

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 16

redakcja
Marek Szajt

Częstochowa 2014

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

Komitetu naukowy:

Prof. zw. n.techn. i n.ekonom. dr hab. inż. Stanisław Borkowski

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski

Prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Prof. zw. dr hab. Arnold Pabian

Prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin

Prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak

Prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska

dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Robert Janik prof. PCz

dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk prof. PCz

dr hab. Anna Korombel prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz

dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz

dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. inż. Paweł Nowodziński prof. PCz

dr hab. Roman Olejnik prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

dr hab. inż. Jacek Selejda prof. PCz

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz

dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz

dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz

dr hab. Bogusława Ziółkowska prof. PCz

Sekretarz Zeszytu

dr Agnieszka Strzelecka

Redaktor statystyczny

dr Aneta Włodarczyk

Korekta językowa

Joanna Jasińska

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.zim.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2014



Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, e-mail: wyd.wz@zim.pcz.

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Małgorzata Bokwa	
Innowacje pedagogiczne jako determinanta budowania przewagi konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych	7
Artur Sawicki	
City placement jako forma promocji miasta	21
Marlena Wilk	
Wykorzystanie systemów IT wspomagających zarządzanie informacjami w sektorach przemysłu turystycznego	29
Radosław Wolny	
Zarządzanie portfelem kredytowym kredytów rolniczych na przykładzie banku spółdzielczego	37
Rafael Kosyan	
Business Strategic Planning Process (Experience of MBM Marketing Armenia)	47
Anna Wrycol	
Weighted Average Cost of Capital of the Energy Sector	59
Marcel Kamba-Kibatshi	
The Socio-Economic Analysis of Operations of Commercial Bank - Case of the Commercial Bank of Congo (CBC) from 2002-2006 CBC	70
Renata Biadacz, Dagmara Tanasiewicz	
Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu uczelni wyższych w Polsce - zarys problemu	84
Renata Biadacz, Dagmara Tanasiewicz	
Uczelnia jako jednostka sektora finansów publicznych	99
Dariusz Więcek	
Anatomia wybranych procesów decyzyjnych współczesnych organizacji	114

Od Redakcji

Szanowny Czytelniku,

oddany w Twe ręce Zeszyt 16 jest kolejnym już wskazującym na znaczenie badań nad procesami ekonomicznymi w dzisiejszym świecie. Nie chodzi tu jednak tylko o naukę w ścisłym tego słowa znaczeniu, ale o możliwości wykorzystania wyników badań w działaniach praktycznych, zwłaszcza w obrębie zarządzania.

W treści bieżącego Zeszytu znaleźć można odniesienia do innowacji (tym razem w pedagogice) oraz nauk o finansach na poziomie gospodarstw domowych, jak i wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, do których możemy zaliczyć banki. Tradycyjnie zamieszczamy artykuły z zakresu teorii zarządzania i zarządzania strategicznego. Ponadto autorzy publikujący w Zeszytach odnoszą się do możliwości wykorzystania narzędzi zarządzania w kierowaniu placówkami naukowymi, do jakich zaliczamy między innymi uczelnie wyższe. Pojawia się również artykuł nawiązujący do gospodarki przestrzennej, a konkretnie promocji miasta.

Mamy nadzieję, że niniejszy numer zachęci do dalszych badań, być może zainspiruje i skłoni do refleksji lub dyskusji.

Marek Szajt



INNOWACJE PEDAGOGICZNE JAKO DETERMINANTA BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU USŁUG EDUKACYJNYCH

Małgorzata Bokwa

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W związku z rosnącą konkurencją na rynku usług edukacyjnych szkoły tworzą swoją niepowtarzalność m.in. poprzez wprowadzanie innowacji pedagogicznych. Każda szkoła stara się wyróżnić na rynku i zaoferować rodzicom i uczniom coś wyjątkowego, np. programy autorskie czy nietypowe rozwiązania organizacyjne. Celem artykułu jest ocena wpływu ilości innowacji pedagogicznych realizowanych w województwie śląskim na wyniki nauczania. Ponadto w artykule dokonano przeglądu definicji innowacji i innowacji pedagogicznej oraz omówienia jej charakterystycznych cech. Scharakteryzowano także pojęcia związane z rynkiem usług edukacyjnych i przewagą konkurencyjną na rynku usług edukacyjnych.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacje pedagogiczne, rynek usług edukacyjnych, przewaga konkurencyjna

Wprowadzenie

Przemiany społeczno-polityczne dokonujące się w naszym kraju oraz wzrastające aspiracje edukacyjne społeczeństwa wymuszają na dzisiejszej szkole zmianę dotychczasowego funkcjonowania. Rodzice coraz częściej szukają szkoły mniej sformalizowanej, na korzyść szkoły alternatywnej, która będzie odpowiadać oczekiwaniom i potrzebom uczniów, rodziców oraz środowiska lokalnego. Stąd wynika ranga, jaką przypisuje się postępowi pedagogicznemu, a w nim również działalności innowacyjnej. Działalność ta dotyczy zarówno zmian makrosystemowych odnoszących się do całego systemu oświatowego, jak i zmian mikrosystemowych dotyczących przemian w konkretnej szkole. W procesie przemian szczególną rolę ma do spełnienia inwencja i kreatywność nauczycieli oraz ich zaangażowanie na rzecz wypracowania i wdrażania zmian. Zmiany dokonujące się w oświacie mają różną wagę i zakres, i nie każda zmiana zasługuje na miano innowacji. Czym zatem jest innowacja pedagogiczna i jaki jest jej wpływ na wyniki nauczania? Rozważania zawarte w niniejszej pracy służą poszukiwaniu odpowiedzi na te pytania. Przy opracowywaniu zagadnienia szczególnie pomocna była analiza dostępnych źródeł literatury poruszającej problem innowacji pedagogicznych oraz analiza realizowanych innowacji w województwie śląskim w latach 2010-2014 i ich wpływu na wyniki nauczania.

Pojęcie innowacji

Problematyka innowacji (łac. *innovatio*), chociaż posiada obszerną literaturę, wciąż jest przedmiotem szerokich dyskusji. Wpływa na to przede wszystkim fakt, że pojęcie innowacji jest bardzo pojemne, obejmuje zdarzenia o różnym charakterze, tzn. zdarzenia techniczne, finansowo-ekonomiczne i organizacyjne. W języku potocznym słowo „innowacja” kojarzone jest z całym szeregiem terminów bliskoznacznych, takich jak usprawnienie, ulepszenie, twórczość, nowatorstwo, rozwiązania niekonwencjonalne, modernizacja. *Podręczny słownik wyrazów obcych* Władysława Kopalińskiego podaje, iż innowacja to wprowadzenie czegoś nowego; rzecz nowo wprowadzona; nowość; reforma¹.

Definicje innowacji można podzielić na dwie grupy: w pierwszej umieścić można takich prekursorów jak np. G. Barnett², E.M. Rogers i F. Schoemaker³, R. Schulz⁴, którzy uważają, że innowacja to myśl, rzecz, idea, wartość, pojęcie postrzegane jako nowe. Definicja ta jest jednak bardzo szeroka, ponieważ nie każdą nowość można nazwać innowacją. Nowością bowiem mogą być rozwiązania już znane i wprowadzane na miejsce poprzednich jako nowoczesne – nie będą jednak one innowacjami. Natomiast do drugiej grupy zaliczyć można takich autorów jak P.R. Whitfield⁵, Z. Pietrasiński⁶, D. Rusakowska⁷, W. Okoń⁸, R.A. Webber⁹, H. Gąsior¹⁰, K. Denek¹¹, S. Krajewski¹², dla których innowacją jest wprowadzanie, tworzenie, realizacja, wykorzystanie zmian. Podobne stanowisko reprezentuje M. Brzeziński, dla którego innowacją będzie każda zmiana polegająca na doskonaleniu lub zastąpieniu dotychczasowych metod, technik i narzędzi¹³, oraz A. Pomykański, który określa innowację jako zespół działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań¹⁴, a także M.C. Schippers, M.A. West i J.F. Dawson, którzy definiują innowację jako celowe przedstawienie i zastosowanie w pracy pomysłów, procesów lub procedur, które są nowe dla tej pracy. Innowacja obejmuje kreatywność i zastosowanie jej produktów¹⁵.

¹ W. Kopaliński, *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006, s. 547.

² G. Barnett, *Innovation. The Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York 1953, s. 7.

³ E.M. Rogers, F. Schoemaker, *Communication of Innovations*, The Free Press, New York 1971, s. 18-19.

⁴ R. Schulz, *Twórczość pedagogiczna – elementy teorii i badań*, IBE, Warszawa 1994, s. 113.

⁵ P.R. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1983, s. 17.

⁶ Z. Pietrasiński, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971, s. 9.

⁷ D. Rusakowska, *Nauczyciel i innowacje pedagogiczne*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986, s. 8.

⁸ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007, s. 101.

⁹ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 468-469.

¹⁰ H. Gąsior, *Udział nauczycieli w innowacjach pedagogicznych stale aktualny*, „Ruch Pedagogiczny” 1981, nr 4, s. 541.

¹¹ K. Denek, *Procesy innowacji szkolnych*, „Ruch Pedagogiczny” 1983, nr 6, s. 4.

¹² S. Krajewski, *Procesy innowacyjne w przemyśle*, Książka i Wiedza, Warszawa 1985, s. 16.

¹³ *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001, s. 25.

¹⁴ A. Pomykański, *Zarządzanie procesem innowacyjnym*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2, s. 7.

¹⁵ M.C. Schippers, M.A. West, J.F. Dawson, *Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context*, “Journal of Management” 2012, Vol. 10, s. 3.

Do reprezentantów wąskiego podejścia do innowacji zaliczyć możemy również Ch. Freemana. Ch. Freeman jako innowację traktował pierwsze handlowe wprowadzenie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia¹⁶. Według M. Zeleny innowacja to zmiana o charakterze radykalnym i systematycznym przynosząca nową wartość dla klientów¹⁷. Z kolei P. Hildreth i C. Kimble¹⁸ oraz A. Hargadon i R.I. Sutton¹⁹ twierdzą, że innowacje są efektem wymiany wiedzy z różnych obszarów, która następnie integrowana jest w nowy, odmienny sposób. W wyniku takiego działania powstają nowe produkty materialne, usługi lub procesy.

Z. Pietrasiński innowacje widzi jako zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp. Według niego innowacjami są także chybione przeobrażenia, jeśli celem ich wprowadzenia miał być postęp²⁰. P. Drucker dopuszcza traktowanie jako innowacji każdej nowości. Jego zdaniem „innowacja nie musi być techniczna, nie musi być nawet czymś materialnym”. W tym ujęciu innowacja jest w większym stopniu terminem ekonomicznym lub społecznym niż czysto technicznym²¹. R.W. Griffin określił mianem innowacji kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług lub nowych zastosowań produktów i usług już istniejących na rynku²². Z przeglądu tych definicji wynika, że innowacje są to nowe wytwory lub wprowadzane zmiany. Najogólniej innowacje są nowymi i lepszymi niż stosowane do tej pory rozwiązaniami mającymi wpływ na społeczno-ekonomiczne warunki życia ludzi. Mogą się one odnosić zarówno do nowych lub unowocześnionych produktów, procesów, rozwiązań technicznych i technologicznych, jak i do zakresu zarządzania.

Współcześnie zmienia się podejście do innowacji, klienci i użytkownicy produktu lub usługi coraz częściej są lub chcą być współautorami innowacji. Znajduje to odbicie w kilku koncepcjach tworzenia innowacji:

- koncepcja innowacji otwartych;
- koncepcja tworzenia wartości przy współdziałaniu konsumentów *value co-creation*;
- koncepcja przewodnictwa klienta *user-driven innovation (UDI)*, w pełni przekazująca inicjatywę tworzenia innowacji i nadzór nad tym procesem konsumentom;

¹⁶ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 14.

¹⁷ M. Zeleny, *Knowledge of Enterprise: Knowledge Management or Knowledge Technology?*, [w:] *Governing and Managing Knowledge in Asia*, ed. T. Menkhoff, H.-D. Evers, Y.W. Chay, World Scientific Publishing, New Jersey 2010, s. 23-57.

¹⁸ P. Hildreth, C. Kimble, *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, London 2004, s. 81.

¹⁹ A. Hargadon, R.I. Sutton, *Building Innovation Factory*, „Harvard Business Review”, Vol. 78, No. 3, maj – czerwiec 2000, s. 157-166.

²⁰ Z. Pietrasiński, *Ogólne i psychologiczne ...*, op. cit., s. 9.

²¹ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 28.

²² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 428.

- koncepcja *experience innovation*, której źródłem są doświadczenia (eksperymenty) klientów;
- *crowdsourcing*;
- *Hacking* produktów, czyli modyfikowanie zakupionych produktów, ich ulepszanie i dostosowywanie do swoich potrzeb²³.

Innowacje są coraz bardziej złożonymi procesami, nie przebiegają jednokierunkowo, mają charakter interaktywny z podmiotami otoczenia, od współpracujących na tej płaszczyźnie podmiotów wymagają zaangażowania zarówno intelektu, wiedzy i doświadczenia, jak i umiejętności wdrożeniowych²⁴.

Innowacje pedagogiczne

1. Pojęcie innowacji pedagogicznych pojawiło się w Polsce z początkiem lat siedemdziesiątych²⁵. Wincenty Okoń innowację pedagogiczną definiuje jako „zmianę struktury systemu szkolnego (dydaktycznego, wychowawczego) jako całości lub struktury ważnych jego składników. Jej celem jest ulepszenie pracy nauczycieli i uczniów, programów, warunków materialnych. Innowacje wdrażane są przez jednostki, grupy bądź organizacje. W zależności od charakteru i zakresu zmian wyróżnia się nowatorstwo (mające na celu ulepszenie pracy dydaktycznej i wychowawczej poprzez pomysły racjonalizatorskie) i twórczość pedagogiczną (proces lub wytwór działania, którego celem jest tworzenie wzorców)”²⁶. Innowacje pedagogiczne są definiowane również jako zmiany, „które dostarczają nowych rozwiązań dla aktualnych lub potencjalnych problemów edukacyjnych”²⁷. W związku z tym innowację pedagogiczną można rozumieć jako synonim twórczego działania, przedmiot będący składnikiem kultury lub operację zmieniania.

2. Podkreśla się także, że innowacje pedagogiczne opierają się na inwencji, polegają na poszukiwaniach, przekształcaniach praktyki oświatowej. Zasadę nowości i oryginalności uznaje się za podstawową dla wyróżnienia innowacji spośród innych zmian²⁸. Celem owych zmian „jest przekształcanie dotychczasowej praktyki oświatowej w myśl wspomaganie prawidłowego i wszechstronnego rozwoju dzieci, młodzieży czy osób dorosłych”²⁹. Według B. Przyborowskiej innowacje powstają w wyniku działania, twórczości pedagogicznej, postępu pedagogicznego³⁰.

²³ D. Jelonek, *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, „Informatyka Ekonomiczna” nr 1(31), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 321.

²⁴ D. Jelonek, *Kierunki zmian w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, red. A. Pabian, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 338.

²⁵ D. Rusakowska, *Nauczyciel i innowacje ...*, op. cit., s. 59.

²⁶ W. Okoń, *Nowy słownik ...*, op. cit., s. 101.

²⁷ W. Okoń, *Szkola współczesna. Przemiany i tendencje rozwojowe*, Książka i Wiedza, Warszawa 1979, s. 3.

²⁸ E. Faure, *Uczyć się, aby być*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 329.

²⁹ M. Kotarba-Kańczugowska, *Innowacje pedagogiczne w międzynarodowych raportach edukacyjnych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2009, s. 67.

³⁰ B. Przyborowska, *Pedagogika innowacyjności. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013, s. 49.

Terminem „innowacje pedagogiczne” zwykło określać się wyspecjalizowaną formę działalności oraz produktów składających się na ogół innowacyjnych doświadczeń współczesnego świata. Są to zmiany typu rozwojowego, powodujące wzbogacenie kultury wychowania o nowe wartości. Zmiany takie – jak określa to Roman Schulz – powodują przejście od stanu „dobrego” do „lepszego”, niosą ze sobą postęp. Są to po prostu nowe składniki pedagogicznego doświadczenia³¹.

3. W literaturze naukowej podkreśla się znaczącą rolę nauczyciela w procesie wprowadzania innowacji do rzeczywistości szkolnej. Jej realizacja wymaga od podmiotu wielostronnych kwalifikacji (umiejętności diagnozowania aktualnej sytuacji, uzasadniania zmian czy wiedzy z dziedziny, której innowacja dotyczy). Kompetencje twórcze wpisane są w zawód nauczyciela³². Wszakże działania doskonalące mikrosystem szkoły podejmują przede wszystkim ci nauczyciele, którzy czegoś poszukują, z czegoś są niezadowoleni, nie mogą pogodzić się z panującą powszechnie rutyną i schematyzmem metodycznym. W ten nurt poszukiwań wchodzi współcześnie inicjatywy na rzecz zwiększenia efektywności szkoły³³. Nauczyciele muszą na bieżąco modyfikować dotychczasowe sposoby kształcenia i poszukiwać nowych. Wiedza i umiejętności zdobyte w czasie studiów stają się punktem wyjścia do tych zmagania i do dalszego etapu samokształcenia.

Pojęcie innowacji pedagogicznej jednoznacznie definiuje rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki. Innowacją pedagogiczną prowadzoną w publicznych szkołach i placówkach są nowatorskie rozwiązania programowe, organizacyjne lub metodyczne, mające na celu poprawę jakości pracy szkoły³⁴. Innowacje nie mogą prowadzić do zmiany typu szkoły. Innowacja może obejmować wszystkie lub wybrane zajęcia edukacyjne, całą szkołę, oddział lub grupę. Rozpoczęcie innowacji jest możliwe po zapewnieniu przez szkołę odpowiednich warunków kadrowych i organizacyjnych, niezbędnych do realizacji planowanych działań innowacyjnych i eksperymentalnych. Innowacje wymagające przyznania szkole dodatkowych środków budżetowych mogą być podjęte po wyrażeniu przez organ prowadzący szkołę pisemnej zgody na finansowanie planowanych działań. Rekrutacja do szkół lub oddziałów, w których jest prowadzona innowacja, odbywa się na zasadzie powszechnej dostępności. Udział nauczycieli w innowacji jest dobrowolny. Innowacje nie mogą naruszać uprawnień ucznia do bezpłatnej nauki, wychowania i opieki w zakresie ustalonym w ustawie z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, a także w zakresie uzyskania wiadomości i umiejętności niezbędnych do ukończenia danego typu szkoły oraz warunków i sposobu przeprowadzania egzaminów

³¹ R. Schulz, *Twórczość pedagogiczna ...*, op. cit., s. 59.

³² S. Kawula, *Człowiek w relacjach socjopedagogicznych. Szkice o współczesnym wychowaniu*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 1999, s. 246.

³³ A. Hoffa, *Innowacje pedagogiczne czynnikiem optymalizacji procesu dydaktycznego*, „Nauczyciel i Wychowanie” 1981, nr 3, s. 75.

³⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki (Dz.U. z 2002 r., nr 56, poz. 506).

i sprawdzianów, określonych w odrębnych przepisach. Uchwałę w sprawie wprowadzenia innowacji w szkole podejmuje rada pedagogiczna. Uchwała w sprawie wprowadzenia innowacji może być podjęta po uzyskaniu:

- zgody nauczycieli, którzy będą uczestniczyć w innowacji,
- opinii rady szkoły,
- pisemnej zgody autora lub zespołu autorskiego innowacji na jej prowadzenie w szkole, w przypadku gdy założenia innowacji nie były wcześniej opublikowane.

Uchwałę rady pedagogicznej w sprawie wprowadzenia innowacji wraz z opisem jej zasad oraz opinią rady szkoły i zgodą autora lub zespołu autorskiego innowacji dyrektor szkoły przekazuje kuratorowi oświaty i organowi prowadzącemu szkołę. W rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 sierpnia 2011 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki zrezygnowano z określania terminu przekazywania organowi prowadzącemu szkołę i kuratorowi oświaty uchwały rady pedagogicznej w sprawie wprowadzenia innowacji w szkole. Dotychczas obowiązujący przepis obligował dyrektora szkoły do przekazania tej uchwały w terminie do 31 marca roku poprzedzającego rok szkolny, w którym planowano rozpoczęcie innowacji. Omawiana zmiana umożliwia rozpoczęcie realizacji innowacji w terminie ustalonym w uchwale rady pedagogicznej.

Rodzaje innowacji pedagogicznych

Innowacje w oświacie mogą dotyczyć różnych dziedzin i mieć różny charakter. W literaturze przedmiotu spotyka się odmienne poglądy na sposoby ich klasyfikowania. Uznając za podstawowe kryterium miejsce powstawania zmian, można wyróżnić innowacje makrosystemowe i mikrosystemowe³⁵. Między tymi dwoma rodzajami innowacji występuje ścisły związek. Innowacje makrosystemowe projektowane i wprowadzane ogólnie mogą wyznaczać kierunek działania na poziomie mikrosystemu. Natomiast innowacje mikrosystemowe tworzone w konkretnych szkołach mogą mieć wpływ na przebieg reform.

W. Okoń³⁶ dzieli innowacje oświatowe ze względu na treść na:

- Programowe – dotyczą zmian lub modyfikacji programów kształcenia i wiążą się często ze zmianami systemu szkolnego wprowadzanymi przez władze oświatowe.
- Metodyczne – dotyczą doskonalenia metod nauczania, uczenia się i wychowania oraz wiążą się bezpośrednio z warsztatem pracy nauczyciela, w tym również z zastosowaniem środków dydaktycznych w procesie nauczania (nowoczesna technologia kształcenia).
- Organizacyjne – dotyczą strony organizacyjnej procesu dydaktyczno-wychowawczego, organizacji życia szkoły i współpracy ze środowiskiem oraz

³⁵ D. Rusakowska, *Nauczyciel i innowacje ...*, op. cit., s. 10.

³⁶ W. Okoń, *Szkoła współczesna ...*, op. cit., s. 330-336.

organizacji zarządzania w oświacie, wychowawczego, organizacji życia szkoły i współpracy ze środowiskiem oraz organizacji zarządzania w oświacie.

- Ustrojowe – dotyczą modelu ustrojowego systemu oświatowo-wychowawczego i polegają na przebudowie ogniw tego systemu lub wprowadzeniu nowych zależności między nimi.
- Systemowe – dotyczą całości systemu edukacyjnego, czyli zarówno form ustrojowych, jak programu, metod i organizacji kształcenia i wychowania.

Można też innowacje oświatowe podzielić ze względu na obszary zastosowań na: wychowawcze, dydaktyczne, dotyczące infrastruktury szkolnej, dotyczące zarządzania oświatą³⁷. Według kryterium zakresu wymieniać można innowacje dotyczące jednego, kilku bądź wszystkich przedmiotów oraz takie, którymi objęta jest cała szkoła lub jej część, np. oddział, grupa czy klasa³⁸. Biorąc pod uwagę powyższe klasyfikacje, można twierdzić, że istnieje możliwość prowadzenia innowacji w wielu zakresach i dziedzinach działalności oświatowej. Mogą one dotyczyć wszystkiego, choć nie każda wprowadzona zmiana stanowi innowację. Aby można było ją za taką uznawać, winna być:

- celowa (trzeba jasno określić efekty końcowe);
- planowa (zawiera harmonogram działań i czynności);
- zorganizowana (przewiduje potrzebne zasoby ludzi i środków);
- jasno określona (musi posiadać sposób ewaluacji)³⁹.

Możemy wyróżnić za D. Rusakowską: innowacje zewnętrzne – o różnym zasięgu i zakresie, najczęściej inicjowane przez władze oświatowe – oraz wewnętrzne – inicjowane przez nauczycieli wewnątrz szkoły.

Wśród nich spotkamy:

- usprawnienia (dotyczą one działań powtarzających się i polegają na zwiększeniu ich sprawności, skuteczności i efektywności);
- modernizacje (różne formy unowocześniania, głównie materialnego bądź materialno-organizacyjnego, pracy pedagogicznej);
- nowatorstwo (swoisty rodzaj najbardziej złożonej działalności innowacyjnej nauczyciela, opartej na jego inicjatywie i twórczości).

Innowacje powstają za sprawą działań, które określa się mianem twórczości pedagogicznej, postępu czy nowatorstwa pedagogicznego⁴⁰.

Rynek usług edukacyjnych

Tworzenie i świadczenie usług edukacyjnych jest procesem, w którym uczestniczą konsumenci. Sprawny i prawidłowy przebieg wykonywania usługi w dużym stopniu wpływa na ocenę nabywców. Proces ten obejmuje procedury podejmowania decyzji dotyczące m.in. rekrutacji klientów placówek edukacyjnych, harmonogramów zajęć, promowania, oceniania i wszelkich sposobów weryfikowania

³⁷ T. Karwat, *Podstawy innowatyki w oświacie*, CDN, Kalisz 1978, s. 11.

³⁸ D. Rusakowska, *Nauczyciel i innowacje ...*, op. cit., s. 33-34.

³⁹ K. Witek, *Innowacje pedagogiczne w reformowanej oświacie*, „Wiadomości, Głosy, Rozmowy o Szkole” 1999, nr 7, 8, dodatek – „Reforma Oświaty” nr 7, s. 1.

⁴⁰ R. Schulz, *Twórczość pedagogiczna ...*, op. cit., s. 202-203.

poziomu wiedzy i umiejętności, a także tych wszystkich czynności, w wyniku których konsument otrzymuje usługę edukacyjną. Pojęcie rynku usług edukacyjnych w szkole definiuje się jako ogół stosunków wymiennych między sprzedającymi – świadczącymi usługi w zakresie kształcenia – a osobami zgłaszającymi zapotrzebowanie na te usługi⁴¹. Rynek usług edukacyjnych można analizować, wykorzystując różne podejścia. W ujęciu funkcjonalno-strukturalnym rozpatrywany jest jako względnie samodzielna całość, posiadająca istotne strukturalne elementy składowe, rządzące się własnymi prawami⁴². W ujęciu systemowym to związki zachodzące pomiędzy rynkiem (wewnętrznym środowiskiem systemu całego społeczeństwa) a środowiskiem zewnętrznym (otoczeniem). Usługami edukacyjnymi zainteresowanych jest wiele podmiotów, m.in.: społeczność lokalna, rodzice, pracodawcy, rząd i instytucje kontroli, społeczeństwo. Każdy z nich ma wobec tych usług inne oczekiwania. W kontekście analizy rynku edukacyjnego istotne jest rozróżnienie potrzeb i oczekiwań konsumentów. Potrzeby to wymagania, które klient ma, zdaje sobie z nich sprawę i przekazuje je sprzedawcy. Oczekiwania to rodzaj wymagań, których konsument sprzedawcy nie przekazuje, ponieważ są one dla niego oczywiste lub nie zdaje sobie sprawy z ich istnienia. Rolą sprzedawcy jest rozpoznanie tych oczekiwań⁴³. Reasumując powyższe rozważania, można uznać, że rynek usług edukacyjnych pełni ważną rolę, jest nie tylko miejscem spotkania się usługodawcy z konsumentem w celu realizacji oczekiwanych potrzeb, ale również kształtuje pewne zachowania zainteresowanych ofertą edukacyjną.

Innowacja pedagogiczna jako determinanta przewagi konkurencyjnej szkoły

Wymagania klientów sprawiają, że nadrzędnym celem szkoły staje się zapewnienie konkurencyjności swojej oferty edukacyjnej. Istotnym czynnikiem mającym wpływ na podniesienie poziomu konkurencyjności szkoły i osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest poziom jej innowacyjności. Innowacyjność rozumiana jako zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji pozwala na wprowadzanie na rynek nowych i znacząco ulepszonych wyrobów, nowych i zmodernizowanych procesów technologicznych oraz organizacyjno-technicznych. Dlatego też innowacje uznawane są obecnie za podstawowy czynnik rozwoju prowadzący do wzbogacania rynku o nowe wyroby i usługi wysokiej jakości oraz przeobrażeń organizacyjnych. Aktywność innowacyjna oraz zdolność do szybkiego i efektywnego wdrażania innowacji to istotne atrybuty przedsiębiorstwa, które ukierunkowane jest na rozwój i stałe umacnianie swojej pozycji na rynku⁴⁴.

⁴¹ B. Nowotarska-Romaniak, *Marketing usług zdrowotnych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002, s. 16.

⁴² F. Byłok, *Rynek i demokracja. Rola rynku w procesie kształtowania się nowego ładu społeczno-ekonomicznego w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego” 2004, nr 2235, s. 531.

⁴³ S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002, s. 9.

⁴⁴ D. Jelonek, *Ocena internetowych ...*, op. cit., s. 319.

Wśród koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej na szczególną uwagę zasługują koncepcje G. Hamela i C.K. Prahalada⁴⁵. Opracowana przez nich koncepcja źródeł przewagi konkurencyjnej zwraca uwagę na rolę innowacji. Autorzy koncepcji twierdzą, iż wykreowanie kluczowych kompetencji pozwala zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Koncepcja ta zakłada, że rosnące tempo zmian społecznych powoduje powstawanie nowych dziedzin, nowych potrzeb oraz skutkuje głębokimi zmianami w sektorach tradycyjnych. Utrzymanie tradycyjnych reguł gry nie zapewni sukcesu. W związku z tym należy dążyć do pozycji lidera poprzez kreowanie nowych produktów i usług. Z rozważań tych wynika, że podstawą kreowania kluczowych kompetencji jest innowacyjność, wyrażająca się zdolnością do kreowania, sprzedaży produktów, które pozwalają uzyskać pozycję lidera rynkowego w długim okresie. Biorąc pod uwagę powyższe koncepcje, można przyjąć innowacyjność za podstawę budowania przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność powinna stać się główną siłą kreatywną, wpisaną na trwałe w system zarządzania i kulturę. Rosnąca konkurencja, globalizacja oraz powstanie społeczeństwa opartego na wiedzy sprawiają, że świat charakteryzuje się głębokimi społecznymi, ekonomicznymi i technologicznymi zmianami. Zmiany zachodzą wszędzie, a innowacje ułatwiają proces adaptacji do tych zmian. Organizacje potrafiące tworzyć i wdrażać innowacje mogą skutecznie wyprzedzać zdarzenia, które wymuszają zmiany i w sposób metodyczny przygotować się do nich. Innowacje grają podstawową rolę nie tylko w poprawie jakości produkowanych wyrobów, ale także sprzyjają bardziej efektywnej pracy zespołowej oraz szybkiemu komunikowaniu i uczeniu się. Podejście innowacyjne wymaga przewidywania sposobów zaspokajania ukrytych potrzeb, czyli rozwiązywania problemów, o których potencjalni klienci mogą nawet jeszcze nie wiedzieć, że je mają. Szkoła, która dynamizuje zachowania nauczycieli i uczniów, motywując ich do osiągania sukcesów, musi być bardzo elastyczna, tzn. powinna dostosować się do zmiennych wymagań otoczenia, środowiska lokalnego, regionu, kraju oraz warunków wytyczonych przez system oświatowy. Innowacje pedagogiczne stwarzają możliwości świadczenia nowych usług edukacyjnych, za pomocą których nauczyciel może poszerzyć swoją działalność o nowe elementy i wyjść poza podstawę programową.

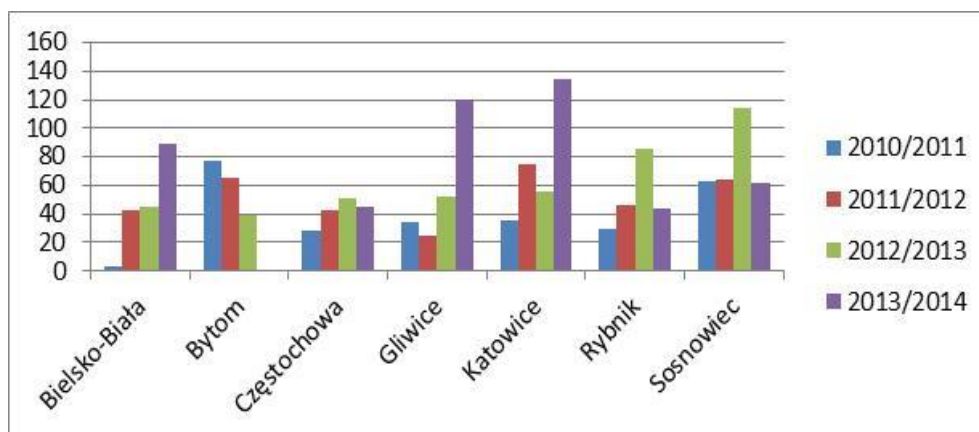
Wpływ innowacji pedagogicznych na wyniki nauczania

Na bazie danych udostępnionych przez Kuratorium Oświaty w Katowicach dokonano analizy zgłoszonych innowacji w województwie śląskim w czterech ostatnich latach szkolnych, tj. 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014.

Województwo śląskie nadzorowane przez śląskiego kuratora oświaty ze względu na zasięg nadzoru pedagogicznego zostało podzielone na 7 delegatur: Bielsko-Biała, Bytom, Częstochowa, Gliwice, Katowice, Rybnik i Sosnowiec. Wyniki badań zostały przedstawione w podziale na ww. delegatury.

⁴⁵ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 79-91.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w roku szkolnym 2010/2011 zgłoszonych było 305 innowacji pedagogicznych w województwie śląskim: Bielsko-Biała – 3, Bytom – 77, Częstochowa – 28, Gliwice – 34, Katowice – 35, Rybnik – 29, Sosnowiec – 63. W roku szkolnym 2011/2012 zgłoszonych było 360 innowacji pedagogicznych w województwie śląskim: Bielsko-Biała – 43, Bytom – 65, Częstochowa – 42, Gliwice – 25, Katowice – 75, Rybnik – 46, Sosnowiec – 64. W roku 2012/2013 zgłoszonych było 442 innowacji: Bielsko-Biała – 45, Bytom – 39, Częstochowa – 51, Gliwice – 52, Katowice – 56, Rybnik – 85, Sosnowiec – 114. W roku szkolnym 2013/2014 zgłoszonych było 494 innowacji w województwie śląskim: Bielsko-Biała – 89, (delegatura w Bytomiu połączona została z delegaturą w Gliwicach), Częstochowa – 45, Gliwice – 120, Katowice – 134, Rybnik – 44, Sosnowiec – 62. Na wykresie 1, przedstawiono liczbę zgłoszonych innowacji w badanych latach, w poszczególnych delegaturach.



Wykres 1. Wykaz zgłoszonych innowacji w województwie śląskim w latach 2010-2014 z podziałem na delegatury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Kuratorium Oświaty w Katowicach

Analizując dane liczbowe, możemy stwierdzić, że rokrocznie wzrasta liczba zgłoszonych innowacji pedagogicznych w województwie śląskim.

Nasuwa się pytanie, czy realizacja innowacji przyczyniła się do podniesienia wyników nauczania. W celu zbadania korelacji pomiędzy liczbą prowadzonych innowacji a wynikami nauczania skupiono się na wynikach sprawdzianu organizowanego w klasie VI szkoły podstawowej.

Wyniki sprawdzianu są znormalizowane za pomocą 9-stopniowej skali staninowej. Przedział w zakresie każdego staninu jest rokrocznie aktualizowany w zależności od stopnia trudności testu egzaminacyjnego.

W tabeli 1 przedstawiono normalizację wyników w skali standardowej dziewiątki.

Tabela 1. Normalizacja wyników w skali standardowej dziewiątki

Stopień skali (stanin)	Wartość [%]	Opis dydaktyczny skali	Uczniowie
1	4	najniższy	Uczniowie o niskim potencjale 23%
2	7	bardzo niski	
3	12	niski	
4	17	niżej średni	Uczniowie o średnim potencjale 54%
5	20	średni	
6	17	wyżej średni	
7	12	wysoki	Uczniowie o wysokim potencjale 23%
8	7	bardzo wysoki	
9	4	najwyższy	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Centralnej Komisji Egzaminacyjnej

W tabeli 2 przedstawiono przedziały punktowe wyników szkół w skali staninowej w latach 2011-2014.

Tabela 2. Przedziały punktowe wyników szkół w skali staninowej w latach 2011-2014

Rok	Najniższy 1	Bardzo niski 2	Niski 3	Niżej średni 4	Średni 5	Wyżej średni 6	Wysoki 7	Bardzo wysoki 8	Najwyższy 9
2014	7,0-19,6	19,7-21,4	21,5-23	23,1-24,5	24,6-26	26,1-27,5	27,6-29,2	29,3-31,3	31,4-37,7
2013	4,8-17,8	17,9-19,5	19,6-21,1	21,2-22,6	22,7-24,3	24,4-25,9	26,0-27,7	27,8-30,1	30,2-37,2
2012	5,3-17,1	17,2-18,8	18,9-20,1	20,2-21,4	21,5-22,8	22,9-24,2	24,3-25,9	26,0-28,0	28,1-36,2
2011	8,8-19,7	19,3-21,4	21,5-22,8	22,9-24,2	24,3-25,6	25,7-26,9	27,0-28,4	28,5-30,2	30,3-37,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Centralnej Komisji Egzaminacyjnej

Na podstawie danych uzyskanych z Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Jaworznie pogrupowano wyniki uzyskane na sprawdzianie po klasie VI w podziale na 7 badanych delegatur województwa śląskiego.

Podczas sprawdzianu organizowanego w roku szkolnym 2010/2011 średni wynik w Polsce wyniósł 25,25 (5 stanin), średni wynik w województwie śląskim wyniósł 24,96 (5 stanin): Bielsko-Biała 25,39 (5 stanin), Bytom 23,74 (4 staniny), Częstochowa 25,76 (6 stanin), Gliwice 25,2 (5 stanin), Katowice 25,54 (5 stanin), Rybnik 25,07 (5 stanin), Sosnowiec 24,3 (5 stanin).

W roku szkolnym 2011/2012 średni wynik w Polsce wyniósł 22,75 (5 stanin), średni wynik w województwie śląskim wyniósł 22,56 (5 stanin): Bielsko-Biała 23,97 (6 stanin), Bytom 21,96 (5 stanin), Częstochowa 23,57 (6 stanin), Gliwice 23,1 (6 stanin), Katowice 22,29 (6 stanin), Rybnik 22,87 (5 stanin), Sosnowiec 22,42 (5 stanin).

W roku szkolnym 2012/2013 średni wynik w Polsce wyniósł 24,03 (5 stanin), średni wynik w województwie śląskim wyniósł 23,55 (5 stanin): Bielsko-Biała 25,45 (6 stanin), Bytom 22,65 (4 staniny), Częstochowa 25,06 (6 stanin), Gliwice 23,67 (5 stanin), Katowice 24,42 (6 stanin), Rybnik 24,76 (6 stanin), Sosnowiec 23,68 (5 stanin).

W roku szkolnym 2013/2014 średni wynik w Polsce wyniósł 25,82 (5 stanin), średni wynik w województwie śląskim wyniósł 25,44 (5 stanin): Bielsko-Biała 27 (6 stanin), Częstochowa 26,86 (6 stanin), Gliwice 25,98 (5 stanin), Katowice 26 (5 stanin), Rybnik 26,79 (6 stanin), Sosnowiec 24,85 (5 stanin).

Po przeanalizowaniu ilości zgłoszonych innowacji pedagogicznych w poszczególnych latach oraz wyników sprawdzianu po klasie VI w delegaturach województwa śląskiego zaobserwowano następujące zależności:

- delegatura Bielsko-Biała – stale rosnąca ilość innowacji, wzrastający wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Bytom – malejąca ilość innowacji, najniższy wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Częstochowa – stale rosnąca ilość innowacji, wzrastający wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Gliwice – stale rosnąca ilość innowacji, wzrastający wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Katowice – zmieniająca się ilość innowacji, zmienny wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Rybnik – stale rosnąca ilość innowacji, wzrastający wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Sosnowiec – zmieniająca się ilość innowacji, utrzymujący się średni wynik sprawdzianu po klasie VI.

Jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań, ilość realizowanych innowacji pedagogicznych ma wpływ na wynik uzyskany na sprawdzianie po klasie VI, tzn. ma wpływ na wyniki nauczania.

Na rynku usług edukacyjnych przewagę mają szkoły, które osiągają wysokie wyniki nauczania. Innowacje pedagogiczne mogą zatem stać się narzędziem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej szkoły.

Podsumowanie

W obliczu przemian oświatowych wywierających bezpośredni wpływ na procesy nauczania i wychowania zagadnienie nowatorstwa pedagogicznego nauczycieli jest niezwykle ważne. Szczególnie ważną rolę ma do spełnienia działalność nauczycieli, ich inicjatywa i pomysłowość twórcza oraz zaangażowanie na rzecz wypracowania i wdrażania zmian zaprojektowanych przez władze oświatowe. Dyrektorzy i nauczyciele stają przed poważnym wyzwaniem XXI wieku. Muszą odnaleźć się w nowym środowisku, określanym mianem społeczeństwa wiedzy. Zarządzając szkołą, powinni uwzględnić szczególną rolę innowacyjności. Zasadniczym celem szkoły stanie się udział w budowaniu społeczeństwa przyszłości, opartym na zrozumieniu potrzeb uczniów, a także wymagań rynku. Sukces w rozwoju szkoły, nauczycieli, uczniów w dużej mierze zależy od sposobu, w jaki dyrektor wspiera rozwój innowacyjności. Czy jest ona postrzegana jako dodatek, czy też jako integralny element polityki szkoły? Jeżeli dyrektor nie będzie pomagał swoim pracownikom w zdobywaniu nowych doświadczeń, nie będzie dążył do zmiany istniejących przyzwyczajeń w myśleniu, wówczas zaangażowanie kadry

nauczycielskiej we wprowadzanie innowacyjności zostanie zahamowane. Jeżeli atutem szkoły ma stać się innowacyjność, to placówka taka powinna kłaść nacisk na poszukiwanie i rozwijanie talentów. Związane jest to z całym szeregiem działań, począwszy od opracowania metod i technik rekrutacji oraz selekcji pracowników, przez wdrażanie ich do pracy, procesu szkoleń i doskonalenia, aż po konstruowanie systemu wynagradzania i zwolnień pracowników.

Współczesna szkoła musi stawiać się organizacją innowacyjną, otwartą na wszelkie nowości, postrzegającą problemy z różnych perspektyw, wrażliwą na sygnały i wyzwania rynku edukacyjnego oraz gotową do wprowadzenia u siebie różnych zmian. Musi więc rozwijać własną innowacyjność, zapewniając profesjonalne zarządzanie i tworząc atrakcyjne warunki dla ludzi, którzy wykazują chęć do zmieniania rzeczywistości.

Literatura

1. Barnett G., *Innovation. The Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York 1953.
2. Bylok F., *Rynek i demokracja. Rola rynku w procesie kształtowania się nowego ładu społeczno-ekonomicznego w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego” 2004, nr 2235.
3. Denek K., *Procesy innowacji szkolnych*, „Ruch Pedagogiczny” 1983, nr 6.
4. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
5. Faure E., *Uczyć się, aby być*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
6. Gąsior H., *Udział nauczycieli w innowacjach pedagogicznych stale aktualny*, „Ruch Pedagogiczny” 1981, nr 4.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
8. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
9. Hargadon A., Sutton R.I., *Building Innovation Factory*, „Harvard Business Review”, Vol. 78, No. 3, maj – czerwiec 2000.
10. Hildreth P., Kimble C., *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, London 2004.
11. Hoffa A., *Innowacje pedagogiczne czynnikiem optymalizacji procesu dydaktycznego*, „Nauczyciel i Wychowanie” 1981, nr 3.
12. Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
13. Jelonek D., *Kierunki zmian w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, red. A. Pabian, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
14. Jelonek D., *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, „Informatyka Ekonomiczna” nr 1(31), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
15. Karwat T., *Podstawy innowatyki w oświacie*, CDN, Kalisz 1978.
16. Kawula S., *Człowiek w relacjach socjopedagogicznych. Szkice o współczesnym wychowaniu*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 1999.
17. Kopaliński W., *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006.
18. Kotarba-Kańczugowska M., *Innowacje pedagogiczne w międzynarodowych raportach edukacyjnych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2009.

19. Krajewski S., *Procesy innowacyjne w przemyśle*, Książka i Wiedza, Warszawa 1985.
20. Nowotarska-Romaniak B., *Marketing usług zdrowotnych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002.
21. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.
22. Okoń W., *Szkoła współczesna. Przemiany i tendencje rozwojowe*, Książka i Wiedza, Warszawa 1979.
23. Perlaki J., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 1983.
24. Pietrasiniński Z., *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971.
25. Pomykański A., *Zarządzanie procesem innowacyjnym*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2.
26. Przyborowska B., *Pedagogika innowacyjności. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
27. Rogers E.M., Schoemaker F., *Communication of Innovations*, The Free Press, New York 1971.
28. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki (Dz.U. z 2002 r., nr 56, poz. 506 z późn. zm.).
29. Rusakowska D., *Nauczyciel i innowacje pedagogiczne*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.
30. Schippers M.C., West M.A., Dawson J.F., *Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context*, „Journal of Management” 2012, Vol. 10.
31. Schulz R., *Twórczość pedagogiczna – elementy teorii i badań*, IBE, Warszawa 1994.
32. Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002.
33. Webber R., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984.
34. Whitfield P.R., *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1983.
35. Witek K., *Innowacje pedagogiczne w reformowanej oświacie*, „Wiadomości, Głosy, Rozmowy o Szkole” 1999, nr 7, 8, dodatek – „Reforma Oświaty” nr 7.
36. *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001.
37. Zeleny M., *Knowledge of Enterprise: Knowledge Management or Knowledge Technology?*, [w:] *Governing and Managing Knowledge in Asia*, ed. T. Menkhoff, H.-D. Evers, Y.W. Chay, World Scientific Publishing, New Jersey 2010.

PEDAGOGICAL INNOVATIONS AS A KEY DETERMINANT OF CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE PEDAGOGICAL SERVICE MARKET

Abstract: In connection with growing competition on the educational service market, schools are creating their unique style by introduction of pedagogical innovations. Every school is trying to stand out on the educational market and offer to students and parents something exceptional for example the copyright of curriculums or uncharacteristic solutions to school work arrangement. The goal of the article is to evaluate the influence of the number of pedagogical innovations being realized in Silesian province on educational grades. Moreover, in the article the research of the definition of innovation also definition of pedagogical innovation has been presented and their characteristic feature has been described. Also concepts, ideas related to the educational service market and competitive advantage on the educational market have been characterized.

Keywords: innovations, pedagogical innovations, pedagogical service market, competitive advantage



CITY PLACEMENT JAKO FORMA PROMOCJI MIASTA

Artur Sawicki

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Prawidłowe wykreowanie produktu to tylko połowa sukcesu, bowiem samo w sobie jest niewystarczające, aby móc generować określone zyski. Niezbędna jest jeszcze promocja. W XXI wieku dużą uwagę zwraca się na stosowane formy promocyjne, które mają przynieść wymierne korzyści. Dość często wykorzystuje się standardowe formy, takie jak reklama, Internet itp., jednak poszukuje się również nowych, które będą atrakcyjne i nowoczesne, powodując zainteresowanie potencjalnych odbiorców. Niniejszy artykuł prezentuje nowe zjawisko marketingowe, jakie pojawiło się dość niedawno w Polsce – *city placement*. Celem artykułu jest ukazanie idei tego zjawiska, a także przykładów, które zostały już wykorzystane przez polskie miejscowości. W pracy jako metodę badawczą wykorzystano analizę danych ilościowych.

Słowa kluczowe: *city placement*, promocja, marketing miejsca

Promocja w aspekcie marketingu miejsca

Termin „promocja” pochodzi od łacińskiego słowa *promovere*, *promotio* oznaczającego szerzenie, popieranie, lansowanie, pobudzanie. W polskiej literaturze można znaleźć wiele definicji tego pojęcia. Zdaniem L. Grabowskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzosa promocja stanowi w pewnym sensie aktywizację sprzedaży, która ma informować, przekonywać i nakłaniać konsumenta do wyboru produktu oraz wspierać proces sprzedaży¹. Z kolei M. Czornik definiuje ją jako jeden z elementów klasycznej koncepcji marketingowej obok produktu, ceny i dystrybucji². J. Altkorn uważa, że obejmuje ona zespół działań i środków, za pomocą których podmiot gospodarczy przekazuje komunikat dotyczący swoich produktów i usług, jednocześnie kształtując potrzeby nabywców³. Natomiast Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders i V. Wong są zdania, że promocja to wszelkie „działania przedstawiające docelowym klientom produkty lub usługi wraz z ich

¹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2002, s. 455.

² Za: M. Chrzęścik, *Teoretyczne ujęcie promocji w aspekcie koncepcji marketingu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2012, nr 94, s. 148.

³ *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1996, s. 286.

zaletami w zamiarze skłonienia klientów do zakupu⁴. Gdyby którąkolwiek z powyższych definicji przyjąć jako tę najbardziej zbliżoną, to i tak określałaby, że rolą promocji jest komunikowanie się właściciela produktu z rynkiem i jego nabywcami. Obecnie na rynku są wykorzystywane różne formy promocji, wśród których jedne lepiej, inne gorzej przyczyniają się do zwiększenia ruchu turystycznego danego miejsca. Istotne jest, aby przy pomocy którejkolwiek wyróżnić się na tle konkurencji. Taką jedną z obecnie stosowanych i coraz bardziej rozpowszechnianych jest prezentowanie walorów danego miejsca w produkcji wideo.

Idea city placement

Gdy w paryskim salonie indyjskim *Grand Cafe* w 1895 roku po raz pierwszy wyświetlono film, wówczas przedsiębiorstwa turystyczne nie wiedziały, że ta idea w późniejszym okresie może okazać się szansą dla sektora turystycznego. Producenci filmowi, a także podmioty związane z branżą kinową stwierdzili, że istotne w filmie jest miejsce zdarzeń. Początkowo filmy powstawały w Nowym Jorku, jednak tło w filmie było zdominowane przez przemysł, co ograniczało przejrzystość oraz klimat w poszczególnych typach filmów, dlatego postanowiono przenieść plan filmowy do Kalifornii. Zaczęto wykupywać od rolników działki w okolicach Los Angeles i przekształcać je w miejsca, które wywoływać miały u widza poczucie spokoju, radości, a nawet marzeń. W filmie odbiorca zobaczył więcej, niż był sobie w stanie wyobrazić. Malownicze pejzaże, błękitne niebo, szczęśliwe społeczeństwo oraz ocean w tle. Wyzwolilo to u widza chęć odwiedzenia miejsca prezentowanego przez kadr filmowy. Okazało się, że wybór odpowiedniego miejsca jako planu filmowego zwiększa zainteresowanie turystów. Dlatego w późniejszym okresie, aby ułatwić odbiorcy przedstawione w filmie miejsca, zaczęto używać np. nazwy miasta w tytule filmu. Produkcje filmowe szybko zaistniały na amerykańskim rynku kinematografii⁵.

W Polsce *city placement* jest w stanie silnego wzrostu. Coraz więcej miast występuje nie tylko w serialach, filmach czy teledyskach, ale również chętnie sygnuje swą nazwą wydarzenia muzyczne. Dzieje się tak dlatego, że producenci filmowi coraz częściej szukają obniżenia kosztów produkcji, zatem zgłaszają się do władz samorządowych z propozycją promocji atrakcji, które znajdują się w danej miejscowości, poprzez umieszczenie ich w materiale wideo, jak i w radiu⁶.

City placement określa się jako działalność promocyjną polegającą na umieszczeniu danego miejsca w filmie, serialu, programie telewizyjnym, teledysku, grze komputerowej czy książce⁷. Analizowany termin jest niekiedy mylony z określe-

⁴ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 142.

⁵ D. Thomson, *Zrozumieć Hollywood*, Wydawnictwo Książkowe Twój Styl, Warszawa 2006, s. 41-43.

⁶ R. Stępowski, *Wszystko co chciałbyś wiedzieć o marketingu terytorialnym. Z praktyki polskich samorządów*, Wydawnictwo Roster, Rawa Mazowiecka 2014, s. 86.

⁷ M. Gębarowski, *City placement – istota zjawiska oraz znaczenie w działaniach promocyjnych polskich miast*, [w:] *Marketing – aktualne problemy i kierunki ewolucji*, red. M. Gębarowski, L. Witek, B. Zatwarnicka-Madura, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 115.

niem *product placement*, który jest pojęciem szerszym. Definiuje się go jako ulokowanie produktu w sposób rozpoznawalny za odpowiednim wynagrodzeniem w celu wywołania skutku reklamowego⁸. Jak dostrzec można w definicji Ewy Nowińskiej – wykorzystuje się umieszczanie produktu, który według literatury stanowi wszystko, co można zaoferować na rynku nabywcom i co jest w stanie zaspokoić określoną potrzebę lub pragnienie. Za produkt uznaje się rzecz fizyczną, usługę, osobę, miejsce, organizację, ideę, a nawet zespół tych elementów⁹. Dlatego należy stwierdzić, iż *city placement* jest węższym pojęciem niż *product placement*, ponieważ w swojej strategii wykorzystuje tylko atrakcje danego miejsca lub samo miejsce.

Jego potencjał wynika z dużej wiarygodności przekazu. Udział wskazanego miejsca przez jednostki samorządu terytorialnego występuje w filmie jako tło fabuły. Przez co angażuje widza bardziej niż typowy spot reklamowy, który już nie skupia uwagi odbiorcy. Emitowana produkcja wideo w kinie jest przeciwieństwem, ponieważ odbiorca skupia się na tym, co dostrzega na ekranie, i nie ma to aż tak dużego znaczenia, czy jest to film, czy film poprzedzony reklamą.

Miasta dostrzegają potrzebę udziału w różnych produkcjach filmowych, ponieważ poniesione koszty są niższe niż w przypadku popularnego spotu reklamowego, który za kilkusekundowy przekaz w głównej stacji może wynieść około 1 mln złotych. *City placement* jest nie tylko tańszym rozwiązaniem, ale i przekaz taki jest długoterminowy. Należy zaznaczyć, iż film czy serial jest dostępny dla odbiorcy o wiele dłużej niż przeciętny spot reklamowy. Za przykład należy podać film pt. „Nie kłam, kochanie”. Po kinowej i telewizyjnej premierze film jest dostępny na nośnikach DVD, a także w Internecie. Widz cały czas ma w pamięci fabułę, która toczy się w danej miejscowości¹⁰.

Efektywność *city placement*

W 2013 roku firma badawcza Press-Service Monitoring Mediów opracowała badanie, które dotyczyło możliwych do uzyskania efektów promocyjnych względem seriali, które są realizowane w Polskich miastach. W badaniu uwzględniono 11 miast i 12 wybranych seriali. Badanie przeprowadzono w 2012 roku za pomocą ilościowej analizy danych. Porównano wartość publikacji reklamowej (AVE) względem dotarcia przekazu do odbiorców oraz liczbę publikacji. Analizie poddano 5000 portali internetowych, 100 stacji RTV z wyłączeniem ramówek RTV i publikacje z monitoringu 1100 tytułów prasowych.

Największą liczbę publikacji oraz kontaktów informacji z odbiorcami uzyskał Sandomierz, który służy za tło wydarzeń w serialu „Ojciec Mateusz”. Nazwę Sandomierz w 2012 roku wymieniono w serialu blisko 900 razy, natomiast zasięg odbioru kształtował się na poziomie 550 mln osób. Z kolei informacja o Toruniu, gdzie kręcony jest serial „Lekarze”, dotarła do 450 mln osób. O 100 mln mniej wyniósł zasięg potencjalnych odbiorców w stolicy Dolnego Śląska, natomiast

⁸ E. Nowińska, *Zwalczanie nieuczciwej reklamy*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2001, s. 127.

⁹ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik ...*, op. cit., s. 615.

¹⁰ R. Stępowski, *Wszystko co chciałbyś ...*, op. cit., s. 86.

ekwiwalent pieniężny był większy niż w przypadku Sandomierza i wyniósł około 12,6 mln zł. Podobną pozycję pod względem zasięgu i ekwiwalentu pieniężnego zajął Kraków, w którym powstawał serial „Julia”, jednak liczba publikacji medialnych była znacznie niższa niż w przypadku Torunia, Wrocławia czy Sandomierza. Natomiast najmniejszy zasięg, jak i wskaźnik AVE przypadł stolicy Małopolski, gdzie kręcono seriale „W11 - Wydział Śledczy” i „Detektywi”. Należy zauważyć, że Drohiczyn, do którego przeniesiono „Ojca Mateusza”, tylko na krótko wykazał większy zasięg i ekwiwalent pieniężny niż seriale kręcone w Krakowie. Natomiast seriale kręcone w Bydgoszczy (tj. „Prawo Agaty” i „Lekarze”), a także w Jeruzalu („Rancho”) są zdecydowanie bardziej wydarzeniami o charakterze regionalnym niż ogólnopolskim. Podsumowując analizowane miejscowości pod względem dotarcia do odbiorcy i liczby publikacji, najlepiej wypada Sandomierz, przed Toruniem i Wrocławiem. Z kolei mając na uwadze ekwiwalent pieniężny, najlepszą pozycję zajmuje Sandomierz i Wrocław.

Tabela 1. Miasta biorące udział w badaniu

Lp.	Miasto	Nazwa produkcji wideo
1	Wrocław	„Pierwsza miłość”
2	Kraków	„Julia”
		„W11 - Wydział Śledczy”
		„Detektywi”
3	Sandomierz	„Ojciec Mateusz”
4	Zakopane	„Szpilki na Giewoncie”
5	Toruń	„Lekarze”
6	Łódź	„Komisarz Alex”
7	Lublin	„Wszystko przed nami”
8	Bydgoszcz	„Prawo Agaty”
		„Lekarze”
9	Jeruzal	„Rancho”
10	Ostróda	„Nad rozlewiskiem”
11	Drohiczyn	„Ojciec Mateusz”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu z badania „W roli głównej - miasto”, Press-Service Monitoring Mediów, dostęp: <http://psmm.pl/pl/informacja-prasowa/w-roli-glownej-miasto> (odczyt: 06.01.2014)

Największy ekwiwalent reklamowy uzyskały publikacje i emisje na temat Wrocławia – 12,9 mln zł, Krakowa – 12,5 mln zł, Sandomierza – 10,8 mln zł i Torunia – 9,2 mln zł. Z kolei Jeruzal, który jest kojarzony z serialem „Rancho”, uzyskał AVE na poziomie 2,2 mln zł. Zdecydowanie najmniejszy efekt reklamowy uzyskał Drohiczyn, ponieważ nie przekroczył 2 mln zł.

W 2009 roku dzięki filmowi „Ojciec Mateusz” na terenie Sandomierza sprzedaż biletów do miejsc turystycznych wzrosła o 40%, co stanowiło przychód dla samorządu lokalnego w wysokości 373 tys. zł. Miasto w kolejnym roku mogło powiększyć swoje dochody, gdyby nie powódź. 10 tysięcy turystów zrezygnowała z wypoczynku na terenie Sandomierza, zupełnie bezpodstawnie, ponieważ miejsc, gdzie znajdują się obiekty turystyczne, powódź nie dotknęła, z uwagi na to, że część Starego Miasta jest usytuowana na skarpie¹¹.

Warunkiem udanego *city placement* jest zaprezentowanie odbiorcy, że dane miejsce jest estetyczne, zadbane i lokalnemu społeczeństwu żyje się w nim dobrze.

Relacje między samorządem lokalnym a producentami powinny być możliwie jak najlepsze, wówczas jest szansa ponownego udziału miasta w kolejnej produkcji. Za istotny aspekt uważa się kontakty lokalnych władz z personelem planu filmowego. Atmosfera mająca miejsce podczas tworzenia materiału wideo wpływa na opinię dotyczącą nie tylko lokalnej społeczności, ale i lokalnych władz. Należy pamiętać, że personel pracujący przy produkcji wideo dostrzega zachowanie otoczenia. Bez względu na to, jaka jest atmosfera w miejscu nagrywania materiału, jest określana jako wizerunek, dzięki któremu może nastąpić spadek lub wzrost ruchu turystycznego. Przykładem dobrego wizerunku jest Sandomierz, w którym nagrywany jest serial „Ojciec Mateusz”. Dzięki jego ogromnej popularności w Sandomierzu stworzono szlak turystyczny pt. „Śladami Ojca Mateusza” oraz trasę dla grup zorganizowanych pt. „Na tropie Ojca Mateusza”. Przewodnik zatrzymuje się w miejscach, które pojawiły się w filmie i dodatkowo je prezentuje¹². Podobna sytuacja występuje w Łodzi, gdzie turysta ma do wyboru miejsca, które odwiedza wraz z przewodnikiem, nawiązując do sytuacji w filmie¹³. Nie inaczej jest w Toruniu, gdzie powstał serial „Lekarze”. Ośrodek Informacji Turystycznej proponuje odwiedzającym miasto podążanie śladami „Lekarzy”, a przede wszystkim głównej bohaterki, Alicji Szymańskiej¹⁴. Dodatkowo przewodnicy sygnalizują, że turyści bardzo często pytają o miejsca, które ukazywane były w serialu, który emituje TVN¹⁵.

City placement względem kosztów

Mimo że opisywany w niniejszym artykule trend rozrasta się w Polsce, to nie jest formą promocji, która nie generuje kosztów. Ulokowanie atrakcji danej jednostki samorządu terytorialnego w filmie lub serialu wiąże się z poniesieniem nie-

¹¹ R. Stępowski, *Wszystko co chciałbyś ...*, op. cit., s. 87.

¹² http://sandomierz.travel/pl/dla_Ciebie/slady_ojca_mateusza/ (odczyt: 09.01.2014).

¹³ <http://turystyczna.lodz.pl/page/453,Sladami-komisarza-alexa.html> (odczyt: 09.01.2014).

¹⁴ <http://www.torun.pl/pl/lekarze-z-copernicusa> (odczyt: 09.01.2014).

¹⁵ R. Stępowski, *Wszystko co chciałbyś ...*, op. cit., s. 90.

rzadko dużych kosztów przez lokalny samorząd. Najczęściej koszty zaczynają się od kilku tysięcy, a kończą na ponad 1 mln złotych. Tabela 2 prezentuje koszty, jakie poniosły dane samorzady lokalne na produkcje filmowe.

Tabela 2. Wydatki samorządów lokalnych na city placement

Lp.	Nazwa miasta	Nazwa produkcji wideo	Koszt poniesiony przez samorząd lokalny [w zł]
1	Gdańsk	„Wałęsa”	500 000
2	Katowice	„Zbliżenia”	500 000
3	Lublin	„Carte Blanche”	350 000
4	Radom	„W ukryciu”	123 000
		Teledysk zespołu IRA „Nie daj mi odejść”	27 500
5	Płock	„Strażacy”	1 000 000
6	Łódź	„Komisarz Alex”	1 000 000
7	Lublin	„Wszystko przed nami”	600 000 (aport)
8	Ełk	„Rodzinka.pl”	10 000
9	Grudziądz	„Rodzinka.pl”	90 000
10	Białystok	Teledysk Mariki „Risk”	12 500
11	Toruń	„Lekarze”	300 000/2013 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Stępowski, *Wszystko co chciałbyś wiedzieć o marketingu terytorialnym. Z praktyki polskich samorządów*, Wydawnictwo Roster, Rawa Mazowiecka 2014, s. 86, 88

Jak wynika z powyższej tabeli, największe koszty promocyjne poniosły miasta Płock i Łódź, które wydały z budżetu samorządu po 1 mln zł. O 50% mniej wsparły produkcje filmów urzędy miast Gdańsk i Katowice. Natomiast Ełk i Grudziądz wydały z kasy JST odpowiednio 10 i 90 tys. zł. Należy zaznaczyć, że Radom i Białystok ulokowały miasto w teledyskach. W pierwszym przypadku był to teledysk zespołu IRA, na który przeznaczono 27,5 tys. zł, a w drugiej – Mariki, gdzie poniesiony koszt samorządu lokalnego to 12,5 tys. zł.

Można też ulokować miasto bez ponoszenia kosztów w charakterze tzw. „żywej gotówki” dostarczanej producentom danej produkcji wideo. Wówczas rolą władz samorządowych może być między innymi:

- zakwaterowanie,
- wyżywienie,
- pomoc w wyborze miejsca realizacji,

- krótszy czas oczekiwania na decyzje administracyjne,
- pomoc w organizacji planu filmowego.

Mogłoby się wydawać, że to nic w porównaniu z kosztami, jakie poniosły miasta, które przedstawia tabela 2, ale grupie filmowej skraca to czas organizacji oraz przynosi oszczędność finansową.

Podsumowanie

Reasumując powyższy tekst, w marketingu miejsca istotnym czynnikiem jest wywołanie zainteresowania odbiorcy tak, aby wyraził chęć dogłębnego poznania proponowanego mu produktu. Promocja miejsca nie należy do łatwych. Trzeba pamiętać, że władze samorządowe zarządzają budżetem publicznym i nie zawsze jest to pozytywnie rozpatrywane w odczuciu społeczeństwa. Jednak mając na uwadze fakt, że sporą część kosztów ponosi zewnętrzny inwestor, warto zaryzykować, tym bardziej, że JST nie musi wkładać dużej ilości pracy w promocję. Jak pokazują badania – w miejscach, gdzie kręcono filmy lub seriale, ruch turystyczny wzrósł, a wraz z nim zwiększyły się zyski dla miasta oraz przedsiębiorców, co w dłuższej perspektywie przekłada się na jakość życia lokalnej społeczności. Mimo to warto zaznaczyć, że konkurencyjne miasta, w których jeszcze nie kręcono żadnych produkcji, mogą zacząć się same zgłaszać do producentów filmowych. Tym samym ruch turystyczny rozłoży się na poszczególne regiony. Samorządy lokalne chcące promować walory miejscowości poprzez lokowanie w filmie związanych z nią atrakcji powinny utworzyć strategię rozwoju gminy, uwzględniając w niej spójną, realną oraz rozsądną formę promocji, która w efektywny sposób spowoduje wzrost dochodów oraz rozpoznawalność marki, jeśli takowa jest już zbudowana. *City placement* jest skuteczny wówczas, gdy w filmie lub serialu pokazywane są atrakcje, zabytki, obiekty turystyczne warte odwiedzenia przez potencjalnego turystę.

Istotne jest, aby władze samorządowe, aprobując propozycje producentów filmowych, przejrzysto określiły warunki umowy. Błędem ze strony władz samorządowych jest nadmierna potrzeba prezentowania nazwy miejscowości, gdyż efektem tego będzie zaburzenie odbioru prezentowanej fabuły. Aby taka sytuacja się nie pojawiła, obowiązkiem władz samorządowych jest prawidłowe negocjowanie warunków umowy.

Kolejnym, równie istotnym aspektem, którym samorządy lokalne powinny się zainteresować, jest ewolucja wcześniej opisywanego terminu. Mając na uwadze zmienność preferencji konsumentów, należy wziąć pod uwagę rozwój *city placement*. Samorządy terytorialne dostrzegły tę formę promocji jako nowatorską, mając nadzieję, że po ukazaniu danego miejsca w filmie ruch turystyczny się zwiększy. Dlatego należy szczegółowo poznać znaczenie *set jetting*. Robert Stępowski definiuje ten termin jako podróżowanie szlakiem miejsc, w których kręcono produkcje filmowe¹⁶. Należy jednak dogłębnie poznać wspomniane zjawisko. Istotną będzie rola JST, która powinna wykreować markę miejsca, tak aby turyści nie koncentrowali się tylko na produkcjach filmowych, a producenci fil-

¹⁶ Ibidem.

mowi na kilku zabytkach, które można w ekonomiczny sposób umieścić jako tło w fabule. Taki arbitraż powinien być realizowany przy współpracy z ekspertami z zakresu budowy marki. Najpierw jednak samorządy lokalne muszą sobie odpowiedzieć na pytanie, czy ruch turystyczny zwiększy się za pomocą budowy chodników czy też poprzez tworzenie tożsamości miejsca.

Literatura

1. Chrząścik M., *Teoretyczne ujęcie promocji w aspekcie koncepcji marketingu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2012, nr 94.
2. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2002.
3. Gębarowski M., *City placement – istota zjawiska oraz znaczenie w działaniach promocyjnych polskich miast*, [w:] *Marketing – aktualne problemy i kierunki ewolucji*, red. M. Gębarowski, L. Witek, B. Zatwarnicka-Madura, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
4. <http://psmm.pl/pl/informacja-prasowa/w-rol-i-glownej-miasto>
5. http://sandomierz.travel/pl/dla_Ciebie/sladami_ojca_mateusza/
6. <http://turystyczna.lodz.pl/page/453,Sladami-komisarza-alexa.html>
7. <http://www.torun.pl/pl/lekarze-z-copernicusa>
8. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
9. Nowińska E., *Zwalczanie nieuczciwej reklamy*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2001.
10. *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1996.
11. Stępowski R., *Wszystko co chciałbyś wiedzieć o marketingu terytorialnym. Z praktyki polskich samorządów*, Wydawnictwo Roster, Rawa Mazowiecka 2014.
12. Thomson D., *Zrozumieć Hollywood*, Wydawnictwo Książkowe Twój Styl, Warszawa 2006.

CITY PLACEMENT AS A FORM OF PROMOTING A CITY

Abstract: Proper creation of a product poses half of success, because it is not enough to generate certain profits. What is indispensable is promotion. In the 21st century, major attention is paid to the applied forms of promotion, which are to bring measurable benefits. However, standard forms such as advertisement, Internet, etc. are used quite often. Therefore, there is a need to seek for new forms that will be interesting and modern, that will trigger interest from the side of potential receivers. This article presents a new marketing phenomenon, which has appeared in Poland relatively recently, i.e. city placement. Aim of the paper is to demonstrate the concept of this phenomenon, together with examples, which are already being applied by Polish cities. The article exploits analysis of quantitative data as a research method.

Keywords: city placement, promotion, marketing place



WYKORZYSTANIE SYSTEMÓW IT WSPOMAGAJĄCYCH ZARZĄDZANIE INFORMACJAMI W SEKTORACH PRZEMYSŁU TURYSTYCZNEGO

Marlena Wilk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono wybrane aspekty zarządzania informacjami wspomaganego poprzez wykorzystanie systemów IT w poszczególnych sektorach przemysłu turystycznego. Scharakteryzowane zostały trzy bazowe grupy podmiotów biznesowych funkcjonujące w przemyśle turystycznym ze szczególnym uwzględnieniem ich działalności informatyczno-komunikacyjnej. Ponadto zaprezentowano różnorodne systemy IT oraz rozwiązania technologiczne wspierające zarządzanie informacjami stosowane przez poszczególne podmioty gospodarcze przemysłu turystycznego.

Słowa kluczowe: przemysł turystyczny, systemy IT, sektory przemysłu turystycznego, zarządzanie informacjami

Wprowadzenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw uzależnione jest od zasobu posiadanych informacji. Globalny dostęp społeczeństwa do różnorodnych źródeł pozyskiwania wiadomości przyczynia się do coraz to silniejszego uzależnienia podmiotów gospodarczych od korzystania z Internetu oraz rozwiązań technologicznych¹. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów zarządzania informacjami ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania systemów IT, które mają znaczący wpływ na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w przemyśle turystycznym. Zarządzanie informacją szczególnie w przemyśle turystycznym stanowi niezwykle istotny element działalności przedsiębiorstwa oraz bazuje właśnie na systematycznym wykorzystaniu systemów informacyjnych i komunikacyjnych w różnych dziedzinach turystyki. Turystyka obejmuje różnorodne gałęzie, tworząc szeroki turystyczny łańcuch wartości, w którym wyróżnić można następujące bazowe podmioty biznesowe²:

¹ D. Szajt, B. Ślusarczyk, *Globalizacja jako element wzrostu konkurencyjności*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 10, red. M. Szajt, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, 107.

² *Informationsmanagement im Tourismus*, Hrsg. A. Schulz, U. Weithöner, R. Goecke, Oldenbourg Verlag, München 2010, s 25.

1. *Dostawcy* – podmioty oferujące i dostarczające usługi transportowe, transferowe, zakwaterowania, cateringowe, restauracyjne itp. oraz przygotowujące wszelkiego rodzaju imprezy, atrakcje, wycieczki, zabiegi SPA itp., jak również organizatorzy, którzy są odpowiedzialni za całkowitą ofertę turystyczną, zapewniając konsumentom pakiet usług turystycznych podczas wycieczek zorganizowanych. Dostawcy sprzedają swoje usługi bezpośrednio użytkownikom końcowym bądź za pośrednictwem innych organizacji, np. biur podróży.
2. *Pośrednicy turystyczni / organizacje turystyczne* – dostarczają na zlecenie odbiorcy za stosowną opłatą (opłaty serwisowe, rezerwacyjne itp.) usługi oferowane przez dostawców bądź odwrotnie – przekazują dostawcom za określoną prowizję klientów sprzedaży. Pośrednicy jako sprzedawcy mogą np. uzyskać od tzw. hurtowników skonsolidowanych bilety lotnicze w cenach netto oraz sprzedawać je konsumentom z indywidualnie ustaloną dopłatą³. Klasycznymi pośrednikami turystycznymi są typowe biura podróży wyspecjalizowane w usługach podróży zarówno urlopowych i rekreacyjnych, jak i służbowych. Od czasu wprowadzenia internetowych portali turystycznych wyróżnić można biura podróży stacjonarne oraz wirtualne biura podróży online⁴.
3. *Klienci końcowi* – osoby biorące udział w podróżach oraz wszelkich wydarzeniach turystycznych w celach zarówno wypoczynkowych, jak i służbowych, korzystające z usług oferowanych przez pośredników turystycznych oraz dostawców usług. Przedsiębiorstwa wysyłające pracowników w podróże służbowe są również zaliczane do grupy klientów przemysłu turystycznego, pomimo że często posiadają własne korporacyjne centra turystyczne. Centra te zobowiązane są do zarządzania podróżami służbowymi oraz wszelkimi wydarzeniami związanymi z przemysłem turystycznym, jak np. organizacja, kupno usług turystycznych w dużych ilościach oraz kierowanie popytem i popytem na usługi turystyczne w swoim przedsiębiorstwie⁵.

Zaprezentowanie wybranych aspektów zarządzania informacjami, ze szczególnym uwzględnieniem systemów informatycznych stosowanych przez przedsiębiorstwa przemysłu turystycznego, stanowić będzie cel niniejszego artykułu. Przedstawiony powyżej podział na podmioty biznesowe funkcjonujące w przemyśle turystycznym pozwoli przedstawić w sposób bardziej przejrzysty różnorodność rozwiązań w zarządzaniu informacjami, które stosowane są przez poszczególne przedsiębiorstwa turystyczne.

Zarządzanie informacjami w poszczególnych sektorach przemysłu turystycznego

Przemysł turystyczny dzieli się na wiele różnorodnych sektorów, współpracujących ze sobą na licznych płaszczyznach. Zarządzanie informacjami stale przepływającymi między jego podmiotami gospodarczymi przyczynia się do kompleksowości usług turystycznych. Każdy z przedstawionych tu podmiotów biznesowych

³ J. Surma, *Business Intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 86.

⁴ *Turystyka*, red. W. Kurek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 117.

⁵ *Informationsmanagement ...*, Hrsg. A. Schulz, U. Weithöner, R. Goecke, op. cit. s. 28.

wykorzystuje jednak odmienne technologie. Odmienność w dysponowaniu różnego rodzaju systemami zarządzania informacjami występuje ze względu na ciągłe udoskonalanie sposobów i metod zarządzania w przedsiębiorstwach, jak i pod wpływem coraz to bardziej innowacyjnych technologii oraz metod analitycznych⁶.

Dostawcy usług turystycznych podzieleni zostali na przedsiębiorstwa przewoźowe, organizacyjne oraz sprzedające usługi gastronomiczno-hotelarskie. Ze względu na złożoność procesów zachodzących w przedsiębiorstwach przemysłu turystycznego dostawcy usług coraz częściej skłaniają się w stronę aktywnych rozwiązań IT w zarządzaniu informacjami, które ułatwiają pozyskiwanie, organizację oraz przetwarzanie danych wewnątrz szerokiego spektrum systemów IT oraz przynoszą danemu przedsiębiorstwu optymalizację zachodzących w nim procesów, oszczędzając przy tym czas pracy⁷.

Przedsiębiorstwa linii lotniczych są pionierami w dziedzinie systemów informacyjnych w przemyśle turystycznym. Ich dzisiejsze obszary IT (ang. *IT landscape*) powstały z niezwykle złożonego środowiska systemów, które przyczyniło się do ujawnienia podstawowych procesów przedsiębiorstwa lotniczego. Systemy przedsiębiorstw lotniczych są ze sobą ściśle powiązane w środowisku biznesowym, w którym występuje stały przepływ informacji. Wielofunkcyjne centra serwisowe – lotniska – służą przedsiębiorstwom lotniczym, służbom publicznym oraz prywatnym dostawcom usług jako wspólne platformy pracy. Współpracujące ze sobą na licznych płaszczyznach systemy IT lotnisk umożliwiają oraz zapewniają bezproblemowy przebieg występujących tu licznych procesów. Trzy podstawowe procesy na lotniskach, tj.: odprawa samolotów i pasażerów, transport bagażu oraz dalsze zewnętrzne i wewnętrzne procesy serwisowe, wspomagane są także przez dodatkowe systemy, jak np. podstawowe usługi infrastrukturalne czy systemy ochrony i bezpieczeństwa. Systemy w tej dziedzinie są nastawione na przetwarzanie olbrzymiej ilości danych transakcyjnych, jak też zewnętrznych interfejsów⁸. W dziedzinach systemów planowania i kierowania, wśród których wyodrębnić można takie poddziedziny jak np. planowanie połączeń komunikacyjnych czy lotów oraz kierowanie dochodem, najważniejszymi czynnikami są narzędzia optymalizujące działania podejmowane przez przedsiębiorstwo, których zadaniem jest wykorzystanie dostępnych zasobów (takich jak np.: samoloty, załoga) z jak najbardziej optymalnym wynikiem⁹. Systemy operatywne odpowiedzialne są natomiast za procesy związane z zarządzaniem załogą przedsiębiorstwa lotniczego, jak też z przygotowaniem samolotu, np. realizacja i monitoring lotu. W przedsiębior-

⁶ *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzanie informacją i wiedzą*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2008, s. 9.

⁷ A. Mesjasz-Lech, B. Skowron-Grabowska, *Application of Information Technology in Supply Chain Management as Exemplified by Companies in Poland*, „Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms”, Cracow University of Economics, Kraków 2014, s. 421.

⁸ B. Stefanowicz, *Informacyjne systemy zarządzania. Przewodnik*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 13.

⁹ D. Jelonek, *Customer Knowledge Management and Data Mining for Decision Support*, [w:] *Enterprise, Logistics and Innovations in Knowledge Based Economy*, red. M. Nowicka-Skowron, R. Leserart, Haute Ecole Blaise Pascal, Arlon 2008, s. 39.

stwach linii lotniczych wyodrębnić można także grupę systemów administracyjnych odpowiedzialnych np. za analizę danych oraz zestawienia sprzedanych i kupionych usług.

Publiczna komunikacja osobowa to zintegrowany system poszczególnych podmiotów transportowych. Jednym z największych wyzwań jest tu bez wątpienia zarządzanie oraz wysokiej jakości komunikacja sieci transportowych. Systemy informacyjno-komunikacyjne, jak np.: systemy zarządzania siecią komunikacyjną, systemy sprzedaży i relacji z klientami oraz systemy planowania produkcji czy realizacji, przyczyniają się tu do stałego ułatwiania pracy przedsiębiorstw. W dziedzinie zarządzania ceną oraz w strategii *Yield Management* przedsiębiorstwa kolejowe z kolei dbają o jak najlepszą kalkulację ceny usług transportowych w oparciu o sytuację rynkową oraz zgodność z preferencjami klienta¹⁰. Podstawowy system relacji cen za usługi transportowe, który np. nie tylko określa cenę komunikacji ICE (system pociągów łączących największe miasta w Niemczech i krajach ościennych, ang. *Intercity Express*) w odniesieniu do całkowitego utrzymania ruchu transportowego, ale także spełnia istotną rolę w działalności przedsiębiorstwa kolejowego oraz optymalizuje tę cenę zależnie od dostępności miejsc czy długości trasy przewozowej. W ten sposób powstają prognozy, które z kolei sterowane systemem *Yield Management* mogą przyczynić się do ustalania specjalnych krótkoterminowych cen za usługi transportowe¹¹.

Systemy IT dla przedsiębiorstw hotelowych i gastronomicznych są aktywnie stosowane wewnątrz przedsiębiorstwa oraz działają zapobiegawczo w celu przeciwdziałania problemom podczas procesów biznesowych od momentu rezerwacji, poprzez zameldowanie, obsługę hotelową czy restauracyjną, aż po wymeldowanie. Wśród nich wyróżnić można między innymi systemy gospodarki gotówkowej oraz produktu, systemy zarządzania hotelowego (ang. *Property Management System – PMS*), systemy hotelowego łącza telefonicznego, telewizyjnego, internetowego, automatyczne systemy wejścia/otwierania i wyjścia/zamykania w obiekcie czy elektroniczne pośrednie i bezpośrednie systemy dystrybucji, jak np. interfejs, tzw. bezproblemowa łączność (ang. *Seamless Connectivity*) lub zarządzanie wielokanałowe (ang. *Multi-Channel-Management*)¹². Niezwykle silną oraz istotną zależność pomiędzy „działaczami” przemysłu turystycznego a systemami będącymi do dyspozycji każdej ze stron użytkowników usług turystycznych przedstawiono na rysunku 1. Zaprezentowana tu sieć informacyjno-komunikacyjna jest obszernie rozbudowana i zapewne nie działałaby sprawnie, gdyby nie efektywne zarządzanie informacjami, co jest z kolei możliwe dzięki zaprezentowanym systemom IT.

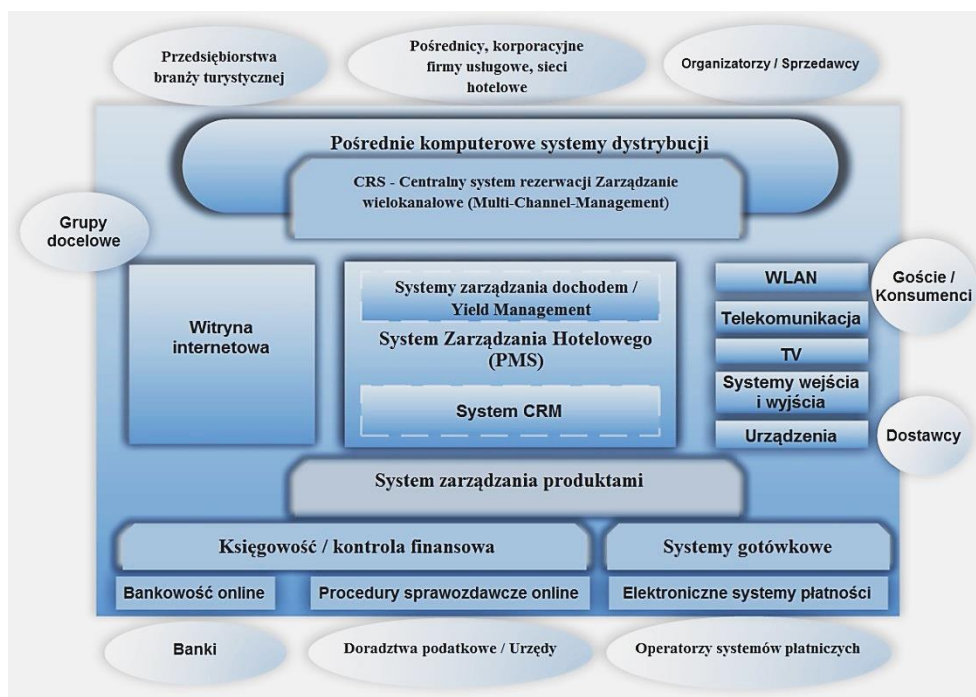
Kolejną grupę stanowią pośrednicy turystyczni i touroperatorzy. Bazują oni głównie na systemach informacyjnych wspierających zarządzanie informacjami, tj. ich pozyskiwanie oraz przetwarzanie. Systemy planowania, zakupu, zarządzania

¹⁰ H. Kościelniak, *Economic Monitoring in Logistics Subsystems in Enterprises*, „Advanced Logistic Systems. Theory and Practice” Vol. 3, University of Miskolc, Budapest 2009, s. 79.

¹¹ *Systemy i procesy zarządzania logistyczno-marketingowego. Aspekt efektywnościowy*, red. P. Blaik, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2007, s. 41-76.

¹² D. Buhalis, *Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry*, University of Westminster, Londyn 2001, s. 401-429.

przydziałami wraz z ich różnorodnymi systemami produkcji to jedynie nieliczne moduły funkcyjne i interfejsy systemów IT stosowanych przez touroperatorów. Systemy te są obecne w przedsiębiorstwie od momentu planowania, przechodzą poprzez działy kupna i sprzedaży, docierając aż do działu obsługi klienta oraz zarządzania danymi¹³. Im mniejsza organizacja turystyczna, tym większe jest prawdopodobieństwo, że wszystkie procesy IT danego przedsiębiorstwa przekierowane są na dostawców IT, co pozwala przedsiębiorstwu zaoszczędzić na kosztach inwestycji technologicznej (strategia outsourcingu).



Rysunek 1. Systemy IT używane w przedsiębiorstwie hotelowym należącym do korporacji lub sieci hotelowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Informationsmanagement im Tourismus*, Hrsg. A. Schulz, U. Weithöner, R. Goecke, Oldenbourg Verlag, München 2010

W przemyśle turystycznym szczególnie często wykorzystywane są także rozwiązania IT oparte na efektywnym zarządzaniu informacją, które są jednym z nowych kierunków rozwoju systemów klasy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*). Planowanie zasobów przedsiębiorstwa turystycznego, nazywane również przez producentów zaawansowanym zarządzaniem zasobami, to zbiór systemów informatycznych służących wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem lub grupami przedsiębiorstw współpracujących ze sobą, co jest możliwe dzięki groma-

¹³ A. Szymonik, *Technologie informatyczne w logistyce*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010, s. 169.

dzeniu oraz przetwarzaniu danych. Działalność przedsiębiorstw przemysłu turystycznego oparta jest na kompleksowości usług, a co za tym idzie – na ciągłym przepływie danych pomiędzy współpracującymi ze sobą sektorami i podmiotami turystycznymi. Przedsiębiorstwa software'owe często oferują rozszerzenie działalności poza obszar back-office (typowy ERP), co umożliwia tworzenie systemów wspomagających przepływ informacji biznesowej między przedsiębiorstwami turystycznymi¹⁴. Tego typu podejście określane jest mianem front-office i pozwala utworzyć wspólną platformę komunikacji dla pracowników, klientów, dostawców czy partnerów biznesowych funkcjonujących w przemyśle turystycznym. Takie wspieranie może obejmować zarówno wszystkie, jak też jedynie część szczebli zarządzania, a ponadto umożliwia optymalizację wykorzystania zasobów danego przedsiębiorstwa turystycznego. W działalności turystycznej systemy ERP są także często wzbogacane o dodatkowe funkcje wzmacniające efektywność procesów biznesowych, jak np. aplikacje wspomagające zarządzanie dystrybucją i handlem. Do trwałego rozwoju organizacji przemysłu turystycznego przyczynić się mogą jedynie złożone rozwiązania front-office'owe, wykorzystujące dane uzyskane z obszaru back-office, które następnie zamieniają je na wiedzę dotyczącą pracowników, klientów, dostawców oraz partnerów wszystkich współpracujących ze sobą podmiotów turystycznych¹⁵.

Klienci końcowi w branży turystycznej dysponować mogą natomiast wszelkimi systemami IT wspomagającymi wybór konkretnej, dopasowanej do indywidualnych potrzeb klienta opcji kupna usług turystycznych, takich jak np. sieci społecznościowe, portale turystyczne, system informacji geograficznej (ang. *Geographic Information System* – GIS) służący do wprowadzania, pozyskiwania, przetwarzania oraz konceptualizacji wizualnej danych geograficznych, wspierając przy tym procesy decyzyjne, czy system m-commerce – wyodrębniony z systemu e-commerce obszar handlu elektronicznego, gdzie istotną rolę przypisuje się urządzeniom mobilnym, takim jak np. telefon komórkowy czy inne urządzenia przenośne¹⁶. Systemy zarządzania marketingiem działają na płaszczyźnie pozyskanych już danych, które przetwarzane są według ściśle określonych celów, takich jak np. zarządzanie sprzedażą, relacjami z klientem, płatnościami oraz tzw. *Yield Management*, czyli metody polityki cenowej, gdzie maksymalizacja przychodów ze sprzedaży oraz z poszczególnych działów przedsiębiorstwa stanowi główny cel. W myśl tej idei należy nie tylko dopasowywać usługi przedsiębiorstwa do preferencji klientów, ale także zmieniać ceny z biegiem czasu, co w praktyce oznacza niskie ceny podczas trwania okresu niskiego obciążenia systemu i analogicznie – wysokie ceny podczas wysokiego obciążenia lub nawet przeciążenia systemu¹⁷.

¹⁴ A. Keramati, H. Mehrabi, N. Mojir, *A Process-Oriented Perspective on Customer Relationship Management and Organizational Performance: An Empirical Investigation*, "Industrial Marketing Management" 2010, Vol. 39, No. 7, s. 1175.

¹⁵ *Information Management ...*, Hrsg. A. Schulz, U. Weithöner, R. Goecke, op. cit., s. 34.

¹⁶ J. Uryniuk, *Nowe rozwiązania – nowe możliwości*, „Bank” (dodatek IT@Bank), Warszawa 2010, s. 46.

¹⁷ G. Szwałkowska, P. Kwaśniewski, K. Leżoń, F. Woźniczka, *Usługi bankowości elektronicznej dla klientów detalicznych. Charakterystyka i zagrożenia*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2010, s. 28.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule przykłady wykorzystania systemów IT wspierających zarządzanie informacjami w przedsiębiorstwach jednoznacznie pokazują, że działalność przedsiębiorstwa przemysłu turystycznego dysponującego olbrzymią bazą danych dotyczących wszystkich procesów w nich zachodzących jest zdeterminowana poprzez wykorzystanie owych informatycznych systemów zarządzania informacjami. Bez wykorzystania innowacyjnych rozwiązań, jakie niosą ze sobą informatyczne systemy zarządzania informacjami, nie funkcjonowałyby niemal żaden z poszczególnych sektorów branży turystycznej. Zaprezentowany w artykule podział działalności turystycznej na poszczególne podmioty biznesowe ułatwił przedstawienie różnic w zarządzaniu informacjami oraz ukazał różnorodność systemów IT używanych przez dane podmioty przemysłu turystycznego. Omówione tu strategie elektroniczne używane przez podmioty gospodarcze wykazują, że przed każdą ze stron procesów zachodzących w przemyśle turystycznym stoją do dyspozycji określone systemy informatyczne wspomagające pozyskiwanie, przechowywanie, przetwarzanie oraz globalną dystrybucję adekwatnych danych. Systemy te nie tylko pozwalają przedsiębiorstwu sprawnie organizować pracę, lecz także reagować na stale zmieniające się potrzeby, preferencje oraz nastawienie klienta do prezentowanej oferty. Klienci końcowi przemysłu turystycznego zyskują natomiast dzięki systemom IT obszernie informacje i łatwość załatwiania formalności. W artykule przedstawiono także sieć silnych zależności występujących pomiędzy poszczególnymi kanałami przedsiębiorstw, które mają rację bytu jedynie dzięki sprawnemu przepływowi informacji. Dla przedsiębiorstw turystycznych systemy IT ułatwiające niemalże wszystkie procesy zarządzania informacjami traktowane są jako jeden z głównych zasobów, który określa i decyduje o przewadze konkurencyjnej na rynku.

Literatura

1. Buhalis D., *Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry*, University of Westminster, London 2001.
2. *Informationsmanagement im Tourismus*, Hrsg. A. Schulz, U. Weithöner, R. Goecke, Oldenbourg Verlag, München 2010.
3. Januszewski A., *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
4. Jelonek D., *Customer Knowledge Management and Data Mining for Decision Support*, [w:] *Enterprise, Logistics and Innovations in Knowledge Based Economy*, red. M. Nowicka-Skowron, R. Leseroart, Haute Ecole Blaise Pascal, Arlon 2008.
5. Keramati A., Mehrabi H., Mojir N., *A Process-Oriented Perspective on Customer Relationship Management and Organizational Performance: An Empirical Investigation*, "Industrial Marketing Management" 2010, Vol. 39, No. 7.
6. Kościelniak H., *Economic Monitoring in Logistics Subsystems in Enterprises*, „Advanced Logistic Systems. Theory and Practice” Vol. 3, University of Miskolc, Budapest 2009.
7. Mesjasz-Lech A., Skowron-Grabowska B., *Application of Information Technology in Supply Chain Management as Exemplified by Companies in Poland*, „Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms”, Cracow University of Economics, Kraków 2014.

8. Nowicka-Skowron M., Mesjasz-Lech A., Information Support of Logistic Processes in Supply Chain, [w:] Systemy informacyjne w zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia urodzin profesora Adama Nowickiego, red. J. Korczak, I. Chomiak-Orsa, H. Sroka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
9. Skowron-Grabowska B., Uwarunkowania i kierunki rozwoju systemów informatycznych a logistyka, [w:] Informacja i komunikacja w logistyce, red. J.K. Grabara, C.M. Olszak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
10. Społeczeństwo informacyjne, red. J. Papińska-Kacperek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
11. Stefanowicz B., Informacyjne systemy zarządzania. Przewodnik, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
12. Surma J., Business Intelligence. Systemy wspomaganie decyzji biznesowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
13. Systemy i procesy zarządzania logistyczno-marketingowego. Aspekt efektywnościowy, red. P. Blaik, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2007.
14. Szajt M., Ślusarczyk B., Globalizacja jako element wzrostu konkurencyjności, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 10, red. M. Szajt, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
15. Sz wajkowska G., Kwaśniewski P., Leżoń K., Woźniczka F., Usługi bankowości elektronicznej dla klientów detalicznych. Charakterystyka i zagrożenia, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2010.
16. Szymonik A., Informatyka jako system determinujący optymalne wykorzystanie instrumentów (narzędzi) łańcucha logistycznego w racjonalizacji procesów gospodarczych, [w:] Instrumenty sfery regulacji łańcucha logistycznego jako determinanty racjonalizacji procesów gospodarczych, red. M. Wasylko, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2007.
17. Szymonik A., Technologie informatyczne w logistyce, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010.
18. Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzanie informacją i wiedzą, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2008.
19. Turystyka, red. W. Kurek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
20. Uryniuk J., Nowe rozwiązania – nowe możliwości, „Bank” (dodatek IT@Bank), Warszawa 2010.

THE USE OF IT SYSTEMS FOSTERING INFORMATION MANAGEMENT IN SECTORS OF THE TOURIST TRADE

Abstract: In the paper there were presented some aspects of the use of IT solutions that facilitate information management in different sectors of the tourist trade. There were characterized three basic groups of economic entities involved in processes of tourist flow. Moreover, there was discussed a variety of IT systems and solutions which foster information management and are applied by given organizations, services providers and consumers in the tourist trade.

Keywords: tourist trade, IT systems, information management, tourist trade sectors



ZARZĄDZANIE PORTFELEM KREDYTOWYM KREDYTÓW ROLNICZYCH NA PRZYKŁADZIE BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

Radosław Wolny

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: System finansowy zrzesza w swoich strukturach różne rodzaje banków. Jednymi z nich są banki spółdzielcze działające na terenach małych miast, wsi czy też na terenie całego kraju. Często swoją działalność opierają na charakterystyce terenu, na jakim funkcjonują. Jednym z takich terytorialnych wyznaczników są tereny wiejskie, którym bank dedykuje swoje produkty finansowe. Kredyty rolne w takim wypadku mogą stanowić znaczący udział w całości portfela kredytowego banku. Poniżej przedstawiono rodzaje kredytów rolniczych Banku Spółdzielczego „X”. Celem artykułu jest przedstawienie portfela kredytowego kredytów rolniczych w latach 2005-2013, ich charakteru i wielkości ogólnych udzielanych kwot kredytów w banku spółdzielczym oraz szans, jakie powstały dla banku w obsłudze finansowej tego sektora gospodarki.

Słowa kluczowe: system bankowy, bank spółdzielczy, kredyt, rolnik, kłeska żywiołowa, szanse rozwojowe

Bank spółdzielczy w systemie bankowym

System bankowy, jego elementy i sposób funkcjonowania na obszarze danego kraju, uzależniony jest od tradycji i różnorodnych rozwiązań prawnych. Nie ulega wątpliwości, iż zróżnicowanie banków, instytucji finansowych, ich sposób, zakres działania oraz zróżnicowana struktura stanowią o specyficznym charakterze systemów bankowych poszczególnych państw¹. Pierwsza ujednolicona definicja systemu bankowego określająca jego działalność i oddziaływanie na gospodarkę rynkową pojawiła się w ustawie o prawie bankowym przyjętej przez Sejm w 1982 roku, z późniejszymi nowelizacjami². Współcześnie w polskim systemie bankowym można wyróżnić kilka podstawowych typów banków różniących się od siebie własnym celem działania, spośród których można wyróżnić na pewno: banki komercyjne, banki spółdzielcze, banki samopomocowe, banki komunalne i kasy oszczędnościowo-pożyczkowe³.

¹ Z. Krzyżkiewicz, *Podręcznik do nauki bankowości*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 40.

² M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Poltext, Warszawa 2008, s. 46.

³ Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, PWE, Warszawa 2011, s. 29.

Bankiem spółdzielczym jest bank będący równocześnie spółdzielnią, do którego w zakresie nieuregulowanym w ustawie z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (Dz.U. z 1997 r., nr 119, poz. 1252 z późn. zm.), zwanej dalej „ustawą o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających”, i niniejszej ustawie, mają zastosowanie przepisy ustawy *Prawo spółdzielcze*⁴.

Nie ulega wątpliwości, że bank spółdzielczy stanowi zarówno instytucję bankową, jak i spółdzielnię. Jako spółdzielnia stanowi dobrowolne zrzeszenie o nieograniczonej liczbie członków, ilościowo zmiennym składzie osobowym i zmiennym udziałowym funduszu, które prowadzi przedsiębiorstwo bankowe, czyli bank spółdzielczy. Natomiast jako bank musi funkcjonować zgodnie z zasadami określonymi w odrębnych przepisach i ustawach obowiązujących w systemie bankowym i ponadto ma prawo do wykonywania czynności bankowych. Pomimo specyficznej formy prawno-organizacyjnej bank spółdzielczy tworzony jest tak jak pozostałe banki, po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Bankowego, lecz z zachowaniem trybu określonego odrębnymi przepisami⁵.

Specyficzna forma prawna (prawo spółdzielcze, prawo bankowe) działalności banku spółdzielczego na rynku usług finansowych, wymusza na nim obowiązek zrzeszenia się z bankiem zrzeszającym oraz obowiązek wykupu co najmniej jednej akcji banku zrzeszającego w terminie sześciu miesięcy od daty zrzeszenia⁶. Bank spółdzielczy może prowadzić swoją działalność na terenie powiatu, województwa lub całego kraju. Uzależnione jest to od posiadanych przez niego funduszy własnych (do 1 mln euro – teren powiatu, od 1 do 5 mln euro – teren danego województwa oraz powyżej 5 mln euro – teren całego kraju)⁷. Głównym celem z punktu widzenia współwłaścicieli banku, jaki został wyznaczony przy powołaniu go do życia, jest zapewnienie dostępu do usług bankowych, w tym do stosunkowo tanich kredytów, których rzeczywisty koszt pozyskania jest niższy niż w bankach komercyjnych i którego otrzymanie mogłoby być ograniczone z powodu braku stosownego zabezpieczenia. Bank spółdzielczy pod tym względem jest znacznie mniej rygorystyczny, zwłaszcza w stosunku do własnych członków⁸.

Bank spółdzielczy, aby przetrwać na rynku, musi realizować trzy podstawowe zasady: zasadę terytorialną, zasadę regionalną i zasadę optymalnego zaspokajania potrzeb lokalnych. Zasada terytorialna umożliwia dobre poznanie lokalnych mieszkańców pobliskich wsi i małych miasteczek, ponieważ właśnie na ich terenie działają banki spółdzielcze, stworzenie zaufania klientów i solidnego zaspokajania ich potrzeb daje możliwość pełnego monitorowania własnego portfela kredytowego. Zasada regionalna oznacza potrzebę przekształcania banków spółdzielczych

⁴ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe* (Dz.U. z 1997 r., nr 140, poz. 939), art. 20.

⁵ M. Dębiewska, A. Sołoma, *Bankowość. Produkty, usługi, rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 15.

⁶ M. Capiga, J. Harasim, G. Szustak, *Finanse banków*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005, s. 38.

⁷ Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszeniu się i bankach zrzeszających (Dz.U. z 2000 r., nr 119, poz. 1252), art. 5 pkt 1.

⁸ Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, op. cit., s. 54.

w banki o charakterze gminnym, powiatowym. Wymaga to stworzenia ścisłej współpracy z samorządem terytorialnym, co zapewnia, iż środki zgromadzone przez dany bank zostaną na terenie danego regionu i nie będą transformowane poza jego granicę. Zasada optymalnego zaspokajania potrzeb lokalnych to umiejętność świadczenia skoncentrowanych usług bankowych na rzecz mieszkańców społeczności lokalnych, sprawiająca, iż bank znajduje się w widocznej przewadze konkurencyjnej nad bankami komercyjnymi funkcjonującymi w sąsiedztwie⁹.

Szanse rozwojowe banku spółdzielczego

Integracja Polski z Unią Europejską zapoczątkowała wiele zmian w społecznych, jak i ekonomicznych dziedzinach życia. Zmiany takie nastąpiły również w rolnictwie i polegały one na wyrównaniu szans i niwelowaniu różnic polskiego rolnictwa w stosunku do rolnictwa w Unii. Przemiany miały również miejsce w sposobie finansowania rolnictwa i obszarów wiejskich. Wszystkie te przeobrażenia stworzyły bankom spółdzielczym szanse na realizację polityki regionalnej. Dzięki dużemu doświadczeniu w zakresie świadczenia usług depozytowo-kredytowych, znajomości lokalnych klientów jako potencjalnych kredytobiorców, a także dzięki rozbudowanej sieci placówek na obszarach miejsko-wiejskich banki te mogą sprostać zadaniom i funkcjom wynikającym z powstałych przemian w rolnictwie. Czynnikiem sprzyjającym wzrostowi konkurencyjności banków spółdzielczych nad bankami komercyjnymi na obszarach wiejskich jest ponadto zaawansowany proces konsolidacji w tym sektorze. Efektem tego procesu są fuzje banków spółdzielczych zwiększających w ten sposób wysokość kapitału własnego, ograniczenie ryzyka kredytowego, wzrost bezpieczeństwa własnych działów oraz poszerzenie zakresu oferowanych usług bankowych. Pomoc akcesyjna dla polskiej wsi w ramach funduszy strukturalnych UE stworzyła dla banków spółdzielczych warunki do realizacji szeregu funkcji, do których można zaliczyć następujące¹⁰:

- finansowanie rozwoju lokalnego za pośrednictwem kredytowania przedsięwzięć o charakterze rolniczym, pozarolniczym, z zakresu ochrony środowiska, rozwoju rzemiosła i drobnej przedsiębiorczości oraz rozwoju infrastruktury społecznej i technicznej;
- pośrednictwo, koordynacja i monitorowanie przyływu środków w zakresie pomocy akcesyjnej z UE;
- współfinansowanie projektów i przedsięwzięć z zakresu działalności rolniczej i pozarolniczej w postaci udzielania kredytów pomostowych o stałej stopie oprocentowania;
- emisja akcji i obligacji komunalnych gmin i powiatów, których celem jest pozyskanie kapitału na inwestycje z programów pomocowych UE, zwłaszcza na budowę i modernizację dróg;
- udzielanie informacji petentom o rodzajach pomocy i warunkach ich uzyskania z programów unijnych;

⁹ G. Rytelewska, *Bankowość detaliczna. Potrzeby, szanse i zagrożenia*, PWE, Warszawa 2005, s. 81-82.

¹⁰ D. Golik, *Rola banków spółdzielczych w przemianach polskiej wsi w okresie integracji Polski z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 34-36.

- powiększenie oferty kredytowej dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w tym na przykład udzielanie kredytów pomostowych;
- zabezpieczenie kredytów uzyskanych z Unii;
- świadczenie usług doradczych dla rolników w postaci pomocy przygotowania biznesplanu, projektów przedsięwzięć i oceny ich poprawności itp.;
- prowadzenie rozliczeń z transakcji przepływu środków pieniężnych pomiędzy rolnikami a bankiem;
- integracja banków spółdzielczych z instytucjami sfery otoczenia i obsługi rolnictwa, instytucjami lokalnego biznesu, agencjami rozwoju, samorządami wiejskimi, ośrodkami doradztwa rolnego i innymi instytucjami w celu realizacji polityki rozwoju lokalnego i strategii rozwoju lokalnego;
- prowadzenie szkoleń z zakresu wiedzy o Unii, zasad finansowania i udzielania pomocy z Unii, celem poprawy wiedzy polskich rolników.

Niewątpliwie nadrzędnym elementem wyżej wymienionych czynności jest jak najlepsze wykorzystanie powstałych szans rozwojowych rolnictwa. Uczestnictwo banków spółdzielczych w stymulowaniu rozwoju gospodarstw rolnych może w przyszłości spowodować rosnące zapotrzebowanie z ich strony na coraz to nowsze, obszerniejsze i długofalowe dofinansowanie. Środki pozyskiwane do tych celów przyczynić się mogą do zwiększenia przez banki własnej zyskowności i rentowności.

Głównymi kredytami oferowanymi klientom z obszarów miejsko-wiejskich, wynikającymi ze specyficznego charakteru ich przeznaczenia na tych terenach w początkowych latach integracji z UE, są¹¹:

- Kredyty agroturystyczne, umożliwiające sfinansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych w dziedzinie agroturystyki na terenach wiejskich i małych miasteczkach do 10 tys. mieszkańców. Kredyty te umożliwiają sfinansowanie powstania baz noclegowych, gastronomicznych, rekreacyjno-sportowych i kulturowych oraz umożliwiających zakup i przystosowanie wyposażenia obiektów agroturystycznych. Kredyt taki udzielany jest zazwyczaj na okres 60 miesięcy, a ubiegać się o niego mogą między innymi: rolnicy i członkowie ich rodzin, osoby fizyczne wykonujące działalność gospodarczą.
- Kredyty inwestycyjne pozwalające między innymi stworzyć gminne placówki internetowe na terenach wiejskich i miasteczek do 15 tys. mieszkańców, w których będzie działać do 10 pracowni komputerowych. Kredyt ten jest przeznaczony między innymi na: adaptację pomieszczeń, zakup sprzętu komputerowego i oprogramowania oraz niezbędnego sprzętu biurowego, udzielany jest na okres 36 miesięcy, jego maksymalna kwota nie może przekroczyć 90% wartości kosztorysowej inwestycji (jednak nie więcej niż 60 tys. zł).
- Kredyty pomostowe udzielane rolnikom, przedsiębiorstwom przemysłu rolno-spożywczego oraz samorządom terytorialnym. Uwarunkowaniem takiego kredytu jest konieczność wydatkowania środków własnych, aby po realizacji inwestycji uzyskać refundację 50% środków, jednakże kredyt taki może być udzielony nawet na sfinansowanie do 80% planowanych kosztów inwestycyjnych, a w szczególnych przypadkach do 100% ogółu kosztów. Duża konkurencja na

¹¹ Ibidem, s. 36-37.

polu kredytów pomostowych wymusza na bankach spółdzielczych oferowanie jak najkorzystniejszego oprocentowania kredytu, wysokości prowizji i opłat oraz wydłużenie okresu karencji.

Banki spółdzielcze stanowią coraz bardziej prężną i rozwijającą się grupę wyspecjalizowanych banków lokalnych, funkcjonujących na krajowym rynku usług finansowych, stwarzającą wciąż systematycznie rosnącą konkurencję dla pozostałych banków. Ich początkowe nastawienie na drobnych przedsiębiorców, drobnych rolników i osoby fizyczne posiadające stosunkowo niewielkie dochody w porównaniu z innymi pomogło w zdobyciu niezbędnego doświadczenia i wyrobieniu sobie marki. Z czasem jednak ich zakres działalności zaczął rozwijać się na nowe obszary i nowych klientów obracających większym kapitałem i mogących przynieść bankowi większy zysk. Dzięki procesowi integracyjnemu Polski z Unią Europejską z zagranicy zaczął napływać obcy kapitał wspomagający różnych przedsiębiorców i różne branże działalności gospodarczej. Jedne z największych środków w pierwszych latach integracji zostały przekazane na unowocześnienie i wyspecjalizowanie rolnictwa. Banki spółdzielcze dzięki wcześniejszej współpracy z tą gałęzią gospodarki stały się znaczącym pośrednikiem w przekazywaniu tych środków pieniężnych. Jednakże początkowa nieufność rolników do UE i brak doświadczenia w zdobywaniu dofinansowań na prowadzenie i unowocześnianie gospodarstwa rolnego stworzyły warunki do powstawania większego ryzyka bankowego, w tym kredytowego, z którymi banki spółdzielcze musiały sobie poradzić, mając jednocześnie na uwadze dobro klientów.

Struktura kredytów rolniczych w banku spółdzielczym na przykładzie Banku Spółdzielczego „X”

Kredyt rolny w ogólnym rozumowaniu ma do spełnienia wiele kluczowych funkcji. Najbardziej znaczącą z nich jest spowodowanie zrównoważonego rozwoju produkcji rolnej, a co za tym idzie – ogółu rolnictwa. Ponadto umożliwić on ma rolnikom wdrożenie i rozwijanie postępu technologicznego, biologicznego oraz społecznego. W zarządzaniu rolnictwem kredyt stanowi najbardziej elastyczny i kluczowy instrument. Jego zastosowanie prowadzi do oddziaływania na rolną gospodarkę zarówno przekroju strukturalno-przestrzennego, sektorowego, jak i przedmiotowego, dotyczącego kierunków, poziomu i zróżnicowanej struktury produkcji rolnej. Z uwagi na regionalny charakter banków spółdzielczych i bardzo dobrze rozbudowaną sieć placówek bankowych w Polsce na terenach miejsko-wiejskich, kredyty rolnicze udzielane są w dużej mierze przez te banki. Działając na rynku/obszarze lokalnym, zajmują się głównie obsługą sektora rolnego i gospodarki żywnościowej.

W przyjętym rozumowaniu za rolnika należy uznać pełnoletnią osobę fizyczną, zamieszkujejącą i prowadzącą na terenie kraju osobiście i na własny rachunek działalność rolniczą, mogącą polegać między innymi na uprawie roli, hodowli zwierząt hodowlanych lub sadownictwie, poprzez prowadzenie takiej działalności uzyskującą dochody poprzez sprzedaż wyprodukowanych produktów zarówno pochodzenia roślinnego, jak i zwierzęcego.

W celu systematycznego i niezakłóconego prowadzenia produkcji niezbędne jest zastosowanie określonych środków finansowych, które w części pochodzą ze źródła zewnętrznego, np. z banku poprzez udostępnienie konkretnego kredytu, w tym aspekcie – kredytu na działalność rolniczą.

Głównymi charakterystycznymi cechami kredytów rolniczych są: długi termin kredytowania i trudności w zabezpieczeniu kredytu na skutek niebezpieczeństwa wynikającego z małej rentowności rolnictwa. Kredytowanie rolnictwa w ogólnym ujęciu może doprowadzić do rozwoju tego sektora poprzez uzyskanie odpowiedniej skali produkcji i podniesienie efektywności gospodarowania.

Zastosowanie kredytów do rozwoju rolnictwa narażone jest na liczne zagrożenia, jednakże ta forma pozyskiwania kapitału jest niezbędna i potrzebna, głównie przy:

- podwyższaniu konkurencyjności i efektywności rolnictwa lokalnego, jak i ogólnokrajowego,
- pobudzaniu obszarów wiejskich do rozwoju i wspieraniu ich wielofunkcyjności,
- unowocześnianiu infrastruktury produkcyjno-technicznej,
- poprawie ogólnokrajowej struktury, poprzez wykorzystanie i włączanie w pełni zaniedbanych gospodarstw rolnych w normalną działalność produkcyjną gospodarstw popegeerowskich.

Czas wymagany do osiągnięcia wyżej wymienionych punktów jest z reguły długi, bank w tym wypadku musi dopasować własne oczekiwania i założony zysk do możliwości rozwoju konkretnego gospodarstwa rolnego.

Głównymi przyczynami, dla których gospodarstwa rolne sięgają po kredyty i które uniemożliwiają zrównoważony rozwój, są¹²:

- niewydolność dochodowa rolnictwa,
- wahania dochodowe,
- rozbieżności pomiędzy terminami zapadalności przyływów i odpływów finansowych,
- rosnący wzrost zapotrzebowania na usługi pośredniczące i materiały produkcyjne.

Zaciągane i spłacane kredyty (w tym wysokość rat i częstotliwość ich spłaty) przez rolnika powinny uwzględniać w swoich założeniach i strukturze możliwości danego gospodarstwa rolnego, które uzależnione są od dochodowości i wpływów finansowych gospodarstwa.

W latach 2008-2013 suma, na jaką udzielono kredytów rolniczych przez wszystkie banki w kraju, plasowała się średnio na poziomie 19 000 mln zł. Z czego średnio około 66% udziału należało do banków spółdzielczych. To właśnie one posiadają największy udział w ogóle udzielonych kredytów dla sektora rolnego. Zależnie od umiejscowienia danego banku spółdzielczego i jego placówek na konkretnym terenie/obszarze wiejskim, miejskim czy wiejsko-miejskim posiada on określoną strukturę kredytową swoich klientów¹³.

Bank Spółdzielczy „X” w latach 2005-2013 udzielał kredytów rolniczych o stosunkowo zróżnicowanej tendencji ilościowej. Dokładne dane liczbowe przedstawia tabela 1.

¹² Raport Komisji Nadzoru Finansowego o sytuacji banków w latach 2008-2013, <http://www.knf.gov.pl/index.html> (odczyt: 17 luty 2015 r.).

¹³ Ibidem.

Tabela 1. Struktura produktowa udzielanych kredytów rolniczych w latach 2005-2013 w Banku Spółdzielczym „X”

Rok		Kredyty obrotowe ARiMR i EFRWP	Kredyty inwestycyjne, ARiMR i EFRWP	Kredyty z linii kredytowej	Kredyty z Agrolinii	Kredyt Nawozowy i Dobry Plon	Kredyt unijny	Ogółem
2005	Wartość [w mln zł]	27145000	44934500	10784260	3039300	1654400	5045700	92603160
	Struktura [w %]	18,31	40,18	32,79	2,72	1,48	4,52	100
2006	Wartość [w mln zł]	40625896	49771186	7223820	5573935	2377269	5360303	110932409
	Dynamika [w %]	149,66	110,76	66,98	18340	143,69	181,67	126,27
	Struktura [w %]	36,62	44,86	6,51	5,02	2,14	4,85	100
2007	Wartość [w mln zł]	50660343	72310999	15537732	5626549	2197681	3343293	149676597
	Dynamika [w %]	124,70	145,29	215,09	100,94	92,45	62,38	126,18
	Struktura [w %]	33,85	48,31	10,38	3,76	1,47	2,23	100
2008	Wartość [w mln zł]	51166877	86218300	10478104	4239396	1112327	2107918	155322922
	Dynamika [w %]	101,00	119,23	67,44	74,35	50,61	63,05	109,34
	Struktura [w %]	32,98	55,81	7,75	2,73	0,72	0,01	100
2009	Wartość [w mln zł]	53727196	91354909	12437700	3118414	1282667	6006917	167927803
	Dynamika [w %]	105	105,96	118,70	73,56	115,31	284,97	108,12
	Struktura [w %]	31,99	54,41	7,41	1,85	0,76	3,58	100
2010	Wartość [w mln zł]	32052972	50095297	2520750	346933	1156054	4154098	90326818
	Dynamika [w %]	59,66	54,84	2,03	11,13	90,19	69,16	53,79
	Struktura [w %]	35,49	55,45	2,79	0,39	1,28	4,60	100
2011	Wartość [w mln zł]	25842493	49757671	2704772	268713	653720	5065176	84292550
	Dynamika [w %]	80,62	99,33	107,30	77,45	56,55	121,93	93,32
	Struktura [w %]	30,66	59,02	3,21	0,32	0,78	6,01	100
2012	Wartość [w mln zł]	19479356	54200115	3045197	183679	884056	8035079	85828507
	Dynamika [w %]	75,38	108,93	112,59	68,36	135,23	158,63	101,82
	Struktura [w %]	22,70	63,15	3,55	0,21	1,03	9,36	100
2013	Wartość [w mln zł]	16811329	57689221	2874347	121324	2366163	5391608	85255092
	Dynamika [w %]	86,30	106,44	94,39	66,05	267,65	67,10	99,33
	Struktura [w %]	19,72	67,66	3,37	0,14	2,78	6,33	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Banku Spółdzielczego „X”

Bank spółdzielczy posiada szeroką gamę oferowanych kredytów rolniczych, których ogólną uproszczoną klasyfikację przedstawia tabela powyżej. Kredyty te stanowią znaczącą część oferowanego portfela kredytowego i średnio plasują się na poziomie 44% w całości portfela kredytowego w analizowanych latach. Największy procentowy udział miał miejsce w roku 2005 i wynosił 49,37%. Kolejne lata przynosiły stopniowy spadek udzielanych kredytów rolniczych, jednakże nadal stanowiły one znaczący udział w ogólnym portfelu kredytowym i jak do tej pory nie był niższy niż 35%. Spadek zaciąganych kredytów rolniczych nie spowodował jednak znaczącego obniżenia wielkości udzielanych kredytów, gdyż malejąca ilość kredytów rolniczych rekompensowana została rosnącymi udzielanymi kredytami w pozostałych grupach docelowych banku, np. zwiększenie udzielanych kredytów osobom fizycznym, prawnym czy też jednostkom samorządu terytorialnego.

Przedstawione w tabeli dane liczbowe mówią o ogólnej wielkości udzielonych kredytów rolniczych, lata 2005-2009 charakteryzują się systematycznym wzrostem, kolejne przyniosły znaczący spadek liczby udzielonych kredytów, aby w 2013 roku była ona niemalże dwukrotnie mniejsza niż w roku 2009. Wzrost w pierwszym okresie spowodowany był nasilonym udzielaniem rolnikom kredytów preferencyjnych (z linii kredytowej nKL01 i nKL02). Kredyty te najogólniej udzielane są na wznowienie produkcji w gospodarstwach rolnych i działach specjalnych produkcji rolnej na obszarach dotkniętych klęską suszy, gradobicia, nadmiernych opadów atmosferycznych, wymarznienia, powodzi, huraganu, pożaru, osuwisk ziemi i plagą gryzoni. Właśnie występowanie susz w latach 2006-2009 było głównym czynnikiem, przez który rolnicy, chcąc odbudować i odnowić uprawy, sięgali po kredyty pomostowe/klęskowe¹⁴.

Kredyty klęskowe są w rozumieniu banku kredytami przeznaczonymi na procesy wznawieniowe produkcji rolnej w gospodarstwach rolnych i konkretnych działach produkcji rolnej, w których z przyczyn niezależnych od rolnika wystąpiły szkody spowodowane przez różnorakie czynniki atmosferyczne typu: susze, grad, deszcz nawalny, ujemne skutki przezimowania, przymrozki wiosenne, powódź, huragan, piorun, obsunięcie się ziemi lub lawina. Z reguły kredyty tego typu są kredytami niskoprocentowymi, rzędu 1,5% całkowitej stopy redyskonta weksli, jeżeli w dniu wystąpienia szkody na skutek klęski żywiołowej rolnik posiadał co najmniej 50% ubezpieczonych upraw z wyłączeniem łąk i pastwisk. Kredyt klęskowy, po spełnieniu wymogów formalnych, mogą otrzymać osoby fizyczne posiadające pełną zdolność do czynności prawnych, osoby prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. Okres kredytowania dla kredytu klęskowego inwestycyjnego nie może przekroczyć 8 lat, natomiast dla klęskowego obrotowego maksymalny czas kredytowania wynosi 4 lata. Jedną z możliwości takiego kredytu jest możliwość uzyskania karencji w spłacie kredytu, która nie może być dłuższa niż 2 lata.

Bank spółdzielczy funkcjonujący w środowisku lokalnym w sposób zwarty z jego mieszkańcami nie tylko wyrabia sobie dobrą opinię, ale także wzbudza nie-

¹⁴ http://www.konwent.lubelskie.pl/images/Prezentacje/Dr_hab_Andrzej_Doroszewski.pdf (odczyt: 20.01.2015).

zbędne zaufanie do swoich produktów finansowych i usług oferowanych klientom. Ścisła współpraca zachęca ludzi do korzystania z rozmaitych rozwiązań finansowych banku, nawet w sytuacji gdy mogą one być mniej korzystne. Portfel kredytowy banku spółdzielczego powinien być sporządzony w taki sposób, aby oferować klientom podstawowe rodzaje kredytów, jak i takie, których zaciągnięcie wynikałoby z nieoczekiwanych i niezależnych od danego potencjalnego kredytobiorcy czynników zewnętrznych. Nawet jednorazowe skorzystanie z korzystnego kredytu kłóskowego może skutkować stworzeniem pozytywnego wizerunku w oczach kredytobiorcy i w przyszłości przełożyć się na dalszą współpracę między obiema stronami. Bankowi spółdzielczemu zależy nie tylko na osiągnięciu zysków, ale i na ścisłej obopólnej współpracy niosącej korzyści obojgu stronom. Duży udział konkretnych rodzajów kredytów w portfelu kredytowym banku może go przedstawiać jako wyspecjalizowaną instytucję, zajmującą się konkretnymi klientami lub prezentować jako instytucję potrafiącą wykorzystywać pojawiające się szanse na konkretnym rynku lokalnym.

Literatura

1. Capiga M., Harasim J., Szustak G., *Finanse banków*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005.
2. Dębniwska M., Sołoma A., *Bankowość. Produkty, usługi, rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
3. Dobosiewicz Z., *Bankowość*, PWE, Warszawa 2011.
4. Golik D., *Rola banków spółdzielczych w przemianach polskiej wsi w okresie integracji Polski z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
5. http://www.konwent.lubelskie.pl/images/Prezentacje/Dr_hab_Andrzej_Doroszewski.pdf
6. Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Zawadzka Z., *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Poltext, Warszawa 2008.
7. Krzyżkiewicz Z., *Podręcznik do nauki bankowości*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.
8. Raport Komisji Nadzoru Finansowego o sytuacji banków w latach 2008-2013, <http://www.knf.gov.pl/index.html>.
9. Rytelewska G., *Bankowość detaliczna potrzeby, szanse i zagrożenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
10. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe* (Dz. U. z 1997 r., nr 140, poz. 939).
11. Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszeniu się i bankach zrzeszających (Dz. U. z 2000 r., nr 119, poz. 1252 z późn. zm.).

CREDIT PORTFOLIO MANAGEMENT METHODS OF AGRICULTURAL CREDITS IN THE PERIOD 2005-2013 BASED ON COOPERATIVE BANK

Abstract: The financial system in its structure brings together different types of banks, some of them are cooperative banks operating in the areas of small towns, villages or across the country. Often, their activities are based on the characteristics of the areas on which they operate. One of these determinants are territorial rural areas, on which the

bank will target its financial products. Agricultural loans in this case, can constitute a significant share of the total credit portfolio of the bank. Below are the types of agricultural loans Cooperative Bank "X". The aim of the article is to present the credit portfolio of agricultural loans in the period 2005 - 2013, their nature and size of the overall amounts provided in the cooperative bank loans, and the opportunities created for the bank in providing financial services to this sector of the economy.

Keywords: banking system, cooperative bank, credit, farmer, natural disaster, development opportunities



BUSINESS STRATEGIC PLANNING PROCESS (EXPERIENCE OF MBM MARKETING ARMENIA)

Rafayel Kosyan

National University of Architecture and Construction of Armenia,
Department of Economics, Law and Management

Abstract: In this work were viewed the main issues of do not using of strategic planning in organizations. Was given main overview of creating of strategic plan and planning process. In paper were shown the main steps of business strategic planning in organization and experience of author.

Keywords: Business, Strategy, Planning, Analyze, Target, Monitoring

Strategic planning - this is one of the functions of strategic management, which is the process of selecting the organization's goals and how to achieve them. Strategic planning provides the basis for all managerial decisions. However, in every country, with his rather kind of economics, strategic planning starting to change. It is too hard to make some strategic plan for organization, that should be work in each country. However, strategic plan can cause some problems for organizations. Some of them is that organization does not get his target, lose part of market, financial loses, organization becoming a defaulter situation or etc. However, bad strategic plan of large organization can cause some problems, which would be connected with economic situation of country, union, region and etc. Organization must be serious in process of creating strategic plan and have a high quality information, in the same time in process of making plan must be included high qualified specialists, or if there are small organization with small budget, it must to learn a lot of things about strategic plan, and of course international experience.

At the first step to start create our strategic plan we must create a “drawing”, which will show us, what steps does we need to make for creating strategic plan, that would be work. In this work were tried to show the process of strategic plan making that can be used probably in each country and in the same time, that process was used in “MBM Marketing Armenia” organization, so there are some changes for his needs. However, also, any organization or person for creating working strategic plan can use this publication. Strategic planning system enables shareholders and management department of companies to determine the direction and pace of business development, to outline the global market trends, understand the organizational and structural changes, which must occur in the company to make it competitive, what is its advantage, what tools are needed for its successful development.

Until recently, the strategic planning was the prerogative of large international corporations. However, the situation began to change, and, as polls show, more and more companies, representing medium businesses are beginning to engage in strategic planning.

Functions of Strategic Planning¹:

- The Strategic plan sets the direction for the organization and enables it to better understand the structure of marketing research, the study of the processes of consumers, product planning, its promotion and marketing, as well as planning prices.
- The Strategic plan provides each department in the organization with clear objectives, which are linked to the overall objectives of the company.
- Strategic plan encourages coordination among the different functional areas.
- Strategic plan makes the organization to assess their strengths and weaknesses in terms of competition, opportunities and threats in the environment.
- This plan identifies alternative actions, or a combination of actions that can take the organization.
- The Strategic plan provides the basis for resource allocation.
- Strategic plan demonstrates the importance of the use of assessment procedures work.

The strategic planning process:

- Defining the mission and goals of the organization.
- Analysis of the environment, including the collection of information, analysis of the strengths and weaknesses of the company, as well as its potential based on available external and internal information.
- Choice or creating strategy.
- Strategic plan realization mechanism.
- Evaluation and monitoring of implementation.

The mission of the organization is the purpose of the organization in the community, it is her main public purpose, i.e. for the sake of which it exists in the society. Mission reveals the meaning of the organization, the specific status of the organization.

Significance of the mission:

- Is the basis for all planning decisions of the organization, to determine the goals and objectives of the organization,
- Mission gives an overview of the organization and content of the forms of property organization
- Mission, as a general objective of the organization, brings together the actions of all employees.
- Culture of the organization. What type of working climate exists within the firm. What kind of people are attracted to this climate².

In the content of the mission must necessarily be reflected:

¹ A.N. Petrova, *Strategic management*, Publisher Piter, 2005.

² M. Meskon, M. Albert, F. Dedouri, *Basics of Management*, Publisher Delo, Moscow 1997.

- Field of activity
 - Should be reflected the philosophy, values that are accepted in the organization,
 - Shipping Method activities
- On the basis of the mission goals are defined. Goals - this particular final state or desired outcome. Most organizations are multi-purpose in nature. Goals are divided into:
1. Economic - quantitative and qualitative
 2. Noneconomic - improve working conditions
- All goals are divided into:
- Strategic - they are designed at solving large-scale programs, refer to the organization as a whole, it's long-term goals, they are setting by top managers
 - Tactical - aimed at solving problems, this medium-term goals, are setting by mid-level managers,
 - Operational goals - they are aimed at solving problems, short-term goals are setting by lower-level managers.
- Goals are developed in key areas:
- Position in the market,
 - Innovation,
 - Performance,
 - Resources,
 - Profit,
 - Control aspects,
 - Staff,
 - Social responsibility.
- Excrete two main ways of forming goals:
- Centralized - goals are set at the top level of the organization, dignity - all targets are subject to a single orientation, minus - the lower levels can not accept these goals,
 - Decentralized - 2 circuits:
 - Development of goals comes from the top down, but with each next level itself determines its goals based on the higher level,
 - Setting goals comes from the bottom up, these goals are the basis for the development of a higher level.
- Main characteristics of strategic planning goals are as follows:
- A clear orientation on a certain period of time
 - Are specific and measurable
 - Consistency and coherence with other missions and resources
 - Addressing and controllability.
- Environmental analysis.* The external environment includes the background (the state of the economy, the political environment) and business (suppliers, intermediaries, customers, competitors). After an assessment of information on internal and external environments. The main purpose of evaluation of this information is to find out the positive and negative effects on the future activities of the organization. Methods of environmental analysis (group analysis):

- SWOT matrix, finds strengths and weaknesses of the organization. As well as opportunities and threats.
- BCG matrix,
- Method of PIMS,
- Method McKenzie,
- McKenzie 7S and etc.

In this work tried to consider only one type of analyses, which can be used probably in every country.

SWOT matrix: Analysis of the external environment of the organization is the process of determining the environmental conditions that may pose as an opportunity for the organization's existence and threats³. Determined by the value of environmental factors and their dynamics. Traditionally evaluated following environmental factors of organization:





- Economic: the rate of inflation, credit rates, stability of the currency, the growth / decline in household incomes
- Political and legal: public policy, the level of taxes, customs laws, labor laws
- Social and demographic: population structure and dynamics of change, the presence of non-governmental organizations, the trend in public awareness
- Technology: technological progress and trends in technology
- Market: the presence and the level of demand, the level of competition, strengths and weaknesses of competitors, and so on
- Cultural and geographical: especially the consumption of goods in different territories, remote territories with which the organization operates, and so on.

Assessment of the internal environment of the organization is carried out to identify the strengths and weaknesses, and is usually conducted in the following areas:

- Marketing and Sales: valued by consumers of organization, the level of service of goods and services produced by the organization (quality, price, service, and so on)
- Finances: estimated financial performance in order to identify resources development
- Production: capacity utilization, their deterioration, the technical level, the quality of production processes
- Staff: the presence of the necessary specialists, the level of competence, turnover of staff
- Organization: the overall image of the organization, market share, competitive position.

³ A.N. Burmistrov, M.P. Sinyavina, *Strategy*, Publisher Reshenie, 1999–2004.

Table 1. Example of factors for SWOT matrix

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technological skills - Leading Brands - Distribution channels - Customer Loyalty/ Relationships - Production Quality - Scale - Management 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence of important skills, - Weak brands, - Poor access to distribution, - Low customer retention - Unreliable products/services - Sub-scale - Management 	<p>Internal factors</p> 
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changing customer tastes - Technological advances - Changes in government politics - Lower personal taxes - Change in population age - New distribution channels 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changing customer base - Closing of geographic markets - Technological advances - Changes in government politics - Tax increases - Change in population age - New distribution channels 	<p>External factors</p> 
<p>Positive</p> 	<p>Negative</p> 	

Source: Own elaboration

Table 2. Grouping by external factors of the organization's strategic opportunities and threats

	Strategic factors for external environment	Opportunities	Threats
1.	Consumers attitudes toward product	V	
2.	Consumer awareness		V
3.	Reliance on and demand for the product cycle		V
4.	Consumer purchasing power		V
5.	Product range expansion and upgrade capabilities	V	
6.	Pricing policies of competitors		V
7.	Market part and opportunities for his enlarging		V
8.	Conditions for access to market	V	
9.	Changing needs of the population	V	

Source: Own elaboration

Table 3. Rating of strategic external factors

		Strategic external factors										
		Opportunities					Threats					
		Consumers attitudes toward product	Product range expansion and upgrade capabilities	Conditions for access to market	Changing needs of the population	Final indexes for opportunities	Consumer awareness	Reliance on and demand for the product cycle	Consumer purchasing power	Pricing policies of competitors	Market part and opportunities for his enlarging	Final indexes for threats
1.	Partial number(No)	1	2	3	4	4	1	2	3	4	5	5
2.	Scoring	5	5	4	4	18	2	1	2	4	3	12
3.	Partial index	5:5=1	5:5=1	4:5=0.8	4:5=0.8	3.6	2:5=0.4	1:5=0.2	2:5=0.4	4:5=0.8	3:5=0.6	2.4

Source: Own elaboration

Cumulative index for opportunities $3,6/4=0.9$ Cumulative index for threats $2,4/5=0,48$ Index of adaptation to changes in the external environment $0.9/0.48=1.875$ **Table 4. Grouping by inner factors of the organization's strategic strengths and weaknesses**

	Inner factors	Strength	Weakness
1.	Sales motivation actives		V
2.	Own financial resources provided	V	
3.	Provision of financial resources from outside of organization		V
4.	Product sales opportunities	V	
5.	Required professional qualification and requested workers number		V
6.	Product range selection		V
7.	Promotional events		V
8.	Market research		V
9.	Provision of material resources	V	

Source: Own elaboration

Table 5. Rating of strategic inner factors

Inner factors												
		Strength				Weaknesses						
		Provision of material resources	Own financial resources provided	Product sales opportunities	Final indexes for strengths	Provision of financial resources from outside of organization	Required professional qualification and requested workers number	Product range selection	Promotional events	Market research	Sales motivation actives	Final indexes for weaknesses
1.	Partial number(No)	1	2	3	3	1	2	3	4	5	6	6
2.	Scoring	5	4	5	14	3	1	1	1	2	2	10
3.	Partial Index	5:5=1	4:5=0.8	5:5=1	2.8	3:5=0.6	1:5=0.2	1:5=0.2	1:5=0.2	2:5=0.4	2:5=0.4	2

Source: Own elaboration

Cumulative index for strengths	2.8/3=0.93
Cumulative index for weaknesses	2/6=0.33
Index of adaptation to changes in the inner environment	0.93/0.33=2.81

General index of market access opportunity

$$\frac{0.93(\text{Strength}) + 0.9(\text{opportunities})}{0.33(\text{weaknesses}) + 0.48(\text{threats})} = \frac{1.83}{0.81} \approx 2.25$$

Table 6. SWOT matrix final draw

SWOT matrix Market leading positions features characterizing the general index is 2.25			External factors								
			Opportunities					Threats			
			Consumers attitudes toward product	Product range expansion and upgrade capabilities	Market access conditions	Changing needs of population	Awareness of customers	Reliance on and demand for the product "life cycle"	Consumer purchasing power	Pricing policies of competitors	Competition in terms of product range
Factors of inside (1-3 rows - strong,4-9 rows- weak)			1	1	0.8	0.8	0.4	0.2	0.4	0.8	0.6
1.	Provision of material resources	1	2	2	1.8	1.8	1.4	1.2	1.4	1.8	1.6
2.	Own financial resources provided	0.8	1.8	1.8	1.6	1.6	1.2	1	1.2	1.6	1.4
3.	Product sales opportunities	1	2	2	1.8	1.8	1.4	1.2	1.4	1.8	1.6
4.	Provision of financial resources from outside of organization	0.6	1.6	1.6	1.4	1.4	1	0.8	1	1.4	1.2
5.	Required professional qualification and requested workers number	0.2	1.2	1.2	1	1	0.6	0.4	0.6	1	0.8
6.	Product range selection	0.2	1.2	1.2	1	1	0.6	0.4	0.6	1	0.8
7.	Promotional events	0.2	1.2	1.2	1	1	0.6	0.4	0.6	1	0.8
8.	Market research	0.4	1.4	1.4	1.2	1.2	0.8	0.6	0.8	1.2	1
9.	Sales motivation actives	0.4	1.4	1.4	1.2	1.2	0.8	0.6	0.8	1.2	1

Source: Own elaboration

The choice of strategy

- Strategy of stability - an organization chooses its strategy based on reached,
- Growth Strategy - a significant increase in organizational performance, riskier path of action,
- Reduction Strategy - separation of part of its activities,
- Combined - any combination of the previously mentioned strategies, applicable by large organizations.

Implementation of the strategy.

In order to implement the strategy you need to implement the conditions. To create the conditions to conduct strategic measurement - 3 types:

- Major reorganization, carrying out fundamental measurement,
- Radical changes,
- Moderate changes.

For the implementation of the strategy requires implementation mechanism that includes four elements:

- Tactics - concrete, short-term stages of strategy,
- Policy - general orientation for action and decision-making,
- Procedures - are actions to be taken in a particular situation,
- Rules - exact instructions in a given situation

Consideration of alternative strategies. Extremely rare situation, when an organization has only one way to achieve a goal or a strategy. There are always alternatives. After the analysis and formulation of goals, managers must identify options for allocating resources for optimal results. Here are the best-known policy options:

- Strategy of Igor Ansoff
- Michael Porter's competitive strategy:
 - Leadership in the establishment of cost or lower prices by minimizing costs
 - Differentiation or attempt to differentiate their products relatively a competitor
 - Focus strategy or niche market strategy
- Strategy of Philip Kotler :
 - Intensive growth
 - Growth due to integration (vertical and horizontal)
 - Diversification.

Growth strategy. Growth strategy has been developed in detail for the first time by Igor Ansoff. He also was constructing a model of growth of the firm. It consists of five steps⁴:

- The planning stage. The company is ready to formulate a growth strategy, that is, there is some combination of external conditions and internal capabilities.
- The initial stage. Typically firm extends step is very fast. During this phase, there are liquidated and bottlenecks in the processes and structure of specific projects that were not included in the plan. Also growing sales volume, although of income for enterprises almost gets.
- Stage of penetration.
- Accelerated growth.
- Transitional stage.

If organization couldn't choose any of these types it's starting to create his own strategic plan. Creating of strategic plan is difficult job, but if organization wants to make a "beautiful" future for your business- he must do it. The first step of creating strategic plan is to receive all possible information from outside and inside of organization. Information can be to types: primary and secondary. Primary

⁴ D.V. Arutyunova, *Strategic Management*, Publsiher TTI YUFU, Taganrog 2010.

information is information, which is receiving now, it's almost connected with situation and have big percentage of reliability. The negative side of primary information is that it need to much financial resources. Secondary information is data that received in past and reserved for using in future. Positive side of secondary information is that it's don't need so much financial resources like primary information, but it is connected with some problems of information reliability, because it is old information and it maybe doesn't show a real "picture" of this situation.

After receiving of information specialists of organization starting to make a hierarchic construction of plan. They dividing it and starting to make it step by step. In this paper had not shown all steps of plan, but the part of them. Strategic plan consists marketing part, which is responsible for analyzing of business environment, make an advertising idea, find new stores or targets and etc. Another important part of plan is staff, in which we organizing our staff's jobs, making responsible for rather projects, how many workers we needs, qualification of staff and etc. Another part of plan is finances. It is mean, that we are planning how much money does organization need to get to his targets, how many financial resources does it need for plan realizing, his accounting, ROI (Return of Investment) and etc. In the plan, we can say, that is too important to create a process of "Managerial Decision Procedure". Organization can make his own process, but if couldn't, it can use one of international method, such as process with 15 steps⁵:

1. Receiving information about situation,
2. Making targets,
3. Evaluation system,
4. Analyze of situation,
5. Inspection of situation,
6. Prediction of the development of the situation,
7. The choice of main management tools,
8. Alternative decisions generating,
9. Creating the main scenario for developing of situation,
10. Professional assessment of the impact of management options,
11. Collective professional evaluation,
12. Making decision by top manager (or by decision making person),
13. Creating procedure plan,
14. Control of plan realizing,
15. Analysis of results in the development of managerial decision.

Characteristics of good plan include:

- Definition,
- Flexibility,
- Creativity,
- Responsiveness,
- Communicative,
- Analytic.

⁵ B.G. Litvak, *Development of the management decisions*, Publisher Delo, 2002.

Function of top management in the strategic planning process:

- Depth study of the environment, goals and development strategies: the final clarification of the nature of certain objectives and wider strategies and bring ideas to the meaning of the objectives employees
- Decision-making on efficient use of available resources in the firm
- Decisions about organizational structure
- Carrying out the necessary changes in the company
- Revision of the Plan of Implementation of the strategy in case of unforeseen circumstances.

Leaders of the organization in the conclusion must choose one of the strategies that best:

- Influence on the financial results
- Not be contrary to the principles of the organization
- Will be accepted by employees of the organization
- Will be supported by with adequate resources in the required volume.

Of course, we can continue to show the parts of strategic plan, but all showed parts are important for all organization, another parts are depends from type of organizations, production or providing services and etc.

Strategic plan realization mechanism. Complex mechanisms for the implementation of the Strategic Plan integrate disparate tools that can be combined into four groups:

- Strategic oriented mechanisms:
 - Adaptation and motivation of management system,
 - Main specialists who are connected with strategic plan,
 - Evaluating and monitoring,
 - Organizational marketing and positioning,
- Program-targeted mechanisms:
 - Development forecasts,
 - Investment programs and projects,
 - Targeted programs and projects,
 - Main indexes of the growth
- Resource mechanisms:
 - Organizational resources,
 - Financial resources,
 - Informational resources,
 - Staff resources ,
- Partnership mechanisms:
 - Business-social partnership,
 - Regional partnership,
 - Network and international partnership.

Evaluation and monitoring of implementation. Found out possibility of further realization of strategy, the establishment of a strategy to achieve their goals. The presence of feedback means that running the stage there is a possibility to return to the previous step. After realizing of strategic plan, we must make a monitoring process for it, because sometimes there are some problems connected with it,

which is becoming viewable in real life. Therefore, organization must all the watch for it to make it perfect and solve some problems. Besides that, it is possible to find out some force major situation. If we react fast, it is do not cause big problems for organization and we would fix them.

Literature

1. Arutyunova D.V., *Strategic Management*, Publsiher TTI YUFU, Taganrog 2010.
2. Burmistrov A.N., Sinyavina M.P., *Strategy*, Publisher Reshenie, 1999–2004.
3. Litvak B.G., *Development of the management decisions*, Publisher Delo, 2002.
4. Meskon M., Albert M., Dedouri F., *Basics of Management*, Publisher Delo, 1997 Moscow 1997.
5. Petrova A.N., *Strategic management*, Publisher Piter, 2005.

PROCES PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: W artykule przedstawiono główne konsekwencje braku strategicznego planowania w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano również zarys tworzenia planu strategicznego oraz procesu planowania, a w szczególności poszczególne etapy planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Artykuł powstał na bazie doświadczeń autora.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, strategia, planowanie, analiza, cel, monitorowanie



WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL OF THE ENERGY

Anna Wrycol

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Abstract: In the light of the current conditioning of energy sector and heat engineering, a need engenders to examine and analyze the implications relations between Energy Regulatory Office and the company's performance. One of the frequent issues that appears in the process of tariffing which is supervised by the President of ERO is the way of calculating WACC. The President of ERO while announcing the tariffs makes references to the degree of risk the companies have to bear. Regarding the many unknown and lack of blatant determinants of interpreting, there occurs an arbitrariness in adjusting the rate of return on the capital employed. Therefore, the aim of this paper is to research and analyze the current process of tariffing from the perspective of calculating WACC.

Keywords: WACC, risk free rate, risk premium of energy sector, heat companies in Poland

Introduction

In the light of the current conditioning of energy sector and heat engineering, a need engenders to examine and analyze the implications and relations between Energy Regulatory Office and the company's performance. One of the frequent issues that appears in the process of tariffing which is supervised by the President of ERO is the way of calculating WACC. The capital, namely fixed assets as well as intangible assets, connected with the activity of providing heat and energy is treated as the basis of calculating the rate of return. The matter of the rate of return on the capital employed is discussed in paragraph 45 of Energy Law¹, which refers to the coverage of justified expenses that are incurred by the operators of the transmission and distribution systems adequate to the realization of their tasks and the expenses arising from storing gaseous fuels, including building and modernizing storages of gaseous fuels with the level of return on the capital employed in the activity. The President of ERO while announcing the tariffs makes references to the degree of risk the companies have to bear. Regarding the many unknown and lack of blatant determinants of interpreting, there occurs an arbitrariness in adjusting the rate of return on the capital employed. Therefore, the aim of this paper is to research and analyze the current process of tariffing from the perspective of calculating WACC.

¹ Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. – *Prawo energetyczne* (Dz.U. z 1997 r., nr 54, poz. 348 z późn. zm.).

The formula to calculate WACC

In order to establish the level of the return, WACC has to be pointed. It has been accepted that the nominal average cost of capital is calculated on the basis of the following formula²:

$$WACC_{pre-tax} = r_d \times \frac{D}{D + E} + \frac{r_e}{1 - t} \times \frac{D}{D + E} + p \quad (1)$$

where:

$WACC_{pre-tax}$ is the average cost of capital before taxation;

r_d is the cost of debt;

r_e is the cost of equity;

D is the value of debt;

E is the value of equity;

T is the taxation rate;

p is the premium of effectiveness which is related to the reduction of costs dependent on the company. It can be applied by the companies which planned justified income from generating or transmitting and distributing heat for the first year of the tariff application is comprised in the restriction defined by the formula. It has to be pointed that the premium p cannot contribute to the growth in the amount of the return on the capital by more than a half of the attained savings of costs.

The cost of debt

The cost of debt is the cost that the company incurs when it uses external sources of financing. It is determined by the formula³:

$$r_d = r_f + DP \quad (2)$$

where:

r_f is the risk free rate for debt;

DP is the risk premium for offering the outside capital for the company;

The first element to discuss is the risk free rate. The risk free rate can epitomize the rate of return on short-term treasury bonds⁴, middle- and long-term exchequer bonds⁵ or the rate accepted in particular sector⁶. The first reason for using the risk free rate is that the rate from the capital market represents an actual and real risk free rate and the premium that reflects the level of inflation during the period of shares' flow. The rates are changeable and dependent on the economic situation of the country. In the period when the economic position is quite good, the level of the rates is also high. Otherwise, when the economy is collapsing and the crisis

² *Koszt kapitału dla operatorów systemów elektroenergetycznych na rok 2014*, Urząd Regulacji Energetyki, www.bip.ure.gov.pl (retrieved: 05.11.2014).

³ *Ibidem*.

⁴ J.K. Bielecki, K. Pawłowicz, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, CeDeWu, Warszawa 2012.

⁵ E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, t. 1, PWE, Warszawa 2000.

⁶ The rate appointed by the President of ERO, related to energy sector is discussed further.

appears, the expected rate of inflation decreases. Analogically, the rates from short-term treasury bonds are much more susceptible to fluctuations, since the time horizon plays the major role here. Therefore, the rates from exchequer bonds are not vulnerable to market fluctuations to such an extent. This means that they reflect rather stable anticipated rate of return.

The investors have an inclination to invest in long-term ventures. The long-term rates of inflation are comparable to the rates represented by exchequer bonds. Although the rate of return on short-term treasury bonds is much more transparent and apparent, because it mirrors the current situation in the market and the rate of inflation that is easier to predict in short-term period, mostly the rate of return on long-term (10 years) exchequer bonds is accepted as the risk free rate by practitioners.

In Polish energy sector, the President of ERO recommends to accept the rate of return from 10 years exchequer bonds as risk-free rate. In comparison in Germany the issue is regulated by legal acts which constitute that the level of risk-free rate is tantamount to the rate of return from 10-years exchequer and treasury bonds which is published by the central bank⁷. The risk free rate can be marked on the basis of profitability analysis from Polish exchequer bonds with the longest term of redemption. One of the biggest market where the transactions with exchequer bonds are conducted in Poland is Treasury BondSpot Poland which is managed by BondSpot S.A.⁸ The market publishes daily the rate of exchange and profitability of the bonds. Data published each day give the opportunity to calculate the average level of profitability of the bonds per year (Table 1). Until 27th October 2008 bonds with number DS1017 had the longest term of redemption. Since 28th October 2008 for the purpose of analysis bonds with number DS1019 have been taken into consideration. Subsequently, bonds with the symbol DS1020 have been regarded since 19th April 2010. The next date of issuing has been due 26th July 2011 with the bonds marked DS1021. Since 26th October 2012 the bonds DS1023 have had the longest term of redemption.

Table 1. The Average rate of return on exchequer bonds

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Average rate of return on 10 years exchequer bonds	6,07%	6,12%	5,78%	5,97%	5,03%	4,03%	3,69%

Source: Own elaboration on the basis of Treasury BondSpot Poland S.A.

According to the President of ERO, the risk free rate for debt is following (Table 2):

Table 2. Risk free rate for debt estimated by ERO

	2011	2012	2013	2014
Risk free rate for debt for energy sector on the basis of ERO	5,88%	5,96%	5,42%	4,00%

Source: Own elaboration on the basis of ERO, <http://www.ure.gov.pl/>

⁷ Narodowy Bank Polski, <http://www.nbp.pl> (retrieved: 05.11.2014).

⁸ BondSpot S.A., <http://www.bondspot.pl> (retrieved: 05.11.2014).

The risk premium concerning debt is accepted on the constant level. It is adopted as equal to 1,00.

The cost of equity

One of the components of WACC is the cost of equity. The cost of equity is a crucial element in defining the value of a company. Owing to the fact that it constitutes an alternative cost, its calculation is much more complicated than estimating the cost of debt. The cost of equity is dependent on multifarious factors. The determinants in estimating the cost of equity are such as the size of the company, the extent of risk the company bears, the scope of production or the rate of inflation.

Despite the fact that many methods of estimating the cost of equity have been devised, there is no method that is entirely practical and efficient in calculating the cost of equity. For the purpose of calculating WACC, the most effective method that is taken into consideration, is Capital Assets Pricing Model. The model was elaborated by W. Sharpe⁹, J. Lintner and J. Mossina basing on relation between CML and SML⁹.

Standard CAPM is basing on several rudimentary issues¹⁰. Firstly, the investors in securities are inclined to maximize profits in one-period caesura of time which means for instance per year. The participants are not discouraged to make transactions by costs. The costs on the part of investors in securities market constitute marginal position, therefore they are not taken into consideration in making the transactions. Moreover, the transactions are free from personal income tax. While making decisions, the investors bestow attention on the anticipated rate of return and level of risk. In addition, there are no restrictions or limitations in purchasing or disposing the financial instruments. Individual transactions do not have an impact on the price of financial instruments, since it is the aggregate activity of all investors that has an influence on the price of financial instruments. Furthermore, all the instruments in the market are divisible and liquid, since the investors are able to buy and sell unlimited number of instruments.

The cost of equity can be calculated according to the following formula¹¹:

$$re = r_{RF} + \beta_e(r_M - r_F) \quad (3)$$

where:

r_{RF} is the rate free of risk;

$r_M - r_F$ is the market premium for risk;

β_e is beta coefficient for given company

⁹ W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, p. 504-505.

¹⁰ T.H. Naylor, F. Tapon, *The Capital Pricing Model: A Evaluation of Its Potential as a Strategic Planning Tool*, "Management Science" 1982, Vol. 28, p. 1166-1173.

¹¹ A. Damodaran, *Applied Corporate Finance*, John Wiley & Sons, New Jersey 2011, p. 283.

Although the formula seems to be rather straight to define, since it does not require dividing equity into internal and external sources, it poses many problems in view of the particular components. In order to recognize the most optimal and reliable level of each component, different sources have been taken into consideration. The President of ERO has released an analysis concerning the principles of establishing WACC for the operators of energy systems, which presents the way of calculating WACC for the years 2011-2015¹². The methods which have been adopted by the President of ERO have defined the ways of calculating each component of WACC with the assumption that the information would be updated each year. Following this, the cost of capital has been made current for the year 2012, 2013 and 2014. The analysis has been extended by other sources and concepts of calculating each component of WACC to make the results the most authentic.

Apart from the risk free rate, which has been presented above, the risk premium has to be indicated. It is defined as an additional profit for the investor for involving the capital into a given venture¹³. The level of risk premium is adequate to the level of risk the company bears when it operates in the market. In order to identify risk premium, the average rate of return on shares in the given period of time has to be pointed. The rate of return on the market is then compared to the level of long-term (10 years) exchequer bonds. The difference is defined as the risk premium. The risk premium is determined on the basis of the historical data from the capital market. However, the risk premium is again difficult to calculate, because it depends on the time length which is adopted for calculations. In order to calculate the risk premium, the average rate of return on shares of the given company has to be the same as in the case of the risk free rate to calculate the difference between them. Moreover, the period taken to calculate the risk premium has to be as long as it is possible¹⁴. The optimal time horizon is ten years. Owing to the fact that the risk premium is basing on data ex post and the anticipated rate of return. When ex ante figures are taken into account, the formula representing risk premium is following¹⁵:

$$E(MRP) = MRP \times (1 + R_{inf}) \quad (4)$$

where:

$E(MRP)$ – expected market risk premium;

MRP – historical market risk premium;

R_{inf} – rate of inflation

¹² *Koszt kapitału dla operatorów systemów elektroenergetycznych na lata 2011-2015*, Urząd Regulacji Energetyki, www.bip.ure.gov.pl (retrieved: 05.11.2014).

¹³ J.P. Chavas, *Risk Analysis in Theory and Practice*, Elsevier Academic Press, San Diego 2004.

¹⁴ J.K. Bielecki, K. Pawłowicz, *Zarządzanie wartością ...*, op. cit., p. 27-28.

¹⁵ *Ibidem*, p. 27-28.

Another approach to risk premium is to accept the figures estimated by A. Damodaran for each country published annually using American capital market as a reference¹⁶. Damodaran estimates the risk premium considering three factors. The first one pertains to growth rate appropriate for each country. When the country has been already developed, its risk premium is lower than for a country still developing, thus having its economy more fluctuating and risky. The second factor relies on political risk. The relationship is similar. The more risky the political situation of the country is, the higher risk premium it receives. The last factor entails the structure of a market. Again, the more homogenous and monopolized the market is, the more risky it is perceived.

On the ground of numerous opinions expressed by analysts, professors and managers, the risk premium for Poland in particular years beginning from 2011 has been defined in Table 3.

Table 3. Risk premium for Poland on the basis of professors', specialists' opinions

	2011	2012	2013	2014
Risk premium for Poland on the basis of specialists and professors' opinions	6,20%	6,40%	6,30%	6,28%

Source: Own elaboration on the basis of <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0796-e.pdf>; <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0912-e.pdf>; <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0920-e.pdf>

The presented profitability has the increasing tendency in the first two years, then the rate is decreasing insignificantly. However, the President of ERO assumes that the risk premium has been going to decrease since 2011 in countries that have joined European Union relatively late. In 2011 the President of ERO qualified the risk premium at the level of 5%. With an assumption that in the forthcoming years the risk premium will be lower by 0,1%¹⁷. This means that in 2012 the risk premium would be estimated at the level of 4,9%. Information about the cost of capital for years 2013-2015 released by the President of ERO defines the risk premium in 2013 as 5,742%. In the year 2014 it is implied as 5,577% and 5,413% in 2015¹⁸. In the context of heat sector, it becomes rational to accept the level of risk premium implied by the President of ERO (Table 4).

Table 4. Risk premium for energy sector estimated by ERO in 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Risk premium for energy sector on the basis of ERO	5,00%	4,90%	4,80%	4,70%

Source: Own elaboration on the basis of ERO, <http://www.ure.gov.pl/>

¹⁶ A. Damodaran, *Applied Corporate ...*, op. cit.

¹⁷ *Koszt kapitału dla operatorów systemów elektroenergetycznych na rok 2014*, Urząd Regulacji Energetyki, www.bip.ure.gov.pl (retrieved: 05.11.2014).

¹⁸ Ibidem.

Beta coefficient

The last coefficient to be calculated according to CAPM is β coefficient. β index measures the extent to which shares of the company are sensitive to the market¹⁹. β coefficient revolves around sensitivity analysis, which means the sensitivity of the investment for the market risk. The formula determining β coefficient is as follows:

$$\beta_i = \frac{\text{cov}(R_i, R_m)}{\sigma_m^2} \quad (5)$$

where:

β – is the beta coefficient;

$\text{cov}(R_i, R_m)$ – covariance of rates of return on the shares of a given company and market portfolio;

σ_m^2 – variance of the rate of return on market portfolio (market index)

The value of beta coefficient represents a crucial piece of information for the investors²⁰. If β is higher than 1, the instruments are active and the risk transcends the level of market portfolio risk. When the index is equal to 1, the shares are as variable as the market portfolio. Further, if the coefficient is lower than 1, it means that the change in rates of return on shares is minor to the change in rates of return on the market portfolio. The last interpretation comprises the instance when β coefficient is lower than 0. It signifies that the rate of return on shares is inversely proportional to the rate of return on the market portfolio. As E.F. Brigham, L.C. Gapenski estimate, when one defines the level of future risk on the basis of historical data, the results are not always reliable²¹. They invoke M.E. Blume who has corrected the level of historical β marking that it is always oriented towards 1²². Assuming that regardless the value the historical β coefficient would be, in the longer perspective it would pursue to 1, Blume has devised a formula in the following way:

$$\text{corrected } \beta = 0,67 \times \beta_1 + 0,33 \quad (6)$$

Moreover, the level of corrected β ought to be adjusted to the company's performance, its debt and fluctuations of sales. Historical β , albeit its imperfection in estimating future sensitivity to risk, constitutes a certain springboard to further calculations. When one takes other factors of the company performance into consideration, it is feasible to determine quite precise extent to which the company is sensitive to risk. However, the most optimal would be considering data ex-ante instead of ex-post.

¹⁹ W. Tarczyński, D. Witkowska, K. Kompa, *Współczynnik beta. Teoria i praktyka*, Pielaszek Research, Warszawa 2013.

²⁰ A. Szopa, *Podstawy inżynierii finansowej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

²¹ E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Zarządzanie ...*, op. cit., p. 252.

²² M.E. Blume, *Betas and Their Regression Tendencies: Some Further Evidence*, "The Journal of Finance", Vol. 34, No. 1, March 1979, p. 785-795.

It is also worth noting that determining β coefficient requires précising time horizon. In order to examine the coefficient accurately, the smallest time section is needed. If possible daily results should be adopted to the analysis.

The issue of calculating β coefficient becomes complicated if particular conditions are not fulfilled. Firstly, when the company is not listed on the stock exchange, it appears a question how to verify the components discussed above. The most proper method would be then to adopt the coefficient calculated for other similar company listed on the stock exchange which structure and characterization is analogical to the company for which β index should be calculated. Subsequent issue occurs when the period of time the company is listed on the stock exchange is too short to calculate the reliable β coefficient. This situation is characteristic for energy sector and generally, the Polish market. In this case the most logical and coherent would be to accept the average β coefficient for energy sector and correct it according to the following formula which would take the specificity of the given company into consideration²³:

$$\beta c = \beta s \times (1 + (1 - T) \times \frac{D_i}{E_i}) \quad (7)$$

where:

βc – beta coefficient for the analyzed company;

βs – beta coefficient for the sector;

$\frac{D_i}{E_i}$ – the index of debt of the capital of the analyzed company

However, it is not always easy to calculate β coefficient with the help of the above formula. The companies are not always inclined to share such data as the amount of debt and equity. Therefore, the access to such data is frequently limited or impeded.

When one adopts the relationship between the market index and the rate of return on the index of energy sector, there can be generated the following results. The energy sector has appeared on the market since 2010. After exporting the rates of return on the energy sector index and the market index in years 2011-2014, beta coefficient can be calculated. Using the function REGLINP as the function of regression beta coefficient is estimated (Table 5).

Table 5. The result of using the function Regression in Analysis ToolPak in MS Excel

Beta	0,822442	-0,00021	Alfa
Beta (standard default)	0,019989	0,00021	Alfa (standard default)
R.square	0,594653	0,00716	REGBLSTD
F	1692,947	1154,00	N-2
Regression SS	0,086789	0,05916	SS

Source: Own elaboration on the basis of rates of return on the market indices

²³ J.K. Bielecki, K. Pawłowicz, *Zarządzanie wartością ...*, op. cit., p. 32.

However, to make the analysis more adequate to energy sector and more specific for energy companies, it is indispensable to present the opinion of the President of ERO on the beta coefficient. Beta coefficient estimated by the President of ERO for the years 2011-2014 is presented (Table 6).

Table 6. Beta coefficient for energy sector on the basis of ERO

	2011	2012	2013	2014
Beta coefficient for energy sector on the basis of ERO	0,606	0,645	0,69	0,741

Source: On the basis of ERO, <http://www.ure.gov.pl/>

The presented data may now be implemented into WACC calculation. After conducting the calculation of cost of equity and cost of debt, the result is presented (Table 7):

Table 7. WACC for energy companies

	2011	2012	2013	2014
rd	6,88%	6,96%	6,42%	5,00%
re	8,91%	9,12%	8,73%	7,48%
WACC	9,60%	9,62%	8,95%	7,28%

Source: Own elaboration using the indices provided by ERO

After the estimation, WACC is placed between 9,6%-7,28% in the years 2011-2014. It can be perceived that the trend is decreasing. The first two years WACC for the energy sector is at the comparable level. Next years WACC becomes at the lower level, reaching the point of 7,28% in 2014.

CAPM constitutes the acknowledged method of calculating the cost of equity. However, it does not embrace other factors afflicting the cost of capital and the company's performance. These determinants are inter alia the inflation, money supply, current rate of exchange, unemployment and industrial production. However, the index has to be verified by specific operational and financial situation of each company.

Conclusion

Taking everything into account the President of ERO has established that the justified rate of return from the capital employed. However, it should be estimated for each company separately, in order to seize its idiosyncrasy, structure of justified costs and level of fees that are paid and the efforts undertaken by companies to make necessary activities improving the functioning of the company and modernizing the existing mains²⁴.

²⁴ M. Boroń, M. Czarnańska, T. Oglódek, *Taryfy w ciepłownictwie*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

The presented model of calculating WACC may serve as the basis for establishing the level of this determinant for heat and energy companies. However, it has to be pointed that the calculations are standardized and do not take individual characteristics and specificity of each company into consideration. Therefore, it is necessary to make certain adjustments to the presented data taking the performance and structure of the particular company into account in order to make the level of WACC more reliable.

Literature

1. Bielecki J.K., Pawłowicz K., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, CeDeWu, Warszawa 2012.
2. Blume M.E., *Betas and Their Regression Tendencies: Some Further Evidence*, "The Journal of Finance", Vol. 34, No. 1, March 1979.
3. BondSpot S.A., <http://www.bondspot.pl>
4. Boroń M., Czarnecka M., Ogłódek T., *Taryfy w ciepłownictwie*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
5. Brigham E.F., Gapenski L.C., *Zarządzanie finansami*, t. 1, PWE, Warszawa 2000.
6. Chavas J.P., *Risk Analysis in Theory and Practice*, Elsevier Academic Press, San Diego 2004.
7. Damodaran A., *Applied Corporate Finance*, John Wiley & Sons, New Jersey 2011.
8. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
9. Gromczyńska K., *Opracowywanie i zatwierdzanie taryf dla przedsiębiorstw rozproszonych w warszawskim Oddziale Centralnym*, [in:] *Ciepłownictwo – stan, taryfowanie, problemy*, Urząd Regulacji Energetyki, Biblioteka Regulatora, 2005.
10. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.htm
11. <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0796-e.pdf>
12. <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0912-e.pdf>
13. <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0920-e.pdf>
14. <http://www.ure.gov.pl/>
15. *Koszt kapitału dla operatorów systemów elektroenergetycznych na lata 2011-2015*, Urząd Regulacji Energetyki, www.bip.ure.gov.pl
16. *Koszt kapitału dla operatorów systemów elektroenergetycznych na rok 2012*, Urząd Regulacji Energetyki, www.bip.ure.gov.pl
17. *Koszt kapitału dla operatorów systemów elektroenergetycznych na rok 2013*, Urząd Regulacji Energetyki, www.bip.ure.gov.pl
18. *Koszt kapitału dla operatorów systemów elektroenergetycznych na lata 2013-2015*, Urząd Regulacji Energetyki, www.bip.ure.gov.pl
19. *Koszt kapitału dla operatorów systemów elektroenergetycznych na rok 2014*, Urząd Regulacji Energetyki, www.bip.ure.gov.pl
20. Narodowy Bank Polski, <http://www.nbp.pl>
21. Naylor T.H., Tapon F., *The Capital Pricing Model: A Evaluation of Its Potential as a Strategic Planning Tool*, "Management Science" 1982, Vol. 28.
22. Rodney L., *White Center for Financial Research*, "The Journal of Finance", Vol. 30, No. 3, Philadelphia 1975.
23. Szopa A., *Podstawy inżynierii finansowej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
24. Tarczyński W., Witkowska D., Kompa K., *Współczynnik beta. Teoria i praktyka*, Pielaszek Research, Warszawa 2013.
25. Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. – *Prawo energetyczne* (Dz.U. z 1997 r., nr 54, poz. 348 z późn. zm.).

ŚREDNI WAŻONY KOSZT KAPITAŁU DLA PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ENERGETYCZNEGO

Streszczenie: W artykule przedstawiono kwestię szacowania średniego ważonego kosztu kapitału dla sektora energetycznego. W świetle zależności sektora energetycznego od regulacji nałożonych przez Urząd Regulacji Energetyki powstaje potrzeba zbadania oraz zanalizowania implikacji, jakie regulacje te niosą z sobą dla działalności przedsiębiorstw energetycznych. Jedną z bardziej znaczących oraz aktualnych kwestii zależnych od krajowego regulatora energetyki jest sposób kalkulacji WACC. Znaczące jest więc zbadanie poszczególnych elementów składowych WACC, takich jak koszt kapitału własnego obejmującego stopę wolną od ryzyka, premię za ryzyko i współczynnik β oraz koszt kapitału obcego.

Słowa kluczowe: WACC, stopa wolna od ryzyka, premia za ryzyko dla sektora energetycznego, polskie elektrociepłownie



THE SOCIO-ECONOMIC ANALYSIS OF OPERATIONS OF COMMERCIAL BANK – CASE OF THE COMMERCIAL BANK OF CONGO (CBC) FROM 2002-2006 CBC

Marcel Kamba-Kibatshi

University Of Cardinal Stephan Wyszyński in Warsaw
Faculty of Historical and Social Sciences
Institute of Sociology / Preference of Economics

Abstract: The commercial bank in accordance with the Congolese banking law is a specialized financial institution and engaged in the operation and organization of the flow of money between individuals and companies for their direct consumption or willing to invest. The commercial banks are independent and are financed by themselves because they are organizational units with legal personality acting on base to the Ordinance Law No. 13/001 of 23 February 2001 on the nomenclature of taxes and charges of the provinces and decentralized territorial entities - changing the precedence order - Act No. 87-004 of 10 January 1986. The basic tasks include fundraising, loans and cash payments on domestic and foreign markets. In the Democratic Republic of Congo the commercial bank is considered a business is an organization designed primarily for lucrative profits, that is to say, profits, and performing operations that involve predetermined financial risks such as bank accepts customer deposits and borrowed money more expensive for customers who are checked seekers credits. The banks create money by making a deposit accepting a given amount of money they are able to borrow depending on the situation, even tens of times more than accepted for deposit). They work in a precise and detailed documentation are organizational (bylaws, organizational structure, etc.). In the Democratic Republic of Congo, the purpose of a commercial bank is seeking to meet the needs of business entities in banking services while seeking to make a profit. Currently, commercial banks are divided into universal, that's to say, those that who perform all the basic operations, and specialized or focused on specific operations. For the commercial banks, mortgage banks are in compliance or in accordance with the provisions of focusing on giving loans secured by a mortgage on the property. The commercial banks play a key role in the Congolese banking system. They represent or account for around or about 94% of deposits collected by all banks and also about 94% of bank loans.

Keywords: commercial banks, credit institutions, DRC, risk Management, negotiable debt securities

Introduction

At the time when the Democratic Republic of the Congo is facing a multi-sectoral crisis, the skid of the macroeconomic framework¹ ruined the hopes of a lasting normalization of the economy. This skid is characterized by a degradation

¹ F. Kabuya Kalala and T. Mbiye, La politique économique révisitée, Cerdi, Kinshasa, 2012, pp. 113-115.

of the main indicators of climate, marked by bad behaviour displayed by the local currency against foreign currencies and a high level of inflation. There is no need to recall that the reconstruction of our country, requires more financial means. However, the commercial bank of Congo (CBC) occupies a prominent place on its market and offers a full range of financial services for individuals, corporations, institutional investors and the public sector. Thus, in our work, it will be between another concern of the following issues:

- The Bank business of the Congo conducts its business on the entire national?
- What are its interventions on the socio-economic plan in our country?

This quantification allows us to understand the importance of the commercial bank to the socio-economic development. The commercial bank of the Congo operates on the entire national territory and contributes to the socioeconomic development of the country, through loans to the various sectors of activity. The choice of the author focused on the commercial bank of the Congo presents before any great interest both for individuals and for the public sector. By making such a choice, he hoped that article could serve as a premise for future investigations in the banking sector. Given that the author has used the analytical method, it then descended on ground to see indeed, what happens to the commercial bank of Congo. For reasons of availability of information and ease of analysis, his article will be limited to the level of the contribution of commercial bank of Congo to the socio-economic development in Democratic Republic of Congo.

The State of the question is, according to Frangier, a stage which is to mention, earlier work on the style of study, their approaches and their conclusions [Frangier cited by Albanze K., 2008, pp.23 - 24]. Commercial Bank of Congo, who participated in the financing of the project will have space customer at the heart of the store, to propose, inter alia, a consumer - credit investment and many other advantages credit socio-economically. However, it is important, in the context of our work, set the outline of what is chosen as the object of our study. Indeed, several studies have already been done in the area which is the subject of our study. Example title, we can name a few. Mayavangua Dikondo Eric is of the opinion that the contribution a bank commercial for the socioeconomic development of the Democratic Republic of Congo². The author also conducting research on the case of the International Bank in Central Africa (IBCA) for this period (2002-2006) wanted to know if the International Bank in Central Africa (IBCA) operates throughout the Democratic Republic of Congo, so generally as it contributes to the socio-economic development. He arrived at the conclusion that the International Bank in Central Africa contributes to the development of the Democratic Republic of Congo. The author says that the only solution to this problem is to strengthen financial institutions decentralized to the rural population with low incomes. It is in this context that popular banks and microfinance institutions have been

² E. Mayavangua Dikondo, *The influence of commercial banking for socio-economic development of the DRC*, Published by PUP., Free University of Kinshasa Economics and Management 2007, p. 28.

strengthened to solve the problems of the rural population which does not benefit from the financing of commercial banks and to contribute to the socio-economic development of this population.

The challenges are numerous on the paths of growth. They fall under a new vision both macro micro in an international context marked by the economic and financial crisis that lasts three years. The potential of African development, and the DRC in particular, is huge; Yet we need to channel the main axes in a qualitative approach of ethics and good political, social and economic governance for the benefit of the greatest number. In a dynamic thus redefined, businesses, large and small, will become as providers of jobs and levers of success. The banks have a leading role to play in this market moving; the bank of the Belgian Congo (BBC) intends to hold more than ever the place of reference of a Bank of quality, reliable, profitable and solvent. The creation of banks and micro finance institutions is part of the Congolese Government's policy to reduce poverty. The only solution to this problem is the strengthening of financial institutions decentralized to the rural population with low incomes. The Congolese economy has always been characterized by macroeconomic imbalances, the all-round both internal and external, monetary and economic. At the time when the Democratic Republic of Congo is facing a multi-sectoral crisis skid of macroeconomic framework, has ruined the hopes of a lasting normalization of the economy. This skid is characterized by a degradation of the main indicators of climate, marked by bad behaviour displayed by the local currency against foreign currencies and a high level of inflation. Certainly the economy taken as a whole, the sum of spending necessarily equals the sum of revenues. It is not certain that this is the same for each individual agent³. Imbalances in the accounts of economic agents have led to the establishment of mechanisms for economic agents in excess of savings from transferring it to agents in deficit savings and this, either through direct finance i.e. borrowing agents get directly from the capital on the part of the agents in financing capacity, selling securities (or financial instrument) on the capital market; by means of indirect finance, where borrowing agents receive funding in addressing financial intermediaries, in most cases to banks. For is no need to recall that the construction of our country, requires more financial means. However, the commercial bank for the development of Congo (CBC) occupies a prominent place on its market and offers a full range of financial services for individuals, corporations, institutional investors and the public sector. In the context of our work, several questions deserve to be raised, namely:

- What are the interventions of the commercial bank of Congo in Democratic Republic of Congo?
- These interventions reach their goals?

³ Y. Dimiccoli, Resist and bring to a different fiscal policy, economic and political review, 2006, pp. 26-27.

General information on the activities of the banking financial institutions

Taking into account its current form, banking can be analysed in four main functions⁴:

- the intermediation targeted to collect (savings, deposits) availability of some economic agents for re lending to others;
- the management of means of payment which is to create the money to ensure the circulation, which involves the processing of cheques, transfer, trade effects, accounts, etc.
- the Financial services and miscellaneous, which include rental of safes, cash (withdrawal or cash deposit) services, Exchange services, Bank's operations;
- the market intervention concerning the institutions in the money markets (acquire missing resources or place liquidity surpluses), but also for direct profit (for example from the management of a portfolio securities).

The financial intermediation is one of two fundamental modes of financing practised within the economies where reigns the monetary exchange. The funding relationship is generally in a flow of resources, carried out by an agent offering monetary surpluses (agent to "finance capital") for another agent whose projects involve jobs exceeding its existing resources ('funding gap' officer)⁵. This relationship may be established using two basic procedures:

- the direct finance, is a first way to connect lenders and borrowers. In direct finance, borrowers get directly from the Fund on the part of lenders selling securities (or securities) on the financial market. The securities are rights of claim on the future of the borrower income or its assets. They are active for those who buy them (lenders, here rather describe investors), but the debt (or liabilities) for those who emit them (borrowers or issuers)⁶.
- the financial intermediary or the indirect finance - here in this case the second way to connect lenders and borrowers is called indirect finance or finance intermediated. In this case, the borrower gets funds in addressing financial intermediaries (especially banks) consenting them loans. Meanwhile lenders lend their money not directly to officers in need of funding but to financial intermediaries, especially in the form of deposits. As their name indicates, financial intermediaries serve as intermediaries between agents in financing capacity and agents for borrowing.

The common use of two forms of finance is very important especially to clarify the nature of finance⁷. Whatever the way in which occurs the transfer of funds from lenders to borrowers, can be analysed in a similar way the function of the financial system and the economic unit of transfer. For the investor, lend his availability allows it to obtain an interest. In fact, the existence of this interest can even

⁴ F. Mishkin, *The economy of Congo Kinshasa*. clamecy, Ed. PUP., Kinshasa, 1999, p. 23.

⁵ J. Lefèvre, "The structural developments" Ed. L'Harmattan, Paris, 2008, pp. 28-29.

⁶ D. Van Reybrouck, *Congo. Een geschiedenis*, 2010 (trad. française : Congo. Une histoire, Actes sud, 2012, pp. 711-712.

⁷ M. Mubake Mumeme, *The economic fluctuations and growth*, Galileo, Kinshasa, May 2009, pp. 94-96.

encourage them to save more, to consume more in the future, upon repayment of its loan. The borrower Meanwhile believe a productive project using the funds it borrows. By building a plant, a company think so increase its sales and profits. In the absence of financial system, these two agents could not achieve a mutually beneficial transaction, thereby preventing one to receive interest, the other to make a profitable investment. In summary, an efficient financial system directly improves the well-being of investors allowing them to leave their consumption over time as they wish; It allows young people and entrepreneurs to engage in spending without waiting for having spared the amount; It thus increases the efficiency of the economy and the well being of each. The relative importance of direct finance and finance intermediated is a major characteristic of contemporary SF. The extent of this characteristic is complicated by the fact that the distinction between direct and intermediated is not always obvious. Moreover, the measures in terms of flow and stock can give apparently contrary results. Why capital does not provide only? i.e. without exist financial intermediaries? The adjustment between individual needs and financing capacity? Since Gurney and Shaw who proposed in 1960 a theoretical synthesis on financial intermediation, admits that the desire of borrowing and loan size is often incomparable in their forms, an essential function of financial intermediaries is to transform the characteristics of financial assets. Financial intermediaries provide a transformation of maturities, risks and yields. More generally, the existence of financial intermediaries is the imperfection of the capital markets. The most recent literature focuses on the reduction of the transaction costs and especially of information asymmetries. First of all, the collection and the use of resources through financial intermediaries are subject to economies of scale: the unit cost of production of financial services decreases as the quantity supplied increases. The volume of transactions also allows a better risk diversification. Furthermore, financial intermediation reduces the number of financial transactions costs: the cost of search for the consideration of the financial transaction, the costs of negotiation of financial conditions, the costs of acquiring information on the debtor, the costs of control for proper performance of trade,... The combination of payment and intermediation services gives an unassailable advantage to banks from other financial intermediaries in reducing information asymmetries. Indeed, the maintenance of accounts of clients is a source of continuous information to the Bank (frequency and amount of income, capacity savings, potential accident payment, etc.) that it can mobilize during a loan application to assess the creditworthiness of the borrower. The transformations of the financial system depend necessarily of forms taken by the household savings. However the base inflation regime coupled with demographic changes in the industrialized countries has profoundly modified the forms taken by savings and this trend will go on increasing. Indeed, the ageing of populations in Europe and in the industrial world more generally raises motivations of savings related to the life cycle, which promotes financial savings at long sight. The heritage behaviour of increase in wealth of households, compared to their income is therefore predictable (Aglietta 2001). But it transforms the forms of savings, institutional investors (non-banking

financial intermediaries) receiving a proportion more important savings in industrialized countries. There are three broad categories of institutional investors:

- the collective investment schemes (OPC) organizations collect funds from various non-financial agents and use funds to acquire financial assets (under the monetary contract, bonds or stocks) or real estate. In their great majority, the OPC makes no warranty for investors in terms of value of the capital invested by each investor;
- the pension funds: are financial instruments that were designed to fund pensions. They collect under the company its contributions and / or heritage and placement to ensure the rights acquired by the beneficiaries in the form of payment of a capital or an annuity;
- the insurance companies: are financial intermediaries specialized in the development of contracts intended to protect policyholders of a risk of parts financial associated with the achievement of specific events. In Exchange for promise of indemnity insurance receive contributions. They drain a significant share of the household savings in respect of life assurance.

Management of the Means of Payment System

Although not directly appear on the face of the balance sheet, banks and the Central Bank managing means of payment system. It is for banks to provide services such as: keeping accounts, fund operation, cheque processing, transfer, trade effects or notice of levy. These services are natural consequences of the creation of the currency by the banks and for the customer the against part of the provision of non-interest-bearing deposits:

- A payment is made in the case of debtor to the creditor's currency delivery (in the case of species) or a title conferring a right to obtain the currency (in the case of species) or in a title conferring a right to obtain a Bank (in the case of the cheque or bank card).
- While the Central Bank manages the currency (banknotes), banks manage scriptural (registered in the bank accounts of the applicants).
- Deposits are therefore not only investment but also, at least for some of them the means of payment. As seen, the balance sheet of a bank is richer learning than that of a non-financial undertaking.

Indeed, banking fits all in the balance sheet (at least in the simplified representation chosen here. On the other hand, the commercial or industrial activity appears on the balance sheet of the company to the extent where it requires to carry stocks of capital brought or borrowed capital, assets or debts of farms. It's the services sold by the Bank to its customers. The Bank carries out functions of intermediary financial marketplace including:

- the investment securities (bonds issued by the company);
- the execution of stock exchange orders;
- the payment of the coupons.

It also offers various services such as rental of safes and advice. As we have seen above, the intermediation function became less profitable because both of the

disintermediation of compaction of the margins, as is not the case of the activities of service. Banking net product (GNP), which is similar to the gross distribution undertakings, measures for a bank or a set of banks, the net interest earned (on credit) and paid (on fundraising) more product services and securities activities (balance of interest income and more or less - loss on the portfolio of securities). It is a central indicator of the analysis of the Bank management. The structure of the net banking income is based on two components above - below:

- the intermediation margin;
- the product services.

Thus, the fall of intermediation in banking income generation is done in other activities. For the most part, the rise of products of services comes precisely disintermediation and the development of markets. Therefore, this one perceives less interest but more commission, paid both by issuers (Investment Committee) than subscribers (buying of the securities commission). But this evolution creates at least two consequences:

- the development of the function of Council requires other structures and other personnel, what still involved it profound transformations for the banking business;
- the development of service and securities activities tends to make the banking results, and therefore, banks, less sensitive to interest rate fluctuations, but sensitive to changes in the volume of transactions as well as to the level of the course.

The companies since 1985 years reforms consisted in opening up not only banks, but also the markets. Banks on market interventions are three and are in fact highly interconnected:

- the money market is now open to all economic agents that can intervene to procure liquidity by placing securities issued by them or on the contrary by placing their availability through the acquisition of these same titles;
- the interbank market here is there than the banks and financial institutions. The operations are made in white (into account) by pension or paper discount (effects).
- the financial market, that is to say the exchange of securities (stocks and bonds). This market does not exist in the Democratic Republic of Congo.

In these markets the treasuries of banks are speakers with different objectives:

- Cash balance: any bank can be either structurally, temporarily, or in surplus or shortage of cash largely because of its intermediation activity vis-à-vis of its customer.
- Limitation of risks: a bank may have a balanced cash, but have such short resources (view) and long jobs (in the medium and long term). It takes several risks, especially illiquidity (how to refund to an applicant?) and rate (long credits can be fixed while its short resources are at the rate month).
- Arbitration: This is an activity that is to take advantage of small rate differentials abnormal and existing passenger between two markets where the conditions are normally identical. Arbitrations constantly monitor the markets to immediately borrow and then lend when a small difference appears.

The Bank has been developing with customer and financial markets which led its accounting documents. It is a understanding of the latter that can be available financial mechanisms that govern banking art. The Word Bank appears in the French language in the 15th century⁸. The Italy North Lombard bankers doing their work in open places and settled on benches, from which probably derives the name. A bank is a company that manages the deposits and collects customer savings, loans and offers financial services. It performs this activity in general through an agency network. It uses more in addition to other distribution channels: operations by Internet, agreements with merchants for credit consumption and payment by card, ATMs in public places... Banks play a major economic role in capitalist societies. They contribute to steer money from those who have momentarily too to those who need it and have sufficient guarantees. They have a large role in the selection of projects according to their economic prospects. Their role may be compared to that of the heart in a human body that distributes oxygen-rich blood to the organs. Key component of the economy of a country, each bank is subject to fairly strict supervision by a supervisory authority, to ensure the solidarity of the financial institution compared to the risks to which its operations expose:

- credit risk;
- market risk;
- liquidity risk;
- operational risk.

The turnover of banks is called net banking income. It comes: financial burdens on operations; Commissions on financial services (credit cards,...) Of interest income by placing the money deposited by their customers. All the banks, overseen by the Central Bank, form the banking system of a monetary zone⁹. Thus, there are different types of banks according to their role:

- The Central Bank: regulates and supervises the operations of the various banks, including by ensuring their solvency against applicants, and in particular to oversee the production of money by these banks and regulate use through the policy interest rates.
- The banks of deposit: mainly work with their clients, individuals, professionals and businesses, receive deposits, and are traditionally separated between:
 - Retail banking: intended for individuals, professionals and SMEs,
 - and Merchant Bank: intended for medium and large enterprises.

The investment banks: work mainly on the financial markets and particularly to launch financial transactions (emissions of bonds, subscriptions of shares...): The Commercial Bank: receiving deposits and making loans.

⁸ E. Bamou, S. Wakana, *The economic perspective in the DRC*, 2012, Kinshasa, pp. 131-132.

⁹ L. Engulu Mekonda, *The Democratic Republic of Congo - Overview*, 2013, pp. 27-29.

Presentation of the Commercial Bank of Congo

Within the bank overseas, an important group of financial institutions Belgium had the idea in 1908, however, to establish a bank in the Belgian Congo, which should meet the objective of the dissemination of the Currency the whole territory of the colony attached to Belgium. The vast majority of Belgian characters who lived at that time in the Congo voted in favor of this initiative. Why January 11, 1909 was the date of the creation of the "Bank of the Belgian Congo." A company whose mission as the Belgian Congo economic development. The leaders of the Bank of the Belgian Congo decided to establish the first agency to Matadi in Bas-Congo province, not only because it was already a relatively active commercial center and the largest port in the country, but especially because the Bank could rely on to customers and with the company of the railroad of Congo.

In Brussels, all the leaders of the Mining Union, the inter tropical and the Bank of the Belgian Congo had met several times and had taken a series of measures to protect and promote Belgian interests in Katanga Province Lubumbashi. The agreement was made immediately on one point had to be created as soon as possible an agency of the Bank of the Belgian Congo in the effervescent territories. So October 28, 1909, was the date during which created a branch of the Bank of the Belgian Congo in Lubumbashi. The workers of mining companies and the settlers were the main customers of the bank. The objective was to counter the English competition and South Africa, which was bent to covet customer of this mining region¹⁰. October 01, 1910, the agency now Kinshasa Leopoldville opened its counters in front of the station, the current location of the hotel Regina. Since the establishment of the bank, its leaders were in talks with the colonies of the department to establish the conditions under which the emission privileges may be granted. These led talks on 07/11/1911 at the signing of an agreement between the Belgian Congo colony giving it the authority to issue banknotes and mint coins. Attribution she held until the late 1952, during the creation of the National Bank of the Congo (now the Central Bank of Congo).

All the Bank's structure was upset. August 10, 1911, an extraordinary general meeting of the bank meets at head office and decided to increase the capital of three to five million Congolese francs. The same meeting decided to delete the primitive constitution and replace it with a new text line with agreements with the colonies department.

The Congo commercial bank had several designations according to the periods including:

- 1909 - 1951: BBC → The Bank of the Belgian Congo;
- 1951 - 1952: NBC → The National Bank of Congo;
- 1952 - 1967: BC → Bank of Congo;
- 1967 - 1997: BCZ → The Commercial Bank of Zaire;
- 1997 - present: CBC → the commercial bank of Congo.

¹⁰ F. Kabuya Kalala, T. Mniye, "The economy in the 2002-2005 horizon contraction, fractionation and stagnation"; S. Marysse, F. Reyntjens, (eds.), *The African Great Lakes region. Yearbook 2000-2001*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 57.

The commercial bank of Congo remains the leader undisputed working in the banking sector for nearly a century. The experience dating back to 1909, the CBC focuses on skilled trades aimed at a customer selected business, banks and individuals¹¹. The bank aims to meet their need for advice and financial products with high added value from its headquarters in Kinshasa, its branch office in Lubumbashi. Its network of active agencies throughout the country and its preferred international relations; The Congo commercial bank strives to implement the principles of good governance that are intended to ensure the reputation of the Bank as a key trading partner and financial operator reliable and faithful to its values. The Commercial bank of Congo wants to be a bank dynamic, creative, forward-looking, capable of playing its role as an operator of first plan, to satisfy its shareholders and to allow its staff to grow with pride in his company; economic and financial. As already said and mentioned above the commercial bank of the Congo occupies a prominent place on the local market and offers a full range of financial services for individuals, corporations, institutional investors and the public sector. It claims to be the undisputed leader in the banking sector regional and is a company that aims to offer both stability and flexibility.

And so she wants to be:

- solid this means reliable and durable;
- innovative this means to improve and differentiate themselves constantly;
- direct this means take a clear speech and conduct a clear action.

The ethical approach of the commercial bank of Congo covers a set of core values: integrity, loyalty, objectivity, confidentiality, frankness, honesty¹². The Board of Directors of the Commercial bank of Congo is its ultimate decision-making body, except in matters that the law or the statutes reserve for shareholders. In its decision-making process. The Board of Directors of the Commercial bank of Congo aims to sustainability and to the success of its financial services activities. It considers it essential to give priority to long-term financial performance, while remaining attentive to the interests of clients of the Bank, its shareholders, its employees and the communities in which it operates. The Board is primarily responsible for the strategic direction of the Commercial bank of Congo and control of the conduct of business. The Audit Committee and Compliance have to assist the Board in the exercise of its oversight and monitoring of the internal control functions in the broadest sense, within the Commercial bank of Congo (CBC). The Audit Committee and Compliance perform the following checks:

- The integrity of the financial statements and press releases relating to the financial performance of the Commercial Bank of Congo;
- The quality of the external audit process;
- The quality of the audit process internal (every five years at least, the Audit and Compliance Committee organises an external evaluation of quality and participates in the appointment or dismissal of the Auditor General;

¹¹ E. Mabi Mulumba, *Money in the Congolese economy*, Published by Cerdi, Kinshasa, 2011, pp. 187-188.

¹² Annual Report 2006, the Commercial Bank of Congo, pp. 15-16.

- The Quality control system internal in general, and in particular of the management system of risks and procedures for verification of compliance with applicable regulations and the principles of good governance to the Commercial Bank of Congo.

Each year, the Audit Committee and Compliance reviewed the quality of internal control assessments made by the management, the 'Compliance report' submitted by the Compliance Officer, as well as reports on potentially dubious practices reported to the commercial bank of Congo internal warning system¹³. The Audit and Compliance Committee participates in the appointment or revocation of the Compliance Officer. In addition, the Audit Committee and Compliance:

- Verifies the information published in the annual report on internal control and on the activities of the Audit Committee and Compliance;
- Accomplishes any related internal control to the internal or external audit that the Board of directors or the President may assign.

The Audit Committee and Compliance currently consist of five non-executive directors. Its president and its members are appointed by the Board of Directors.

The role of the Executive Committee is to manage the Commercial Bank of Congo while respecting the political strategies of the values of plans and budgets approved by the Board of Directors¹⁴. In exercising this role, the Executive Committee is responsible for compliance with any applicable laws and regulations, particularly compliance with the legal and regulatory framework applicable to the Commercial Bank of Congo. In this Regulation, and in accordance with statutory provisions, the Board of Directors has determined the responsibilities and powers of the Managing Director and on a proposal from the Managing Director, those of the Executive Committee. In the current composition of the Executive Committee, only the Executive Committee is a member of the Board of Directors. He assumes for the Board of Directors responsible for the exercise by the Executive Committee of its powers. The Management Committee Consists of the Committee Executive and members entrusted with management functions within the Commercial Bank of Congo. The Board of Directors appoints the Executive Committee members on the basis of a proposal by the Executive Committee in consultation with the President.

Conclusion

At the end of this work focused on the activities of a commercial bank, we aimed to answer the following questions: what are the interventions of the Commercial Bank of Congo on national and especially economically? For reasons, we have structured our work into three chapters:

- The first chapter deals with conceptual generalities. Emphasis is placed on the activities of the banking financial institutions and banks;

¹³ B. Kudinga, The Congolese government, the guarantor of macroeconomic instability, the potential, March 7, 2006, pp. 63-64.

¹⁴ P. Luwansangu, Economic Review of the DRC 2001-2005: is this the end of the curse, The Journal potential, No. 3467, July 6, 2005, pp. 16-17.

- The second gave the General presentation of the Commercial bank of Congo: after the sketch of the history of the Commercial bank of Congo, we realized the Commercial Bank of Congo organization by sectors and branches of activity.
- and in the third chapter, it was made to analyse the management of appropriations and taxes paid by the Commercial Bank of Congo (CBC).

We used documentary techniques finally place the points of acceptability of the commercial bank of Congo socio-economic interventions. After analysis activities of the commercial bank of Congo described in its various reports, we found that most activities of the commercial bank of Congo are affected throughout the national territory, elements thereby affirming our basic assumption¹⁵. However, given the volume of these activities and the anticipated results and by funding applicants, and the commercial bank of Congo, it behoves to assert that these activities allow the socio economic development of the Democratic Republic of Congo, given that these activities of granting of credit are also considerable. However, after diagnostic loans granted by the commercial bank of Congo, we found that the difference between the estimates from the achievements were sometimes positive, sometimes negative¹⁶. This assertion is explained by the fact that the Congo commercial bank has several activities within the framework of granting credits on the national level, especially in the different sectors of the economy of the Democratic Republic of Congo such as described in the second and the third chapter of this work. The commercial bank of Congo contributes to the economic development of the country, through loans to the various sectors of activity. However, the commercial bank of Congo contributes to the budget of the State by payment of taxes and fees, as well as by granting credits to the economy in almost all sectors of activity. Finally, the commercial bank of Congo is present throughout the country through its many branches. However, we all times found that forecasts of tax of the commercial bank of Congo released deviations favourable and unfavourable, but the latter is away. Note, however, that the commercial bank of Congo is today facing some competition in the Democratic Republic of Congo, following the opening of new banks and micro-credit institutions. Also, should the commercial bank of Congo consider to develop appropriate strategies to retain its customers already acquired. We hope to have made possible by addressing aspects related to our work, but we do not believe have been complete. We are opening a route for other researchers who will want perfect us in the concepts relating to the business of a bank.

¹⁵ E. Mayavangui Dikondo, The influence of the commercial bank for socio-economic development of the DRC, unpublished memorandum, Free University of Kinshasa Economics and Management, 2007, p. 23-25.

¹⁶ L. Mutamba, The economic and financial stabilization in the DRC, Cepas, 2011, Kinshasa, pp. 59-61.

Literature

1. Bamou E., Wakana S. , Les perspectives économiques en RDC, 2012.
2. Baldacci E., Benedict C., Sanjuv G., Utiliser la politique budgétaire pour stimuler la croissance, département des finances publiques du FMI 155, 2002.
3. Bakandjea M., L’informel et le droit économique : les incidences des pratiques commerciales sur le fonctionnement de l’économie. Voir *Journées des droits de l’homme sur : « La déclaration universelle des droits de l’homme et la construction de l’État de droit »*, UNIKIN, 19-20 février 2002.
4. Barro R., economic growth in the cross-section of countries, quarterly journal of economics, volume 106 (may 1991) .
5. Berger R.P. *La monnaie et ses institutions*, que sais-je. ?, éd. PUF, Paris, 1966.
6. Braner J. *Les techniques bancaires*, Ed. PUF, Paris 2007.
7. Braeckman C., L’Enjeu congolais. L’Afrique centrale après Mobutu, Paris : Fayard, 1999.
8. Dimicollis Y., Resister et rassembler pour une tout autre politique budgétaire, revue économique et politique, 624-625 juillet Août 2006.
9. Enyimo M., La FEC et le ministère de tutelle se penchent sur la relance du tourisme in *Journal le Potentiel*, n° 4245 du 15 février 2008.
10. Engulu Mekonda L., La République démocratique du Congo – Vue d’ensemble, 2013,.
11. Lefèvre J., « Le développements structurels » Ed. L’Harmattan, Paris, 2008.
12. Kabuya Kalala, F., and Tshiunza Mniye, « L’économie congolaise en à l’horizon 2002-2005: contraction, fractionnement et enlisement » ; Marysse, S., et Reyntjens, F. (dir.), *L’Afrique des Grands lacs. Annuaire 2000-2001*, Paris, L’Harmattan, 2002.
13. Kabuya Kalala F. and Tshiunza Mbiye, La politique économique révisitée, CERDI, Kinshasa, 2011, pp. 73-75.
14. Kikassa M., Stabilisation économique et financière au Zaïre, de 1998 à 1980. Des dévaluations en cascade à la démonétisation, Kinshasa, Cepas, 1980.
15. Kodila T., La stratégie de réduction de la pauvreté en RDC, où en sommes nous in *Journal Le Potentiel*, n° 4278, mardi 25 mars 2008
16. Kudinga B., Le gouvernement congolais, garant de l’instabilité macroéconomique, *Le Potentiel*, 7 mars 2006.
17. Luwansangu P., *Bilan économique de la RDC 2001-2005 : est-ce la fin de la malédiction ?*, *Journal Le Potentiel*, n° 3467, 6 juillet 2005.
18. Mabi Mulumba E., La monnaie dans l’économie Congolaise, CERDI, Kinshasa, 2011.
19. Malu-Malu J-J. A., *Le Congo Kinshasa*. Clamecy : Karthala, mai 2009.
20. Mubake Mumeme M., Les fluctuations et croissance économiques, _Galileo système, Kinshasa, Mai 2007.
21. Mukoko S., L’économie politique en RDC, CERDI, Kinshasa, 2010.
22. Mutamba L., La Stabilisation économique et financière en RDC, Cepas, 2011, Kinshasa
23. Van Reybrouck David, Congo. Een geschiedenis, 2010 (trad. française: Congo. Une histoire, Actes sud, 2012) .
24. Mayavangui Dikondo E., L’influence de la banque commerciale pour le développement socio-économique de la RDC, mémoire inédit, Université libre de Kinshasa Sciences économiques et de gestion 2007.
25. OCDE, Perspectives économiques en Afrique 2005, RDC.
26. Annual report 2006, of the Commercial Bank of Congo.

SPOŁECZNO-EKONOMICZNA ANALIZA DZIAŁALNOŚCI BANKU KOMERCYJNEGO – PRZYKŁAD THE COMMERCIAL BANK OF CONGO (CBC) ZA LATA 2002-2006

Streszczenie: Banki komercyjne zgodnie z kongijskim prawem bankowym to wyspecjalizowane instytucje finansowe trudniące się obsługą i organizowaniem ruchu pieniądza między jednostkami gospodarującymi i ludnością. Banki komercyjne są samodzielnymi samofinansującymi się jednostkami organizacyjnymi posiadającymi osobowość prawną działającymi na podstawie ustawy Nr 13/001 z dnia 23.02. 2006 r. zmieniającej ustawę Nr 87-004 z dnia 10.01.1986 r. Podstawowe zadania banków komercyjnych to gromadzenie środków pieniężnych, udzielenie kredytów i pożyczek oraz dokonywanie rozliczeń pieniężnych w obrocie krajowym i zagranicznym. W Demokratycznej Republice Konga bank komercyjny jako przedsiębiorstwo jest organizacją nastawioną przede wszystkim na zysk, prowadzącą równoległe różnego typu działalności, wykonującą operacje z którymi wiąże się określone z góry ryzyko finansowe (Powiedzenie, że w sposób najprostszy można określić, iż bank przyjmuje depozyty od klientów i pożycza te pieniądze drożej innym zweryfikowanym klientom jest przynajmniej mylne). Banki kreują pieniądze, dzięki czemu przyjmując do depozytu daną kwotę pieniędzy są w stanie pożyczyć zależnie od sytuacji nawet kilkadziesiąt razy więcej niż przyjęły do depozytu). Działają w sposób precyzyjny i posiadają szczegółową dokumentację organizacyjną (regulaminy, schematy organizacyjne itp.). W Demokratycznej Republice Kongu przyjęło się, że celem banku komercyjnego jest dążenie do zaspokojenia potrzeb podmiotów gospodarujących w zakresie usług bankowych przy równoczesnym dążeniu do uzyskania zysku. Obecnie banki komercyjne można również podzielić na uniwersalne, czyli takie, które realizują wszystkie podstawowe operacje, i wyspecjalizowane, czyli koncentrujące się na określonych operacjach. Do banków komercyjnych należą banki hipoteczne, zgodnie z przepisami koncentrujące się na udzielaniu kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomości. Banki komercyjne odgrywają kluczową rolę w kongijskim systemie bankowym. Przypada na nie około 94% depozytów zebranych przez wszystkie banki i także około 94% udzielonych kredytów bankowych.

Słowa kluczowe: Banki komercyjne, instytucje kredytowe, Kongijski Bank Centralny, zarządzanie ryzykiem, detalicznej bankowości, Bank hurtownia, zbywalne dłużne papiery wartościowe



ZMIANY ZACHODZĄCE W FUNKCJONOWANIU UCZELNI WYŻSZYCH W POLSCE - ZARYS PROBLEMU

Renata Biadacz, Dagmara Tanasiewicz

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zmian zachodzących w szkolnictwie wyższym od okresu międzywojennego do dnia dzisiejszego. W szczególności podjęto problem jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym, jednakże kompleksowość powyższej problematyki uniemożliwia dokonanie szczegółowej analizy zagadnienia. W opracowaniu przybliżono rozwój szkolnictwa wyższego w okresie międzywojennym, w okresie do transformacji gospodarczej i zmiany zachodzące po 1990 roku. Ponadto określono pojęcie uczelni wyższej oraz podjęto aspekt zarządzania jakością kształcenia.

Jako narzędzia badawcze w artykule przyjęto analizę przepisów prawa i literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, uczelnie publiczne i niepubliczne, zarządzanie jakością kształcenia

Wprowadzenie

W rozwoju ludności szkoły powszechne przygotowywały swoich obywateli do funkcjonowania w społeczeństwie, szkoły średnie miały za zadanie kształcić w zawodach, natomiast szkoły wyższe, określane mianem „uniwersytet”, zajmowały się szkoleniem ścisłych grup osób, zwanych elitami. Uniwersytety dawały więc wykształcenie tym, do których należeć miało monitorowanie funkcjonowania społeczeństwa oraz jego rozwój. Wychowankowie ówczesnych uczelni zgodnie z tradycją zajmowali nadrzędne stanowiska w sferze politycznej, administracyjnej, oświatowej, kulturowej oraz w gospodarce. Tym sposobem w państwie tworzyły się elity społeczne, których najważniejszą funkcją było rozpoczynanie i kontrola określonych zmian społecznych.

Uniwersytet przyjmował trzy nieodłączne elementy misji: badania, nauczanie oraz służbę publiczną. Połączenie tych elementów w całość tworzyło niepowtarzalny charakter uniwersytetu, który był jednocześnie szkołą, warsztatem naukowym, miejscem powstawania idei i wartości społecznych oraz najwybitniejszej kadry dydaktycznej. Kolejnym ważnym elementem elitotwórczego wpływu uniwersytetu na swoich studentów był akademicki etos. Na całokształt etosu pracowały trzy czynniki, które swój początek wzięły z czasów Sokratesa: prawda, dobro i piękno. W starożytności mówiono, że poznanie prawdy jest nieodzownym

warunkiem czynienia dobra, a piękno może być przejawem tego dobra. Ostatnim czynnikiem elitotwórczej roli uniwersytetu było środowisko społeczne. Ujmując najprościej, ściśle środowisko uczelniane potrzebne było do kształtowania przez uniwersytet przyszłych elit społecznych.

Porównując dawne uniwersytety z dzisiejszymi uczelniami, możemy zaobserwować zanikanie kształcenia elit. Nie ma jednego konkretnego powodu, dlaczego tak się dzieje, na tę sytuację mogą wpływać czynniki takie jak: masowość kształcenia na poziomie wyższym, zanikanie stosunku mistrz–uczeń, wielu studentów ogranicza się tylko do zdobycia wpisu, co oznacza, że nie posiadają wystarczających predyspozycji do studiowania, przez to poziom uczelni się obniża¹.

W artykule przybliżono proces zmian zachodzących w szkolnictwie wyższym od okresu międzywojennego do współczesności. W tym względzie naświetlono rozwój szkolnictwa wyższego w okresie międzywojennym, w okresie transformacji gospodarczej i zmiany, jakie zachodzą po 1990 roku. W szczególności rozważania oscylują wokół problemu jakości kształcenia, jednakże kompleksowość powyższej problematyki uniemożliwia dokonanie szczegółowej analizy zagadnienia.

Szkolnictwo wyższe w okresie międzywojennym

Szkolnictwo wyższe wyrastało w Polsce ze skromnych i niełatwych początków. W momencie odzyskania niepodległości po I wojnie światowej istniały w kraju trzy uniwersytety z wielowiekową tradycją: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie², Uniwersytet Jana Kazimierza we Lwowie³ i Uniwersytet Warszawski⁴ oraz dwie politechniki: Politechnika we Lwowie⁵ i Politechnika w Warszawie⁶. 7 maja 1919 roku,

¹ J. Woźnicki, *Legislacyjne określenie pozycji uczelni jako instytucji życia publicznego*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008, s. 39-44.

² Uniwersytet w Krakowie założony został w 1364 roku przez króla Kazimierza Wielkiego i był drugim, po powstałym w 1348 roku w Pradze, uniwersytetem w środkowej Europie. <http://www.uj.edu.pl/uniwersytet/historia> (odczyt: 28.07.2014).

³ Początki Uniwersytetu Lwowskiego sięgają wieku XVII, od roku 1608 działało kolegium jezuickie, jako załączek przyszłej pełnoprawnej uczelni wyższej. Początek Uniwersytetu we Lwowie datuje się natomiast na 20 stycznia 1661 r., za zgodą Jana Kazimierza. <http://www.lwow.home.pl/ujk.html> (odczyt: 28.07.2014).

⁴ Uniwersytet Warszawski powstał w 1816 roku na mocy edyktu Aleksandra I. Oficjalna nazwa uczelni otwartej 14 maja 1818 r. brzmiała: Królewski Warszawski Uniwersytet. Jednakże zaledwie piętnaście lat po utworzeniu, po klęsce powstania listopadowego Uniwersytet przestał istnieć. 15 listopada 1862 r. reaktywowano go jako Szkołę Główną. Przetrwała ona tylko 7 lat, gdyż po kolejnym powstaniu styczniowym, w którym licznie brali udział studenci uczelni, Szkołę Główną zamknięto, a jej miejsce zajął Cesarski Uniwersytet, który przetrwał do 7 lipca 1915 r. Od 1915 roku funkcjonuje Uniwersytet Warszawski. <http://www.uw.edu.pl/uniwersytet/historia> (odczyt: 28.07.2014).

⁵ Założona w 1844 roku i działająca bez jakiegokolwiek przerwy, do odzyskania w 1918 roku niepodległego bytu państwowego, stając się najstarszą polską wyższą uczelnią techniczną. <http://www.lwow.home.pl/politechnika/politechnika.html> (odczyt: 28.07.2014).

⁶ Początki Politechniki w Warszawie datuje się na rok 1826, w którym została otwarta z inicjatywy S. Staszica Szkoła Przygotowawcza do studiów technicznych. Niestety, po kilku zaledwie latach działania szkoła ta została zamknięta w roku 1831, w ramach represji po wybuchu powstania listopadowego. Dopiero po sześćdziesięciu latach, w 1898 roku, powstał decyzją cara Mikołaja II Instytut Politechniczny, działający do 1905 roku. Inauguracja działalności polskiej politechniki odbyła się w 1915 roku. <http://www.pw.edu.pl/Uczelnia/Historia/Historia> (odczyt: 28.07.2014).

308 lat po formalnym powołaniu do życia uniwersytetu przez króla polskiego⁷, odbyła się w Poznaniu uroczysta inauguracja pierwszego roku akademickiego nowo powstałej Wszechnicy Piastowskiej, jak początkowo nazywano Uniwersytet Poznański⁸. Wkrótce potem został uruchomiony jeszcze Uniwersytet Stefana Batoryego w Wilnie⁹. Dla rozwoju gospodarki narodowej duże znaczenie miały również Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, działająca od 1906 roku (od 1916 jako Wyższa Szkoła Handlowa) oraz utworzone w roku 1919 Akademia Górnicza w Krakowie i Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego. W tym samym czasie, jak również w latach późniejszych, powstawały kolejne szkoły wyższe różnych typów i specjalności. Problemem był jednak niedobór kadry naukowej, który odczuwały przede wszystkim nowe, powstałe w latach 20. uczelnie. Z pomocą przychodziły im najstarszy i najbogatszy w nią Uniwersytet Jagielloński oraz Uniwersytet Jana Kazimierza. W tym czasie wróciło również do Polski wielu polskich uczonych, pracujących dotąd na uniwersytetach zagranicznych¹⁰. Szkoły wyższe funkcjonujące w Polsce międzywojennej dzieliły się na akademickie i nieakademickie. Tylko uczelnie akademickie miały prawo nadawać tytuły naukowe, były ponadto wyposażone w szeroką autonomię wewnętrzną. Uprawnienia te miały wszystkie wyższe szkoły państwowe w liczbie 13 (1937/38)¹¹. Ponadto było wówczas w Polsce 10 szkół wyższych prywatnych, którym na mocy oddzielnej ustawy sejmowej można było nadać uprawnienia akademickie w całości lub częściowo. Wśród nich szczególnie wysoki poziom naukowy, a zarazem tradycje postępu i demokracji, reprezentowała Wolna Wszechnica Polska w Warszawie. Spośród uczelni prywatnych szczególnym poparciem władz sanacyjnych cieszył się Katolicki Uniwersytet Lubelski, czego wyrazem było przyznanie mu praw akademickich (1938), gdy tymczasem innym uczelniom prywatnym, nieraz o znacznie wyższym poziomie naukowym (jak np. Wolnej Wszechnicy Polskiej), przyznawano najwyżej niepełne prawa akademickie¹².

Studiowanie w tamtym czasie było przywilejem, na który stać było tylko elitę społeczną. Na wysoki koszt studiów składały się zarówno opłaty za prawo do studiowania, jak również wysokie ceny książek i niezbędnych pomocy naukowych. Ponadto dochodziły wysokie koszty utrzymania i mieszkania w miastach uniwersyteckich, a należy nadmienić, iż tylko niewielka część młodzieży korzystać mogła z nielicznych domów akademickich. Stypendia otrzymywało natomiast ok. 10% ogółu młodzieży studiującej (np. w roku 1937/38 ok. 4,8% studentów pobierało

⁷ Na mocy przywileju królewskiego Zygmunta III Wazy z 28 października 1611 r. Kolegium Jezuickie zaistniało jako pierwszy w Poznaniu uniwersytet. <http://amu.edu.pl/dzialalnosc/o-uam/historia-uniwersytetu> (odczyt: 28.07.2014).

⁸ Obecna nazwę uczelnia nosi od 24 grudnia 1955 r.

⁹ Początki Uniwersytetu sięgają 1579 roku, kiedy król Stefan Batory przeznaczył środki na przekształcenie Kolegium Jezuitów w Wilnie w Akademię i Uniwersytet Wileński Towarzystwa Jezusowego. <http://www.wilno.name/galeria/119-uw.html> (odczyt: 28.07.2014).

¹⁰ H. Zieliński, *Historia Polski*, dostęp: [http://pl.wikisource.org/wiki/Historia_Polski_\(Henryk_Zieli%C5%84ski\)/Rozdzia%C5%82_10](http://pl.wikisource.org/wiki/Historia_Polski_(Henryk_Zieli%C5%84ski)/Rozdzia%C5%82_10), <http://www.uj.edu.pl/uniwersytet/historia> (odczyt: 28.07.2014).

¹¹ *Mały rocznik statystyczny 1939 r.*, red. S. Szulc, Główny Urząd Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 1939, s. 317.

¹² H. Zieliński, *Historia ...*, op. cit.

stypendium państwowe, a ok. 4,4% studentów pobierało stypendia z innych funduszy: prywatnych, samorządowych itp.)¹³. Warunki te sprawiły, że studia wyższe w Polsce międzywojennej były w niewielkim stopniu dostępne dla młodzieży pochodzenia robotniczego i chłopskiego. Z danych statystycznych wynika, że w roku 1928/29 – najpomyślniejszym w całym okresie międzywojennym pod względem dobrobytu – studiowało w szkołach wyższych¹⁴ zaledwie 8,1% młodzieży pochodzenia robotniczego i 9,8% pochodzącej z rodzin „mniejszych rolników”, tj. posiadających „poniżej 50 ha gruntu”. Skutkowało to stosunkowo niewielką liczbą studentów, która w latach 1926-1939 wahała się w granicach od 40 do 50 tys. studentów¹⁵.

Rozwój uczelni po roku 1990

Uczelnie to jednostki długoletniego istnienia. Rozwiązania, które zostały przyjęte w dawnych czasach, tworzą tradycję, dlatego tak trudno je zastąpić.

W wielu krajach, w tym także w Polsce, obserwuje się zdarzenie, które przypominać może zlepianie starych koncepcji funkcjonowania uczelni. Posiłkując się historią uczelni polskich, możemy zauważyć, że na początku lat 90. XX wieku funkcjonowanie uczelni wyższych było zbiorem elementów modelu przedwojennego, komunistycznego oraz wielorakich modeli współczesnych.

W Polsce pierwsze przemiany modelu szkolnictwa wyższego z czasów PRL w dziedzinie ładu akademickiego wniosła ustawa z dnia 12 września 1990 roku o szkolnictwie wyższym¹⁶ oraz ustawa z dnia 26 czerwca 1997 roku o wyższych szkołach zawodowych¹⁷. Do 1990 roku uczelnie wyższe nie były podmiotami samorządowymi. Cały zakres ich działań (status, finanse, program, dydaktyka, nauka oraz kadra) był kontrolowany przez Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego oraz innych ministerstw zależnych od nich uczelni. Oprócz Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego wszystkie uczelnie były państwowe i prowadziły dwojaki charakter działalności: dydaktyczny oraz naukowy¹⁸. Charakter dydaktyczny miał na celu kształcenie studentów na poziomie udostępniającym ukończenie studiów wyższych oraz pozyskanie stopni naukowych, natomiast charakter naukowy polegał na realizacji badań naukowych w danej specjalności.

W okresie po II wojnie światowej, a przed rokiem 1990 w polskim systemie szkolnictwa wyższego nie stosowano podziału na szkoły typu uniwersyteckiego i nieuniwersyteckiego. Wszystkie szkoły wyższe były traktowane jak uczelnie typu uniwersyteckiego, tzn. takie, w których oprócz kształcenia studentów prowadzono badania naukowe. Dlatego wiele jednostek wchodzących w skład uczelni (wydziały) miało prawo nadawania stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego.

¹³ *Mały rocznik statystyczny 1939 r.*, red. S. Szulc, op. cit., s. 317.

¹⁴ *Mały rocznik statystyczny 1933 r.*, red. S. Szulc, Główny Urząd Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 1933.

¹⁵ *Mały rocznik statystyczny 1939 r.*, red. S. Szulc, op. cit., s. 317.

¹⁶ Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 1990 r., nr 65, poz. 385).

¹⁷ Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych (Dz.U. z 1997 r., nr 96, poz. 590).

¹⁸ <http://www.buwilm.edu.pl/publ/przew/rozdzial1.htm> (odczyt: 29.07.2014).

Studia zawodowe, których absolwenci otrzymywali dyplom wyższych studiów zawodowych, były organizowane jedynie w nielicznych przypadkach. Większość absolwentów studiów wyższych kończyła je, uzyskując tytuł zawodowy magistra. Dawał on prawo ubiegania się o wstęp na studia doktoranckie¹⁹.

Do 1990 roku ministrowie odpowiedzialni za poszczególne rodzaje szkół wyższych ustalali także liczbę miejsc na pierwszym roku studiów. W całym kraju panował jednorodny system rekrutacji studentów, wymagane było świadectwo dojrzałości, a pod względem kwalifikacji kandydatów brano pod uwagę wyniki z egzaminu wstępnego. Jednakże najważniejszym i ostatecznym czynnikiem dostania się na studia były ograniczone miejsca.

Większość uczelni oferowała przyszłym wychowankom tylko jednolite 4-, 4,5- i 5-letnie studia magisterskie, które finalizowała napisana i obroniona praca magisterska. Ukończenie studiów magisterskich dawało przepustkę na aplikowanie na studia doktoranckie, kończące się oddaniem napisanej rozprawy doktorskiej i jej obroną, a także zdaniem egzaminów.

We wszystkich uczelniach dominowały studia dzienne, wieczorowe oraz zaoczne. Studia wieczorowe oraz zaoczne były przeznaczone do kształcenia osób pracujących, aby zostały przyjęte, oprócz warunków wstępnych musiały okazać się stażem pracy oraz skierowaniem na studia sporządzonym przez pracodawcę.

Podejmując decyzje reformujące szkolnictwo wyższe końca lat 80. starano się wyeksponować rolę, jaką ono odgrywało w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju. Szkoły wyższe stały się odpowiedzialne za wykształcenie elit społecznych umożliwiających kreowanie i rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy. W ramach ustawy z 1990 roku wprowadzono schemat studiów wielostopniowych: licencjackich, magisterskich, doktoranckich i podyplomowych. Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 2005 roku dopasowała natomiast system szkolnictwa wyższego do zapisów *Deklaracji Bolońskiej*, oferując kandydatom studia I, II i III stopnia²⁰. Poziomy i formy studiów, jakie mogą być prowadzone przez uczelnie państwowe i prywatne, zostały przedstawione w tabeli 1.

Ustawa o szkolnictwie wyższym z 2005 roku sprecyzowała także nazewnictwo uczelni. Mianem „uniwersytet” można nazywać jednostki wskazane na rysunku 1.

U podłoża reformy systemu edukacji leżał niski stopień osób z wyższym wykształceniem²¹. Z danych pochodzących z Narodowego Spisu Powszechnego z 1988 roku wynika, że wśród osób powyżej 13. roku życia wykształcenie wyższe posiadało jedynie 6,5% populacji. Jednym z podstawowych celów reformy było więc podwyższenie poziomu edukacji. Na starcie reorganizacji systemu edukacji założono, że studia wyższe powinno kończyć blisko 40% danego rocznika. Aby to osiągnąć, należało przede wszystkim wyrównać szanse dostępu do kształcenia.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyzna, *Absolwenci wyższych uczelni ekonomicznych na rynku pracy Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 25-28.

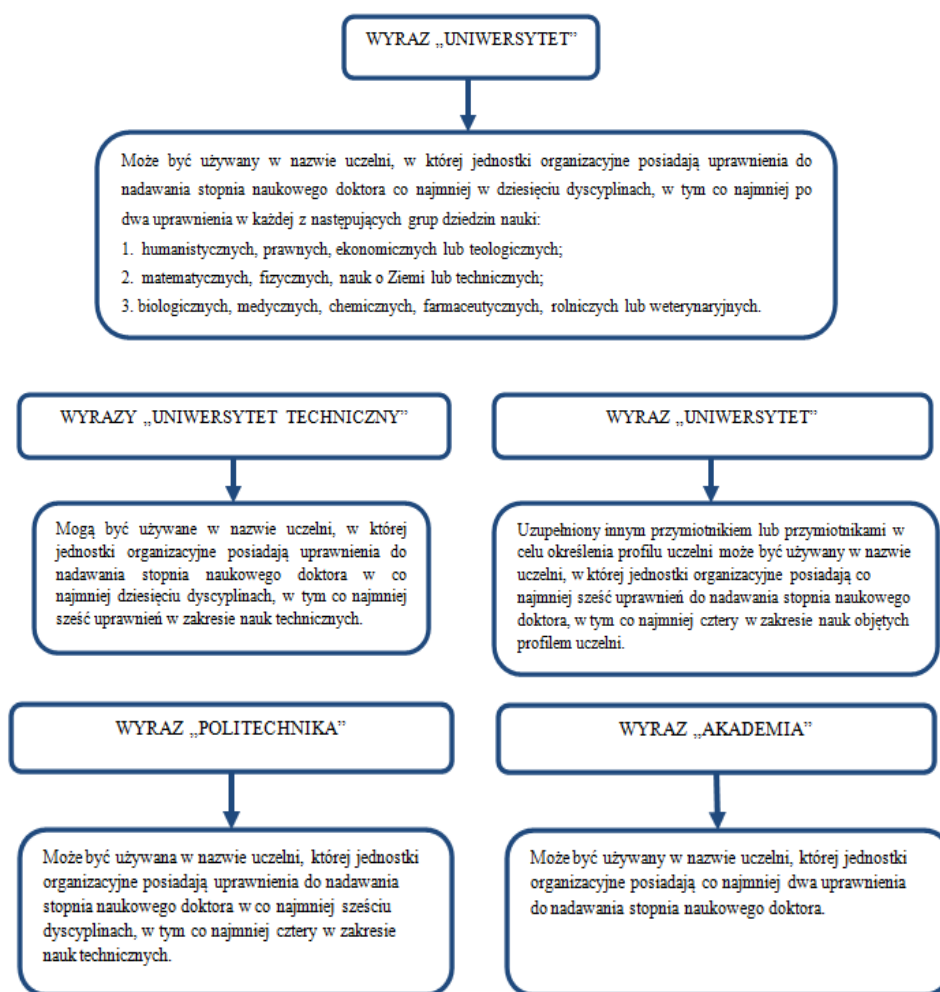
²¹ *Polityka społeczna. Zarys wykładu wybranych problemów*, red. R. Frąckiewicz, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2002, s. 92-105; J. Orczyk, *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 203-223.

Tabela 1. Poziomy i formy studiów

Studia I stopnia	Trwają 3-4 lata, kończą się uzyskaniem kwalifikacji pierwszego stopnia, absolwenci (w zależności od ukończonego kierunku) otrzymują tytuł zawodowy licencjat lub inżynier. Studia te umożliwiają uzyskanie wiedzy i umiejętności w określonym zakresie kształcenia, przygotowują do pracy w określonym zawodzie. Tytuł ten jest odpowiednikiem średniowiecznego bakałarza.
Studia II stopnia	Trwają 2 lata, są przeznaczone dla osób posiadających tytuł licencjata lub inżyniera, kończą się uzyskaniem kwalifikacji drugiego stopnia, absolwenci uzyskują tytuł magistra lub równoważny. Umożliwiają uzyskanie specjalistycznej wiedzy w określonym zawodzie kształcenia, przygotowują do pracy w określonym zawodzie.
Jednolite studia magisterskie (w przypadku szczegółowo określonych kierunków)	Trwają 5-6 lat, absolwenci (w zależności od profilu studiów) otrzymują jeden z następujących tytułów zawodowych: magister, magister edukacji, magister sztuki, magister inżynier, magister inżynier architekt lub lekarz, lekarz stomatolog, lekarz weterynarii. Ich ukończenie umożliwia ubieganie się o przyjęcie na studia trzeciego stopnia, czyli doktoranckie.
Studia III stopnia	Studia doktoranckie, prowadzone przez uprawnioną jednostkę organizacyjną uczelni, instytut naukowy Polskiej Akademii Nauk, instytut badawczy lub międzynarodowy instytut naukowy działający na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej utworzony na podstawie odrębnych przepisów, na które są przyjmowani kandydaci posiadający kwalifikacje drugiego stopnia, kończące się uzyskaniem kwalifikacji trzeciego stopnia. Studia te umożliwiają uzyskanie zaawansowanej wiedzy w określonej dziedzinie lub dyscyplinie nauki, przygotowują do samodzielnej działalności badawczej i twórczej.
Studia podyplomowe	Forma kształcenia, na którą są przyjmowani kandydaci posiadający kwalifikacje co najmniej pierwszego stopnia, prowadzona w uczelni, instytucie naukowym Polskiej Akademii Nauk, instytucie badawczym lub Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego, kończąca się uzyskaniem kwalifikacji podyplomowych.
Studia stacjonarne	Forma studiów wyższych, w której co najmniej połowa programu kształcenia jest realizowana w postaci zajęć dydaktycznych wymagających bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich i studentów.
Studia niestacjonarne	Forma studiów wyższych, inna niż studia stacjonarne, wskazana przez senat uczelni.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyzna, *Absolwenci wyższych uczelni ekonomicznych na rynku pracy Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 27-28; <http://www.nauka.gov.pl/poziomy-i-forma-studiow/> (odczyt: 08.03.2014); J.K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 219-220; Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, z późn. zm., stan prawny na dzień 09.12.2014)

NAZWY UCZELNI WYŻSZYCH



Rysunek 1. Pojęcia uczelni i ich charakterystyka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, z późn. zm., stan prawny na dzień 09.12.2014), art. 3

W 1990 roku w Polsce istniało: 10 uniwersytetów, 18 wyższych szkół technicznych, 9 akademii rolniczych, 5 akademii ekonomicznych, 10 wyższych szkół pedagogicznych, 11 akademii medycznych, 2 wyższe szkoły morskie, 6 wyższych szkół sztuk plastycznych, 8 akademii muzycznych, 3 wyższe szkoły teatralne, 6 akademii wychowania fizycznego, 2 akademie teologiczne i Katolicki Uniwersytet Lubelski²². Ustawa o systemie oświaty z 1991 roku dała możliwość zakładania

²² E. Inglot-Brzęk, *Przemiany demograficzne a rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*

placówek niepublicznych. W tym samym roku w Warszawie powstały trzy niepaństwowe szkoły wyższe. Z upływem lat liczba tego typu placówek zaczęła dynamicznie rosnąć, aż do 330 w roku 2010. Największy przyrost szkół wyższych nastąpił od roku 2000 (tabela 2). Jednocześnie stopniowo maleje ogólna liczba studentów.

Tabela 2. Liczba uczelni w Polsce w latach 1989-2013

Typ uczelni	Rok akademicki									
	1989 /1990	1990 /1991	2000 /2001	2005 /2006	2007 /2008	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011	2011 /2012	2012 /2013
Uczelnie publiczne	90	105	115	130	131	131	131	132	132	132
Uczelnie niepubliczne	2	7	195	315	324	325	330	328	328	321
Ogółem	92	112	310	445	455	456	461	460	460	453

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS i MNiSW

Należy zauważyć, że dynamicznemu przyrostowi liczby uczelni i studentów po roku 1990 towarzyszył niewspółmiernie niższy wzrost liczby nauczycieli akademickich. Gdy w latach 1990-2010 liczba studentów wzrosła blisko pięciokrotnie²³, liczba nauczycieli akademickich jedynie o 64% (z 60,3 tys. w 1990 roku do 100,1 tys. w 2009 roku²⁴). Kadra pracownicza ma natomiast duży wpływ na charakter uczelni oraz jakość kształcenia. Pracownicy uczelni, zgodnie z ustawą z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, są przyjmowani do pracy jako nauczyciele akademicy lub jako pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. Zatrudnieni będący nauczycielami akademickimi to pracownicy dydaktyczni, pracownicy naukowo-dydaktyczni, pracownicy naukowcy oraz dyplomowani bibliotekarze i dyplomowani pracownicy dokumentacji i informacji naukowej²⁵. Pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni mogą realizować się poprzez zdobywanie stopni naukowych oraz zdobywać tytuły naukowe, ponadto mogą być zatrudniani na stanowiskach uczelnianych oraz stanowiskach funkcyjnych²⁶.

w czasach kryzysu, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 26, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012, s. 217;

²³ W roku 1990 liczba studentów wynosiła ogółem 390,4 tys., w roku 2009/2010 – 1900,014 tys. Należy nadmienić, iż największą liczbę studentów odnotowano w roku akademickim 2005/2006 – 1953,83 tys. Od roku 2006 obserwuje się tendencję spadkową. W roku akademickim 2010/2011 było 1841,3 tys. studentów, a w roku 2012/2013 już tylko 1676,9 tys. https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf (odczyt: 28.07.2014).

²⁴ W latach następnych liczba ta spada, w roku 2013 osiąga wielkość 96,9 tys. nauczycieli. https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf (odczyt: 28.07.2014).

²⁵ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, z późn. zm., stan prawny na dzień 09.12.2014), art. 108.

²⁶ J.K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 220.

Zarządzanie jakością na uczelniach wyższych

Bardzo ważną rolę w rozwoju szkolnictwa wyższego pełni jakość kształcenia. Dbanie o jakość dydaktyki jest koniecznością i priorytetem zarówno w polityce europejskiej, jak i w polskiej. Z dotychczasowych rozważań wynika, że w ciągu ostatnich dwudziestu lat szkolnictwo wyższe w Polsce było jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów. Niewątpliwie jednak dynamika zmian miała charakter głównie ilościowy, można powiedzieć, że miał miejsce swoisty boom akademicki. Jednakże, zdaniem wielu przedstawicieli nauki, w toku zachodzących przeobrażeń zabrakło działań, które gwarantowałyby jakościowy rozwój polskich uczelni²⁷. Uczelnie natomiast znajdują się pod dużą presją społeczną wynikającą m.in. z bezpośredniego wpływu ich funkcjonowania na gospodarkę, która w znaczącym stopniu zależy od wysoko wykwalifikowanych kadr. W ostatnich dwóch dekadach kierunki rozwoju europejskiego szkolnictwa wyższego w dużej mierze wytyczane były przez dwa równoległe i współzależne procesy – realizację strategii lizbońskiej oraz proces boloński. Celem ogłoszonej w roku 2000 strategii lizbońskiej było stworzenie efektywnej i konkurencyjnej gospodarki, opartej na wiedzy (GOW). Wiedza, stanowiąc strategiczny zasób społeczeństwa, staje się podstawą funkcjonowania i rozwoju nowoczesnej gospodarki, a uczelnie stanowią miejsca tworzenia i rozpowszechniania wiedzy na najwyższym poziomie, przez co uznać je można za swoiste moderatory wzrostu gospodarczego²⁸.

Zgodnie z podpisaną 19 czerwca 1999 roku *Deklaracją Bolońską*²⁹ uczelnie powinny natomiast m.in. dążyć do zapewnienia jakości kształcenia na najwyższym poziomie. Zauważalnym efektem działań w tym obszarze stała się akredytacja³⁰.

Pojęcie „jakość” jest wielowymiarowe i niejedolite, co powoduje, że jego zdefiniowanie jest bardzo trudne. T. Vroenijenstijn, podkreślając ogromną ilość prac odnoszących się do istoty jakości w szkolnictwie wyższym, bezradnie uznaje, że jest to pojęcie wymykające się ramom definicyjnym: „Jakość jest jak miłość. Każ-

²⁷ J. Brzeziński, A. Eljasz, *Ocena wewnętrzna i zewnętrzna jakości kształcenia w szkołach wyższych*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2003; E. Chmielecka, *Korzyści i koszty związane z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w sferze szkolnictwa wyższego*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2003.

²⁸ M. Jelonek, J. Skrzyńska, *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym – uwagi wstępne*, [w:] *Ewaluacja jakości dydaktyki w szkolnictwie wyższym. Metody, narzędzia, dobre praktyki*, red. W. Przybylski, S. Rudnicki, A. Szwed, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera, Kraków 2010, s. 15.

²⁹ Proces boloński, będąc próbą odpowiedzi na problemy dotyczące wiele krajów europejskich, ma stanowić klucz m.in.: do zwiększenia mobilności obywateli, dostosowania systemu szkolnictwa wyższego do potrzeb rynku pracy, przygotowania studentów do bycia aktywnymi obywatelami, rozwoju kształcenia przez całe życie, zwiększenia atrakcyjności oraz konkurencyjności europejskiego systemu szkolnictwa wyższego.

³⁰ Pojęcie akredytacji nie pojawia się w *Deklaracji Bolońskiej*, jednakże to właśnie ustanowienie systemów akredytacyjnych w wielu krajach Europy należy utożsamiać z reakcją środowiska akademickiego na wytyczne zawarte w dokumencie. Zob. D. Wosik, *Strategia jakości w zarządzaniu szkołą wyższą w świetle postulatów procesu bolońskiego oraz kryteriów akredytacji środowiskowej – doświadczenia Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, [w:] *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, red. K. Leja, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2006, s. 133.

dy o niej mówi i wie, o czym mówi. Każdy wie i czuje, kiedy przychodzi. Jeśli jednak spróbuje zdefiniować to pojęcie, pozostaje z pustymi rękami”³¹.

Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym należy utożsamiać z wielowymiarową, wielopoziomową i dynamiczną koncepcją określającą zdolność uczelni do formułowania i realizacji strategii oraz spełnienia przyjętych obowiązujących wymagań systemowych, instytucjonalnych oraz programowych³². Ocena jakości kształcenia będzie różna w zależności od przyjętej perspektywy. Bezpośredni wpływ na możliwości doskonalenia realizowanych w szkole wyższej procesów, warunkując tym samym podnoszenie jakości kształcenia, ma strategia zarządzania uczelnią³³.

Podkreślić należy, że pojęcie jakości ma różne znaczenie dla różnych grup interesariuszy – studentów, pracowników akademickich, absolwentów i innych. Dbając o jakość, nie można abstrahować od ich potrzeb i oczekiwań, stąd konieczne jest prowadzenie ciągłego dialogu z reprezentantami społecznego otoczenia szkół wyższych i uwzględnianie różnorodnych punktów widzenia³⁴.

Zdaniem M. Jelonek i J. Skrzyńskiej najczęściej spotykane definicje jakości kształcenia odnoszą się do jednego z trzech komponentów: stopnia spełnienia założonego standardu (mierzonego w sposób ilościowy lub jakościowy), stopnia zadowolenia klientów/studentów z usługi, jaką oferuje szkoła, stopnia spełnienia założonych przez uczelnię celów, związanych z procesem kształcenia (skuteczność w osiągnięciu tych celów). Dodatkowo jakość może być oceniana w sposób zewnętrzny, w oparciu o obiektywne kryteria, może też być oceniana subiektywnie jako interpretowana użyteczność jednostkowa lub społeczna³⁵.

W tabeli 3 przedstawione zostały wybrane pojęcia z zakresu zarządzania jakością na uczelniach wyższych, aby przybliżyć, czym jest jakość na uczelni, dla kogo ona jest oraz kto ją oferuje. Natomiast rysunek 2 przedstawia czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które wpływają na jakość kształcenia.

W dzisiejszych czasach oczekiwania społeczne względem roli uczelni są znacznie większe niż dawniej. Jest również wiele przyczyn wpływających na zwiększony obecnie „popyt na jakość kształcenia”. Coraz częściej o prestiżu uczelni świadczą rankingi prowadzone przez różne gremia, w tym przez czasopiśma, takie jak np. „Polityka”, „Rzeczpospolita” czy „Newsweek”. Uczelnie, a w nich poszczególne wydziały, coraz częściej same ubiegają się o akredytację, dzięki której, oprócz formalnego potwierdzenia jakości kształcenia, jak również wspomnianego prestiżu, mogą liczyć na dotacje, głównie z budżetu państwa. Potwierdzenie formalne jakości jest dla uczelni ważne również ze względu na zainteresowanie potencjalnych kandydatów na studia.

³¹ T. Vroeijenstijn, *Similarities and Differences In Accreditation, Looking for a common Framework, The Netherlands Accreditation Association, Document prepared for the workshop on the establishment of a European Consortium for Accreditation (ECA), The Hague 12/13 June 2003*; cyt. za: *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym. Słownik tematyczny*, red. M. Wójcicka, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001.

³² Definicja zaproponowana przez UNESCO, za: M. Jelonek, J. Skrzyńska, *Jakość kształcenia ...*, op. cit., s. 20.

³³ Por. D. Wosik, *Strategia jakości ...*, op. cit., s. 136.

³⁴ M. Jelonek, J. Skrzyńska, *Jakość kształcenia ...*, op. cit., s. 21.

³⁵ *Ibidem*, s. 22.

Tabela 3. Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania jakością na uczelniach wyższych

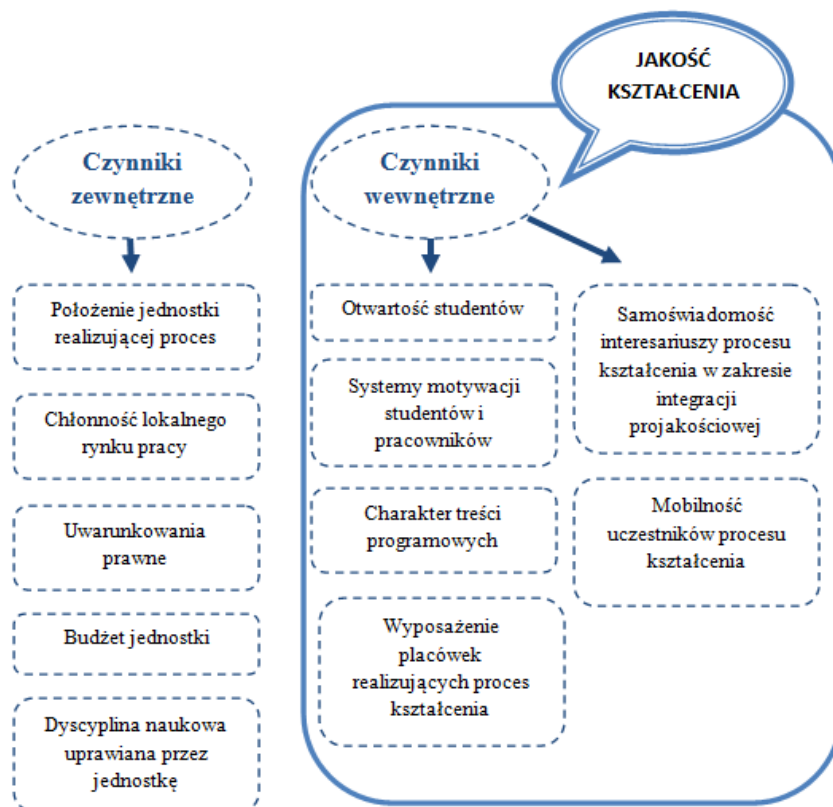
POJĘCIE	DEFINICJA ZAWARTA W NORMIE ISO 9000	INTERPRETACJA DEFINICJI W ODNIESIENIU DO SZKOŁY WYŻSZEJ
Jakość	Stopień, w jakim zbiór inherentnych (istniejących obiektywnie) właściwości spełnia wymagania.	Stopień zdolności realizowanych usług z wymaganiami klientów.
Klient	Organizacja lub osoba otrzymująca wyrób.	Studenci, absolwenci, społeczeństwa reprezentowane przez rząd, pracodawcy, pracownicy.
Wyrób	Wynik procesu: usługa, wytwór intelektualny, przedmiot materialny, materiał przetworzony.	Usługa edukacyjna (dydaktyczna), prowadzenie badań naukowych i ich wyniki: publikacje, patenty, raporty.
Proces	Zbiór działań wzajemnie powiązanych przekształcających wejścia w wyjścia.	Procesy główne: kształcenie, prowadzenie badań naukowych. Procesy szczegółowe: rekrutacja, szkolenie pracowników, uzyskiwanie stopni naukowych, ocena efektów kształcenia, obsługa administracyjna, zarządzanie zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, informacyjnymi, finansowymi).
Dostawca	Organizacja lub osoba, która dostarcza wyrób.	Szkoły średnie, inne uczelnie, producenci wyposażenia, wydawnictwa.
Skuteczność	Stopień, w jakim planowane działania są realizowane i planowane wyniki osiągnięte.	Stopień realizacji celów zawartych w planach.
Efektywność	Relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami.	Zdolność szkoły wyższej do realizacji wytyczonych celów.

Źródło: A. Piasecka, *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011, s. 408-409

Absolwenci spodziewają się, że programy nauczania i plany studiów pozwolą im na znalezienie pracy przede wszystkim w regionie, ale również umożliwią im konkurowanie na rynkach zagranicznych. Profil kształcenia powinien być dostosowany do najnowszych trendów i kryteriów gospodarki światowej, aby każdy mógł zostać zatrudniony w organizacjach, które szukają osób o różnorodnym wykształceniu oraz innym doświadczeniu zawodowym³⁶. Prawi-

³⁶ A.K. Koźmiński, *The Globalization of Competition and the Training of Managers*, [w:] *Business Development and Management Education in the Context of Globalization*, red. B. Wawrzyniak, I. Kołodkiewicz, Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2000, s. 22; cyt. za: M. Geryk, *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 316.

dłowo przygotowane programy kształcenia, które stanowią opis określonych przez uczelnię spójnych efektów kształcenia, zgodny z Krajowymi Ramami Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego³⁷, oraz opis procesu kształcenia, prowadzącego do osiągnięcia tych efektów, wraz z przypisanymi do poszczególnych modułów tego procesu punktami ECTS – to bardzo ważny czynnik determinujący jakość kształcenia w szkołach wyższych³⁸.



Rysunek 2. Sprecyzowane czynniki jakości kształcenia

Źródło: http://zif.wzr.pl/pim/2012_3_1_29.pdf (odczyt: 08.03.2014)

Podsumowanie

W czasach kiedy uniwersytety powstawały, ich pierwotną rolą było kreowanie elit, które po ukończeniu szkoły miały pracować na wysokich stanowiskach i nadzorować funkcjonowanie oraz rozwój społeczeństwa. Czasy się zmieniały i uczelnie stawały się bardziej dostępne dla chcących zdobywać wiedzę. Transfor-

³⁷ Krajowe Ramy Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego – opis, przez określenie efektów kształcenia, kwalifikacji zdobywanych w polskim systemie szkolnictwa wyższego.

³⁸ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, z późn. zm., stan prawny na dzień 09.12.2014).

macja szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 roku była wynikiem nie tylko zmian polityczno-ustrojowych, ale również społeczno-gospodarczych i cywilizacyjnych. Przyczyniła się do rozwoju społeczeństwa demokratycznego opartego na szeroko pojmowanym pluralizmie we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego, a „najważniejszą cechą charakteryzującą edukację akademicką stało się gwałtowne zapotrzebowanie społeczne na studia wyższe”³⁹.

Ewolucja w systemie szkolnictwa wyższego spowodowała zwiększenie liczby szkół wyższych. System finansowania w dalszym ciągu dokonuje podziału na uczelnie publiczne finansowane z budżetu państwa i uczelnie niepubliczne sporadycznie uzyskujące środki finansowe na działalność statutową. Rozwój kadry akademickiej nie jest stabilny i wykazuje w dalszym ciągu jej starzenie się⁴⁰.

Uczelniom zaczęło zależeć, aby każdy, kto się do nich zgłosi, miał możliwość kształcenia się oraz ukończenia studiów. Przełomem dla uczelni wyższych w Polsce był okres po 1990 roku oraz wprowadzenie w 2005 roku ustawy o szkolnictwie wyższym. Dzięki tym zmianom uczelnie zdobyły większą autonomię i mogły same kierować rozwojem kształcenia swoich wychowanków.

Dziś można zaobserwować, że już nie uczelnia jest dla studentów, a studenci dla uczelni. Programy studiów są tak kreowane, aby jak najkorzystniej wpływały na rozwój studenta i umożliwiały mu zatrudnienie w jego otoczeniu oraz na rynkach zagranicznych.

Potrzeba zapewnienia możliwie najlepszego poziomu kształcenia w szkołach wyższych stała się podstawą do ukształtowania czterech podstawowych modeli oceny funkcjonowania uczelni (samoocena kontrolowana, ocena przez zewnętrzną instytucję, samoocena, ocena kompetencji studentów).

Literatura

1. Brzeziński J., Eljasz A., *Ocena wewnętrzna i zewnętrzna jakości kształcenia w szkołach wyższych*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2003.
2. Chmielecka E., *Korzyści i koszty związane z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w sferze szkolnictwa wyższego*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2003.
3. Dacko-Pikiewicz Z., Szczepańska-Woszczyzna K., *Absolwenci wyższych uczelni ekonomicznych na rynku pracy Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2007.
4. *Formuła studiów dwustopniowych i zaawansowanych*, red. J. Woźnicki, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008.
5. Geryk M., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
6. <http://amu.edu.pl/dzialalnosc/o-uam/historia-uniwersytetu>
7. <http://www.buwiwm.edu.pl/publ/przew/rozdzial1.htm>
8. <http://www.lwow.home.pl/politechnika/politechnika.html>

³⁹ U. Pulińska, *Rewolucja w uczeniu się a szanse i zagrożenia dla jakości edukacji akademickiej w Polsce*, [w:] *Edukacja w okresie przemian*, red. A. Karpińska, Wydawnictwo Trans-Humana, Białystok 2010, s. 104.

⁴⁰ <http://www.sawp.org.pl/biuletyny/nr-9/92-zmiany-ilociowe-w-systemie-szkolnictwa-wyszego-w-iii-rzeczypospolitej-cz2> (odczyt: 29.07.2014).

9. <http://www.lwow.home.pl/ujk.html>
10. <http://www.nauka.gov.pl/poziomy-i-forma-studiow/>
11. http://www.procesbolonski.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=69
12. <http://www.pw.edu.pl/Uczelnia/Historia/Historia>
13. <http://www.sawp.org.pl/biuletyny/nr-9/92-zmiany-ilociowe-w-systemie-szkolnictwa-wyszego-w-iii-rzeczypospolitej-cz2>
14. <http://www.uj.edu.pl/universytet/historia>
15. <http://www.uw.edu.pl/universytet/historia>
16. <http://www.wilno.name/galeria/119-uw.html>
17. http://zif.wzr.pl/pim/2012_3_1_29.pdf
18. https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf
19. Inglot-Brzęk E., *Przemiany demograficzne a rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce, [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej w czasach kryzysu*, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 26, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012.
20. *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym. Słownik tematyczny*, red. M. Wójcicka, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001.
21. Jelonek M., Skrzyńska J., *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym – uwagi wstępne*, [w:] *Ewaluacja jakości dydaktyki w szkolnictwie wyższym. Metody, narzędzia, dobre praktyki*, red. W. Przybylski, S. Rudnicki, A. Szwed, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera, Kraków 2010.
22. Koźmiński A.K., *The Globalization of Competition and the Training of Managers*, [w:] *Business Development and Management Education in the Context of Globalization*, red. B. Wawrzyniak, I. Kołodkiewicz, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2000.
23. *Mały rocznik statystyczny 1933 r.*, red. S. Szulc, Główny Urząd Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 1933.
24. *Mały rocznik statystyczny 1939 r.*, red. S. Szulc, Główny Urząd Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 1939.
25. Orczyk J., *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
26. Piasecka A., *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.
27. *Polityka społeczna. Zarys wykładu wybranych problemów*, red. R. Frąckiewicz, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2002.
28. Pulińska U., *Rewolucja w uczeniu się a szanse i zagrożenia dla jakości edukacji akademickiej w Polsce*, [w:] *Edukacja w okresie przemian*, red. A. Karpińska, Wydawnictwo Trans-Humana, Białystok 2010.
29. Thieme J.K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
30. Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 1990 r., nr 65, poz. 385).
31. Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych (Dz.U. z 1997 r., nr 96, poz. 590).
32. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, z późn. zm.).
33. Vroeiensstijn T., *Similarities and Differences In Accreditation, Looking for a common Framework, The Netherlands Accreditation Association, Document prepared for the workshop on the establishment of a European Consortium for Accreditation (ECA)*, The Hague 12/13 June 2003.

34. Wosik D., *Strategia jakości w zarządzaniu szkołą wyższą w świetle postulatów procesu bolońskiego oraz kryteriów akredytacji środowiskowej – doświadczenia Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, [w:] *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, red. K. Leja, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2006.
35. Woźnicki J., *Legislacyjne określenie pozycji uczelni jako instytucji życia publicznego*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
36. Zieliński H., *Historia Polski*, dostęp: [http://pl.wikisource.org/wiki/Historia_Polski_\(Henryk_Zieli%C5%84ski\)/Rozdzia%C5%82_10](http://pl.wikisource.org/wiki/Historia_Polski_(Henryk_Zieli%C5%84ski)/Rozdzia%C5%82_10)

CHANGES IN OPERATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN POLAND - PROBLEM OUTLINE

Abstract: The aim of this paper is to describe changes in the historical development of higher education in Poland from the interwar period to current day. Particular emphasis was put on the quality of higher education, nevertheless the complexity of the topic makes it difficult to analyze it thoroughly. The article brought closer the development of higher education in the interwar period, the period of economic transformation and changes that occur after 1990. Furthermore, the concept of university has been presented and aspect of quality management of education has been discussed.

Keywords: higher education, public and private universities, quality management of education



UCZELNIA JAKO JEDNOSTKA SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH

Renata Biadacz, Dagmara Tanasiewicz

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie uczelni wyższej jako jednostki sektora finansów publicznych. W artykule wskazano zależności pomiędzy określeniami „sektor publiczny”, „sektor finansów publicznych” oraz „sektor budżetowy”, ponadto określono pojęcie uczelni wyższej, regulacje prawne, którym uczelnie podlegają. W rozważaniach podjęto również problem ujmowania kosztów przez uczelnie. Bazę metodyczną do rozważań stanowiła analiza aktów prawnych i literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: jednostka sektora finansów publicznych, uczelnia wyższa, koszty uczelni

Wprowadzenie

Wraz z rozwojem państwowości, kiedy zaczynały pojawiać się finanse publiczne, zaczęto także używać terminu „budżet”. Pojęcie to pochodzi z czasów starożytnego Egiptu, Grecji i Rzymu. Do finansów publicznych należały podatki oraz inne dochody wpływające do budżetu państwa, które były gromadzone i rozdzielane na ustalone cele zgodnie z przyjętymi wcześniej zasadami. O istnieniu tego rodzaju działalności mogą świadczyć zapisy licznych operacji finansowych z czasów starożytności oraz postęp poziomu organizacji państwa. Najdawniejszym potwierdzeniem są rejestry wpływów i majątku o charakterze ewidencyjno-kontrolnym¹.

Natomiast stosowanie w Polsce zwrotu „sektor finansów publicznych” zarówno w prawie, jak i w nauce rozpoczęło się stosunkowo niedawno. W latach 1950-1990 nie używało się przymiotnika „publiczny” jako znaczenia części prawa bądź finansów. Obydwa miały charakter „publiczny”, ewentualnie „państwowy”. Marksistowska teoria państwa i prawa zaczęła przeciwstawiać się podziałowi prawa na publiczne i prywatne. Zasada jednorodności rządu oraz mienia państwowego doprowadziła do tego, że stanowisko jednostek sektora publicznego zajęły jednostki gospodarki uspołecznionej, w których skład kwalifikowano jednostki państwowe, a także spółdzielnie oraz ich związki.

¹ J. Komorowski, *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 11; cyt. za: M. Walczak, M. Kowalczyk, *Rachunkowość i budżetowanie w zarządzaniu finansami gminy*, Difin, Warszawa 2010, s. 41.

Status finansów publicznych z czasem zajął system finansów publicznych. Terminowi temu przyznano znaczenie zarówno przedmiotowe, jak i podmiotowe. Zdaniem C. Kosikowskiego w określeniu zakresu przedmiotowego systemu finansowego państwa możliwe było dopatrywanie się odpowiednika współczesnego pojęcia sektora finansów publicznych. Tymczasem określeniu zakresu podmiotowego systemu finansowego najbliższe było do dzisiejszego pojęcia „jednostki sektora finansów publicznych”².

Uczelnia jako jednostka sektora finansów publicznych

Obecnie w Polsce stosowane są określenia „sektor publiczny”, „sektor finansów publicznych”, jak również „sektor budżetowy”.

Sektorem finansów publicznych nazywa się zbiorowość instytucji, które³:

- są podporządkowane organom władzy publicznej,
- gospodarują środkami publicznymi,
- realizują na zasadach niekomercyjnych zadania publiczne,
- poddawane są reżimowi ufp w zakresie prowadzenia działalności finansowej,
- ich zobowiązania składają się na państwowy dług publiczny⁴.

Do realizowania zadań publicznych wymagane są nie tylko środki finansowe, ale i pewne struktury organizacyjne. Strukturami tymi są sieci instytucji, dzięki którym zadania będą mogły być realizowane. Skuteczność wykonywania zadań publicznych w dużym stopniu zależy od tego, na ile sieć jest dokładna, jakimi zasadami rządzą się odrębne jednostki realizujące zadania publiczne oraz jakie są pomiędzy nimi koligacje, w jaki sposób planowane są ich dochody i wydatki, a także jakie występują możliwości kontroli ich działalności⁵.

Według H. Dzwonkowskiego obecnie „sektor finansów publicznych tworzą jednostki organizacyjne sektora publicznego utworzone na podstawie ustawy i wyłącznie w celu wykonywania zadań publicznych, które finansowane są ze środków publicznych, podlegających planowaniu, bilansowaniu, kontroli, rachunkowości i sprawozdawczości oraz dyscyplinie według jednolitych zasad”⁶.

Pojęcie „sektor finansów publicznych” jest pojęciem węższym od terminu „sektor publiczny” definiowanym przez Główny Urząd Statystyczny. Różnica, jaka między nimi występuje, ma swoje odzwierciedlenie w zakresie podmiotowym tych pojęć. Do podmiotów sektora finansów publicznych nie wlicza się przedsiębiorstw oraz spółek prawa handlowego z większościowym udziałem podmiotu publicznego. Tak zdefiniowany zakres podmiotów sektora finansów publicznych przedstawia ustawa o finansach publicznych. Jest on również porównywalny z zakresem

² C. Kosikowski, *Sektor finansów publicznych w Polsce*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, s. 17.

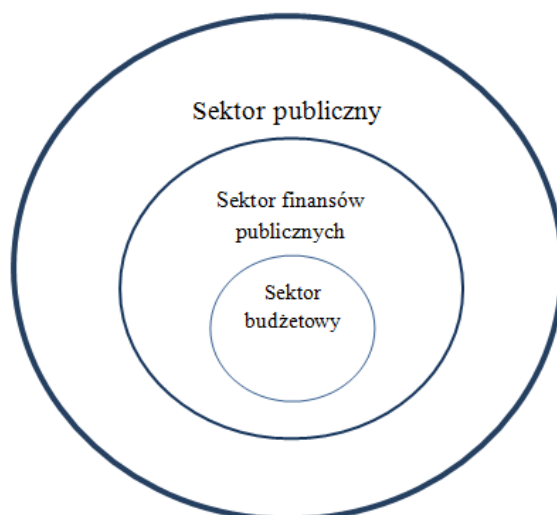
³ Na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885, stan prawny na 29.11.2014).

⁴ Ibidem, art. 72 ust. 1.

⁵ E. Malinowska-Misiąg, W. Misiąg, *Finanse publiczne w Polsce*, LexisNexis, Warszawa-Rzeszów 2006, s. 32.

⁶ <http://www.poltax.pl/download.php?id=67> (odczyt: 15.03.2014).

podmiotowym sektora „general government” wykorzystywanym na potrzeby międzynarodowej statystyki finansowej oraz w rachunkach narodowych, a także z zaleceniami międzynarodowych standardów rachunkowości sektora finansów publicznych. Natomiast „sektor budżetowy” jest pojęciem węższym od terminu „sektor finansów publicznych”, do którego należy zakwalifikować jednostki samorządu terytorialnego, jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe oraz jednostki budżetowe posiadające swoją siedzibę za granicami Rzeczypospolitej Polskiej⁷. Przedstawione zależności ukazuje rysunek 1.



Rysunek 1. Zależności pomiędzy sektorem publicznym, sektorem finansów publicznych oraz sektorem budżetowym

Źródło: T. Kostrzewa, M. Kowalczyk, *Rachunkowość jednostek sektora finansów publicznych*, [w:] *Rachunkowość instytucji finansowych i jednostek budżetowych*, red. W. Gabrusewicz, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2012, s. 341

Działalność podmiotów sektora publicznego wyrażają nałożone na nią zadania, które następnie mają odzwierciedlenie w strukturze budżetu. Tym samym dostosowują swoje działania do systemu budżetowego. Rachunkowość wytwarza i generuje potrzebne informacje, które znajdują zastosowanie przy kontroli bieżącego okresu budżetowego, pomagają w ocenie sytuacji finansowej oraz przy prognozowaniu dochodów i wydatków. Ponadto może ona udzielić informacji o niedoborze czy też utracie płynności finansowej⁸.

⁷ T. Kostrzewa, M. Kowalczyk, *Rachunkowość jednostek sektora finansów publicznych*, [w:] *Rachunkowość instytucji finansowych i jednostek budżetowych*, red. W. Gabrusewicz, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2012, s. 339-340.

⁸ Za: K. Winiarska, M. Kaczurak-Kozak, *Rachunkowość budżetowa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 43.

Funkcjonowanie jednostek finansów publicznych określa ustawa o finansach publicznych z dnia 26 listopada 1998 r. wraz z późniejszymi zmianami⁹. 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych uchwalona została nowa ustawa¹⁰, w której sformułowano ponownie katalog podmiotów tworzących sektor finansów publicznych. Dzięki temu przybliżono się do unijnych standardów rachunkowości, a także sprawozdawczości ESA 95, które wyznaczają procedury wspólnych wzorców, pojęć, klasyfikacji oraz zasad ewidencji stosowanych przy tworzeniu rachunków i tabel na porównywalnych podstawach dla celów Unii Europejskiej. Należy jednak nadmienić, iż nie ma obowiązku używania tego systemu przy tworzeniu krajowych rachunków państw członkowskich¹¹. Różnice w katalogu pojęć jednostek sektora finansów publicznych pomiędzy ustawą o finansach publicznych z 2005 roku a obecną, z 2009 roku, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zakres sektora finansów publicznych według ustawy o finansach publicznych z 2005 roku a 2009 roku

Według ustawy z:	
2005 r.	2009 r.
1. Sektor finansów publicznych tworzą:	1. Sektor finansów publicznych tworzą:
1. Organy władzy publicznej, w tym organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony praw, sądy i trybunały	1. Organy władzy publicznej, w tym organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony praw, sądy i trybunały
2. Gminy, powiaty i samorządy województwa, zwane dalej „jednostkami samorządu terytorialnego” oraz ich związki	2. Jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki
3. Jednostki budżetowe, zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze jednostek budżetowych	3. Jednostki budżetowe
	4. Samorządowe zakłady budżetowe
	5. Agencje wykonawcze
	6. Instytucje gospodarki budżetowej
4. Państwowe i samorządowe fundusze celowe	7. Państwowe fundusze celowe
9. Zakład Ubezpieczeń społecznych, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i zarządzane przez nie fundusze	8. Zakład Ubezpieczeń Społecznych i zarządzane przez niego fundusze oraz Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i fundusze zarządzane przez Prezesa Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego
10. Narodowy Fundusz Zdrowia	9. Narodowy Fundusz Zdrowia
7. Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej	10. Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej

⁹ Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 1998 r., nr 155, poz. 1014 z późn. zm.).

¹⁰ Na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885).

¹¹ <http://www.sejm.gov.pl> (odczyt: 05.03.2014).

5. Uczelnie wyższe	11. Uczelnie publiczne
6. Jednostki badawczo-rozwojowe	
11. Polska Akademia Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne	12. Polska Akademia Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne
8. Państwowe i samorządowe instytucje kultury	13. Państwowe i samorządowe instytucje kultury oraz państwowe instytucje filmowe ¹²
12. Inne państwowe i samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych z wyłączeniem przedsiębiorstw, banków i spółek prawa handlowego	14. Inne państwowe i samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych z wyłączeniem przedsiębiorstw, jednostek badawczo-rozwojowych, banków i spółek prawa handlowego
<p>2. Sektor finansów publicznych dzieli się na podsektory:</p> <p>1. rządowy, obejmujący organy władzy publicznej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy i trybunały, organy administracji rządowej, Polską Akademię Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne oraz jednostki wymienione w ust. 1 pkt 3-8, 10 i 12, dla których organem założycielskim lub nadzorującym jest organ administracji rządowej albo inna jednostka zaliczana do podsektora rządowego;</p> <p>2. samorządowy, obejmujący jednostki samorządu terytorialnego, ich organy oraz związki i jednostki organizacyjne wymienione w ust. 1 pkt 3, 4, 7, 8 i 12, dla których organem założycielskim lub nadzorującym jest jednostka samorządu terytorialnego;</p> <p>3. ubezpieczeń społecznych, obejmujący jednostki wymienione w ust. 1 pkt 9.</p>	

Źródło: J. Szolno-Koguc, Istota i zakres reorganizacji sektora finansów publicznych w świetle nowej regulacji ustawowej, [w:] Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu, red. S. Owsiak, PWE, Warszawa 2011, s. 150; cyt. za: ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 249, poz. 2104 z późn. zm.), art. 4 oraz ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885), art. 9

W tabeli porównano podmioty składające się na sektor finansów publicznych, które były wyliczane w ustawie o finansach publicznych obowiązującej do roku 2009, oraz ich analogiczny katalog określony w nowej ustawie. W zestawieniu widać, że niektóre elementy zmieniono tylko redakcyjnie oraz porządkowo, np.

¹² Od 01.01.2015 r. punkt 13 będzie brzmiał: Państwowe i samorządowe instytucje kultury; zapis zmieniony przez art. 1 ustawy z dnia 26 września 2014 r. o zmianie ustawy o finansach publicznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2014 r., poz. 1626).

zmieniono kolejność, bardziej dokładnie sprecyzowano pewne użyte terminy czy sformułowania. Największe zmiany można dostrzec w przekształceniu gospodarki pozabudżetowej, w której zlikwidowano niektóre jej formy. Dodatkowo utworzono nowe jednostki sektora finansów publicznych oraz zmieniono status funduszy celowych, a także zakres gospodarki funduszowej¹³.

Podsumowując, na przestrzeni lat wielokrotnie zmieniano status uczelni publicznych, ostatnia ustawa o finansach publicznych z 2009 roku zakwalifikowała ją do jednostek sektora finansów publicznych bez dalszego podziału. Sektor finansów publicznych został powołany stosunkowo niedawno, dlatego co jakiś czas są wprowadzane poprawki, aby go udoskonalić i aby wszystkie przedsiębiorstwa działały zgodnie z ustawą.

Prawne aspekty funkcjonowania szkolnictwa wyższego

Publiczne szkoły wyższe w Polsce funkcjonują na mocy następujących ustaw: ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych¹⁴, ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości¹⁵, ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. o szkolnictwie wyższym¹⁶ oraz ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* oraz niektórych innych ustaw¹⁷.

Ustawa o finansach publicznych to podstawowy akt prawny normujący zasady gospodarki finansowej jednostek sektora publicznego. Zawiera ona (prócz tradycyjnej dziedziny związanej z gospodarką budżetową państwa i samorządu) metody prawne o charakterze ogólnym i podstawowym dla finansów publicznych. Dlatego też często bywa nazywana aktem prawnym mającym charakter standaryzacji prawa odnoszącego się do publicznej działalności finansowej państwa i samorządu terytorialnego¹⁸. Regulacje prawne, które zostały określone w ustawie, zostały ukazane na rysunku 2.

¹³ J. Szolno-Koguc, *Istota i zakres reorganizacji sektora finansów publicznych w świetle nowej regulacji ustawowej*, [w:] *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, red. S. Owsiak, PWE, Warszawa 2011, s. 151.

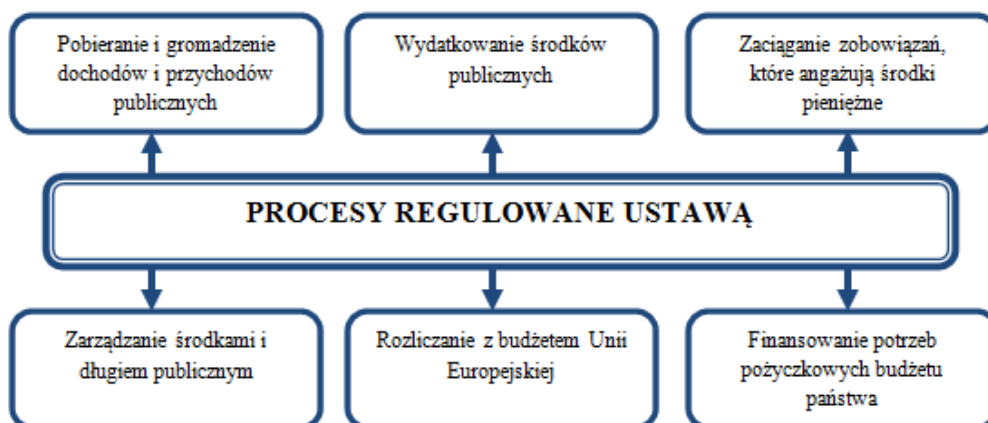
¹⁴ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885).

¹⁵ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2013 r., poz. 330 stan prawny na 12.11.2014).

¹⁶ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, stan prawny na 05.11.2014).

¹⁷ Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2014 r., poz. 1198).

¹⁸ W. Wójtowicz, *Pojęcia podstawowe*, [w:] *Zarys finansów publicznych i prawa finansowego*, red. W. Wójtowicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 29.



Rysunek 2. Procesy regulowane ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885), art. 3

Ustawa o rachunkowości „określa zasady rachunkowości, tryb badania sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów oraz zasady wykonywania działalności w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Przepisy ustawy o rachunkowości, zwanej dalej »ustawą«, stosuje się, z zastrzeżeniem ust. 3, do mających siedzibę lub miejsce sprawowania zarządu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej”¹⁹ podmiotów przedstawionych na rysunku 3.

Ustawę *Prawo o szkolnictwie wyższym* stosuje się natomiast do publicznych i niepublicznych szkół wyższych. „Ustawa nie stosuje się do szkół wyższych i wyższych duchownych prowadzonych przez kościoły i związki wyznaniowe, z wyjątkiem Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, chyba że ustawa lub umowa między rządem a władzami kościołów lub związków wyznaniowych stanowi inaczej”²⁰. Uczelnia w świetle ustawy określana jest jako szkoła prowadząca studia wyższe, utworzona w sposób określony w ustawie. *Prawo o szkolnictwie wyższym* rozdziela dodatkowo pojęcie uczelni na: uczelnię publiczną oraz niepubliczną. Uczelnia publiczna to „uczelnia utworzona przez państwo reprezentowane przez właściwy organ władzy lub administracji publicznej”²¹.

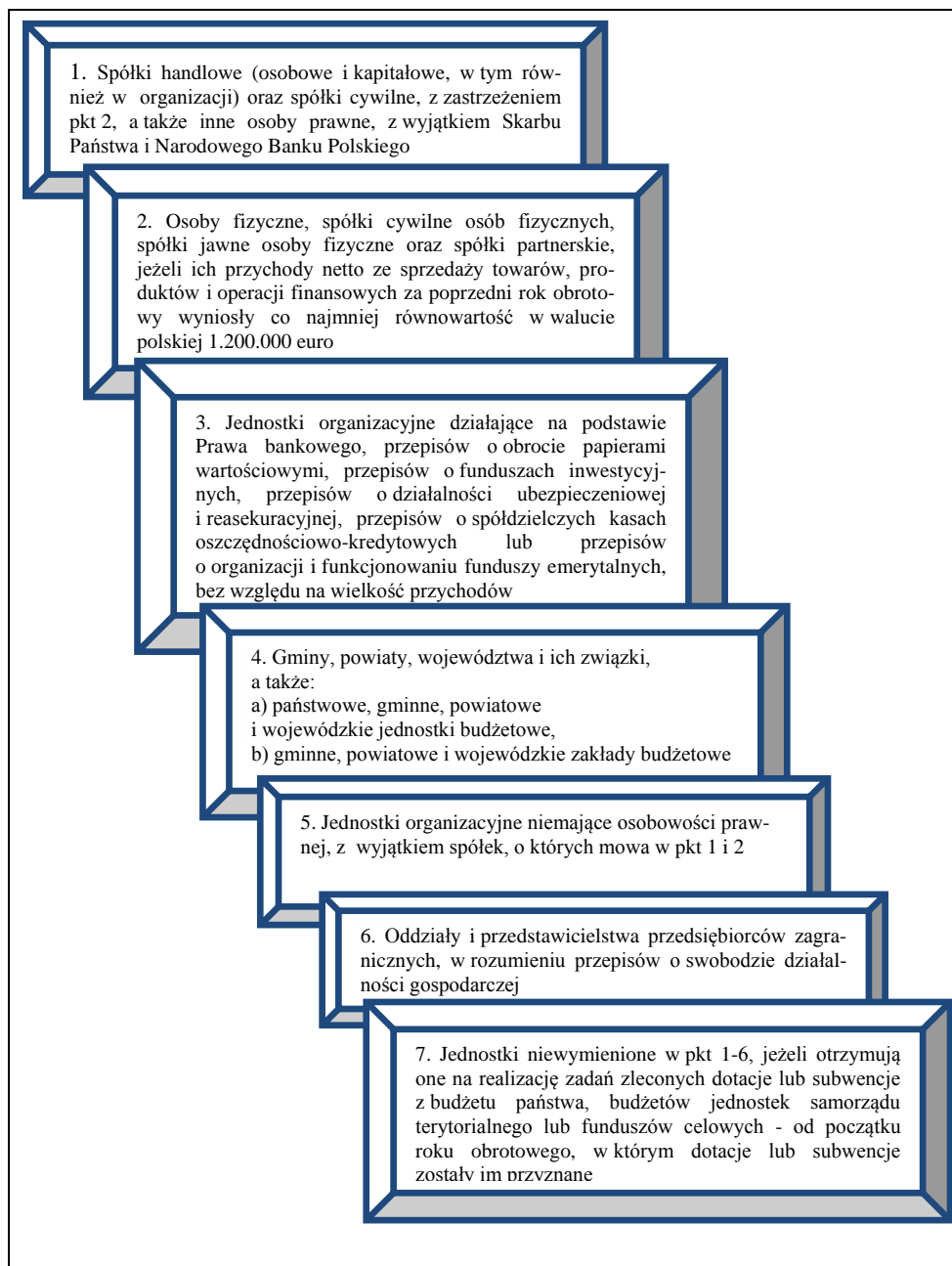
Natomiast uczelnia niepubliczna to „uczelnia utworzona przez osobę fizyczną albo osobę prawną niebędącą państwową ani samorządową osobą prawną”²².

¹⁹ Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, Dz. U. 2013 poz. 330, stan prawny na 12.11.2014.

²⁰ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, stan prawny na 05.11.2014).

²¹ Ibidem, art. 2.

²² Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, stan prawny na 05.11.2014).



Rysunek 3. Podmioty funkcjonujące na podstawie przepisów ustawy o rachunkowości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2013 r., poz. 330 z późn. zm.)

Sposób, w jaki działa szkolnictwo wyższe, jednocześnie na stopniu krajowym, jak i na poziomie uczelni, normalizuje akt prawny o randze ustawy. Dzisiejsza ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (z późniejszymi zmianami) i ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* oraz niektórych innych ustaw zastąpiły w funkcjonowaniu ustawę o szkolnictwie wyższym z roku 1990, która zbudowała fundamenty pod aktualnie funkcjonujący system i ustrój szkolnictwa wyższego. Ustawa z 1990 roku przede wszystkim zmieniła ustrój szkół wyższych, natomiast tylko częściowo przemieniła model i system polskiego szkolnictwa wyższego. Kluczowymi elementami wprowadzonymi przez tę ustawę w stosunku do komunistycznego modelu szkolnictwa wyższego było przyzwolenie na wprowadzenie szkół niepublicznych, pozwolenie, aby szkoły wyższe prowadziły działalność dochodową, oraz zmiana roli Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego. Tymczasem zmiana wewnętrznego ładu uczelni, czyli jej ustroju, bazowała głównie na poszerzeniu zakresu wolności akademickiej, autonomii uczelni, a także praw samorządu. Twórcy *Prawa...* z 2005 roku zrezygnowali z wprowadzenia zasadniczych zmian systemowych oraz ustrojowych, a skoncentrowali się na wyeliminowaniu wad poprzedniej ustawy i jej udoskonaleniu²³.

W nowej ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym* najważniejsze regulacje ustawy dotyczące funkcjonowania uczelni wyższych zawierają artykuły: 4, 6, 7, 17 i 19. Zawarty art. 17 statut zyskał sporo na znaczeniu, ponieważ stał się ważniejszym niż przedtem źródłem prawa w szkolnictwie wyższym. Decyduje on o wielu detalach, dlatego też to w statucie powinny znajdować się wszelakie szczególne regulacje związane z funkcjonowaniem uczelni, które nie zostały zawarte w ustawie. W trakcie sporządzania statutu uczelnia powinna zawrzeć w nim wszystkie jawne delegacje z ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* odwołujące się do statutu, ale także powinny się tam zawierać regulacje pośrednio wynikające z ustawy, jak i regulacje, na które ustawa daje możliwość umieszczenia samej uczelni. Potwierdza to tekst art. 17, stwierdzający, że sprawy związane z funkcjonowaniem uczelni nieregulowane w ustawie określa statut uczelni²⁴.

Pomijając wszystkie wyższej wymienione ustawy, które wytyczają zakres funkcjonowania uczelni wyższych, wyróżnia się także nadzór nad uczelniami wyższymi, który sprawuje minister szkolnictwa wyższego.

Minister szkolnictwa wyższego sprawuje nadzór nad zgodnością działań uczelni z przepisami prawa i statutem oraz z treścią udzielonego pozwolenia na utworzenie uczelni niepublicznej, a także nad prawidłowością wydatkowania środków publicznych. Minister ten może żądać informacji i wyjaśnień od organów uczelni oraz założyciela uczelni niepublicznej, a także dokonywać kontroli działalności uczelni²⁵. Poza uprawnieniami ministra wynikającymi z powyższej definicji w tabeli 2 zostały także przedstawione inne jego przywileje dotyczące uczelni wyższych.

²³ J.K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 215.

²⁴ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, stan prawny na 05.11.2014).

²⁵ *Ibidem*.

Tabela 2. Nadzór ministra do spraw szkolnictwa wyższego nad uczelniami

Upewnienia ministra do spraw szkolnictwa wyższego	
<ul style="list-style-type: none"> • Określa, w drodze rozporządzenia: <ol style="list-style-type: none"> 1) warunki, jakie musi spełniać opis kwalifikacji pierwszego i drugiego stopnia, uwzględniając przyporządkowanie kwalifikacji do obszarów kształcenia oraz dziedzin i dyscyplin określonych na podstawie ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki; 2) Ramy Kwalifikacji, w tym opis efektów kształcenia dla obszarów kształcenia, z uwzględnieniem poziomów i profili kształcenia (art. 9 ust. 1). 	<ul style="list-style-type: none"> • Określa, w drodze rozporządzenia, po zasięgnięciu opinii Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, wzorcowe efekty kształcenia dla wybranych kierunków studiów, uwzględniając poziom i profil kształcenia w poszczególnych obszarach kształcenia (art. 9 ust. 2).
<ul style="list-style-type: none"> • Określa, w drodze rozporządzenia, warunki, jakie musi spełniać program kształcenia, uwzględniając zakładane efekty kształcenia, opis procesu kształcenia prowadzącego do uzyskania tych efektów z punktami ECTS przypisanymi do poszczególnych modułów i sposób weryfikacji efektów (art. 9 ust. 2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Określa, w drodze rozporządzenia podstawowe kryteria i zakres oceny programowej i instytucjonalnej (art. 9 ust. 3 i 4).
<ul style="list-style-type: none"> • Określa warunki, jakie muszą spełniać jednostki organizacyjne, aby prowadzić studia na określonym kierunku i poziomie kształcenia, a w szczególności liczbę nauczycieli akademickich, zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, posiadających tytuł naukowy lub stopień naukowy, zaliczanych do minimum kadrowego (art. 9 ust. 3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Określa szczegółowe warunki tworzenia i funkcjonowania filii, zamiejscowej podstawowej jednostki organizacyjnej oraz zamiejscowego ośrodka dydaktycznego uczelni (art. 9 ust. 3 podpunkt 5).
<ul style="list-style-type: none"> • W porozumieniu z właściwym ministrem określi, w drodze rozporządzenia, standardy kształcenia dla wybranych kierunków studiów, m.in. lekarskiego (art. 9b, 9c). 	<ul style="list-style-type: none"> • Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego prowadzi monitoring karier zawodowych absolwentów (art. 13b.1.).
<ul style="list-style-type: none"> • Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego może podjąć decyzję o cofnięciu albo zawieszeniu podstawowej jednostce organizacyjnej uczelni upewnienia do prowadzenia studiów na danym kierunku, poziomie i profilu kształcenia w przypadku zaprzestania spełniania przez tę jednostkę warunków do prowadzenia studiów, w tym zmian w stanie zatrudnienia wpływających na posiadanie upewnienia do prowadzenia studiów (art. 11b ust. 2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Określa, w drodze rozporządzenia, zakres danych i informacji objętych wnioskiem o wydanie pozwolenia na utworzenie uczelni niepublicznej oraz sposób pobierania i wysokość opłaty na wydatki związane z kosztami postępowania opiniodawczego, uwzględniając wykaz dokumentów, jakie muszą być dołączone do wniosku, w tym wykaz dokumentów dotyczących założyciela uczelni i dokumentów dotyczących zobowiązań i gwarancji finansowych oraz założeń organizacyjnych i dydaktycznych uczelni, a także mając na uwadze, aby uczelnie były tworzone przez osoby właściwie do tego przygotowane i gwarantujące należyte wypełnianie obowiązków założyciela oraz uwzględniając zasadę, że pobierane opłaty powinny pokrywać rzeczywiste koszty ponoszone w związku z prowadzonym postępowaniem (art. 22).
<ul style="list-style-type: none"> • Wydaje pozwolenie na powołanie uczelni niepublicznej (art. 20). 	<ul style="list-style-type: none"> • Powołuje pierwszego rektora oraz nadaje pierwszy statut uczelni publicznej (art.19.2).

<ul style="list-style-type: none"> Może cofnąć pozwolenie na utworzenie uczelni niepublicznej (art. 23). 	<ul style="list-style-type: none"> Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego sprawuje nadzór nad zgodnością działań uczelni z przepisami prawa i statutem oraz z treścią udzielonego pozwolenia na utworzenie uczelni niepublicznej, a także nad prawidłowością wydatkowania środków publicznych. Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego może żądać informacji i wyjaśnień od organów uczelni oraz założyciela uczelni niepublicznej, a także dokonywać kontroli działalności uczelni (art. 33).
<ul style="list-style-type: none"> Stwierdza nieważność uchwały organu kolegialnego uczelni lub decyzji rektora uczelni, z wyłączeniem decyzji administracyjnej, w przypadku stwierdzenia jej niezgodności z przepisami prawa lub statutem uczelni (art. 36 ust. 1). 	<ul style="list-style-type: none"> Może wystąpić do senatu uczelni z wnioskiem o odwołanie rektora w przypadku stwierdzenia istotnych naruszeń przez rektora przepisów prawa lub statutu (art. 38 ust. 1).
<ul style="list-style-type: none"> Może zlecić uczelni wykonanie określonego zadania w dziedzinie nauczania lub kształcenia kadr naukowych, zapewniając odpowiednie środki na jego realizację (art. 40 ust. 1). 	<ul style="list-style-type: none"> Określa, w drodze rozporządzenia, formy studiów i szkoleń, na które mogą być przyjmowani cudzoziemcy oraz wymagania, jakie muszą spełnić cudzoziemcy ubiegający się o przyjęcie na studia, studia doktoranckie i szkolenia lub o uczestniczenie w badaniach naukowych i pracach rozwojowych (art. 44).
<ul style="list-style-type: none"> Powołuje Polską Komisję Akredytacyjną i jej członków (art. 48). 	<ul style="list-style-type: none"> Posiada uprawnienia rektora w postępowaniu wyjaśniającym i dyscyplinarnym (art. 224).
<ul style="list-style-type: none"> Określa, w drodze rozporządzenia, warunki i tryb organizowania studiów doktoranckich, ich prowadzenia i odbywania oraz tryb, warunki, wysokość i kryteria przyznawania stypendiów doktoranckich (art. 201 ust. 1). 	<ul style="list-style-type: none"> Określa, w drodze rozporządzenia, tryb nostryfikacji, uwzględniając w szczególności możliwość i warunki zwalniania z całości lub części postępowania nostryfikacyjnego oraz organy przeprowadzające postępowanie nostryfikacyjne (art. 191a ust. 8).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572, z późn. zm.); ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2014 r., poz. 1198)

Z listy uprawnień ministra z tabeli 2 wynika, że prawa te mają w dużej mierze formę stanowczych decyzji administracyjnych zależących od aktualnej polityki danego ministra, któremu prawo umożliwia daleko idącą ingerencję w niezależność uczelni.

Nadzór nad uczelniami wyższymi nie kończy się jednak tylko na ministrze, uczestniczą w nim także podmioty takie jak:

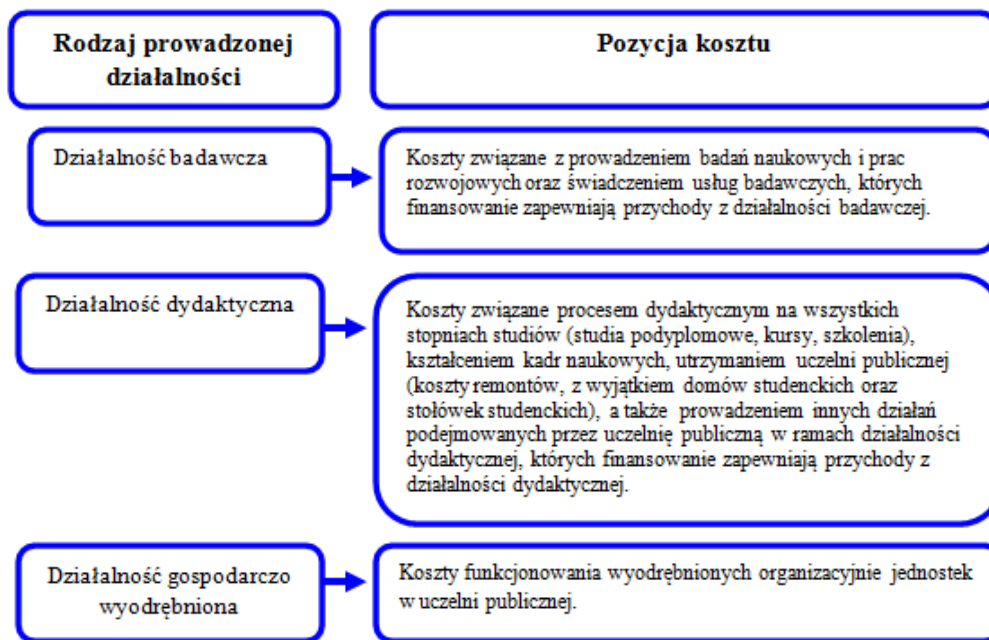
- Rada Główna Szkolnictwa Wyższego (RGSW),
- Polska Komisja Akredytacyjna,
- Centralna Komisja do spraw Stopni i Tytułów (CK).

Koszty w jednostkach budżetowych oraz specyficzne koszty wyższych uczelni

Według E. Nowaka koszty są „kategorią ekonomiczną, która oznacza wyrażoną w pieniądzu wartość pracy ludzkiej oraz zasobów majątkowych przedsiębiorstwa zużytych w danym okresie w celu wytwarzania wyrobów, świadczenia usług

i sprawowania funkcji. Istotą kosztów jest więc wykorzystanie różnych czynników w związku z prowadzoną działalnością przedsiębiorstwa, wyrażone w jednostkach wartościowych. Zużycie to musi być jednak związane ze zwykłą, normalną działalnością przedsiębiorstwa, która obejmuje wszystkie fazy procesu gospodarczego, a więc zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż i zarządzanie²⁶.

Szkoły wyższe jako jednostki sektora finansów publicznych rozliczają koszty działalności operacyjnej zespołu 4: koszty według rodzaju, jak również koszty zespołu 7: koszty finansowe i pozostałe koszty operacyjne²⁷.



Rysunek 4. Koszty publicznych szkół wyższych w Polsce według rodzajów działalności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych (Dz.U. z 2012 r., poz. 1533)

Obowiązkiem uczelni jest także rozliczanie kosztów według rodzajów działalności: dydaktycznej, badawczej oraz gospodarczo wyodrębnionej. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2012 r. (w sprawie głównych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych, Dz.U. poz. 1533) odnosi się do różnych aspektów

²⁶ E. Nowak, *Rachunkowość. Kurs podstawowy*, PWE, Warszawa 2011, s. 196; Szerzej na temat kosztów patrz: R. Biadacz, *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia teoretyczne*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 46.

²⁷ Szerzej problem ten poruszają: J. Chluska, W. Szczepaniak, *Koszty kształcenia w szkołach wyższych w Polsce*, [w:] *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty praktyczne*, red. J. Chluska, S. Kowalska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 155-165.

i kwestii gospodarki finansowej uczelni, w tym także do wybranego przez uczelnię rachunku kosztów. Ponieważ działalność uczelni publicznych w większej części finansują środki publiczne, uczelnie te zobowiązane są do rozliczania kosztów według rodzajów prowadzonej działalności z wydzieleniem finansowania z dotacji budżetu państwa, a także z przychodów własnych. Ewidencja kosztów działalności prowadzona jest głównie w dwóch przekrojach, mianowicie w przekroju rodzajowym i kalkulacyjnym. Następnie rektor uczelni publicznej jest zobowiązany do sporządzenia szczegółowych zasad ich ewidencji i rozliczania. Rysunek 4 przedstawia zawarte w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2012 r. w sprawie głównych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych (Dz.U. poz. 1533) pozycje kosztów do działalności dydaktycznej, badawczej oraz gospodarczo wyodrębnionej.

Prezentowane koszty w odrębnych rodzajach działalności rozlicza się (i tym samym ewidencjonuje) na koszty kształcenia na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, a także na koszty pozostałej działalności dydaktycznej. Natomiast koszty działalności badawczej księguje się według źródeł finansowania odrębnie na środki budżetowe, płatności za świadczone usługi oraz środki pochodzące ze źródeł zagranicznych²⁸.

Podsumowanie

Od czasu kiedy pojawiły się pierwsze szkoły wyższe, państwo brało czynny udział w ich tworzeniu. Co prawda ówczesne uczelnie były publiczne, ale nie każdy miał do nich dostęp. Studiować mogli tylko najlepsi uczniowie, którzy stopniowo stawali się elitą. Wielu spośród ówczesnych absolwentów w późniejszym czasie zajmowało wysokie stanowiska państwowe. Czasy się zmieniły, obecnie funkcjonują uczelnie publiczne i prywatne. Maturzyści mają dużą możliwość wyboru zarówno uczelni, jak i kierunku studiów.

Zmiany nie ominęły również sposobu finansowania i funkcjonowania uczelni wyższych.

Przełomem dla uczelni wyższych w Polsce był okres po 1990 roku oraz wprowadzenie w 2005 roku ustawy o szkolnictwie wyższym. Na przestrzeni lat wielokrotnie zmieniano status uczelni publicznych. Ostatnia ustawa z 2009 roku o finansach publicznych zakwalifikowała ją do jednostek sektora finansów publicznych. Uczelnie publiczne działają na mocy trzech ustaw: ustawy o finansach publicznych, ustawy o rachunkowości i ustawy o szkolnictwie wyższym.

W uczelniach wyższych ustawa o finansach publicznych normalizuje gospodarkę finansową jednostki. Zawiera w sobie ogólne zasady gospodarowania przychodami i wydatkami oraz określa źródła ich pochodzenia. Natomiast ustawa o rachunkowości w sposób już bardziej precyzyjny określa zasady ich ewidencji oraz badania. Ponadto do uczelni odnosi się ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym*, któ-

²⁸ D. Moskwa-Bęczkowska, *Rachunek kosztów publicznych szkół wyższych w Polsce w świetle reformy szkolnictwa wyższego*, [w:] *Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 289, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 421-422.

ra jest zbiorem praw i obowiązków funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego oraz ukazaniem jego ustroju. Poza ustawami występują także dodatkowe organy sprawujące nadzór nad uczelniami. Prawa z ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* nadzorują: minister, Rada Główna Szkolnictwa Wyższego, Polska Komisja Akredytacyjna, a także Centralna Komisja do spraw Stopni i Tytułów.

Literatura

1. Biadacz R., *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia teoretyczne*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
2. Chluska J., Szczepaniak W., *Koszty kształcenia w szkołach wyższych w Polsce*, [w:] *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty praktyczne*, red. J. Chluska, S. Kowalska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
3. Gajoch H., *Rachunkowość budżetowa. Zbiór przepisów z wprowadzeniem*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
4. <http://www.poltax.pl/download.php?id=67>
5. <http://www.sejm.gov.pl>
6. Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
7. Kosikowski C., *Sektor finansów publicznych w Polsce*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006.
8. Kostrzewa T., Kowalczyk M., *Rachunkowość jednostek sektora finansów publicznych*, [w:] *Rachunkowość instytucji finansowych i jednostek budżetowych*, red. W. Gabrusewicz, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2012.
9. Malinowska-Misiąg E., Misiąg W., *Finanse publiczne w Polsce*, LexisNexis, Warszawa-Rzeszów 2006.
10. Matuszek J., Kołosowski M., Krokosz-Krynke Z., *Rachunek kosztów dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2011.
11. Moskwa-Bęczkowska D., *Rachunek kosztów publicznych szkół wyższych w Polsce w świetle reformy szkolnictwa wyższego*, [w:] *Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 289, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
12. Nowak E., *Rachunkowość. Kurs podstawowy*, PWE, Warszawa 2011.
13. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych (Dz.U. z 2012 r., poz. 1533).
14. Szolno-Koguc J., *Istota i zakres reorganizacji sektora finansów publicznych w świetle nowej regulacji ustawowej*, [w:] *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, red. S. Owsiak, PWE, Warszawa 2011.
15. Thieme J.K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
16. Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2014 r., poz. 1198).
17. Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 1998 r., nr 155, poz. 1014 z późn. zm.).
18. Ustawa z dnia 26 września 2014 r. o zmianie ustawy o finansach publicznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2014 r., poz. 1626).
19. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2012 r., poz. 572).
20. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885).
21. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2013 r., poz. 330).

22. Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 249, poz. 2104 z późn. zm.).
23. Walczak M., Kowalczyk M., *Rachunkowość i budżetowanie w zarządzaniu finansami gminy*, Difin, Warszawa 2010.
24. Winiarska K., Kaczurak-Kozak M., *Rachunkowość budżetowa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
25. Woźnicki J., *Legislacyjne określenie pozycji uczelni jako instytucji życia publicznego*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
26. Wójtowicz W., *Pojęcia podstawowe*, [w:] *Zarys finansów publicznych i prawa finansowego*, red. W. Wójtowicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

THE UNIVERSITY AS A UNIT OF THE PUBLIC FINANCE SECTOR

Abstract: The aim of this article is to present the university as a public sector entity. The article indicates the relationship between such terms as the public sector, the sector of public finances and the budget sector. Moreover, the concept of higher education, and legal regulations which apply to universities have been presented. The discussion covers also the problem of the recognition of costs by the universities. Methodological basis for discussion was the analysis of legal acts and literature.

Keywords: unit of the public finance sector, university, college expenses



ANATOMIA WYBRANYCH PROCESÓW DECYZYJNYCH WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Dariusz Więcek

Akademia Techniczno-Humanistyczna
Wydział Budowy Maszyn i Informatyki

Streszczenie: Umiejętne podejmowanie decyzji to połowa drogi do osiągnięcia przez organizację sukcesu nawet w niesprzyjających warunkach otoczenia. Brak obiektywizmu w dokonywanych przez menedżerów ocenach poziomu niepewności może doprowadzić do wniosku, że zaproponowane narzędzia diagnostyczne pomocne dla procesu podejmowania decyzji mogą w praktyce mieć ograniczone zastosowanie. Odpowiedzialny i świadomy menedżer dobrze wybiera czas i sposób działania, aby zagwarantować sobie wpływ na właściwy dobór narzędzi pozwalających podejmować racjonalne decyzje.

Słowa kluczowe: modele decyzyjne, decyzje menedżerskie, narzędzia decyzyjne

Wprowadzenie

Powszechnie przyjmuje się, że sztuki podejmowania decyzji można się nauczyć przez aktywne uczestnictwo w tym procesie oraz przez odwołanie się do własnego doświadczenia związanego z praktyką podejmowania decyzji i konkretną wiedzą wynikającą z tego procesu. Menedżerowie najwyższych szczebli zarządzania organizacją powinni mieć opanowaną w sposób mistrzowski sztukę podejmowania decyzji, zaś od menedżerów średnich szczebli zarządzania wymaga się elementarnej i uporządkowanej wiedzy o ogólnych regułach i zasadach podejmowania decyzji w organizacji.

Złożoność współczesnej rzeczywistości wymaga od organizacji ciągłego dostosowywania się do niej, a to często może prowadzić do konfliktów interesów wewnątrz organizacji, które mogą stać się istotną przeszkodą w panowaniu nad poprawnością posługiwania się procesami decyzyjnymi. Poprawność w posługiwaniu się w praktyce procesami decyzyjnymi rodzi wiele pytań, np.: czy podejmowana decyzja będzie tak samo poprawna, gdy będzie podjęta jednoosobowo przez menedżera, jak przez zespoły upoważnione do podejmowania decyzji?

Każda zespołowa decyzja jest wypadkową licznych jednostkowych decyzji podejmowanych przez członków zespołu, które najczęściej mają wieloaspektową konstrukcję z różnym zabarwieniem emocjonalnym.

Sam proces decydowania określany jest jako metoda (sposób) dokonania wyboru spośród wielu możliwych rozwiązań. W chwili podejmowania decyzji powinniśmy zadać sobie pytanie, czy informacje, którymi dysponuje decydent w chwili podejmowania decyzji, są aktualne, wyczerpujące i minimalizują niepewność, gdyż dopiero wówczas można przyjąć, że podejmowane decyzje są efektywne i racjonalne.

Z wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych w 15 firmach zlokalizowanych w obszarze południowej Polski, niezależnie od branży, wielkości i formy organizacyjno-prawnej, wynika, że żadna z nich nie jest wolna od problemów, jakie niesie ze sobą współczesna rzeczywistość gospodarcza, polityczna i społeczna. Dlatego też 83% decydentów tych firm potwierdza, że w sposób ciągły muszą oni elastycznie dopasowywać całą działalność firmy do nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu, przede wszystkim przez proces podejmowania skutecznych decyzji.

Podstawą realizowanych obserwacji wymienionych powyżej firm były ekonomiczne wyniki działalności (wielkość sprzedaży, wynik finansowy działalności, struktura kosztów) na przestrzeni 3 lat od roku 2010 do 2013. Osiągnięte wyniki były rezultatem procesu podejmowania decyzji przez menedżerów w zakresie wykorzystania takich narzędzi tego procesu, które pozwoliły im na ciągłe elastyczne dopasowanie się do nieprzewidywalnych warunków otoczenia, w których muszą funkcjonować i osiągać wyniki pozwalające im na rozwój.

Biorąc powyższe pod rozwagę, można stwierdzić, że w skomplikowanej rzeczywistości podejmowanie racjonalnych i efektywnych decyzji przez decydentów wymaga wdrożenia odpowiednich narzędzi wspomagających ten proces, aby organizacje mogły się rozwijać ku zadowoleniu wszystkich interesariuszy.

Celem opracowania jest zaprezentowanie wybranych narzędzi wspomagających proces podejmowania decyzji w organizacjach w warunkach współczesnej rzeczywistości.

Modele podejmowania decyzji

Praktyka zna wiele metod podejmowania decyzji, które opisują różne uwarunkowania funkcjonowania organizacji w sposób realistyczny. Aby badane firmy mogły podążać za trendami rozwojowymi, muszą wprowadzać wiele zmian. Jedna z nich polega na zaadaptowaniu analitycznego stylu podejmowania decyzji, który jest zasadny wówczas, gdy w organizacji wybór wariantu decyzyjnego może być dokonywany przez zastosowanie sformalizowanych i obiektywnych reguł.

Teoria również zna wiele koncepcji podejmowania decyzji, do których można, między innymi, zaliczyć następujące koncepcje decyzyjne, które nazywane są „modelami”. Są to:

- 1 - model jednoosobowego aktora,
- 2 - model organizacyjny,
- 3 - model polityczny,
- 4 - model anarchiczny, nazywany „koszem na śmieci”,
- 5 - model przyczynowo-skutkowy,
- 6 - model naturalistyczny¹.

Modele te mogą być użyteczne dla analizy rzeczywistości, w której opisane w dalszej części opracowania metody dostarczają organizacji gotowych konstrukcji

¹ H. Dreyfus, *Intuitive, Deliberative and Calculative Models of Expert Performance*, [w:] *Naturalistic Decision Making*, eds. C.E. Zsombok, G. Klein, Psychology Press, New York 2014. Model naturalistyczny opisany przez Dreyfusa (wg Stuarta) składa się z pięciu etapów: 1. nowicjusz, 2. średni poziom zaawansowania, 3. kompetentny, 4. biegły w swojej profesji, 5. ekspert.

myślowych, dzięki którym decydenci mogą lepiej poznawać proces decyzyjny w organizacji, a przez to bardziej świadomie działać. W konsekwencji takiego postępowania wzrastają szanse powodzenia organizacji we współczesnej rzeczywistości obciążonej niepewnością.

Cele organizacji w procesie podejmowania decyzji

Odpowiedzialny i świadomy menedżer dobrze wybiera czas i sposób działania, aby zagwarantować sobie wpływ na właściwy dobór narzędzi pozwalających podejmować racjonalne decyzje. Racjonalny sposób podejmowania decyzji służyć ma osiągnięciu, względnie zbliżeniu się do zakładanego celu. Można więc przyjąć, że podjęcie decyzji może umożliwić przekształcenie stanu obecnego w stan pożądany, który jest zakładanym celem działalności każdej organizacji.

Formułowanie celu organizacji jest nieodłącznie związane z pracą decydenta, czyli osobą, która podejmuje najważniejsze decyzje i jest za nie obciążona odpowiedzialnością. Decydent, określając cel organizacji, musi zdać sobie sprawę z istnienia wielu wariantów decyzyjnych, czyli możliwych sposobów osiągnięcia zaplanowanych celów. Dokonywanie właściwego wyboru jednego z możliwych rozwiązań wymaga sformułowania właściwego kryterium oceny i posiadania wiedzy i informacji o kontekście wyboru.

Gdy wystąpienie różnych okoliczności w działalności firmy jest zdaniem decydenta pewne, wtedy podejmowanie decyzji ma miejsce w warunkach pewności. Jeśli zaś na podstawie dostępnej wiedzy i informacji decydent jest w stanie przewidzieć te okoliczności, natomiast nie potrafi określić prawdopodobieństwa ich wystąpienia, wówczas decyzja podejmowana jest w warunkach niepewności.

Jednak w praktyce może pojawić się jeszcze inna sytuacja, gdy przewidywanym przez decydenta okolicznościom można nadać stopień prawdopodobieństwa ich wystąpienia, wówczas decyzja jest podejmowana w warunkach ryzyka. Interesująco opisuje podejście skoncentrowane na problemach w zarządczym procesie podejmowania decyzji Gerald F. Smith².

Dobór właściwych narzędzi podejmowania decyzji

Podstawowym zadaniem menedżerów jest ciągle podejmowanie decyzji, które często są bardzo skomplikowane. Formułowanie problemu decyzyjnego jest procesem, który wymaga uświadomienia sobie przez decydenta celu, do jakiego zmierza, określenia możliwych sposobów jego osiągnięcia, czyli wariantów działania (zmiennych sterowalnych), zbudowania kryterium wyboru oraz określenia kontekstu (czyli zmiennych niesterowalnych). Od skuteczności podejmowania decyzji zależy efekt pracy menedżera i wynik działalności firmy. Ryzyko w tym obszarze działań jest duże, a im dłuższego horyzontu czasu decyzja dotyczy, tym trudniej jest oczekiwać pozytywnych efektów z podejmowania strategicznych decyzji. Menedżerowie (decydenci) mogą jednak znacznie zwiększyć swoje szanse na sukces

² G. Smith, *Managerial Problem Solving: A Problem Centered Approach*, [w:] *Naturalistic Decision ...*, eds. C.E. Zsombok, G. Klein, op. cit.

przez zastosowanie właściwych narzędzi, które mogą usprawnić proces podejmowania decyzji. Proces ten to wykonywana w sytuacji decyzyjnej przez menedżera sekwencja czynności, na którą składają się:

- 1 - sformułowanie problemu decyzyjnego,
- 2 - rozwiązywanie sformułowanego problemu,
- 3 - wdrożenie podjętej decyzji.

Wybór właściwych narzędzi jest trudny, gdyż wymaga praktycznego zbadania, które z nich najlepiej sprawdzają się przy podejmowaniu danej decyzji w danych konkretnych warunkach, w jakich działa organizacja. Zastosowanie konwencjonalnych narzędzi w niestabilnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu nie sprawdza się we współczesnej rzeczywistości, gdyż konwencjonalne narzędzia wymagają stabilnego otoczenia i opierają się na założeniu, że decydenci mają dostęp do wyczerpujących źródeł informacji. Do takich narzędzi można między innymi zaliczyć: testowanie scenariuszy ilościowych oraz analizę dyskontowanych przepływów gotówkowych.

Menedżerowie podejmujący najważniejsze decyzje dla funkcjonowania i rozwoju organizacji muszą przede wszystkim dobrze znać swój model biznesowy. Powinni również w sposób ciągły monitorować zmiany w otoczeniu przez uruchomienie w organizacji systemu wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania, który dostarczy pakiet potrzebnych i rzetelnych informacji z zewnątrz organizacji dla procesu podejmowania decyzji, szczególnie biznesowych.

Pozostaje jeszcze do wykorzystania przez menedżera cały zestaw informacji pochodzących z wewnętrznych źródeł, jak również z tzw. rynków informacji, do których zawsze decydenci mogą sięgnąć przed podjęciem ważniejszych decyzji. Z obserwacji praktyki gospodarczej, jak i z wywiadów udzielonych przez menedżerów 15 przedsiębiorstw wynika, że coraz więcej decyzji podejmowanych jest w działalności biznesowej na podstawie niekompletnych i niepewnych informacji. Nie jest to jednak jedyny problem decyzyjny, z którym menedżerowie muszą się zmierzyć. Wiele problemów powstaje w sytuacji, gdy istnieje co najmniej kilka wariantów działania o różnych skutkach odczuwalnych przez podejmującego decyzje lub odpowiedzialnego za wybrane działanie biznesowe. Problemem decyzyjnym jest również właściwy dobór z wielu możliwych do wykorzystania narzędzi tych najbardziej użytecznych w praktyce podejmowania decyzji w warunkach niepewności. W warunkach niepewności czy ryzyka problem decyzyjny posiada słabo określoną strukturę wewnętrzną, która występuje szczególnie wtedy, gdy rozpoznane elementy mają charakter niemierzalny. W warunkach tych częściej należy używać analizy decyzyjnej opartej na studiach przypadków oraz analizy scenariuszy jakościowych. Narzędzi, z których mogą korzystać menedżerowie do rozstrzygnięcia ważnych problemów, jest wiele, ale wybór konkretnych opiera się przede wszystkim na ich praktycznej znajomości oraz wiedzy. Aby dobrać właściwe narzędzia do określonych procedur decyzyjnych, menedżer powinien zadać następujące pytania:

- Od jakich czynników zależy sukces organizacji?
- Z jaką dokładnością można przewidzieć obszar możliwych wyników decyzji?

- Jak bardzo skupione lub rozproszone są informacje potrzebne do podjęcia decyzji?

Wiele kłopotów w podejmowaniu przez menedżerów ważnych decyzji wynika często z nadmiernego uproszczenia skomplikowanej rzeczywistości, a czasami nawet z lekceważenia skali niepewności towarzyszącej podejmowaniu decyzji. Często proces ten utrudniają procedury organizacyjne, jak i słaba orientacja menedżerów, kiedy i w jakich sytuacjach należy równocześnie użyć kilku różnorodnych narzędzi określanych jako zintegrowane, które w sposób holistyczny pozwolą przeanalizować konkretne warianty decyzyjne, a kiedy opłaca się odłożyć decyzję do czasu, aż decydenci zdołają się precyzyjnie przygotować do jej sformułowania. Zastanawiając się, które narzędzia są odpowiednie w danym kontekście, decydent musi zadać sobie kilka pytań:

- Co jest potrzebne, aby organizacja odniosła sukces?
- Czy da się przewidzieć rezultaty podjętych decyzji?

Odpowiadając na pierwsze pytanie, należy zaznaczyć, że decydent, aby odnieść sukces, powinien przede wszystkim dysponować modelem przyczynowo-skutkowym. Aby ten model poprawnie funkcjonował w organizacji, należy dobrze rozpoznać istotne czynniki jej sukcesu oraz jakie warunki ekonomiczne i w jakiej kombinacji doprowadzą do pomyślnych wyników.

Wiele organizacji, w praktyce podejmując decyzje, korzysta z modeli przyczynowo-skutkowych. Potwierdziły to realizowane wywiady, jednak nie było możliwości praktycznie sprawdzić poprawności ich stosowania. Model przyczynowo-skutkowy powinien być tak skonstruowany, aby jasno określił sytuację decyzyjną, która umożliwia podjęcie decyzji np. o wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych przy jednoczesnym zastosowaniu nowych efektywnych koncepcji zarządzania organizacją.

Decydenci przynależni do naczelnego kierownictwa organizacji muszą podejmować decyzje o strategicznym znaczeniu dla jej rozwoju. W praktyce jednak często zdarza się, że nie potrafią zbudować klarownego strategicznego modelu przyczynowo-skutkowego pomimo tego, że posiadają wiedzę, doświadczenie i niezłe bieżące rozeznanie na temat najważniejszych czynników, które w modelu przyczynowo-skutkowym powinny być uwzględnione. Bierze się to stąd, że decydenci często nie potrafią zbudować pełnego obrazu funkcjonowania organizacji w dłuższym horyzoncie czasu, tak przydatnego do podejmowania strategicznych decyzji.

Gdy natomiast zagrożony jest byt organizacji, np. przez diametralną zmianę sytuacji na rynku, wówczas należy zastanowić się:

- Czy wiadomo, od jakiej kombinacji kluczowych czynników sukcesu zależy pomyślny wynik decyzji?
- Czy wiadomo, jakie wartości wskaźników należy osiągnąć, aby zagwarantować firmie sukces?
- Czy jest przygotowana recepta na pomyślny długoterminowy rozwój firmy?³

³ H. Courtney, D. Lovallo, C. Clarke, *Zestaw narzędzi dla menedżerów wyższego szczebla, którzy podejmują decyzje strategiczne obciążone dużym ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska”, III 2014.

Odpowiadając na powyższe pytania, decydenci powinni wybrać odpowiednie narzędzia, które wspomagają proces decyzyjny w konkretnych sytuacjach. Narzędzi, które pozostają do dyspozycji menedżerów, jest bardzo wiele. Rozpoznawane są one tak przez teorię, jak i zweryfikowane przez praktykę gospodarczą. Decydent, podejmując decyzje, powinien mieć przygotowany wirtualny rezultat, jaki chce osiągnąć. Jednak w warunkach niepewności trudno oszacować prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonego wyniku, jak również racjonalność podejmowanych decyzji. Teoretycznie powinna ona polegać na założeniu posiadania przez decydenta pełnej, niczym nieograniczonej informacji z jednej strony oraz na założeniu nieograniczonej zdolności decydenta do przetwarzania posiadanych informacji.

Większość podejmowanych przez decydentów decyzji generuje całe spektrum możliwych rozwiązań, a tym samym wyników, które można uzyskać. Jednak w warunkach współczesnej rzeczywistości, która obarczona jest niepewnością w sferze gospodarowania, uzyskanie zaplanowanych rezultatów przez organizację w wieloletnim horyzoncie czasu można jedynie przewidzieć z dużym prawdopodobieństwem. Łatwiej przewidywać osiąganie wyników w sytuacji, gdy decydenci znają kluczowe czynniki sukcesu oraz modele (przyczynowo-skutkowe) i narzędzia, które wspomagają proces decyzyjny. Do najczęściej używanych przez decydentów narzędzi pozwalających osiągnąć sukces należy zaliczyć:

A. Konwencjonalne narzędzia budżetowania kapitałowego.

Wykorzystują one szacowane przyrostowe przepływy pieniężne np. z potencjalnej inwestycji w celu ustalenia, czy przedsięwzięcie warto sfinansować z zasobów kapitałowych firmy. Do tej kategorii należą takie narzędzia jak: analiza zdyskontowanych przepływów pieniężnych, oczekiwana stopa zwrotu, zaktualizowana wartość netto.

B. Narzędzia wykorzystujące wieloaspektowe scenariusze ilościowe.

Narzędzia te służą do analizowania decyzji przez określenie pełnego spektrum możliwych wyników i ich prawdopodobieństwa. Wykorzystują metody matematyczne, statystyczne i symulacyjne do wskazania stopnia ryzyka przy podejmowaniu decyzji i potencjalnych przychodów dla możliwych wariantów decyzji. Zestaw ten obejmuje:

- Metodę Monte Carlo, która wykorzystuje algorytmy obliczeniowe, generujące wyniki liczbowe na podstawie wielokrotnego losowego doboru parametrów;
- Analizę decyzyjną, która stosuje scenariusze wyników oraz ocenia ich prawdopodobieństwo, aby określić, jaką decyzję najlepiej podjąć, mając na uwadze różne cele decydenta;
- Analizę opcji rzeczowych, która stosuje koncepcję wyceny opcji finansowych w odniesieniu do „rzeczywistych” sytuacji i umożliwia menedżerom oszacowanie kosztów i korzyści z elastycznego podejścia do podejmowania decyzji w warunkach niepewności.

C. Analiza scenariuszy jakościowych.

Analiza ta służy do tworzenia ułatwiających podejmowanie decyzji scenariuszy jakościowych prezentujących możliwy rozwój sytuacji w teraźniejszości, jak i w przeszłości. Stosując to narzędzie nie zakłada się, że zestaw wyników jest wy-

czerpujący i w pełni znany. Przydaje się ono decydującym rozważającym decyzje o bardzo niepewnych skutkach.

D. Analiza decyzyjna oparta na studiach przypadków.

Analiza ta polega na zbieraniu i poddawaniu syntezie informacji na temat analogicznych doświadczeń i przykładów z przeszłości. Za najlepszy wybór uznaje się analogie, które najbardziej przypominają rozważane decyzje.

E. Narzędzia do gromadzenia informacji.

Najlepsze zbiory informacji tworzy się z różnych źródeł. Wykorzystywana do tego może być metoda delficka, która umożliwia zbieranie informacji posiadanych przez licznych specjalistów, tak teoretyków, jak i praktyków, ich agregowanie, opracowywanie zakresu możliwych do osiągnięcia wyników, a także prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

F. Rynki prognoz lub informacji.

Zostały one zaprojektowane, aby wykorzystać wiedzę zbiorową przy różnych metodach badawczych, np. ankiety, wywiady itp.

Metoda wykorzystująca premiiowane szacunki polega na zachęceniu ludzi, mających dostęp do różnorodnych źródeł informacji, do szacowania wartości zmiennych. Następnie nagradza się osoby, które stworzyły najdokładniejsze prognozy.

Metoda tworzenia prognoz na podstawie podobieństw polega na ocenianiu podobieństwa decyzji lub aktywów do decyzji czy aktywów znanych ludziom z przeszłości. Następnie oceny podobieństwa są sumowane przy użyciu prostych procedur statystycznych, które pozwolą na powstawanie prognoz (np. dotyczące przychodów osiąganych przez firmy, czasu realizacji, np. inwestycji, lub kosztów działalności).

Z uwagi na to, że metody te bazują na decyzjach i wynikach z przeszłości, są również formą analizy decyzyjnej opartej na studiach przypadków⁴.

Diagnozowanie decyzji

Do najtrudniejszych decyzji, które muszą być podejmowane przez menedżerów w zmieniającej się rzeczywistości, zalicza się decyzje dotyczące inwestycji o dużej kapitałochłonności i długim cyklu inwestycyjnym. Wymagają one precyzyjnego doboru narzędzi, aby mogły one być rzeczywiście pomocne decydującym w procesie podejmowania skomplikowanych decyzji (z uwagi na horyzont czasu i znaczną kapitałochłonność inwestycji). Wiele dostępnych w praktyce narzędzi komponowanych jest jako elementy diagnozy opartej na zbiorze informacji potrzebnych do określenia właściwego profilu decyzji. Zastosowanie jednego z wybranych z całej palety narzędzi przez decydenta następuje dopiero po pełnym rozpoznaniu modelu przyczynowo-skutkowego, który pozwala zbudować właściwą prognozę pomagającą przewidzieć zakres możliwych do osiągnięcia efektów (wyników). Oceny wyników (efektów) sumuje się przy użyciu prostych procedur statystycznych, aby np. stosownie do potrzeb tworzyć prognozy przychodów z przyszłych inwestycji i określić czas ich wykonania lub kosztów ich realizacji⁵.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem.

Błędy w procesie decyzyjnym

Decydenci, jak wszyscy ludzie, mają ograniczoną przestrzeń poznawczą, a często i skłonność do stronniczych zachowań. Jest ona przyczyną interpretowania wielu informacji w sposób dowolny, potwierdzający przyjęte założenia. Na bazie tych informacji budowany jest często proces decyzyjny dotyczący problemów, które mogą decydować o rozwoju firmy. Decyzje błędnie podjęte na podstawie niewłaściwych informacji mogą skutkować poważnymi kłopotami (często nawet finansowymi) dla bieżącej i przyszłej działalności firmy.

Brak obiektywizmu w dokonywanych przez menedżerów ocenach poziomu niepewności może doprowadzić do wniosku, że zaproponowane narzędzia diagnostyczne pomocne dla procesu podejmowania decyzji mogą w praktyce mieć ograniczone zastosowanie. U podstaw prawie każdej decyzji podejmowanej w organizacji leżą czynniki ekonomiczne. Ekonomiczna sfera działalności organizacji jest bardzo wrażliwa na zjawiska niepewności i nieprzewidywalności otoczenia, a podejmowane w tej sferze decyzje wymagają dużej precyzji i doświadczenia. Ocena takiej decyzji powinna zawsze być dokonywana przez decydentów wyższego szczebla⁶. Proces podejmowania decyzji jest podstawowym elementem procesu zarządzania, a błędy popełniane w tym procesie decyzyjnym mogą paraliżować sferę zarządzania organizacją.

Każda firma gromadzi i przechowuje wiele informacji, które są dostępne tylko dla menedżerów najwyższego szczebla, z uwagi na ich poufny charakter. Jeśli menedżerowie średniego szczebla potrzebują części (fragmentów) tych informacji dla celów swojej działalności, to powinni je otrzymać, jednak tylko w takim zakresie, aby nie narazić firmy na utratę tajemnic gospodarczych. Organizacje mogą również rozważyć powołanie zespołu doradców, który miałby dostęp do poufnych informacji, kiedy zachodzi taka potrzeba. Kierownictwo organizacji powinno się poważnie zastanowić, kogo można by do tego zespołu zaprosić i dlaczego. Zaproszenie powinny otrzymać takie osobowości, które mają odwagę podejmować ryzykowne decyzje, często na podstawie własnej intuicji i doświadczeń, wykazując przy tym większą skłonność do sięgania w procesie podejmowania decyzji po takie narzędzia, które wymagają dużej wiedzy i doświadczenia, jak na przykład analiza scenariuszowa czy analiza decyzyjna oparta na studiach przypadków. Zarządzający tworzą w ten sposób nowe rozwiązania decyzyjne, wykorzystując niejednokrotnie „burzę mózgów” dla wygenerowania właściwych decyzji.

Decydenci mają często zwyczaj używania jednego narzędzia, które z uwagi na ich wiedzę jest w praktyce najczęściej stosowane i najlepiej rozpoznane. Dlatego też autor proponuje zastosowanie odmiennego podejścia do procesu podejmowania decyzji, które polega na zastosowaniu zamiast jednego narzędzia wspomagającego ten proces, zintegrowanych narzędzi składających się z kilku celowo dobranych pojedynczych narzędzi, ale tak skomponowanych, aby działając harmonijnie, pozwoliły osiągnąć takie rezultaty, które byłyby najbardziej przydatne do oceny danej sytuacji decyzyjnej.

⁶ J. Łuczak, *Pewność, niepewność i ryzyko w decyzjach menedżerskich*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 1, cz. 1, s. 77-89.

Decydenci w praktyce często wykorzystują analogie przy podejmowaniu decyzji, jednak wielu nie podchodzi do nich w wystarczająco metodyczny i systematyczny sposób. Człowiek koncentruje się zazwyczaj na tych analogicznych sytuacjach, które stanowią najmocniejszy argument przemawiający za działaniami przez niego pożądanymi, i często ignoruje inne przypadki, które mogłyby mu ukazać szerszy obraz możliwych rozwiązań. Zastosowanie odpowiedniego narzędzia do podejmowania decyzji jest problemem dużej wagi, gdyż narzędzia te porządkują często wiele obszarów działalności firmy⁷.

Takich celowo dobranych narzędzi decydenci mogą używać nawet wtedy, kiedy nie znają dokładnej zależności między kluczowymi czynnikami sukcesu firmy a wynikami uzyskanymi w praktyce. Analiza decyzyjna oparta na studiach przypadków pozwala wyciągnąć wnioski z dawnych sukcesów i porażek firmy. To jednak nie jest wystarczające dla optymalizacji decyzji. Decydenci w takiej sytuacji muszą przeanalizować analogiczne przypadki z innych dowolnie wybranych firm i ustalić, jakie wyniki zostały w tych sytuacjach przez te firmy osiągnięte. Równocześnie muszą ocenić, jak bardzo każdy z tych analizowanych przypadków jest podobny do rozważanej kwestii w firmie. Decydenci poruszający się po mniej znanej przestrzeni muszą szukać materiałów do porównań w innych branżach, a to wymaga już więcej pomysłowości.

Racjonalne podejście do procesu podejmowania decyzji

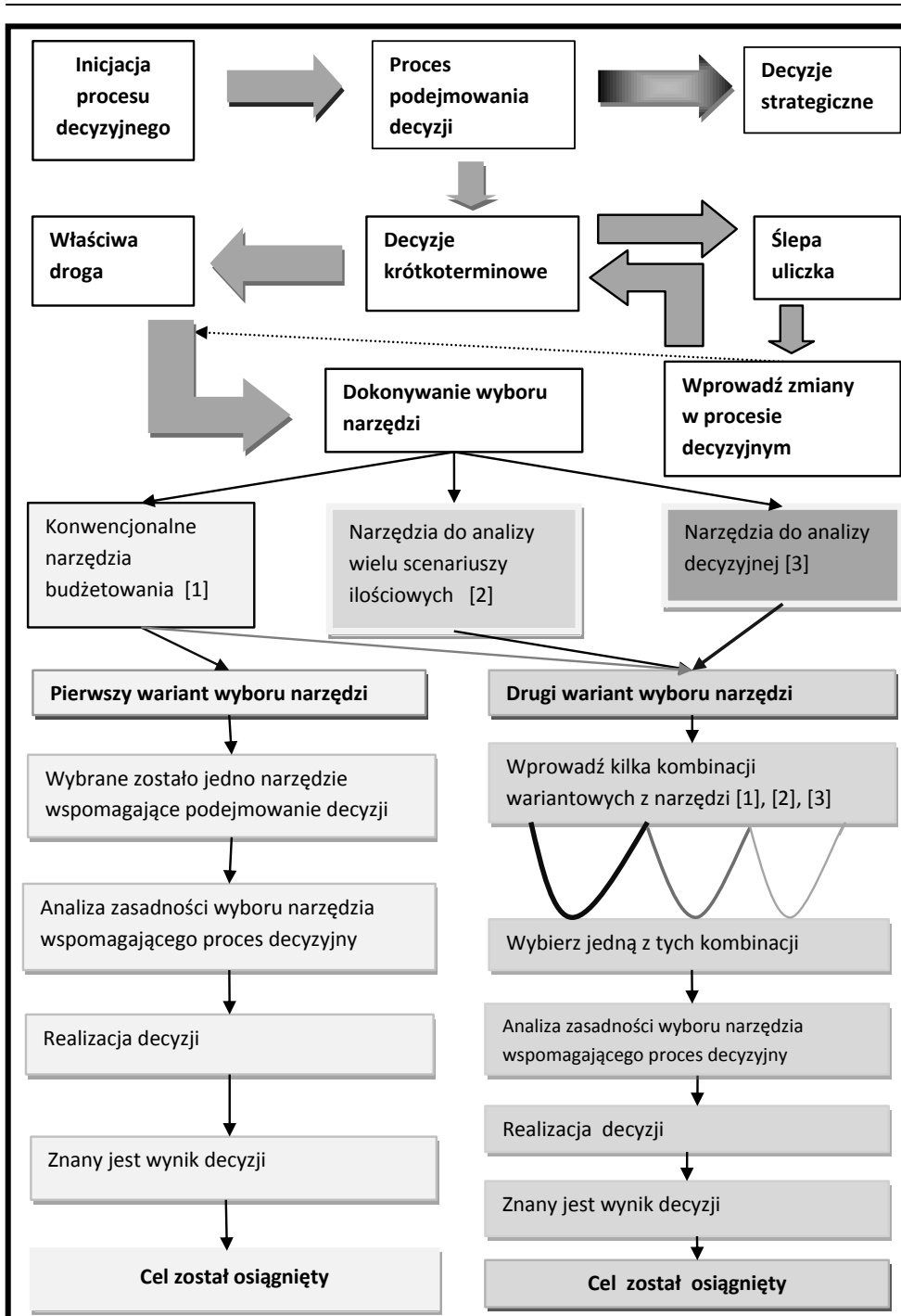
Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, możemy postawić pytanie: jak powinien działać decydent, aby być coraz lepszym i skuteczniejszym w realizowanym przez siebie biznesie? Wariantów działania jest wiele, ale prawie wszystkie powinny polegać na sprawnym i efektywnym podejmowaniu decyzji. Decydenci, którzy umieją wychodzić poza rozpoznane powyżej modele, mogą do procesu podejmowania decyzji włączyć modele dualne, oparte między innymi na intuicji. Fascynująca złożoność procesów opartych na intuicji zachęciła wielu badaczy procesów decyzyjnych do rozpoczęcia empirycznych badań nad wpływem intuicji na ten proces i opracowania praktycznych modeli, które mogą być wykorzystane w praktyce. Propozycję tych modeli opisali w swojej publikacji Andreas Glöckner i Cilia Witteman⁸. Chcąc podejmować optymalne w danych warunkach decyzje, decydent powinien:

- * - mieć wyostrzoną percepcję – pozwala to wyczuć zbliżające się zmiany, zanim dostrzegą je inni, wymaga to ciągłej obserwacji otoczenia, monitorowania go i analizowania sytuacji, która może dać szansę organizacji;
- * - uelastyczyć proces podejmowania decyzji wszędzie tam, gdzie jest to możliwe;
- * - analizować zasadność wyboru narzędzi, które mogą się łączyć w dowolnej konfiguracji, tworząc różne scenariusze, które z kolei mogą otworzyć nowe przestrzenie działania dla biznesu⁹.

⁷ T.L. Saaty, *El Proceso Analítico Jerarquico. La toma de decisiones en un mundo complejo*, RWS Publications, Pittsburgh 2014.

⁸ A. Glöckner, C. Witteman, *Beyond Dual-Process Models: A Categorization of Processes Underlying Intuitive Judgment and Decision Making*, "Thinking & Reasoning" 2010, Vol. 16, Issue 1.

⁹ C. Ram, *Sztuka podejmowania decyzji*, „Harvard Business Review Polska”, III 2014.



Rysunek 1. Diagnozowanie optymalnej decyzji

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 1 przedstawia cały proces podejmowania decyzji od momentu jego inicjacji do osiągnięcia celu, z uwzględnieniem alternatywnych rozwiązań w zakresie wyboru narzędzi.

Aktywny i odważny decydent działający we współczesnej rzeczywistości powinien wykazać się umiejętnością zastosowania w praktyce optymalnego podejścia do procesu podejmowania decyzji, który opiera się między innymi na trzech czynnikach:

Pierwszy czynnik – to zaostzona percepcja, czyli umiejętność przewidywania zbliżających się zmian, zanim dostrzegą je inni.

Drugi czynnik – to ocena jakościowa: pozwala ona formułować i wybierać właściwe opcje decyzji przez:

- sprawne przechodzenie od ogółu do szczegółu w procesie komunikacji z interesariuszami,
- analizowanie zasadności podjętych decyzji i oceny ich wyników,
- skupienie się na decyzjach, które decydent musi podejmować sam niezależnie od sytuacji, w jakiej się znajduje. Powinien on również sprawnie dokonać selekcji pakietu decyzji, których podejmowanie może delegować pracownikom cieszącym się jego zaufaniem.

Trzeci czynnik – to wiarygodność: jeśli decydent jej nie posiada, decyzje przez niego podejmowane nigdy nie spotkają się z akceptacją otoczenia. Źródłem wiarygodności są:

- Słuchanie. To nie tylko zdolność słyszenia, ale przede wszystkim gotowość do analizowania wszystkiego, co zostało powiedziane, i rozważenia również innych poglądów, nawet jeśli budują rozwiązania przeciwne do tych, które decydent uważa za zasadne.
- Odwaga w podejmowaniu niepopularnych, a nawet ryzykownych decyzji. Decydent w takiej sytuacji poszukuje sprzymierzeńców wśród partnerów wewnętrznych i zewnętrznych. Czasami jednak te decyzje pozwalają patrzeć organizacji daleko w przyszłość i widzieć tam możliwość realizacji przyjętego celu pozwalającego osiągnąć sukces w dłuższym horyzoncie czasu¹⁰.

Z powyższych rozważań wynika, że decydent, podejmując decyzje, powinien wykorzystywać pomysły zaczerpnięte z różnych źródeł oraz należy je testować, między innymi za pomocą rozległej sieci kontaktów. Subiektywizm przy podejmowaniu decyzji można wyeliminować dzięki rygorystycznemu stosowaniu narzędzi decyzyjnych opartych, między innymi, na studiach przypadków.

Podsumowanie

Aby podejmować dobre decyzje, decydenci powinni uczyć się na błędach i sukcesach innych, wykorzystując ich mądrość i doświadczenie. Powinni to robić często i w wielu różnych sytuacjach, a szczególnie wtedy, gdy podejmowana decyzja ma znaczący wpływ na teraźniejszą i przyszłą działalność organizacji. Najtrafniejsze decyzje są najczęściej wynikiem zbierania, gromadzenia i selekcjonowania oraz testowania cudzych pomysłów i doświadczeń, które pozwalają na rzetelną

¹⁰ C. Ram, *Sztuka podejmowania ...*, op. cit.

weryfikację własnych idei. Dopiero na bazie tak zgromadzonych informacji i przy zastosowaniu odpowiednio dobranych do danej sytuacji i warunków narzędzi podejmuje się najlepsze decyzje.

Decydent każdorazowo podczas procesu podejmowania decyzji powinien dysponować pakietem potrzebnych i kompletnych narzędzi służących do podejmowania decyzji, a między innymi, zaproponowanymi przez autora, zintegrowanymi narzędziami zarządzania. Z realizowanych przez autora obserwacji firm wynika, że istnieje wyraźna rozbieżność między najczęściej używanymi przez decydentów narzędziami, do których zaliczamy np. planowanie wielowariantowe, a innymi, rzadziej używanymi, które w praktyce mogłyby być wykorzystane z uwagi na lepsze dopasowanie do sytuacji decyzyjnej w organizacji, np. analiza decyzyjna lub nawet zintegrowane narzędzia podejmowania decyzji.

Prawidłowe podejście do procesu podejmowania decyzji jest oparte na umiejętności dokonywania właściwego wyboru narzędzi pomocnych w procesie decyzyjnym, które decydent może zastosować w praktyce. Są to najczęściej narzędzia wykorzystujące liczne scenariusze ilościowe budowane przy zastosowaniu metod symulacyjnych, Monte Carlo, analizy decyzyjnej, wyceny opcji rzeczowych itp. Zarządzający powinien znać również metody planowania scenariuszowego. Prawie wszyscy decydenci przy podejmowaniu decyzji odwołują się do analogii, chociaż jedni robią to niewidocznie, a inni całkiem jawnie. Wielu teoretyków twierdzi, że „analogia jest paliwem i płomieniem procesów myślowych”¹¹. Decydenci, przyjmując taką zasadę, bardzo łatwo mogą paść ofiarą własnych przyzwyczajzeń myślowych i skoncentrować się na ograniczonym zestawie dobranych stroniczo analogii wspierających wstępne założenia skonstruowane przez nich samych.

Umiejętne podejmowanie decyzji to połowa drogi do osiągnięcia przez organizację sukcesu nawet w niesprzyjających warunkach otoczenia.

Literatura

1. Courtney H., Lovallo D., Clarke C., Zestaw narzędzi dla menedżerów wyższego szczebla, którzy podejmują decyzje strategiczne obciążone dużym ryzykiem, „Harvard Business Review Polska”, III 2014.
2. Dreyfus H., *Intuitive, Deliberative and Calculative Models of Expert Performance*, [w:] *Naturalistic Decision Making*, eds. C.E. Zsombok, G. Klein, Psychology Press, New York 2014.
3. Glöckner A., Wittman C., *Beyond Dual-Process Models: A Categorization of Processes Underlying Intuitive Judgment and Decision Making*, “Thinking & Reasoning” 2010, Vol. 16, Issue 1.
4. Hammond J.S., Keeney R.L., Raiffa H., *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
5. Łuczak J., Pewność, niepewność i ryzyko w decyzjach menedżerskich, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 1, cz. 1.
6. Ram C., Sztuka podejmowania decyzji, „Harvard Business Review Polska”, III 2014.

¹¹ J.S. Hammond, R.L. Keeney, H. Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

7. Saaty T.L., El Proceso Analítico Jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo, RWS Publications, Pittsburgh 2014.
8. Smith G., Managerial Problem Solving: A Problem Centered Approach, [w:] Naturalistic Decision Making, eds. C.E. Zsombok, G. Klein, Psychology Press, New York 2014.

ANATOMY OF SELECTED DECISION MAKING PROCESSES IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Abstract: Competent decision making can be regarded as a decisive factor on the way to the success of organization. Lack of objectivity in manager's judgment of uncertainty level can lead to a conclusion, that proposed decision making tools may have limited application in real live. Responsible and observant manager is able to choose well both time and way of action in order to gain influence on proper selection of decision making tools, which can guarantee that rational decisions will be taken.

Keywords: decision making models, managerial decisions, decision tools

**Lista recenzentów Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej
Zarządzanie w 2014 roku:**

dr hab. Stanisław Brzeziński, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej
dr hab. Felicjan Bylok, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej
Prof. dr hab. Henryk Januszek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
dr hab. Krzysztof Janasz, prof. nadzw. Uniwersytetu Szczecińskiego
dr hab. Dorota Jelonek, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej
dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej
Prof. dr hab. Krzysztof Marecki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
dr hab. Małgorzata Markowska, prof. nadzw. Uniwersytetu Ekonomicznego we
Wrocławiu
doc Oksana Povstyn, Państwowy Lwowski Uniwersytet Bezpieczeństwa Życia
dr hab. inż. Adam Sadowski, prof. nadzw. Uniwersytetu Łódzkiego
dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej