поновлення асортименту молочної продукції на внутрішній ринок та на експорт;
- для продукції на експорт сконцентруватись на глибокій переробці молока та інноваційних продуктах: казеїнатах, ізолятах, сухій сироватці для дитячого харчування та інших;
- на державному рівні вирішити проблему контрабанди молочної продукції та фальсифікату;
- більше уваги приділяти цільовим експортним ринкам країн Близького (Середнього) Сходу, Північної Африки та Китаю.

Таким чином, проведені дослідження дозволили встановити основні проблеми, притаманні галузі молокопереробки: брак сировини, яка не відповідає світовим стандартам якості; розбалансованість ринку молока і молочної продукції; монопольне становище переробних підприємств, що є причиною нееквівалентного обміну; недостатній рівень організації взаємозв'язків постачальників сировини і виробників; високі ціни; «тіньовий ринок», фальсифікація молочної продукції, що приводить до зниження її конкурентоспроможності.

Для вирішення вказаних проблем запропоновано зростання ефективності виробництва молока, впровадження інноваційних, екологобезпечних технологій його виробництва; введення квот на імпорт молока з ЄС або

створення механізму тарифного квотування на імпорт, «дзеркальні» квоти; ефективні маркетингові стратегії і модернізація виробництва молочної продукції, поновлення її асортименту; глибока переробка молока та інноваційних продуктів; вирішення проблеми контрабанди молочної продукції та фальсифікату; цільові експортні ринки країн Близького (Середнього) Сходу, Північної Африки та Китаю.

Список використаної літератури:

1. Мошковська О.А. Аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, проблем його розвитку та шляхів їх вирішення / О.А. Мошковська // Агросвіт. – 2019. – №18. – С. 16-23.
2. Итоги года на рынке молока: производители все больше ориентируются на Китай и ЕС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/business/itogi-goda-moloko-349186/
3. ТОП-10 українських виробників молочної продукції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tripoli.land/news/top-10-ukrayinskih-virobnikiv-molochnoyi-produktsiyi
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/
5. Дороже, чем в Брюсселе: как украинская "молочка" проигрывает Украину производителям ЕС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
6. https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/12/2/654311/
7. Итоги года на рынке молока: производители все больше ориентируются на Китай и ЕС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/business/itogi-goda-moloko-349186/
8. Литвин Е. Україна наростила імпорт молочки на 50%. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukranews.com/ua/news/667498-import-molochnoyi-produktsiyi-zris-na-50-za-9-misyatsiv
9. Śmigla M. Ekonomiczne rodukcji mleka w makroregionach Unii Europejskiej // M. Śmigla. – Poznań, 2015. – 288 c. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.wbc.poznan.pl/dlibra/publication/440998/edition/351856?language=pl
10. Sytuacja na rynkach rolnych //Biuletyn Informacyjny. – 2019. – №1. – S. 23-31.

2. Сутність професійного судження державного аудитора (О.Л. ТКАЧ)

PROFESSIONAL JUDGMENT OF A STATE AUDITOR

УДК 657.6

ТКАЧ О.Л. (Начальник відділу аудиту видатків територіального управління Рахункової палати по Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополю **(у м. Одеса)**)

Анотація. *В роботі розглянуто сутність професійного судження державного аудитора. Визначено сутність даного поняття як експертної оцінки, що використовується в умовах неформалізованих ситуацій та обставин. Професійне судження визначено як процес, а не як результат. Встановлено, що формування професійного судження передбачає визначення якісних та кількісних критеріїв оцінки. Автор приділяє увагу саме кількісним критеріям, щодо яких мають бути визначені не абсолютні значення, а відносні. До них можуть бути віднесені: критичні значення (максимальні та мінімальні значення); тренд (на основі динаміки показників); середні показники (в тому числі модальні і медіанні). Автор виділяє дві основні функції професійного судження в державному аудиті: підтримка ухвалення рішень щодо організації і здійснення процесу аудиту; вирішення проблем, пов'язаних з існуванням суперечностей нормативного і методологічного характеру. Автор заперечує будь-яку класифікацію професійних суджень, що відокремлює «оцінку». Він виходить з того, що , всі судження є процесом оцінки і прийняття суб'єктивних рішень в умовах, коли однозначну відповідь дати неможливо. Основою формування професійного судження аудитора є людський фактор, що визначається особистістю дослідника, його професіоналізмом і апперепцією.*

Ключові слова: *державний аудит, професійне судження, аудиторський висновок, експертна оцінка, критерії оцінки, процедури аудиту*

Abstract. *The essence of professional judgment of the state auditor is considered in the work. The essence of this concept is determined as an expert judgment, which is used in the context of misformalized situations and circumstances. Professional judgment is defined as a process, not as a result. It is claimed that the formation of professional judgment involves the determination of qualitative and quantitative criteria of assesment. The author pays attention to quantitative criteria, for which relative values should be determined not absolute ones. These may include: critical values (maximum and minimum); trend (based on the dynamics of indicators); averages (including mode and median). The author identifies two main functions of professional judgment in state audit: supporting decision making regards the organization the audit process; solving problems related to the existence of legal and methodological contradictions. The author denies any classification of professional judgments, which separates "assesment". It proceeds from the fact that all judgments are a process of assesment and subjective decision-making in circumstances where an unambiguous answer cannot be given. The basis for the formation of the auditor's professional judgment is the human factor, which is determined by the researcher's personality, his professionalism, and appreciation.*

Key words: *state audit, professional judgment, audit opinion, expert judgements, evaluation criteria, audit procedures*

Основну роль під час формування аудиторського висновку та висловлення думки про достовірність фінансової інформації в результаті державного аудиту має професійне судження аудитора. Професійне судження – застосування

необхідних навичок, знань і досвіду в контексті стандартів аудиту, бухгалтерського обліку та професійної етики при прийнятті обґрунтованих рішень щодо плану дій, які прийнятні за обставинами завдання з аудиту [4, с. 32].

Вивчаючи літературу, що стосується професійного судження в процесі аудиту можемо виділити дві ключові проблеми, які розглядаються як вітчизняними так і закордонними вченими:

1) ідентифікація професійного судження аудитора (А.Аренса, Дж. Лоббека [1], В.П. Бондаря [3], К.О. Назарової [7], О.Ю. Редька [10], В.В. Рядської [11]);
2) методика застосування професійного судження аудитора (І.К. Дрозд [2], В.П. Мазур [5], І.М. Пожарицької [8]).

Метою даної роботи є визначення сутності професійного судження державного аудитора, особливостей його застосування та функцій, що виконуються за допомогою професійного судження аудитора.

Професійне судження аудитора окремі вчені відносять до експертних оцінок, які відбуваються в умовах неформалізованих ситуацій та обставин [13, С. 3 - 9], що дозволяє розглядати його як оцінку процесів або явищ, які не підлягають безпосередньому вимірюванню. При цьому «прийняття рішення щодо професійного питання в умовах невизначеності повинно будуватися на знаннях, досвіді та навичках, передбачених професійними стандартами поведінки та етики». [9, с. 136]. В першу чергу це важливо для визначення рівня суттєвості інформації, що підлягає аудиту та рівня аудиторського ризику. Ґрунтуючись на професійному судженні аудитор встановлює обсяг аудиторських доказів, які мають бути одержані під час аудиту, а також визначає зміст та обсяг аудиторських процедур. Професійне судження використовується і для оцінки обсягу робіт та часу на його виконання, виходячи з наявних ресурсів аудитора. Згідно ISSAI 300 професійне судження має використовуватися на всіх етапах аудиторського процесу.

Об’єктом судження аудитора у широкому значенні є усі професійні питання в галузі стандартів аудиту, бухгалтерського обліку та професійної етики [9, с. 137]. Аудитор повинен використовувати професійне судження для визначення необхідного обсягу знань про діяльність об'єкта аудиту і його середовище. Першочерговим завданням аудитора є з'ясування того, чи достатньо досягнутого ним розуміння діяльності об'єкта аудиту для оцінки ризиків викривлення фінансової та бюджетної звітності, а також для планування і виконання подальших аудиторських процедур [6, п. 2.1.1.].

Формування професійного судження передбачає визначення якісних та кількісних критеріїв оцінки. Вбачаємо необхідність приділення уваги саме кількісним критеріям, щодо яких маються бути визначені не абсолютні значення, а відносні. Такими значеннями можуть бути:

1) критичні значення (максимальні та мінімальні значення);
2) тренд (на основі динаміки показників)
3) середні показники (в тому числі модальні і медіанні)

Окремі вчені пропонують оцінювати також відхилення [14, с. 465], до яких автори відносять відсутність формальних ознак документів, таких як обов’язкові реквізити, недотримання хронологічного порядку документів при їх реєстрації, зменшення кількості документів, які мають бути згідно нормативних актів тощо.

Професійне судження державного аудитора – процес застосування професійних компетентностей для оцінки певних процесів та явищ в умовах невизначеності. В такому трактуванні професійного судження ми відійшли від трактування судження як думки чи точки зору, і зупинились на професійному судженні як процесі, адже його потрібно здійснювати протягом усього аудиту за умови належного документування та підтвердження достатніми та прийнятними аудиторськими доказами, як визначає МСА 200 та ISSAI 300.

З суті професійного судження державного аудитора витікають його функції і полягають в оцінці предмету перевірки, кількості й якості доказів, їх достатності та прийнятності для підтвердження звіту з надання впевненості, суттєвості факторів впливу та статей звітності. В цьому контексті ми підтримуємо К.С. Сурніну [12], яка виділила дві основні функції:

- підтримка ухвалення рішень щодо організації і здійснення процесу аудиту, зокрема аналітичних процедур;
- вирішення практичних проблем, пов'язаних з існуванням суперечностей нормативного і методологічного характеру.

При цьому ми заперечуємо будь-яку класифікацію професійних суджень, що відокремлює «оцінку», адже виходячи із сутності і функцій яку вони виконують всі судження є процесом оцінки і прийняття суб’єктивних рішень в умовах, коли однозначну відповідь дати неможливо.

Основою формування професійного судження аудитора є людський фактор, що визначається особистістю дослідника, його професіоналізмом і апперепцією.

Отже, професійне судження державного аудитора – процес застосування його професійних компетентностей для оцінки певних процесів та явищ в умовах невизначеності. В такому трактуванні професійного судження ми відійшли від трактування судження як думки чи точки зору, і зупинились на професійному судженні як процесі, адже його потрібно здійснювати протягом усього аудиту за умови належного документування та підтвердження достатніми та прийнятними аудиторськими доказами. Основними функціями, які вирішуються при допомозі професійного судження державного аудитора є: підтримка ухвалення рішень щодо організації і здійснення процесу аудиту та вирішення практичних проблем, пов'язаних з існуванням суперечностей нормативного і методологічного характеру.

При цьому ми заперечуємо будь-яку класифікацію професійних суджень, що відокремлює «оцінку», адже виходячи із сутності і функцій яку вони виконують всі судження є процесом оцінки і прийняття суб’єктивних рішень в умовах, коли однозначну відповідь дати неможливо.

Список використаних джерел:

1. Аренс А. Аудит / А.Аренс, Дж. Лоббек ; гл. редактор серии проф. Я.В. Соколов ; пер с англ. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
2. Аудит фінансових результатів: теоретико-методологічний аспект : монографія / І.К. Дрозд, В.М. Іванков, Г.Б. Назарова, Н.С. Шалімова ; за заг. редакцією І.К. Дрозд. – К. : ТОВ «Видавництво «Сова», 2013. – 208 с.
3. Бондар В.П. Концепція розвитку аудиту в Україні: теорія, методологія, організація : монографія / В.П. Бондар. – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 456 с.
4. Глосарій термінів [Текст] / Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг – К. : Аудиторська палата України, 2010. – 1027 с.
5. Мазур В.П. Суттєвість і аудиторський ризик при здійсненні аудиту фінансових результатів від сільськогосподарської діяльності / В.П. Мазур // Вісник ЖДТУ. – № 1 (67). – 2014. – С. 25–33
6. Методичні рекомендації з проведення Рахунковою палатою фінансового аудиту // Затверджено Рішенням Рахункової палати 22 вересня 2015 року N 5-5
7. Назарова К.О. Аудит: еволюція, потенціал, ефективність : монографія / К.О. Назарова.– К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 464 с.
8. Пожарицька І.М. Професійне судження аудитора: теорія і практика : монографія / І.М. Пожарицька. — Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. – 356 с.
9. Пожарицька, І. М. Професійне судження аудитора: гносеологічний аспект [Текст] / І.М. Пожарицька // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – №1. – С. 134-139 с.
10. Редько О.Ю. Аудит в Україні. Морфологія : монографія / О.Ю. Редько. — К. : ДП «Інформ.-аналіт. Агентство», 2008. – 493 с.
11. Рядська В.В. Аудит в економічній системі України: сучасний стан та концепція розвитку : монографія / В.В. Рядська. – Чернігів : Видавець Лозовий В.М., 2014. – 472 с.
12. Сурніна, К. С. Аналітичні процедури в аудиті: методологія і практика [Текст]: монографія / К. С. Сурніна. – Сімферополь : ДІАЙПІ, 2011. – 392 с.
13. Шапошников, А. А. Профессиональное суждение и его роль в аудите [Текст]/ А. А. Шапошников, Т. В. Синицына //Аудиторские ведомости. – 2006. – № 4. – С. 3 – 9.
14. Шерстюк О. Л. Аспекти застосування професійних суджень аудитора / О. Л. Шерстюк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. - 2016. - Вип. 2-3. - С. 459-471. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2016_2-3_30

3. Соціально-відповідальний підхід до управління витратами *(Т.В. Боцян, І.О. Пойта)*

УДК 657.3

БОЦЯН Т.В. *(к.е.н., доцент, Житомирський державний університет ім. І. Франка)*
ПОЙТА І.О. *(к.е.н., доцент, Житомирський державний університет ім. І. Франка)*

Анотація. *Робота в довгостроковій та короткостроковій перспективі як правило має різні мотиви і результати. Маючи довгострокову перспективу компанія передбачає збалансування економічних інтересів, задоволення потреб споживачів та забезпечення благополуччя суспільства. В цьому полягає зміст соціально-відповідального підходу до бізнесу. В основі такого підходу лежить корпоративна соціальна відповідальність. Це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх родин, громади й суспільства загалом. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності відбувається через зміну підходу до суті бізнесу – до управління витратами. Тобто з економічної точки зору соціальна відповідальність – це здійснення витрат, які передбачають збільшення вартості підприємства в майбутньому.*

З метою виявлення тих питань, які повставали в бізнесі щодо управління витратами було описано чотири основні існуючі до XXI ст. парадигми управління витратами. До них належать стандарт кост; директ костинг, абсорпшн костинг і CVP аналіз; ABC-костинг та прайс-костинг. Встановлено, що процес управління витратами розвивався від процесу простого обліку витрат і встановлення ціни на основі виробничих можливостей підприємства, до такого процесу управління ними, що забезпечує продаж продукції за ціною, що відповідає умовам ринку. Орієнтація змістилась з виробника на споживача продукції та умови функціонування ринку вцілому з врахуванням соціально-відповідального підходу до бізнесу.

Ключові слова*: корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність, витрати, управління витратами, парадигма управління витратами, соціальні витрати*

Title: Socially responsible approach to the cost management

Abstract. *Business in the long and short term usually has different motives and results. Having a long-term perspective, the company predicts balancing economic interests, meeting consumer needs and ensuring the well-being of society. This is the content of a socially responsible approach to business. This approach is based on corporate social responsibility. It is a long-term commitment of companies to act ethically and promote economic development while improving the quality of life of employees and their families, communities and society. Corporate social responsibility is realized through a change in approach to the essence of business which is the cost management. So, from an economic point of view, social responsibility is existence of costs that imply an increase of the enterprise' value in the future.*

In order to identify those issues of cost management that have arisen in the business four major cost management paradigms existing before the XXI century have been described. These include standard-cost; direct costing, absorption costing and CVP analysis; ABC costing and price costing. It is claimed, that the process of cost management started as a process of simple cost accounting and pricing on the basis of production capabilities of the enterprise, to such a process of managing them, which ensures the sale of products for market price. The orientation has shifted from

producer to consumer of products and conditions of market activity, taking into account the socially responsible approach to business.
Keywords: *corporate social responsibility, social responsibility, costs, cost management, cost management paradigm, social costs*

Проблемним питанням, яке викликає гостру суспільну дискусію, є зосередженість підприємств лише на прибутку та збільшенні капіталу, без аналізу ситуації в якій функціонує бізнес. Таке вузьке бачення характеризує бізнес як такий, що спрямований на короткострокову перспективу (відшкодування понесених витрат і отримання «швидкого» прибутку). Робота в довгостроковій перспективі передбачає збалансування економічних інтересів компаній, задоволення потреб споживачів та забезпечення благополуччя суспільства у довгостроковій перспективі. Саме соціально-відповідальний підхід забезпечує ці дії через зміну підходу до суті бізнесу – до управління витратами.

Постановка завдання і методи дослідження. Метою даної роботи є узагальнення в хронологічному розрізі парадигм управління витратами і опис нової, обумовленого соціально-відповідальним підходом.

Результати дослідження. За версією Світової Ради Компаній зі Сталого Розвитку, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх родин, громади й суспільства загалом. З цього випливає, що характерною рисою соціально відповідального бізнесу є встановлення гармонійних відносин з усіма зацікавленими в бізнесі сторонами. КСВ передбачає, що раціональні економічні інтереси орієнтують бізнес не тільки на отримання максимального прибутку, але й на поліпшення власного «середовища існування» – економічного, соціального, екологічного, політичного тощо.

З метою виявлення тих питань, які повставали в бізнесі щодо управління витратами, перш за все опишемо чотири основні існуючі до XXI ст. парадигми управління витратами. Парадигма на певному відрізку часу визначає коло питань і методів їх вирішення в тій чи іншій галузі науки або в певній науковій школі. При цьому ми зупиняємось лише на ринковій економіці і не говоримо про ті парадигми, які існували в централізованій плановій економіці:

1. Стандарт кост (поч. XX ст. – 40-ві рр. XX ст.) - визначення загального розмір витрат і витрат на одиницю продукції, згідно інженерних можливостей виробництва; відповідно до цих витрат встановлювались ціни на продукцію
2. Директ костинг, абсорпшн костинг і CVP аналіз (40-ві рр. XX ст. – кінець 80-тих рр. XX ст.) - поділ витрат на постійні і змінні, і відповідно до цього визначення обсягу виробництва в точці беззбитковості
3. ABC-костинг (кінець 80-тих рр. XX ст. – початок 90-их рр. XX ст.) - облік витрат в умовах диверсифікованого випуску продукції, комплексного виробництва

4. Прайс-костинг (початок 90-их рр. XX ст. – поч. XXI ст.) - прийняття рішення про випуск продукції (визначення витрат на її випуск) відповідно до цін, які встановлюються на ринку під впливом попиту і пропозиції та з врахуванням маркетингової стратегії.

Процес управління витратами розвивався від процесу простого обліку витрат і встановлення ціни відповідно до їх суми, до такого процесу управління ними, що забезпечує продаж продукції за ціною, що відповідає умовам ринку. Орієнтація змістилась з виробника на споживача продукції та умови функціонування ринку вцілому.

В умовах, коли витрати на виробництво є приблизно однаковими у всіх виробників, управління витратами може відбуватись лише за рахунок постійного вдосконалення процесу виробництва і продажу продукції та використання нецінових факторів впливу на споживача. Зауважимо, що в рамках даної роботи витрати пов'язані зі збутом продукції не розглядаються. Основним фактором впливу, в таких умовах, є дотримання соціально-відповідального підходу до бізнесу. З одного боку це обумовлює нові витрати (наприклад сертифікація виробництва та продукції, витрати на екологічний аудит), а з іншого забезпечує зменшення існуючих витрат (наприклад зменшення витрат на опалення, вивезення сміття за рахунок впровадження нових технологій). Врахування цих витрат в загальній системі і обумовлює появу нової парадигми управління витратами.

Реалізація проектів пов'язаних з КСВ потребує часу, особливо якщо проект потребує капітальних вкладень. Проте це не доводить, що проект, який приносить користь з соціальної точки зору, приносить одночасно і найбільший прибуток, хоча раціональний суб'єкт господарювання чекає на швидкий результат і цікавиться здебільшого проектами, які приносять прибуток в короткостроковому періоді.

Взагалі з економічної точки зору напрями здійснення КСВ передбачають:

1) утворення витрат на здійснення соціальних програм;
2) в ряді випадків зменшення окремих статей існуючих витрат та/або збільшення статей доходів;
3) скорочення розмірів прибутку (лише в короткостроковій перспективі, а в довгостроковій - їх стабільність);
4) зростання вартості підприємства (та/або його бренду).

У підтвердження нашої думки наведемо приклад. ПАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат», за рахунок використання безтротиловової екологічно чистої вибухової речовини (в рамках зменшення негативного впливу на навколишнє середовище) підвищив продуктивність комплексу. Внаслідок таких змін утворились нові витрати на використання безтротилової вибухівки, проте збільшилась кількість видобутої продукції, реалізація якої в перспективі призведе до отримання більших прибутків. Тобто з економічної точки зору соціальна відповідальність – це здійснення витрат, які передбачають збільшення вартості підприємства в майбутньому.

Висновки. На основі проведеного дослідження можемо зробити висновок, що на початкових етапах управління витратами в основі даного процесу лежали

виробничі можливості підприємства. Сьогодні цією основою є соціально-відповідальний підхід до бізнесу.

Література

1. Боцян Т.В. Корпоративна соціальна відповідальність через призму обліково-аналітичного забезпечення менеджменту: основні проблеми// Вісник ОНЕУ. Вип. 3. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 372 с.– с.44-50
2. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі / [пер. з анг. С. Яринич]. – К.: Стандарт, 2005. – 285 с.
3. Стародубська М. Ефективність соціальних проектів потрібно виміряти / М. Стародубська // Новий маркетинг. – 2006. – №8. – С.36-42.
4. Young S. Mark Readings in management accounting. 3rd Edition, New Jersey, 2001, 250 p.

4. System bezpieczeństwa na obszarze Ameryki Łacińskiej *(A. Wiktorowicz, A. Pilich)*

dr Anna Wiktorowicz,
Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Polska
dr Alojzy Pilich,
Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego w Skierniewicach

Streszczenie. *Celem niniejszego artykułu jest analiza stanu bezpieczeństwa w Ameryce Łacińskiej. Podejmując się owego zadania, konieczne jest wzięcie pod uwagę specyfiki zagrożeń z jakimi borykać się musi ów region, a także samego charakteru bezpieczeństwa tego obszaru. Ameryka Łacińska jest najmniej zmilitaryzowanym regionem świata, przez decydentów politycznych często określanym mianem najbardziej pokojowego. Niewiele jest w nim punktów zapalnych, a konflikty zbrojne między państwami zdarzały się sporadycznie, będąc domeną okresu kształtowania i umacniania niepodległości w wieku XIX. Na mocy podpisanego w 1967 r. Traktatu z Tlatelolco Ameryka Łacińska jest również strefą wolną od broni jądrowej (hiszp. Tratado de Tlatelolco, 1967). Ze względu na niską intensywność zagrożeń, przez dekady region ten pozostawał na uboczu stosunków międzynarodowych, będąc postrzeganym w kategoriach wyłącznej strefy wpływów Stanów Zjednoczonych. Zmiana w tym zakresie nastąpiła dopiero na przełomie lat 80. i 90., w związku z zakończeniem zimnej wojny, jak również postępującymi przemianami demokratycznymi w państwach latynoamerykańskich. Procesy te przyczyniły się do redefinicji postrzegania bezpieczeństwa w Ameryce Łacińskiej i dostrzeżenia szerokiej gamy nowych zagrożeń, z których większość nie istniała bądź nie była brana pod uwagę w warunkach dwublokowego podziału świata. Państwa latynoamerykańskie po raz pierwszy zyskały możliwość samodzielnego definiowania najważniejszych dla nich zagrożeń, również tych wychodzących poza tradycyjną płaszczyznę polityczno-militarną.*
Słowa kluczowe: ***b****ezpieczeństwo regionalne, bezpieczeństwo subregionalne, doktryny bezpieczeństwa, traktaty międzynarodowe*

Summary. *The purpose of this article is to analyze the state of security in Latin America. When undertaking this task, it is necessary to take into account the specificities of threats that this region must face, as well as the very nature of the security of this area. Latin America is the least militarized region in the world, often referred to as the most peaceful by policy makers. There are few hotspots in it, and armed conflicts between states occurred sporadically, being the domain of the period of shaping and strengthening independence in the nineteenth century. Under the Treaty of Tlatelolco, signed in 1967, Latin America is also a nuclear weapons-free zone (Spanish Tratado de Tlatelolco, 1967). Due to the low intensity of threats, the region has remained on the sidelines of international relations for decades, being perceived in terms of the exclusive sphere of influence of the United States. The change in this respect took place only at the turn of the 1980s and 1990s, in connection with the end of the Cold War, as well as the progressing democratic changes in Latin American countries. These processes have redefined the perception of security in Latin America and perceived a wide range of new threats, most of which did not exist or were not taken into account in the two-block division of the world. For the first time, Latin American countries have been able to define the threats that are most important to them, including those that go beyond the traditional political and military plane.*
Keywords: ***r****egional security, subregional security, security doctrines, international treaties*

Wstęp

Ameryka Łacińska przez długi okres uznawana była za region pozostający na uboczu głównych wydarzeń i polityki międzynarodowej; region zdominowany przez północnoamerykańskiego sąsiada. Opinie te były oczywiście w pewnej mierze słuszne. Mimo tego, państwa Ameryki Łacińskiej (czasami wspólnie z USA, czasem samodzielnie) wypracowały w dziedzinie bezpieczeństwa regionalnego istotne akty prawne, instytucje i instrumenty, które w niniejszej pracy zostaną przedstawione.

1. Pierwsze doktryny bezpieczeństwa

Mówiąc o systemie bezpieczeństwa w Ameryce Łacińskiej, nie sposób jest nie omówić kilku istotnych doktryn, które miały doniosły wpływ na faktyczny stan bezpieczeństwa państw regionu. Pierwszą doktryną bezpieczeństwa odnoszącą się do regionu była oczywiście północnoamerykańska doktryna Monroego. Sformułowana w okresie kształtowania się niepodległych państw latynoamerykańskich, 2 grudnia 1823 roku, zawierała trzy tezy: o nieingerencji USA w sprawy kontynentu europejskiego, o niemożności dalszego traktowania zachodniej hemisfery jako terytorium europejskich koloni oraz o sprzeczności systemu europejskiego i amerykańskiego, skutkującej tym, że każda nowa agresja na któreś z państw latynoamerykańskich uznana zostanie za akt wrogi wobec Waszyngtonu[252]. Jak widać, doktryna Monroego mogłaby uchodzić za szlachetną ideę, opierającej się na pokoju, dekolonizacji i nieingerowaniu w wewnętrzne sprawy innych krajów. Idea ta była tak atrakcyjna, że niektóre z nowopowstałych państw Ameryki Południowej gotowe były na przekształcenie słów w czyny i utworzenie, razem ze Stanami Zjednoczonymi, sojuszu antykolonialnego. Do realizacji tego pomysłu ostatecznie nie doszło, a interpretacja doktryny Monroego wyewoluowała w stronę uzasadniania ingerencji północnego mocarstwa w wewnętrzne sprawy państw latynoskich i uznawaniem praktycznie całej półkuli zachodniej za strefę amerykańskich wpływów[253].

W odpowiedzi na *de facto* jednostronną doktrynę Monroego, wenezuelski przywódca Simon Bolivar wysunął własny projekt systemu bezpieczeństwa dla Ameryki Łacińskiej. Miał on opierać się na Unii wszystkich państw latynoamerykańskich, w ramach której utworzona miała zostać wspólna armia i instytucja kongresów zajmujących się kwestiami wspólnej polityki zagranicznej. Wprowadzone w życie miały też zostać zasady pomocy wzajemnej, pokojowego rozwiązywania sporów, nieingerowania w wewnętrzne sprawy państw, suwerenności, równoprawnych stosunków między krajami. Próbą urzeczywistnienia idei Bolivara był zwołany w 1828 roku kongres w Panamie, ostatecznie zakończony porażką.

Kolejne lata po niepowodzeniu projektu Simona Bolivara, przyniosły postulaty, dotyczące w większym lub mniejszym stopniu bezpieczeństwa państw Ameryki Łacińskiej. Warto tu wspomnieć o kilku z nich. Doktryna meksykańskiego prezydenta, Benito Juareza, mówiła o doniosłym znaczeniu równouprawnienia

---

[252] M. Gawrycki, *Regionalne koncepcje bezpieczeństwa w Ameryce Łacińskiej*, Żurawia Papers ISM, Warszawa 2005, s. 22.

[253] W. Dobrzycki, *Historia Stosunków Międzynarodowych 1815-1945*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004., s. 81.

państw, jako fundamencie utrzymania pokoju międzynarodowego. Z kolei Argentyńczyk, Carlos Calvo ogłosił w 1858 roku, iż różne traktowanie obywateli państwa jak i przebywających na jego terytorium obywateli innego państwa (w domyśle chodziło tu głównie o USA) nie jest uzasadnione. Uprzywilejowane traktowanie północnoamerykańskich obywateli w krajach Ameryki Łacińskiej, stosowanie wobec nich innego prawa niż wobec miejscowych doprowadziło do sytuacji, w której jakakolwiek próba ograniczenia wspomnianych powyżej przywilejów kończyła się zbrojną interwencją Stanów Zjednoczonych. Głosząc zasadę równości wobec prawa obywateli kraju i cudzoziemców Calvo sprzeciwiał się więc amerykańskim zbrojnym agresjom usprawiedliwianym koniecznością obrony interesów obywateli USA. Z ideą argentyńskiego prawnika łączy się doktryna innego mieszkańca Argentyny, Luisa Drago, który będąc ministrem spraw zagranicznych swojego kraju ogłosił w 1902 roku, że zadłużenie państwa i chęć ściągnięcia długów przez wierzycieli nie mogą być pretekstem do interwencji zbrojnej[254].

Dojście do władzy w USA prezydenta Woodrowa Wilsona dało początek idealistycznemu wymiarowi północnoamerykańskiej polityki zagranicznej. Jej elementem była też zasada uznawania w stosunkach międzynawowych tylko tych państw, w których rządy wybrane były w demokratycznych wyborach. Niestety, idea ta szybko zmieniła się pod kolejnym pretekstem do północnoamerykańskich interwencji zbrojnych wymierzonych w kraje Ameryki Łacińskiej. Dlatego też przeciw doktrynie Wilsona została wysunięta meksykańska doktryna Estrady, z 1930 roku, mówiąca o tym, że utrzymywanie stosunków dyplomatycznych między państwami nie powinno być uwarunkowane formą rządów, tym samym podkreślająca zasadę wewnętrznej suwerenności i nieinterwencji. W odpowiedzi na doktrynę Wilsona powstała też doktryna Carranzy, z 1918 roku, będąca syntezą wcześniejszych latynoamerykańskich idei; opowiadała się ona za równością państw w stosunkach międzynarodowych, za równością prawną obywateli i cudzoziemców w jednym kraju oraz za zasadą nieingerencji w wewnętrzne sprawy innych państw[255]. Powyższy przekrój latynoamerykańskich doktryn związanych z bezpieczeństwem ukazuje, że zachodniej hemisferze była regionem powstania prekursorskich idei. Równie nowatorskie były tez dwa akty prawne uchwalone w dwudziestoleciu międzywojennym: Traktat Gondry, z 1923 roku, zakładający pokojowe rozwiązywanie sporów oraz Traktat Saavedry Lamasa, z 1933 roku, potępiający wszelkie interwencje zbrojne. Latynoskie doktryny i akty prawne tworzone były w swej większości w opozycji wobec północnoamerykańskiej polityki dominacji i interwencji. Dopiero dojście do władzy Franklina Roosvelta przyniosło początek polityki dobrego sąsiedztwa i umożliwiło pokojowe współistnienie USA i państw Ameryki Łacińskiej[256].

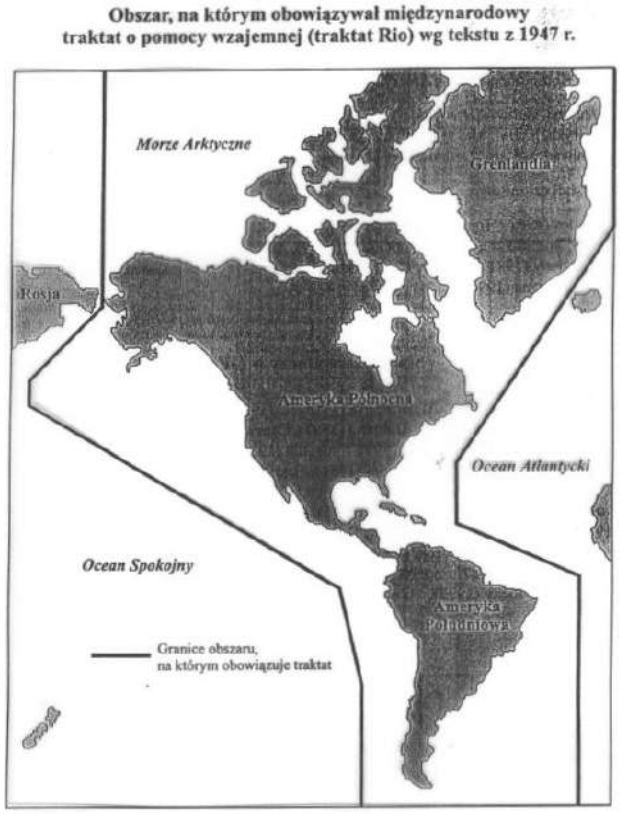
2. Utworzenie międzyamerykańskiego systemu bezpieczeństwa po II wojnie światowej

[254] M. Gawrycki, *op. cit.* , s. 25.
[255] Tamże., s. 27.
[256] W. Dobrzycki, *Stosunki międzynarodowe w Ameryce Łacińskiej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 58.

Koniec drugiej wojny światowej w istotny sposób zmienił sytuację na zachodniej półkuli. Śmierć Roosvelta i początek zimnej wojny przyniosło nowy okres zaangażowania USA w Ameryce Łacińskiej. Głównym motywem tej polityki było powstrzymanie rozprzestrzenienia się wpływów ZSRR na zachodnią hemisferę. Bezpośrednim i pośrednim interwencjom Stanów Zjednoczonych towarzyszył jednak rozwój nowych instytucji i aktów prawnych. Już w 1945 roku, podczas panamerykańskiej Konferencji w Chapultepec podpisany został Akt z Chapultepect czyli Deklaracja o wzajemnej pomocy i solidarności amerykańskiej. Oprócz dwóch tytułowych idei, Akt głosił też zasadę prawnej równości państw i wewnętrznej suwerenności oraz zalecał zastosowanie szeregu sankcji dyplomatyczno-ekonomicznych wobec państwa, które dokonało by agresji na jednego z sygnatariuszy porozumienia. Deklaracja dała początek tworzeniu porozumień i instytucji składających się na międzyamerykański system bezpieczeństwa.

A. Traktat z Rio

W 1947 roku w Rio de Janeiro podpisany został Traktat o Pomocy Wzajemnej. Było to pierwsze porozumienie zawarte zgodnie z zasadami Karty Narodów Zjednoczonych. Zgodnie z Traktatem *casus foederis* stanowił atak na jedno z państw członkowskich, w tym agresje nie mające charakteru konfliktów zbrojnych a nawet sytuacje nie będące agresjami a jedynie powodujące zagrożenie dla bezpieczeństwa obu Ameryk.



Rys. 1. Obszar, na którym obowiązywał międzynarodowy trakta o pomocy wzajemnej (trakat Rio) wg tekstu z 1947 r.
Źródło: http://www.szeptycki.w8w.pl/Mapy/04-OPA-Rio_1947.jpg

Wśród sankcji możliwych do zastosowania wobec państwa-agresora znajdowało się odwołanie ambasadorów, zerwanie stosunków dyplomatycznych i konsularnych,

ograniczenie lub zerwanie stosunków ekonomicznych, w ostateczności użycie sił zbrojnych. O udziale w interwencji zbrojnej decydowały jednak osobno poszczególne państwa-strony traktatu. Porozumienie nie powołało wspólnych sił zbrojnych[257]. Poza organem doradczym oraz okresowych spotkaniach ministrów spraw zagranicznych nie zostały też utworzone inne instytucje.

Traktat z Rio miał swoje zastosowanie kilkakrotnie. Np. w grudniu 1948 roku doszło do konfliktu między Nikaraguą i Kostaryką, który wkrótce udało się udało zakończyć dzięki negocjacjom. Gdy w 1960 roku Dominikana sfinansowała próbę zamachu stanu w Wenezueli, zostały na nią nałożone sankcje gospodarcze. Jednak w następnych latach mechanizm Traktatu z Rio został wykorzystany przez Waszyngton do partykularnych celów. W 1965 roku w obliczu zamieszek na Dominikanie USA posłużyły się Traktatem z Rio, zebrały koalicję chętnych i dokonały inwazji na wyspę.

B. Organizacja Państw Amerykańskich i związane z nią organy

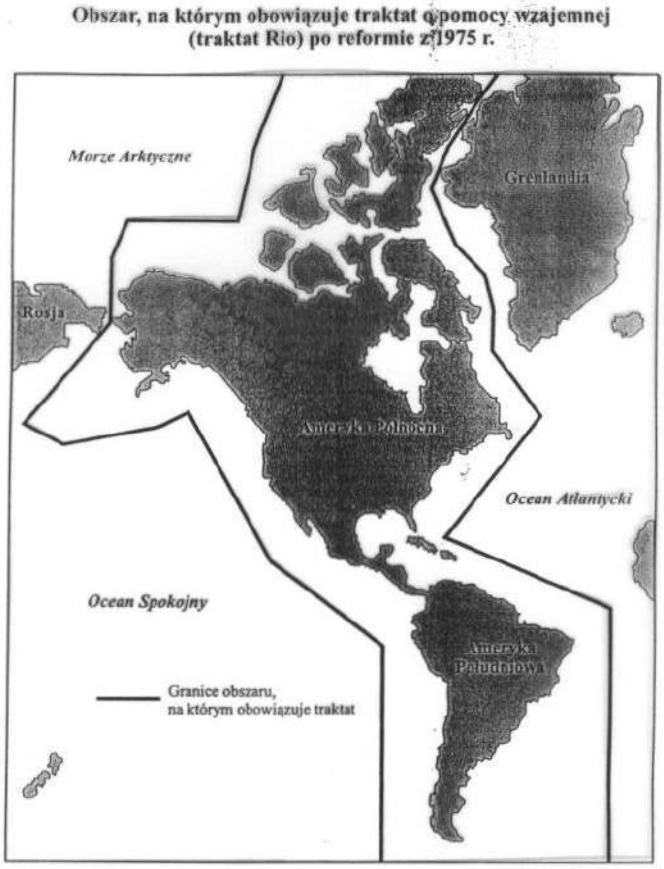
Jak wspomniano wcześniej, Traktat z Rio nie wprowadził prawie żadnych osobnych instytucji. Rozwój sytuacji międzynarodowej wymógł na państwach zachodniej hemisfery utworzenie regionalnej organizacji. W 1948 od końca marca do początku maja w Bogocie miała miejsce Międzynarodowa Konferencja Państw Amerykańskich, która dała początek Organizacji Państw Amerykańskich, OPA[258]. Zasady funkcjonowania tej organizacji zawarte zostały w Karcie OPA. W dokumencie tym zawarte zostały m.in. prawo do samostanowienia, idea umacniania w regionie pokoju i bezpieczeństwa oraz zasada nieingerencji. W późniejszym czasie do Karty dopisano np. ideę walki z ubóstwem, współpracy na polu ekonomicznym oraz zasadę pokojowego rozstrzygania sporu. Ostatnia zasada była już zresztą wprowadzona poprzez Pakt z Bogoty (pełna nazwa: Traktat Międzyamerykański o Pokojowym Rozstrzyganiu Sporów) podczas tej samej konferencji w Bogocie, która dała początek OPA. W przeciwieństwie jednak do Karty OPA, Pakt z Bogoty został podpisany przez znikomą ilość państw i tym samym jego zasady obowiązywały głównie na papierze.

W ramach Organizacji Państw Amerykańskich powołano liczne stałe instytucje, mające zajmować się różnymi aspektami współpracy, w tym również kwestią bezpieczeństwa. Głównymi organami OPA są Zgromadzenie Ogólne oraz Sekretarz Generalny a także Stała Rada, Konferencje Specjalne, Spotkania Ministrów Spraw Zagranicznych. Kilka z organów OPA zajmuje się ściśle problemami bezpieczeństwa.

Jedną z instytucji bezpieczeństwa OPA jest Międzyamerykańska Rada Obrony Narodowej, IADB. Powstała ona w 1942 roku jako osobny organ mający za zadanie chronić państwa zachodniej hemisfery przed państwami Osi. Ostatecznie została wchłonięta przez OPA w 1985 roku i dziś podlega Zgromadzeniu Ogólnemu. Kompetencje Rady są jednak do dzisiaj mało jasne. Przed długi czas IADB wspierało działania Międzyamerykańskiego Kolegium Obrony, który z kolei miał wprowadzać

[257] J. Kukułka, *Historia współczesnych stosunków międzynarodowych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 1996, s. 118.
[258] Tamże , s. 117.

w życie postanowienia Sojuszu dla Postępu. Jak powszechnie wiadomo, program Sojuszu dla Postępu zakończył się porażką. Kolegium zaczęło więc zajmować się szkoleniami armii w zakresie zwalczania partyzantek na obszarze Ameryki Łacińskiej. Gdy na początku lat 90. Prawie wszystkie latynoamerykańskie organizacje partyzanckie zakończyły swoją działalność sens dalszego istnienia Kolegium znalazł się pod znakiem zapytania. Ostatnią praktyczną funkcją IADB pozostaje więc jeszcze współpraca przy organizacji konferencji różnego rodzaju sił zbrojnych (lądowych, powietrznych i morskich), które mają na celu wymianę doświadczeń pomiędzy przedstawicielami armii poszczególnych krajów członkowskich.



Rys. 2. Obszar, na którym obowiązywał międzynarodowy trakta o pomocy wzajemnej (trakat Rio) po reformie z 1975 r.
Źródło: http://www.szeptycki.w8w.pl/Mapy/04-OPA-Rio_1975

Kolejną instytucją OPA jest istniejąca od 1995 roku Komisja ds. Bezpieczeństwa Hemisfery. Zgodnie z ustaleniami Zgromadzenia Ogólnego oraz Rady, Komisja zajmuje się przede wszystkim wprowadzaniem międzynarodowych koncepcji bezpieczeństwa, środkami budowy zaufania, budową platformy wspólnych działań w zakresie bezpieczeństwa, wzmocnieniem instytucji OPA w dziedzinie bezpieczeństwa. Z Komisją powiązane są mające miejsce od 1995 roku Konferencje Ministrów Obrony Narodowej poszczególnych państw-członków. W ramach tych Konferencji podejmowane są rozmowy nt. zagrożeń dla bezpieczeństwa półkuli oraz podejmowane są działania na rzecz większego zaufania stron w dziedzinie wojskowości.

Innym organem OPA była też Międzyamerykańska Komisja Energii Jądrowej (IANEC). Miała ona koordynować i wspierać pokojowe działania państw amerykańskich w celu uzyskiwania energii atomowej. Zawarcie Układu z Tlatelolco oraz późniejsze zwiększenie kompetencji Międzynarodowej Agencji Energii Atomowej na terenie Ameryki Łacińskiej odebrało Komisji większy sens istnienia. Ostatecznie IANEC został rozwiązany w drugiej połowie lat 90[259].

Mówiąc o kompetencjach Organizacji Państw Amerykańskich w kwestiach bezpieczeństwa należy też wspomnieć o istniejących przy niej komitetach i komisjach. W 1986 roku powołana została do życia Międzyamerykańska Komisja ds. Narkotyków, która miała walczyć z handlem narkotykami, wypracować wspólne polityki antynarkotykowe państw-członków oraz przeciwdziałać handlowymi środkami chemicznymi, które służą do produkcji narkotyków. Ze względu na narastający w Ameryce Łacińskiej spór o ocenę dotychczasowej walki z narkotykami, co raz częstsze postulaty liberalizacji prawa antynarkotykowego, przyszłość Komisji ds. Narkotyków pozostaje niepewna [260].

Kolejnym organem jest Międzyamerykański Komitet przeciw Teroryzmowi (CICTE), działający od końca lat 90[261]. Jego zadaniami miała być kontrola granic, walka z finansowaniem organizacji terrorystycznych oraz wypracowanie wspólnych przepisów w zakresie powyższych kwestii. Po zamachu terrorystycznym w Nowym Jorku, USA próbowało wzmocnić kompetencje CICTE. Stworzony został Sekretariat wykonawczy z przedstawicielami Stanów Zjednoczonych, Salwadoru i Urugwaju na czele. Sformułowane zostały nowe zadania Komitetu, w tym wymiana informacji o zagrożeniach, tworzenie propozycji nowych praw dotyczących walki z terroryzmem, opracowywanie porozumień dot. walki z terroryzmem, koordynowanie działań w zakresie wspólnej kontroli granic, szkolenia w zakresie zwalczania terroryzmu. W następnych latach działania komitetu zaczęły ograniczać się głównie do publikacji kolejnych deklaracji woli walki z terroryzmem. Co raz większa chęć USA do działania w sposób unilateralny z jednej strony i niechęć coraz większej liczby państw latynoskich do sposobu prowadzenia walki z terroryzmem sprawiły, że CICTE stało się kolejną organizacją OPA nie posiadającą większego realnego znaczenia.

Ostatnim organem OPA, wartym wspomnienia jest Komitet Konsultacyjny CIFTA, którego zadaniem jest kontrola przestrzegania zasad *Międzyamerykańskiej konwencji przeciwko nielegalnemu wytwarzaniu broni, amunicji, środków wybuchowych i innych pokrewnych materiałów oraz przeciw handlowi nimi* z 1997 roku. Komitet ma też za zadanie wymianę doświadczeń, informacji i porównanie praw obowiązujących w poszczególnych państwach-członkach[262].

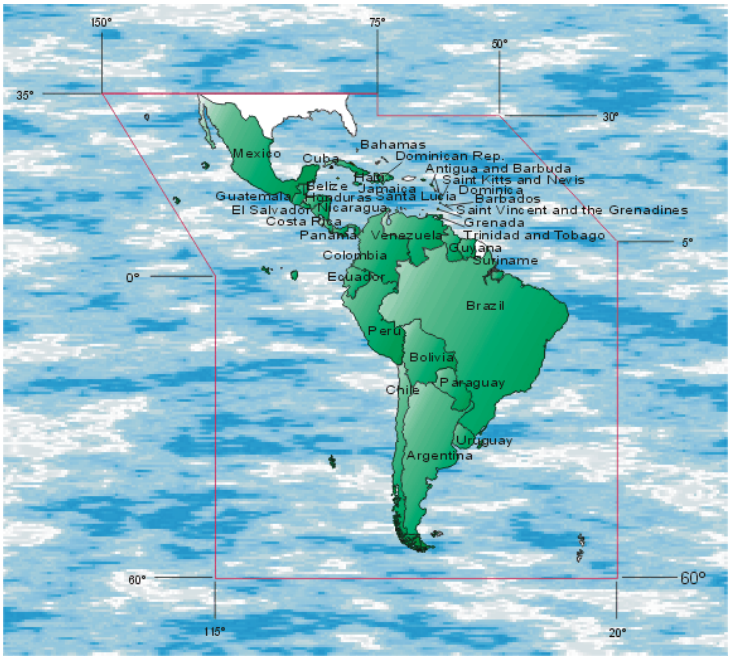
Powyższy opis Organizacji Państw Amerykańskich pokazuje, że organizacja ta ma wiele instytucji i organów, które zajmują się problemami bezpieczeństwa regionalnego. Jednocześnie jednak, zdecydowana większość tych instytucji nie

[259] M. Gawrycki, *op. cit.*, s. 154.
[260] W. Dobrzycki, System Międzyamerykański, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 130.
[261] http://www.cicte.oas.org/olat/.
[262] http://www.oas.org/dsp/espanol/cpo_cifta_armas.asp.

posiada większego realnego znaczenia a ich kompetencje pozostają głównie na papierze.

C. Traktat z Tlatelolco

Kryzys kubański z 1962 roku sprowokował w regionie dyskusje na temat konieczności ograniczenia proliferacji broni nuklearnej w regionie latynoamerykańskim. W 1963 roku prezydenci kilku latynoskich państw (m.in. Meksyku i Brazylii) wysunęli pierwsze postulaty odnośnie zawarcia regionalnego porozumienia. Ta inicjatywa dała początek pracom, dzięki którym w 14 lutego 1967 roku w Meksyku zawarty został Układ w sprawie zakazu broni nuklearnej w Ameryce Łacińskiej. Zgodnie z Traktatem z Tlatelolco, Ameryka Łacińska stawała się pierwszym na świecie zamieszkałym regionem, który został ogłoszony za strefę bezatomową. Traktat zakazuje produkcji, nabywania, przyjmowania, instalowania, składowania, rozmieszczania i posiadania broni atomowej, w jakiejkolwiek postaci. Zakazane zostało również rozmieszczanie broni nuklearnej przez państwa nie należące do regionu Ameryki Łacińskiej.



Rys. 3. Obszar, na którym obowiązuje Układ w sprawie zakazu broni nuklearnej w Ameryce Łacińskiej z 1967 r.

Źródło: http://opanal.org/assets/images/America-i.gif.jpg

Zgodnie z Traktatem dozwolone zostały zarówno pokojowe programy nuklearne związane z rozwojem energii atomowej, produkcja i obecność środków do przenoszenia broni jądrowej (o ile nie stanowią one integralnej części tej broni) oraz pokojowych prób jądrowych (jednak bez szerszego zdefiniowania na czym takie pokojowe wybuchy miałyby polegać). Jednocześnie w Układzie nie została uregulowana kwestia tranzytu broni atomowej przez terytorium Ameryki Łacińskiej. Organem, który miał pilnować przestrzegania zapisów Układu została (utworzona przez ten sam Układ) Agencja ds. Zakazu Broni Jądrowej w Ameryce Łacińskiej i na Karaibach, OPANAL, posiadająca swoją własną Radę, Konferencję Generalną oraz

Sekretariat [263]. Od lat 90. również Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej uzyskała szersze kompetencje w kwestii kontroli nieproliferacji broni nuklearnej w regionie.

Jak wspomniano powyżej, doniosłość Traktatu z Tlatelolco polegała na tym, że jako pierwszy ustanawiał zamieszkany region za obszar bezatomowy. Układ ten miał jednak swoje minusy. Oprócz niejasnego zapisu o możliwości pokojowych wybuchów, głównym problemem był fakt, że przed długi okres Traktat nie obejmował wszystkich państw regionu. Aż do lat 90. układ nie został w pełni uznany przez Brazylię, Chile, Argentynę oraz Francję. Dopiero w 2002 roku do Traktatu przystąpiła Kuba. Warto też wspomnieć, że niektóre kraje, które uznały zasady Układu (głównie Brazylia i Argentyna) nadal zachowują swoje nuklearne ambicje. Nie wiadomo więc, czy niektóre z państw latynoskich w którymś momencie nie zdecydują się na radykalne kroki i nie wypowiedzą Traktatu z Tlatelolco[264].

3. Subregionalne organizacje bezpieczeństwa.

Obok systemu międzyamerykańskiego, na przestrzeni lat funkcjonowały w regionie latynoamerykańskim grupy państw, które podejmowały zagadnienia bezpieczeństwa.

Pierwszą taką organizacją jest powstała w 1969 roku Wspólnota Andyjska, CAN, grupująca Boliwie, Peru, Ekwador i Kolumbię (a niegdyś również Chile i Wenezuelę). Poza kwestią integracji ekonomicznej, CAN podjęło również kilkakrotnie sprawy bezpieczeństwa. Dla przykładu w 1989 roku Wspólnota wystosowała Deklarację z Galapagos o budowaniu środków zaufania i współpracy wojskowej. Z kolei w 2002 roku ogłoszona została Andyjska Karta Pokoju, Bezpieczeństwa oraz Ograniczenia i Kontroli Wydatków na Obronę Zewnętrzną. Dokument ten opowiada się m.in. za ideami demokracji, rządów prawa, nieingerencji, praw człowieka, pokojowego rozwiązywani sporów, wstrzymania się od używania siły w stosunkach międzynarodowych, przestrzegania zasad ONZ i OPA. Zgodnie z jego postanowieniami państwa członkowskie miały wypracować mechanizmy budowania pokoju, na które złożyć się miało m.in. zakazanie użycia sił lub groźby użycia sił wobec poszczególnych państw-członków; zakaz produkcji, rozmieszczania i używania broni masowego rażenia (nuklearnej, biologicznej i chemicznej); rozpoczęcie procesu wycofania z użycia i magazynowania min przeciwpiechotnych; promowanie współpracy między państwami na rzecz rozwoju i integracji[265]. Akt ten zakazywał też (w przeciwieństwie do układu z Tlatelolco) tranzytu broni masowego rażenia przez obszar CAN oraz zobowiązywał państwa członkowskie do ograniczenia wydatków na zbrojenia. Zasługą Wspólnoty Andyjskiej było bez wątpienia zakończenie w 1998 roku konfliktu między Peru i Ekwadorem. W ostatnich latach, po wystąpieniu z organizacji Wenezueli oraz w obliczu rozwoju nowych organizacji CAN powoli traci na znaczeniu.

Innym dokumentem subregionalnym był Traktat Ramowy w sprawie Bezpieczeństwa Demokratycznego, podpisany przez kraje Ameryki Środkowej w

---

[263] Traktat z Tlatelolco (http://opanal.org/opanal/Tlatelolco/Tlatelolco-i.htm).
[264] M. Gawrycki, *op. cit.* , s. 141.
[265] Andyjska Karta Pokoju (http://www.uasb.edu.ec/padh/revista6/instrumentos/cartapaz.htm.

1995 roku, jako rezultat zakończenia lokalnych konfliktów wewnętrznych. W dokumencie tym uznano, że podstawą bezpieczeństwa są demokracja, rządy prawa, ochrona praw człowieka, zwierzchność władz cywilnych nad siłami wojskowymi. Za istotne elementy dokument uznaje też walkę z biedą, korupcją, handlem narkotykami, terroryzmem oraz zrównoważony rozwój,.

Inną instytucją powstałą na skutek konfliktów wewnętrznych w Ameryce Środkowej była Grupa z Contadory (Kolumbia, Wenezuela, Meksyk i Panama) oraz Grupa Wsparcia (Brazylia, Argentyna, Peru, Urugwaj). Dosyć pozytywne doświadczenie tych Grup w dziedzinie wypracowywania propozycji pokojowego rozwiązywania sporów i zakończenia konfliktów skłoniły tworzące je państwa do zorganizowania w 1986 roku spotkania w Rio de Janeiro, które przyniosło utworzenie Stałego Mechanizmu Współpracy i Koordynacji Politycznej, zwanego potocznie najpierw jako Grupa Ośmiu, a wraz z przystępowaniem do Mechanizmu kolejnych państw latynoamerykańskich, Grupa z Rio. Głównymi celami organizacji było promowanie demokracji, wzrostu ekonomicznego, popieranie idei bezpieczeństwa regionalnego, zajmowanie się zagrożeniami mającymi przyczyny ekonomiczno-społeczne[266]. Najważniejszą rolę Grupa z Rio odegrała w trakcie Kryzysu Andyjskiego z 2008 roku, o której szerzej traktuje część 5 niniejszej pracy. Obecnie, grupa z Rio już nie istnieje. Zakończyła swoją działalność w lutym 2010 roku, aby dać początek nowej organizacji, Wspólnocie Państw Ameryki Łacińskiej i Karaibów, która dopiero wypracowuje swoje propozycje w dziedzinie bezpieczeństwa.

4. Unia Narodów Południowoamerykańskich (UNASUR)

W 2000 roku w Brazylii miał miejsce pierwszy Południowoamerykański Szczyt Prezydentów – pozwolił on na pogłębienie dialogu, ukazanie nowych perspektyw współpracy i niwelowanie różnic. Następny szczyt prezydencki z 2002 roku w Guayaquil przyniósł konkretne propozycje. W obliczu kryzysu argentyńskiego, odchodzenia USA od spraw regionu i dochodzeniu do władzy nowych sił politycznych, opublikowana została deklaracja z Guayaquilu odnosząca się do spraw integracji kontynentu, bezpieczeństwa regionalnego i rozwoju ekonomicznego. Dokument mówił o południowoamerykańskiej strefie pokoju i wynikającym z tego obowiązku wykształcenia odpowiedniej „kultury pokoju". Dwa lata później, sytuacja polityczna w Ameryce Południowej pozwoliła na wydanie, w trakcie trwającego III szczytu prezydentów, Deklaracji z Ayacucho z 9 grudnia 2004 roku. Na jej mocy powstała Południowoamerykańska Wspólnota Narodów – nowa regionalna organizacja integracyjna. Najważniejszymi priorytetami dla organizacji była walka z biedą, zacofaniem gospodarczym i rozwój współpracy. W punkcie 9. deklaracji czytamy, że kwestie bezpieczeństwa narodowego poszczególnych państw, oraz suwerenne prawo do decydowania o sprawach związanych z bezpieczeństwem, planowaniem i działaniami prowadzonymi w tej dziedzinie mają znaczenie nadrzędne, regulowane tylko przez Kartę NZ oraz Kartę OPA. Jednak już w kolejnym punkcie 10, czytamy, że obecny stan bezpieczeństwa oraz konieczność

[266] W. Dobrzycki, *System...*, *op. cit.*, s. 144.

stawienia czoła nowym zagrożeniom (cały czas chodzi tu głównie o zagrożenia ekonomiczne i społeczne) wymuszają współpracę w tej dziedzinie. Potwierdzono konieczność wykształcenia „kultury pokoju" w regionie [267].

Wkrótce po utworzeniu PAWN, dwaj czołowi przywódcy latynoamerykańscy, Lula da Silva z Brazylii oraz Hugo Chavez z Wenezueli zaczęli lobować na rzecz jeszcze większej integracji w regionie. W trakcie szczytu PAWN w Boliwii (2006 rok) przyjęta została koncepcja dot. konieczności zmiany organizacji w ściślejszą unię, na wzór Unii Europejskiej. Ostateczna decyzja zapadła w rok później w Wenezueli w 2007, podczas Szczytu Energetycznego. Szefowie państw uznali, że klimat dla takiej inicjatywy nie był jeszcze nigdy tak dobry. Zgodzone się też, że nowe wyzwania globalne wymuszają konieczność integracji. Spotkanie prezydentów Ameryki Południowej z 23 maja 2008 roku w Brazylii było jednocześnie końcem istnienia PAWN i początkiem nowej organizacji, Unii Narodów Południowoamerykańskich, UNASUR [268].

Rys. 4. Państwa członkowskie UNASUR
Źródło: http://unasur.org/assets/imagenes/America-i.gif.jpg

UNASUR tworzą wszystkie państwa południowoamerykańskie, oprócz Gujany Francuskiej. Za szczególne cele UNASUR uznano m.in.: wzmocnienie dialogu politycznego między państwami-członkami, rozwój ekonomiczno-socjalny, integracje energetyczną, rozwój konkretnych i efektywnych mechanizmów dla zniwelowania nierówności, współpraca w dziedzinie migracji, wspólne rozwiązywanie problemów związanych z zanieczyszczeniem środowiska, popieranie demokracji i praw człowieka, współpraca w celu wzmocnienia bezpieczeństwa oraz szeroko zakrojoną współpracę sektorową dla rozwoju integracji regionalnej. Traktat

[267] Deklaracja z Ayacucho, (http://www.comunidadandina.org/documentos/dec_int/ayacucho_sudamerica.htm) [27-01-2013].
[268] R. Moreno Izquierdo, *El Consejo de Defensa Sudamericano* [w:] „Memorando OPEX" Nr. 92/2008.

ustanowił też organy UNASUR: Radę Przywódczyń i Przywódców Państw i Rządów, Radę Ministrów Spraw Zagranicznych, Radę Delegatek i Delegatów oraz Sekretariat Generalny. Prócz tego przewidziano spotkania na szczeblu ministrów poszczególnych resortów oraz czasowe i stałe Grupy Robocze. Dodatkowo do UNASUR dołączony został utworzona w 2007 roku Energetyczna Rada Południowoamerykańska [269].

Rada Przywódczyń i Przywódców Państw i Rządów jest najwyższym organem UNASUR. Wyznacz linię polityczną organizacji, decyduje o planach działania, projektach i programach związanych z integracją kontynentu. Zwołuje Konwencje Ministrów poszczególnych resortów, rozpatruje propozycje Rady Ministrów Spraw Zagranicznych oraz decyduje o polityce organizacji wobec państw trzecich. Jej stałe zebrania mają miejsce co roku, może się też zebrać na wniosek jednego z państw członkowskich. Specjalna rola przypada Tymczasowemu Przewodniczącemu UNASUR. Jest on wybierany spośród urzędujących szefów państw co roku – rotacja prowadzona jest zgodnie z porządkiem alfabetycznym. Jako pierwsza rolę Tymczasowego Przewodniczącego pełniła ówczesna prezydent Chile, Michelle Bachelet. Obecnie funkcję te pełni peruwiański prezydent, Ollanta Humala. Przewodniczący ma za zadanie przygotowywać, zwoływać i przewodzić rozmowom poszczególnych organów UNASUR, przedstawia raport z rocznej działalności organizacji, reprezentuje ją na zewnątrz, osiąga porozumienia i podpisuje deklaracje z podmiotami trzecimi [270].

Kolejny organ, Rada Ministrów Spraw Zagranicznych, zajmuje się bardzo wieloma kwestiami. Należy tu wymienić m.in.: implementację decyzji Rada Przywódczyń i Przywódców Państw i Rządów, doprowadzanie do osiągnięcia porozumienia w najważniejszych kwestiach integracji, rozwijanie i promowanie dialogu politycznego, realizowanie procesu i rozwoju integracji kontynentalnej, tworzenie Grup Roboczych mogących pracować nad szerokim zakresem spraw. Rada MSZ spotyka się semestralnie, na wniosek państwa-członka może być zwołana częściej.

Rada Delegatek i Delegatów implementuje decyzje poszczególnych organów UNASUR, zajmuje się sprawami technicznymi i organizacyjnymi. Ma na celu włączenie do procesu integracji jak największą ilość obywateli państw południowoamerykańskich. Sprawy administracyjne leżą w gestii Sekretariatu Generalnego z siedzibą w Quito w Ekwadorze. W Cochabambie w Boliwii utworzony ma zostać poza tym Parlament Południowoamerykański. Jego kompetencje, skład itd. zostaną określone w odrębnym dokumencie [271].

UNASUR w początkowej fazie swego istnienia nie uznała spraw *stricte* związanych bezpieczeństwem za istotną kwestię. Problem bezpieczeństwa jako dziedziny, którą ma zajmować się UNASUR jest wymieniany w niewielu miejscach Traktatu Ustanawiającego oraz w deklaracjach latynoskich przywódców. Dodatkowo, chodzi tu raczej o tzw. miękkie bezpieczeństwo (demokracja, rozwój, ekonomia,

[269] http://www.aporrea.org/energia/n93464.html.
[270] Traktat Ustanawiający Unię Narodów Południowoamerykańskich (http://www.integracionsur.com/sudamerica/TratadoUnasurBrasil08.pdf).
[271] Tamże.

prawa człowieka) oraz elementy wchodzące w zakres „human security". Jednak fakt, że Rada Szefów Państw i Rządów ma szerokie kompetencje świadczy o tym, że Rada może zająć się również sprawami bezpieczeństwa. Integracja regionalna przedstawiona w traktacie głównie jako integracja gospodarczo-społeczna może z pewnością napotkać na wiele trudności wiążące się z szeroko pojętym bezpieczeństwem (konflikty graniczne, napięcia między państwami-członkami, konflikty interesów). Dlatego też należy się spodziewa, że ta bardzo młoda organizacja w przyszłości będzie musiała zainteresować się ww. problemami oraz wykształcić odpowiednie organy zajmujące się bezpośrednio bezpieczeństwem regionu i państw-członków.

5. Południowoamerykańska Rada Obrony

Idea stworzenia oddzielnej latynoskiej organizacji bezpieczeństwa, wzorowanej na Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego pojawiła się w latach 70. Wysunął ją argentyński admirał, członek rządzącej junty, Emilio Massera. Admirał opowiadał się za powstaniem antykomunistycznej Organizacji Traktatu Południowego Atlantyku (OTAS), która grupowałaby Argentynę, Chile, Paragwaj, Urugwaj i RPA[272]. Doraźnym celem OTAS miało być jednak wsparcie Argentyny w zbliżającym się konflikcie z Wielką Brytanią o Falklandy/Malwiny. Pomysł wykorzystania nieistniejącej jeszcze organizacji do wojny z Anglią, spotkał się ze sprzeciwem Chile, utrzymującego dobre kontakty z Londynem. Zresztą pod koniec lat 70. stosunki między Buenos Aires i Santiago znacznie się pogorszyły, czego przyczyną był konflikt terytorialny o wyspy na Kanale Beagle'a. Na niepowodzenie realizacji idei OTAS miały też wpływ niezgoda USA na zmiany terytorialne w regionie (tj. przejęcie Malwin przez Argentynę), wystosowana w tym samym okresie na forum ONZ propozycja Brazylii aby region Atlantyku Południowego ogłosić strefą i współpracy i wreszcie klęska Argentyny w wojnie z Wielką Brytanią i upadek rządu wojskowych.

Przez kolejne lata pomysł utworzenia południowoatlantyckiej organizacji wojskowej nie był podnoszony. Wrócił do niego dopiero w 2000 roku prezydent Wenezueli Hugo Chávez, który na pierwszym Południowoamerykańskim Szczycie Prezydentów w Brazylii uznał za konieczne utworzenie odrębnego Sojuszu Wojskowego, który zajmował by się sprawami bezpieczeństwa regionalnego i wzmacniał integrację na kontynencie. W tamtym momencie sytuacja polityczna nie tworzyła jeszcze dobrej atmosfery dla tego typu pomysłów. Stworzyły ją dopiero zmiany rządów w poszczególnych państwach południowoamerykańskich oraz wydarzenia z początku 2008 roku, tzw. Kryzys Andyjski między Kolumbią a Ekwadorem i Wenezuelą. W trakcie toczących się na terytorium Ekwadoru negocjacji z przedstawicielami partyzantki FARC dotyczących uwolnienia zakładników, samoloty kolumbijskich sił powietrznych zbombardowały obóz partyzancki znajdujący się na terytorium tego Ekwadoru. Następnie armia kolumbijska naruszyła granicę z Ekwadorem i zapuściła się w głąb andyjskiego

[272] www.independent.co.uk/news/obituaries/admiral-emilio-massera-naval-officer-who-took-part-in-the-1976-coup-in-argentina-and-was-later-jailed-for-his-part-in-the-juntarsquos-crimes-2129656.html.

państwa w celu zdobycia ciał martwych partyzantów. O całej akcji prezydent Rafael Correa dowiedział się od swojego odpowiednika z Bogoty już po całym zdarzeniu. W obronie Quito stanęło Caracas. Na granicę wenezuelsko-kolumbijską zostały wysłane tysiące zmobilizowanych żołnierzy. Żołnierze zostali również zmobilizowani z Ekwadorze. Praktycznie wszystkie państwa latynoskie poparły Quito, część z nich zawiesiła tymczasowo stosunki dyplomatyczne z Kolumbią[273]. Groźba regionalnego konfliktu była bardzo realna, oddalił ją dopiero pilnie zwołany szczyt prezydentów w ramach Grupy z Rio. Pokojowe rozwiązanie sporu pozytywnie wpłynęło na wizerunek Grupy. Jednocześnie, ukazana została niemoc mechanizmów Traktatu z Rio i OPA, które nie potrafiły załagodzić sporu. Wreszcie, Kryzys Andyjski skłonił pacyfistycznie do tej pory nastawioną Brazylię do wysunięcia nowej propozycji instytucjonalizacji współpracy w kwestii bezpieczeństwa.

Na spotkaniu Grupy z Rio na Dominikanie, prezydent Lula Da Silva zgłosił konieczność stworzenia Południowoamerykańskiej Rady Obrony[274]. Niedługo później brazylijski minister obrony narodowej, Nelson Jobim, rozpoczął podróż po krajach latynoskich w celu zdobycia poparcia dla pomysłu. W trakcie spotkań ze swoimi odpowiednikami, Jobim przedstawił zarys struktury, celów i kompetencji przyszłej organizacji. Po pierwsze, Rada nie miałaby być tradycyjnym sojuszem wojskowym, a bardziej forum integrującym kontynent. Po drugie, miałaby obserwować sytuację bezpieczeństwa w Ameryce Południowej, zbierać informację o zagrożeniach, oceniać sytuację. Po trzecie, podejmować działania mające na celu wzrost zaufania, przejrzystości i współpracy w dziedzinie obronności. Po czwarte, miałaby pomagać w przeprowadzaniu operacji pokojowych na kontynencie, posiadać dyspozycyjny personel militarny, potrzebny dla takich operacji, oraz przeprowadzać misje humanitarne. Rada miałaby pomóc wszystkim państwom-członkom na wzmocnienie własnego przemysłu zbrojeniowego i wzroście zdolności w tym zakresie. Pojawił się również pomysł podzielenia kontynentu na trzy wielkie obszary, każdy prawdopodobnie z własnym, subregionalnym dowództwem – Amazońskim, Andyjskim oraz Doliny La Platy. Za dodatkowy strategiczny obszar uznane zostały Karaiby, szczególnie po uwzględnieniu uczestnictwa w organizacji Gujany i Surinamu. W ramach rozpoczętych rozmów miedzy przedstawicielami państw latynoskich pojawiły się dalsze propozycje dot. kompetencji Rady: stworzenie systemu obrony latynoskiej i własnej regionalnej zdolności wojskowej; zapobieganie konfliktom; wzmocnienie mechanizmów pokojowego rozwiązywania sporów; popieranie współpracy w dziedzinie zbrojeń; wspólne ćwiczenia; zapewnienie bezpieczeństwa granic wszystkich państw południowoamerykańskich; branie udział w operacjach OPA i ONZ; wspólna walka z takimi zagrożeniami dla bezpieczeństwa, jak handel narkotykami, przemyt broni, przestępczość zorganizowana; wymiana informacji w dziedzinie wojskowości[275]. Jak widać, o ile propozycje ministra Jobima dotyczyły głównie utworzenia kolejnej organizacji integrującej i będącej forum współpracy, o tyle dalsze uwagi dotyczące Rady proponowały utworzenie instytucji

[273] http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7276000/7276249.stm.
[274] R. Moreno Izquierdo, *op. cit.*
[275] S. Gratius, *¿Hacia una OTAN sudamericana? Brasil y un Consejo de Defensa Sudamericano* [w:] „FRIDE – Comentario".

trochę podobnej do NATO a trochę do ESDI. Opcję Rady, jako południowego odpowiednika NATO wspiera prezydent Chávez oraz jego sojusznicy. Zdaniem wenezuelskiego przywódcy należy podkreślać te elementy organizacji, które wiążą się ze wspólną obroną, prowadzeniem operacji pokojowych i zbrojeniem.

Brazylia, wysuwając pomysł utworzenia Południowoamerykańskiej Rady Obrony miała również na celu własne interesy. Chodzi tu głównie o wzmocnienie pozycji państwa tak w regionie, jak i na świecie; uzyskanie pomocy dla krajowych zbrojeń i modernizacji armii; stosowanie Rady, jako platformy poparcia krajów kontynentu dla brazylijskich aspiracji zdobycia stałego miejsca w Radzie Bezpieczeństwa ONZ. Brasilię niepokoją też plany uaktywnienia przez Stany Zjednoczone IV Floty w celu kontrolowania wód na Morzu Karaibskim i Oceanie Atlantyckim. Również inne państwa latynoskie z niepokojem przyjęły deklarację USA. Dlatego też podczas szczytu UNASUR 23 maja 2008 roku, poszczególni przywódcy latynoscy zaczęli co raz bardziej zgadzać się z pomysłem, by Południowoamerykańska Rada Obrony powiązana została z UNASUR, w celu wzmocnienia jej integracyjnego charakteru.

Na szczycie w Rio Brazylia chciała przeforsować pierwsze decyzje związane z ukonstytuowaniem się Rady. Najważniejsze dla Luli da Silva i jego ministra Jobima było utworzenie przewidzianej w Traktacie Ustanawiającym Grupy Roboczej, która miałaby pracować nad zagadnieniem i przedstawieniem propozycji. Problemem okazała się jednak Kolumbia, która jako jedyna odrzuciła pomysł łączenia Rady Obrony z UNASUR. Rząd w Bogocie podkreślił, że w razie utworzenia takowej instytucji nie będzie mógł do niej wejść, gdyż wewnętrzny konflikt kolumbijski z jednej strony nie może być rozwiązany przez inne państwa regionu, z drugiej uniemożliwia Kolumbii na podjęcie jakichkolwiek zobowiązań w dziedzinie wojskowo-obronnej[276]. Kolumbia obawiała się również, że przystąpienie do Rady Obrony mogłoby osłabić jej stosunki dyplomatyczne z USA. Na skutek impasu w Rio nie zdołano powołać odpowiedniej Grupy Roboczej, choć ówczesny prezydent Uribe zapowiedział, że nie będzie przeciwny jej powstaniu. Dopiero w trakcie nowego szczytu w Santiago de Chile w 2009 roku doszło do przełomu. Opublikowana została Deklaracja z Santiago, na podstawie której Południowoamerykańska Rada Obrony, CDS, stała się formalnie organem UNASUR. Ogólnymi zdaniami CDS mają być m.in.: utworzenie na obszarze Ameryki Południowej strefy pokoju, która ma być podstawą dla stabilnej demokracji i rozwoju; stworzenie południowoamerykańskiej tożsamości w dziedzinie obronności; wzmocnienie jedności Ameryki Łacińskiej i Karaibów; wypracowanie porozumienia dot. współpracy w dziedzinie obronności[277]. Deklaracja określa następnie, jaką politykę ma prowadzić Rada w celu zapewnienia bezpieczeństwa. Chodzi tu m.in., o stworzenie sieci wymiany informacji nt. poszczególnych polityk obronnych; przedstawienie planów modernizacji ministerstw obrony narodowej; przejrzystość wydatków na zbrojenia; określenie największych zagrożeń dla bezpieczeństwa regionu; stworzenie mechanizmów wypracowania wspólnych stanowisk; utworzenie mechanizmów konsultacyjnych i przepływu

[276] R. Moreno Izquierdo, *op. cit.*

[277] Deklaracja z Santiago (http://www.unasursg.org/index.php?option=com_content&view=article&id=490:declaracion-de-santiago-de-chile-santiago-marzo-2009-&catid=82:consejo-de-defensa-suramericano).

informacji w razie powstania niebezpieczeństwa. Przewidziane zostało również doraźne tworzenie wielonarodowych wojsk, które miałyby być używane w razie katastrof naturalnych i humanitarnych [278]. Na zakończenie, Deklaracja z Santiago wysuwa postulaty utworzenia Południowoamerykańskiego Centrum Studiów Strategii i Obrony, wymianę naukowo-wojskową, utworzenie sieci akademii obrony oraz dalsze pracę na rzecz powiększenia kompetencji CNA.

Zakończenie

Niniejsza praca pokazuje proces formowania się systemu bezpieczeństwa w regionie Ameryki Łacińskiej. Pokazuje, że przez długi okres historii Ameryka Łacińska uzależniona była w kwestii bezpieczeństwa od swojego północnoamerykańskiego sąsiada. Przeciw tej zależności latynoscy politycy z drugiej połowy XIX wieku i pierwszej połowy XX wieku przedstawiali swoje doktryny polityczne. Praca pokazuje też, że na przestrzeni lata na zachodniej hemisferze powołanych do życia zostało bardzo wiele instytucji i organizacji zajmujących się problematyką bezpieczeństwa. Jednocześnie, większość tych organizacji miało małe znaczenie w realnej polityce a ich kompetencje pozostały jedynie na papierze. Zmiany polityczne w Ameryce Łacińskiej powołały do życia nowe organizacje UNASUR i CNA. Ze względu na fakt, że istnieją one od niedawna trudno określić czy ich stworzenie zakończy się sukcesem czy nową porażką.

BIBLIOGRAFIA

A. Monografie i artykuły:

1. Dobrzycki, W., *Stosunki Międzynarodowe w Ameryce Łacińskiej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
2. Dobrzycki, W., *System Międzyamerykański*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
3. Dobrzycki, W, *Historia Stosunków Międzynarodowych 1815-1945*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
4. Gawrycki, M., *Regionalne koncepcje bezpieczeństwa w Ameryce Łacińskiej*, Żurawia Papers ISM, Warszawa 2005.
5. Gratius, S., *¿Hacia una OTAN sudamericana? Brasil y un Consejo de Defensa Sudamericano* [w:] „FRIDE – Comentario", 10-04-2008.
6. Kukułka J., *Historia Współczesnych Stosunków Międzynarodowych,* Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 1996.
7. Moreno Izquierdo, R., *El Consejo de Defensa Sudamericano* [w:] „Memorando OPEX" Nr. 92/2008.

B. Akty Prawne:

1. Akt z Chapultepect (http://www.ibiblio.org/pha/policy/1945/1945-03-03a.html).
2. Traktat z Rio (http://www.state.gov/p/wha/rls/70681.htm).
3. Karta OPA (http://www.oas.org/dil/esp/tratados_A-41_Carta_de_la_Organizacion_de_los_Estados_Americanos.htm).
4. Traktat z Tlatelolco (http://opanal.org/opanal/Tlatelolco/Tlatelolco-i.htm).

[278] Tamże.

5. Andyjska Karta Pokoju (http://www.uasb.edu.ec/padh/revista6/instrumentos/cartapaz.htm).
6. Deklaracja z Ayacucho (http://www.comunidadandina.org/documentos/dec_int/ayacucho_sudamerica.htm).
7. Traktat Ustanawiający Unię Narodów Południowoamerykańskich
8. (http://www.integracionsur.com/sudamerica/TratadoUnasurBrasil08.pdf).
9. Deklaracja z Santiago http://www.unasursg.org/index.php?option=com_content&view=article&id=490:declaracion-de-santiago-de-chile-santiago-marzo-2009-&catid=82:consejo-de-defensa-suramericano.

C. Strony internetowe:

1. http://www.oas.com/
2. http://www.comunidadandina.org/
3. http://www.unasursg.org/

5. Kryteria oceny ofert przetargowych w zamówieniach publicznych. Teoria i praktyka *(H. Lewandowska)*

Hanna Lewandowska, dr
Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego
Skierniewice, Poland

Title: Criteria for the evaluation of tender offers in public procurement. Theory and practic.
Abstract: *Public procurement is one of the most important areas of public economic life. Public financing of construction works, supplies and services satisfies broad social needs and has a direct impact on the quality of life. It is also of interest to all business entities operating on the market. However, participation in tender procedures is subject to many restrictions. One of them is the criteria for the evaluation of tender bids imposed by the legislator, and thus requiring their use by awarding entities. However, the results of research conducted on the basis of information provided by the surveyed entities using public financial resources indicate that the application of criteria to evaluate tender offers, such as environmental and social aspects, is used to a small extent. However, the scope of these criteria is slightly increased, and their use by local government units may have a positive impact on the development of the microregion.*
Key words*: public finances, public procurement, criteria, offers, regulations, local government units*

Streszczenie. *Zamówienia publiczne stanowią jeden z ważniejszych obszarów publicznego życia gospodarczego. Finansowanie ze środków publicznych robót budowlanych, dostaw i usług zaspakaja szerokie potrzeby społeczne oraz wywiera bezpośredni wpływ na jakość życia. Budzi również zainteresowanie wszystkich pomiotów gospodarczych funkcjonujących na rynku. Udział w postępowaniach przetargowych uwarunkowany jest jednak wieloma ograniczeniami. Jednymi z nich są kryteria oceny ofert przetargowych narzucone przez ustawodawcę, a więc wymagające ich stosowania od zamawiających. Wyniki badań przeprowadzone w oparciu o informacje udostępnione przez badane podmioty korzystające z finansowych środków publicznych wskazują jednak, że zastosowanie kryteriów do oceny ofert przetargowych, takich jak aspekty środowiskowe i społeczne stosowane jest w niewielkim stopniu. Zakres tych kryteriów ulega jednak nieznacznemu zwiększeniu, a stosowanie ich przez jednostki samorządu terytorialnego może mieć pozytywne oddziaływanie na rozwój mikroregionu.*
Słowa kluczowe*: finanse publiczne, zamówienia publiczne, kryteria, oferty, prawo, jednostki samorządu terytorialnego.*

Wprowadzenie

Finanse publiczne związane są nie tylko z procesem gromadzenia środków pieniężnych, ale głównie takim ich rozdysponowaniem, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie podmiotów sektora publicznego. Odniesienie się do zjawisk występujących w sferze gospodarczo – społecznej wymaga rozwiązania problemów związanych z metodami, które można i należy zastosować w celu osiągnięcia najwyższej społecznej i ekonomicznej efektywności wydatków publicznych. Istotnego znaczenia w tym kontekście nabierają formy prawne podmiotów korzystających ze środków publicznych oraz wyznaczone cele społeczne i ekonomiczne. Istotne znaczenie mają także zastosowane techniki wydatkowania funduszy publicznych prowadzące w ostatecznym rozrachunku do nabywania dóbr publicznych. Są to dobra finansowane przez budżet państwa, budżety jednostek

samorządowych i inne fundusze publiczne. W sensie ekonomicznym są to więc dobra opłacane zbiorowo i konsumowane przymusowo, dostarczane bezpłatnie lub za częściową odpłatnością. Iluzoryczna jednak bezpłatność tych dóbr publicznych może prowadzić do nadużyć w ich gospodarowaniu i nieefektywnym wykorzystaniu lub marnotrawieniu[279]. Istotne stało się więc stworzenie i wprowadzenie takiego systemu prawnego, którego celem jest zapobieganie wszystkim negatywnym zjawiskom związanym z wydatkowaniem finansowych środków publicznych. Jednym z wielu i najważniejszym jest system zamówień publicznych. Reguluje on nie tylko zasady, ale również enumeratywnie wylicza kryteria, jakie należy stosować wydatkując środki publiczne.

Celem opracowania jest przedstawienie zastosowania ***kryteriów oceny ofert przetargowych takich jak aspekty środowiskowe i społeczne stosowanych do wyboru wykonawcy/dostawcy.*** Przyjęto jednocześnie założenie, że zamawiający bez zastrzeżeń stosują się do zapisów ustawy Prawo zamówień publicznych.
Przyjęte założenia pozwoliły na sformułowanie hipotezy orzekającej, że podmioty sektora publicznego w niewielkim zakresie stosują zalecane przez ustawodawcę kryteria społeczne i środowiskowe.

Materiały i metody

Uzasadnieniem dla publikacji jest brak literatury przedmiotu i opracowań dotyczących stosowania kryteriów społecznych i środowiskowych do oceny ofert przetargowych.

Dla potrzeb opracowania wykorzystano informacje zawarte w corocznych sprawozdaniach Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych, informacje Najwyższej Izby Kontroli (NIK), doniesienia prasowe i własne badania ankietowe przeprowadzone w II kwartale 2019 roku obejmujące lata 2012 - 2018. Badaniami losowymi objęto jednostki sektora finansów publicznych tj. szpitale (6 podmiotów) oraz jednostki samorządu terytorialnego (9 urzędów gmin oraz 3 urzędy miasta). Zasięg przestrzenny badań obejmował województwo mazowieckie i łódzkie.

Metodami zastosowanymi do analizy dostępnych materiałów i badań własnych były ogólnie stosowane metody ilościowe.

Podstawy prawne (teoretyczne) stosowania oceny ofert przetargowych

Kryteria oceny ofert przetargowych należą do najwazniejszych instrumentów wyboru oferty najkorzystniejszej. Ich prawidłowe i poprawne zastosowanie pozwala na oszczędne wydatkowanie finansowych srodkow publicznych. Dysponentami tych środków są wszystkie podmioty sfery budżetowej. Do stosowania ustawy zobowiązane są również te podmioty, które w sposób pośredni lub bezpośredni uzależnione są od finansowych środków publicznych. Zapis ten oznacza, że do stosowania ustawy zobowiązane są również te podmioty gospodarcze, które w ponad 50% zamówienie publiczne zamierzają finansować środkami pochodzącymi ze

[279] S. Owsiak, Finanse publiczne. Teoria i praktyka, PWN Warszawa 2005, s. 28

srodkow publicznych, a ponadto pośrednio lub bezpośrednio mają dominujący wpływ na jednostkę korzystającą z tych środków[280].

Liczne nowelizacje ustawy Pzp mają na celu dążenie do jak największej przejrzystości/konkurencyjności w przetargach publicznych i oszczędności środków finansowych. W 2011 roku były to 4 nowelizacje, w 2012 – 4, w 2013 – 6, a w latach 2014 – 2018 odpowiednio 6, 4, 7 i 4 nowelizacje, przy czym niektóre z nich wchodziły w życie w roku ich uchwalenia, a niektóre z nich obowiązywało vacatio legis (np. uchwalone w 2009 roku 3 zmiany ustawy weszły w życie w 2010 roku, a uchwalone w 2011 roku 2 zmiany weszły w życie w 2012 roku). Najważniejsze z tych zmian dotyczyły głównie takich obszarów jak ograniczenie do minimum prawa zamawiających do żądania dokumentów nie mających wpływu na przebieg postępowania np. oceny właściwości podmiotowych oferenta, możliwość komunikacji między zamawiającym a oferentem po otwarciu ofert oraz możliwość poprawienia oczywistych pomyłek rachunkowych. Z drugiej strony obligatoryjnie zobowiązywały dysponentów środków publicznych do stosowania kryterium ceny tylko w tych przypadkach, jeśli przedmiot zamówienia jest powszechnie dostępny i posiada ustalone standardy jakościowe[281]. W znowelizowanej w 2018 roku ustawie Pzp wprowadzono możliwość określenia przez zamawiających w opisie przedmiotu zamówienia (Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia – SIWZ) wymagań związanych z jego realizacją w postaci aspektów społecznych i ekologicznych[282]. Do uwarunkowań tych w pierwszym przypadku należą m.in. możliwość kierowania zamówień tylko do zakładów pracy chronionej lub wykonawców, których działalność obejmuje społeczną i zawodową integrację osób będących członkami grup społecznie marginalizowanych tj. osób niepełnosprawnych, zwalnianych z zakładów karnych, bezdomnych, bezrobotnych, posiadających status uchodźcy realizujących indywidualny program integracji etc. Uwarunkowania ekologiczne związane są m.in. z energooszczędnością, odbiorem i utylizacją zużytego sprzętu. Wprowadzając (niemierzalne) kryteria oceny ofert przetargowych powrócono częściowo do wcześniej krytykowanego ich charakteru[283]. Może to w przyszłości być wykorzystywane niezgodnie z intencją ustawodawcy i w dość znacznym stopniu ograniczyć konkurencyjność rynku zamówień publicznych.

Przedstawione spektrum kryteriów ma zastosowanie do zamówień udzielnych głównie w trybie przetargu nieograniczonego ze względu na jego otwarty charakter tj. wymagający publikacji na platformie Urzędu Zamówień Publicznych lub Dzienniku Urzędowym UE.

Tabela 1. Odsetek liczby zamówień w trybie przetargu nieograniczonego w latach 2014 – 2018 (%)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
84,43	81,0	82,19	83,39	81,80	86,10	88,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych [2012 – 2018]

[280] Art. 3, pkt. 1 Ustawy Prawo zamówień publicznych , DzU 2018, , poz. 1986
[281] Dz.U. 2014, poz. 1232 , Ustawa Prawo zamówień publicznych (Pzp) z późn. zm.
[282] Art. 91 ustawy Pzp, DzU 2018, poz. 1986
[283] H. Lewandowska, Zamówienia publiczne w ochronie zdrowia, Difin 2009, s. 138

Przedstawione dane potwierdzają tezę, że liczba postępowań przetargowych w trybie przetargu nieograniczonego kształtując się na poziomie p/w 80% jest trybem najczęściej stosowanym przez zamawiających.
Wprowadzenie do zapisów ustaw Pzp w październiku 2014 roku obowiązku stosowania szerokiego spektrum kryteriów spowodowało, że od 2015 roku zmniejszyła się liczba zamówień, w których jak jedyne kryterium stosowano tylko cenę.

Tabela 2. Odsetek liczby zamówień z kryterium ceny p/n i p/w progów unijnych UE w latach 2012 – 2018 (%)

2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
p/n	p/w	p/n	p/w	p/n	p/w	p/n	p/w	p/n	p/w	p/n	p/w	p/n	p/w
92	76	92	85	84	75	12	11	9	14	10	22	11	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych [2012 – 2018]

W latach 2012 – 2014 kryterium tylko ceny w zamówieniach p/n progów unijnych zastosowano średnio odpowiednio w ok. 92% i 84% zamówień, natomiast p/w progów unijnych w 76%, 85% i 75% zamówien. Od 2015 roku odsetek liczby zamówień tylko z tym kryterium znacznie się zmniejszył i w przypadku zamówień p/n progów unijnych wynosił od 12% w 2015 roku , 9% w 2016 roku oraz 10% i 11% w latach 2017 – 2018. Dla zamówień publikowanych w Dzienniku Urzędowym UE było to 11% w 2015 roku oraz odpowiednio 14%, 22% i 25% w latach 2016 – 2018. Zmniejszenie się odsetka liczby zamówień tylko z kryterium ceny świadczy o stosowaniu się zamawiających do znowelizowanych zapisów ustawy Pzp.

Praktyczne zastosowanie oceny ofert przetargowych. Studia przypadków

Zapisy ustawy Prawo zamówień publicznych regulujące zasady wyboru oferty najkorzystniejszej w latach 2012 – 2014 dopuszczały jedno kryterium wyboru oferty przetargowej, jakim była cena. Pozostałe natomiast dostępne kryteria pozostawały do swobodnego ich uznania i stosowania przez zamawiających. Zapis ten został znacznie znowelizowany w październiku 2014 roku wprowadzając obligatoryjny obowiązek stosowania innych kryteriów enumeratywnie wyliczonych przez ustawodawcę. Spowodowało to, że dopiero 2015 rok był pierwszym pełnym rokiem, w którym obowiązywał zapis ograniczający stosowania kryterium ceny jako jedynego do oceny ofert przetargowych. Dalsze nowelizacje ustawy Pzp obowiązujące od 2016 roku wprowadziły możliwość stosowania przez zamawiających ocen w postaci aspektów społecznych i środowiskowych. Spowodowało to, że podmioty korzystające z finansowych środków publicznych powoli, ale systematycznie zaczęły dostosowywać swoje kryteria do reżimu narzuconego przez ustawę. Najszybciej znowelizowane zapisy zaczęły wdrażać jednostki samorządu terytorialnego mające bezpośredni wpływ na aspekty społeczne i środowiskowe ze względu na rodzaj zamówień tj. roboty budowlane i usług. W przypadku natomiast podmiotów leczniczych tj. szpitali, których działalność bazuje

głównie na dostawach i usługach specjalistycznej kadry (laboratoria) aspekty społeczne były pomijane, a w przypadku aspektów środowiskowych uwzględniane w niewielkiej wysokości.

Wprowadzone jednak pod koniec 2014 roku zapisy zaczęły zobowiązywać decydentów środków publicznych do stosowania również innych kryteriów – por. tabela 3.

Tabela 3. Odsetek badanych podmiotów stosujących tylko kryterium ceny

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Szpitale	100	100	100	80	50	20	20
Urząd gminy	95	96	95	75	55	48	45
Urząd powiatu/ miasta	100	100	100	100	60	40	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy udostępnionych dokumentów przetargowych

Kryterium najczęściej stosowanym w latach 2012 – 2014 przez szpitale była cena. Od 2015 roku zaczęto stosować kryterium w postaci terminu realizacji, natomiast w latach 2016 – 2017 oprócz ceny i terminu realizacji innymi kryteriami były czas dostawy i jakość. W przypadku aspektów społecznych i środowiskowych badane podmioty kryterium to zaczęły stosować dopiero od 2018 roku. Średnia waga tego kryterium wynosiła tylko 5%.

Tabela 4. Średnia waga kryteriów stosowanych przez szpitale [2012 – 2018]

Rok	cena	Termin realizacji	Jakość	Aspekty społeczne	Aspekty środowiskowe
2012	100	x	x	x	x
2013	100	x	x	x	x
2014	100	x	x	x	x
2015	80	20	x	x	x
2016	80	10	10	x	x
2017	75	10	15	x	x
2018	65	10	15	5	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy udostępnionych dokumentów przetargowych

Kryteria dodatkowe wymagane przez ustawodawcę, jak wynika z kwerendy udostępnionej przez te podmioty dokumentacji, zostały w sposób dokładny i precyzyjny zapisane w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ), a później w dokumentach zawartej umowy. Dotyczyło to terminu dostawy i jakości przedmiotu zamówienia. Ich dodatkowe podanie do wiadomości przy ogłaszaniu przetargu stanowiło więc powtórzenie informacji dla potencjalnych oferentów. Tym samym spełnione były wymagania nałożone obligatoryjnie przez ustawodawcę zakazujące stosowania tylko ceny do wyboru ofert przetargowych.

Zupełnie inna sytuację można odnotować w przypadku urzędów gmin jako jednostek realizujących zadania własne/zlecone i posiadających możliwość kreowania zatrudnienia na swoim terenie. W tym przypadku po latach stosowania

tylko ceny jako jedynego kryterium tj. w latach 2012 – 2014, od 2015 roku oprócz terminu realizacji i jakości zaczęto stosować kryterium w postaci aspektów społecznych i środowiskowych. Aspekty społeczne dotyczyły najczęściej liczby zatrudnionych u dostawcy/wykonawcy osób niepełnosprawnych lub zamówień kierowanych wyłącznie do zakładów pracy chronionej. W przypadku aspektów środowiskowych zamawiający wymagał odbioru zużytego sprzętu oraz wysokiej energooszczędności nowo zakupionych urządzeń – por. tabela 5.

Tabela 5. Średnia waga kryteriów stosowanych przez Urzędy gminy [2012 – 2018]

Rok	cena	Termin realizacji	Jakość	Aspekty społeczne	Aspekty środowiskowe
2012	100	x	x	x	x
2013	100	x	x	x	x
2014	100	x	x	x	x
2015	84	x	5	5	5
2016	72	10	10	5	8
2017	66	10	8	7	9
2018	60	10	12	8	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy udostępnionych dokumentów przetargowych

W latach 2015 – 2017 średnia waga kryteriów stosowanych przez urzędy gmin w przypadku ceny wahała się odpowiednio od 84 pp. , 72 pp. do 64 pp. Niezbyt wysokie wymagania dotyczyły terminu realizacji i jakości. Uwagę natomiast należy zwrócić na wzrost wagi kryteriów dotyczących aspektów społecznych i środowiskowych.

Najszybciej kryteria w postaci aspektów społecznych i środowiskowych do oceny ofert przetargowych wprowadziły powiaty i miasta. Jednak również w tym przypadku w latach 2012- 2015 przeważającym kryterium była cena, co jest zgodne z zasadą oszczędnego wydatkowania finansowych środków publicznych. Od 2016 roku wprowadzone dodatkowe kryteria zaczęły odgrywać coraz bardziej znacząca rolę przy wyborze dostawcy/wykonawcy.

Tabela 6. Średnia waga kryteriów stosowanych przez powiat/miasto w latach 2012 - 2018

Rok	cena	Termin realizacji	Jakość	Aspekty społeczne	Aspekty środowiskowe
2012	95	5	x	x	x
2013	90	10	x	x	x
2014	100	x	x	x	x
2015	75	15	10	x	x
2016	65	15	10	5	5
2017	60	15	10	7	8
2018	65	15	5	10	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Stosując do oceny ofert kryteria społeczne i środowiskowe Jednostki Samorządu Terytorialnego (miasta i gminy) w sposób efektywny zaczęły wpływać na rozwój

polityki regionalnej. Redukując liczbę m.in. osób wykluczonych na swoim terenie oraz dbając o środowisko znacząco mogą ograniczyć własne wydatki budżetowe. Wprowadzenie wymagań w postaci aspektów społecznych i środowiskowych jako warunków spełnienia kryteriów zamieszczonych w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ) może jednak doprowadzić do ograniczenia konkurencji/zmniejszenia liczby napływających ofert na ogłoszenie o przetargu. Uzasadnieniem dla tak sformułowanego wniosku (wymagającego jednak dodatkowych badań) jest, w pierwszym przypadku, konieczność odpowiednich działań związanych m.in. z odpowiednim dostosowaniem miejsca pracy/stanowiska roboczego dla osób niepełnosprawnych[284], a w drugim brak rygoru przestrzegania ustawy o odpadach[285].

Podsumowanie

Przeprowadzone badania w wybranych podmiotach sfery publicznej wskazują na coraz większe zainteresowanie nowymi kryteriami oceny ofert przetargowych zalecanych przez ustawodawcę. Wzrost wagi tych kryteriów w przypadku podmiotów gospodarczych nie przynosi wymiernych korzyści, natomiast w przypadku jednostek samorządu terytorialnego w sposób znaczący może mieć wpływ na rozwój mikroregionu. Sformułowany wniosek pozwala na częściowo pozytywną weryfikację przyjętej hipotezy o niewielkim zakresie stosowania wymienionych kryteriów do oceny ofert przetargowych.

Bibliografia

6. Owsiak S., Finanse publiczne. Teoria i praktyka, PWN Warszawa 2005,
7. Lewandowska H. , Zamówienia publiczne w ochronie zdrowia, Difin 2009,
8. Sprawozdania Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych [2010-2018], wyd. UZP - Warszawa

Netografia

1. Ustawa Prawo zamówień publicznych , DzU 2018, poz. 1986
2. Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 2018, poz. 511 z późn. zm.
3. Ustawa o odpadach, DzU 2013, poz. 21 z późn. zm.

[284] Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 2018, poz. 511 z późn. zm.
[285] Ustawa o odpadach, DzU 2013, poz. 21 z późn. zm.