

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 38

redakcja
Anna Brzozowska

Częstochowa 2020

Rada Naukowa

Przewodnicząca Rady Naukowej

Prof. dr hab. Dorota Jelonek Politechnika Częstochowska (Polska)

Członkowie Rady Naukowej:

Prof. dr hab. Ewa Bojar Politechnika Lubelska (Polska)
Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
Prof. dr hab. Stanisław Brzeziński Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. Felicjan Byłok Politechnika Częstochowska (Polska)
Dr. habil. Illés Bálint Csaba Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. dr. habil. Anna Dunay Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. Janet P. Fredericks, Ph.D. Uniwersytet Northeastern Illinois Chicago (USA)
Prof. dr hab. Dorota Jelonek Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik Politechnika Śląska, Gliwice (Polska)
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr. habil. Lazányi Kornélia Uniwersytet Obuda, Budapeszt (Węgry)
Prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D. Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)
Prof. Ing. Ludmila Lipková, Dr.h.c., CSc. Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie (Słowacja)
Prof. Ing. Vladimír Modrák, CSc. Uniwersytet Techniczny w Koszycach (Słowacja)
Prof. RNDr. René Matlovič, Ph.D. Uniwersytet w Preszowie (Słowacja)
Prof. Dr n.Ekon. Havrysh Valerii Ivanovich Mikołajowski Narodowy Uniwersytet Rolniczy (Ukraina)
Prof. dr hab. Bogdan Nogalski Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku (Polska)
Prof. Neil Reid Ph.D. Uniwersytet w Toledo (USA)
Prof. Marcelo T. Okano Ph.D. Państwowe Centrum Edukacji Technologicznej
Paula Souza, São Paulo (Brazylia)
Prof. dr hab. inż. Arnold Pabian Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. Volodymyr Patyka Narodowa Akademia Nauk Ukrainy Kijów (Ukraina)
Red. prof. dr. Vojko Potočan, Univ. dipl. Ekon. Uniwersytet w Mariborze (Słowenia)

Redakcja Czasopisma:

Redaktor Naczelny – dr hab. inż. Anna Brzozowska, prof. PCz
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr inż. Robert Sałek
Redaktor statystyczny – dr Paula Bajdor
Sekretarz Redakcji – dr Katarzyna Łukasik
Weryfikacja antyplagiatowa – dr inż. Ryszard Królik
Redakcja językowa (język polski) – mgr Joanna Jasińska
Redakcja językowa (język angielski) – dr Iwona Sikora, mgr Christine Frank-Szarecka
Redakcja techniczna – mgr inż. Paweł Ujma

Kolegium Redakcyjne

Dr hab. Marta Starostka-Patyk, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

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

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2020



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B, tel. 34 325 04 80
www.wydawnictwo.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Olena Borzenko, Tatyana Burlay Overcoming Divergence under the Conditions of Sustainable Development: European Experience and Its Adaptation in Ukraine	7
Kamila Charciarek Znaczenie personalizacji klientów w zwiększaniu przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw produkcyjnych	22
Marek Józwiak Ekonomiczna wartość dodana jako miernik zarządzania wartością przedsiębiorstwa – studium przypadku PKP CARGO SA	36
Ewa Kempa, Ryszard Królik Znaczenie logistyki w zarządzaniu dystrybucją zagraniczną produktów żywnościowych w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstw	48
Mariusz Kmieciak Utility of Forecasting Algorithms in the Case of Selected Distribution Networks	60
Inna Kulish State Control of Environmentally Safe Land Use in Ukraine	67
Alyona Lesyuk Methodological Approaches to Assessing Financial Stability of Agricultural Enterprises	79
Artur Marszał Bariery we wprowadzaniu coachingowego stylu zarządzania w mikro i małych przedsiębiorstwach województwa śląskiego	94

Słowo wstępne

Zaprezentowany 38. numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” stanowi zbiór ośmiu artykułów naukowych, które przedstawiają autorskie wyniki badań empirycznych, jak również analiz teoretycznych popartych studiami literatury polskiej i zagranicznej. Wśród nich Czytelnicy odnajdą wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu, które wymusza wprowadzanie zmian we współczesnych organizacjach. Niezmiernie ważne staje się ukazanie istoty zmiany w życiu każdej organizacji i jej wpływu na postrzeganie współczesnych przedsiębiorstw. Autorzy w swoich pracach, poprzez szczególne ujęcie problematyki nauk o zarządzaniu i jakości, wykazują zróżnicowanie oraz wieloaspektowość tej dziedziny w kontekście jej rozumienia. Dokonując wyboru tematyki poszczególnych artykułów, Autorzy zwrócili szczególną uwagę na aktualne wyzwania, starając się jednocześnie przedstawić obecny stan, a w jego ramach istniejącą pragmatykę. Ta różnorodność spojrzeń jest niewątpliwą zaletą zaproponowanych tekstów, które stanowią oryginalny wkład w zrozumienie uwarunkowań oraz zasad funkcjonowania organizacji. Organizacje nie zawsze są przygotowane do dynamicznych zmian w otoczeniu, a ich niska elastyczność powoduje utrudnienia w zakresie wprowadzania nowoczesnych rozwiązań, wymagających ujęcia kompleksowego, wielowymiarowego, uwzględniającego wiele płaszczyzn: społeczną, prawną, informatyczną, wiedzy i informacji. Autorzy poszczególnych artykułów podjęli próbę zaprezentowania wybranych dylematów, stąd należy podkreślić, iż proponowane opracowania mogą stanowić przewodnik zarówno dla teoretyków, jak i praktyków, studentów, kadry zarządzającej oraz wszystkich zainteresowanych. Poszukiwanie rozwiązań owych dylematów, a zarazem ich wielowymiarowości, stanowi główne przesłanie przedstawionych artykułów.

Składamy podziękowania wszystkim Autorom, którzy przyczynili się do powstania tego numeru „Zeszytów Naukowych”, jak również wszystkim tym, którzy odpowiedzialni są za jego zaprezentowany kształt. Wyrażamy głęboką nadzieję, że Czytelnicy odnajdą wśród zawartych publikacji interesujące ich aspekty z obszaru zarządzania.

Redakcja

Preface

The 38th volume of the “Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” is a collection of eight scientific articles which offer the results of empirical research as well as theoretical analyses supported by reviews of Polish and foreign literature. Among them, readers will find several aspects of company functioning in a turbulent environment, which force introducing changes in contemporary organizations. It is extremely important to show the essence of the change in the life of each organization and its influence on the perception of modern enterprises. The authors, through a specific approach to management and quality sciences, demonstrate in their works the diversity and multifacetedness of this field. Selecting research topics, the authors paid particular attention to current challenges, attempting to present the current state and practical aspects existing within these limits. This diversity of approaches is an indisputable virtue of the submitted articles, which constitute a genuine contribution to understanding the conditions and principles of the functioning of organizations. Organizations are not always prepared for dynamic changes in their environment and their low flexibility hinders introducing modern solutions requiring complex, multidimensional approach taking into account the legal, IT, knowledge and information planes. The authors of individual articles attempted shed some light on the selected dilemmas and, consequently, the suggested solutions may constitute a guidebook for theoreticians, practitioners, students, management staff and all interested in these topics. The main message of these articles convey is searching for solutions to these problems as well as presenting their multidimensionality.

We would like to thank all the Authors who contributed to the creation of this volume of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology”, as well as to all those who are responsible for its final shape. We express our deep hope that in the presented articles the readers will find aspects of management interesting for them.

Editorial board



OVERCOMING DIVERGENCE UNDER THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: EUROPEAN EXPERIENCE AND ITS ADAPTATION IN UKRAINE

Olena Borzenko¹, Tatyana Burlay²

¹ Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine
Section for International Financial Research

² Department of Economic Theory

Abstract: To achieve the Sustainable Development Goals – 2030, it is important to overcome international socio-economic divergence, which could be greatly enhanced by the COVID-19 pandemic. The European Union has a good experience of overcoming divergence between member states, which can also be useful for Ukraine, which implements the Association Agreement with the EU. Implementation is hampered by a tendency of divergence between Ukraine and the EU in recent years. Today Ukraine needs new approaches to state policy that will overcome divergence with the EU and promote European integration. The purpose of this publication is to find out the main directions of Ukraine's state policy on overcoming social and economic differences between Ukraine and the UE in the conditions of sustainable development, taking into account relevant European experiences. To achieve this goal, the authors used the methods of systematic and comparative analysis, own econometric calculations, the results of other research in the subject field and official statistical data. On the basis of the results, the authors clarified the following key directions of the Ukrainian state policy to overcome the differences between Ukraine and the EU: settlement of the military conflict in Donbass, reindustrialization, reduction of the state debt dependence, significant reduction of high levels of corruption and poverty. The results of this study can be used as a scientific basis for the formation of state policy for the European integration of Ukraine.

Keywords: economic and social policy, European integration, convergence, divergence, COVID-19 effects, Ukraine

DOI: 10.17512/znpcz.2020.2.01

Introduction

The processes of convergence and divergence, which provide, respectively, approaching and dividing of key indicators (financial and economic, structural, environmental, social, institutional, etc.) of state and regional development, play an important role in the global paradigm of sustainable development. Convergence is a process of the reducing of inter-country differences, which means that outsider countries move to higher standards and norms of leading countries. Convergence contributes to sustainable development, while divergence, on the contrary, moves away from it.

¹ Olena Borzenko, Prof. PhD, slozko2003@ukr.net, ORCID: 0000-0002-1017-5942

² Tatyana Burlay, PhD prof. of NAS Ukraine, btv2008@ukr.net, ORCID: 0000-0003-4530-9151

Promoting sustainable development and reducing divergence with more developed countries is an important task for Ukraine. This task is of the utmost urgency and priority because of Ukraine's international obligations, in particular, the Association Agreement with the European Union signed in 2014. Scientists have substantiated that socio-economic convergence is a crucial way to achieve the goal of European integration for both post-socialist countries of Central and Eastern Europe (Dobrinsky, Havlik 2014, p. 21-23) and for Ukraine (Lukyanenko, Chuzhikov, Vozhnyak 2010, p. 19-33, 87-106, 290-304; Savelyev, Smalyuk 2019, p. 427, 436).

The problem is that since 2014 there has been a clear tendency of divergence between Ukraine and the European Union, and this is confirmed by the relevant econometric calculations (Burlay 2019, p. 64-66). There are risks that this tendency may become long-term and irreversible, also due to the negative effects of the COVID-19 pandemic. Thus, there is an urgent need to form a Ukrainian state policy aimed at overcoming divergence and stimulating convergence with the EU. Relevant European experience with the EU Member States (World Bank 2012, p. 353-402; Eurofound 2017, p. 5-14) should be useful.

This article aims to find out the main directions of modern Ukraine's state policy to overcome its socio-economic divergence with the EU in the context of sustainable development, based on the adaptation of effective European approaches. Conditions for sustainable development require the application of an integrated approach in economic, social and environmental aspects (Seroka-Stolka et al. 2017, p. 118).

Brief literature review and methodology

In preparing this article, the results of research on the problems of socio-economic convergence and divergence between countries, and in particular between Ukraine and the European Union were used. Thus, the scientific works by R. Solow (1956) and T. Swan (1956) in the neoclassical theory of economic growth became the basis for constructing the convergence hypothesis for economies in their entry into the steady-state growth path and the famous Solow-Swan model.

J. Galbraith's study *The New Industrial Society* (1967) substantiates the important role of the trend towards convergence of industrial societies, which was clearly manifested in those years. The famous econometrist H. Sala-i-Martin (1994) studied long-term convergence processes and proved the existence and magnitude of the "*natural rate of convergence*". In their book based on empirical research, W. Baumol, R. Nelson, and I. Wolff (1994), proved the existence of a "*club convergence*", which includes only industrial and transformational countries that have the necessary starting level of human capital. Nobel laureate M. Spence emphasized the key role of structural optimization of the economy for the development of convergence and divergence (Spence 2011).

In Ukraine, the study of convergence and divergence processes at the "Ukraine – EU" level was made by the researchers of the Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the National Academy of Sciences (NAS) of Ukraine (Mokiy, Fedoryshyn 2007), Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

(Lukyanenko, Chuzhikov, Vozhnyak 2010), Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine (Burlay 2019) and others.

The research methodology on the basis of which the authors prepared this article is based on the results of their previous scientific works. The authors used the methods of systematic and comparative analysis and took into account the results of their previous studies which used the method of econometric modelling. The information base of the authors' study is the scientific literature on the research topic, as well as statistical data of the State Statistics Service of Ukraine and Eurostat.

Convergence and divergence processes and sustainable human development

The essence of convergence reproduces one of the fundamental principles of the 2030 Agenda for Sustainable Development – the principle of inclusiveness “*to leave no one behind*”, which is based on reducing disparities between people, social groups, regions and states. It is noted that these differences can be caused by five factors: any type of discrimination, geographical location, socio-economic status, public administration, and vulnerability to shock (UNDP 2018, p. 3-4). Among the seventeen Sustainable Development Goals that form the basis of the above-mentioned Agenda, Goal 10 “Reducing inequalities within and between countries” is directly dedicated to supporting convergence processes. Several objectives specified for achieving this goal are aimed at promoting economic growth, poverty eradication and social welfare in the less developed countries of the world, which will facilitate their progress towards convergence with more developed countries.

However, promoting convergence processes is not the only task of national governments. Many of them are forced to solve the problem of overcoming divergence. According to the IMF estimates and GDP per capita, during 2017-2022, clear convergence with developed countries will be demonstrated by 110 developing countries or only 72% of their total number, – due to the higher annual rates of their economic growth over this period compared to developed countries (3.5% and 1.4% respectively) (IMF October 2017, p. 9-10).

Maintaining sustainable economic growth is a common basic element for the concept of convergence and the concept of sustainable development. Analyzing the interaction of these concepts in modern conditions, one has to take into account the factors influencing the socio-economic dynamics. This year, one of them was the spread of the global coronavirus pandemic, announced by the World Health Organization in March, which was a powerful catalyst for a new crisis in the international economy.

This will have a significant negative effect on the processes of intercountry convergence, as in the context of the global crisis, the main condition for convergence is impossible: providing outsider countries with higher GDP growth rates compared to leading countries. Under current conditions, there is a deep decline: according to the basic forecast of the World Bank, in 2020 real GDP in the world will decline by 5.2%, the pessimistic forecast – by 8% (World Bank 2020, p. 4-6). This process for

most outsider countries will lead to a deepening divergence with the leading countries, which have a much larger “margin of safety” to resist shocks and accelerate recovery from the recession.

In order to strengthen the ability of states to withstand large-scale shocks, including epidemiological ones, OECD experts consider that it is necessary for national governments to build an environmentally balanced economic recovery on a “*building back better*” basis after overcoming the COVID-19 pandemic. Such a recovery is quite congruent with the model of sustainable development, and its central support is human-centric, which involves increasing welfare, increasing inclusiveness and reducing inequality in societies (OECD June 2020, p. 5). According to this approach, the implementation of the model of sustainable development in the current post-pandemic period acquires a clear pro-convergence character and provides additional opportunities to overcome socio-economic divergence, in particular, between the countries of the European region.

Inter-country convergence and divergence in the European Union

For more than six decades, the mechanism of socio-economic convergence has been the mainstay of the European integration project. The Treaty of Rome, originally 1957, is one of the founding treaties of a united Europe. The Treaty of Rome identified one of the EU's main tasks as promoting “[...] *a high degree of convergence of economic performance*” among the member states. EU convergence has been highly effective over a long period, from the late 1950's to the beginning of the 2008 global financial crisis, which allowed the World Bank to define the EU economic model as a “*convergence machine*”, especially for member countries from Central and Eastern Europe (World Bank 2012, p. 71).

According to World Bank analysts, stable convergence in the EU has been observed for almost six decades (World Bank 2012, p. 73-82):

- 1950-1973: the convergence of Western Europe and the United States in living standards (this period of accelerated economic growth and nearly full employment in the EU is called by experts the “golden age” of Western Europe);
- 1974-1993: Northern and Southern Europe converge according to Continental European Income; the beginning of a large-scale market transformation of the post-socialist economies of Central and Eastern Europe in the late 1980-s was the impetus for their convergence with Western European economies;
- 1994-2010: the convergence of Eastern and Western Europe in income and institutional development. The signing of the Association Agreements with the EU by Eastern European countries marked more than a decade of convergence of living standards between the “old” and “new” member states. This period lasted until the global economic crisis in late 2008 and, according to some indicators, even in recession years.

The above-mentioned convergence mechanism still retains and enhances its relevance. To prove our assertion – social and structural convergence of the European Union is the leitmotif of the Rome Declaration and the European Pillar of Social Rights, signed by EU leaders in 2017.

Experience with the accession of 10 Central and Eastern European and Baltic countries shows that they have all made significant progress in real and nominal convergence. At the same time, this progress was quite uneven both between different groups of countries and in different periods of time.

In the pre-crisis period, GDP growth differed significantly in the main factors. In the Baltics, as well as in Poland, Romania and Bulgaria, GDP growth was driven by growing domestic demand as the credit boom stimulated domestic consumption and investment. Growth was more balanced in the Czech Republic, Hungary, Slovakia and Slovenia, where net exports were the main factor. Croatia's negative economic growth rates during 2009-2014 did not prevent the country from joining the EU in 2013.

The positive dynamics and faster GDP growth rates of the countries that became members of the EU after 2004 allowed these countries to reduce the “lag” in terms of GDP per capita. In particular, the increase in the indicator in 2017 compared to 2004 for most post-socialist countries was twice as large as for the EU-28 (Borzenko, Bogdan, et al. 2020, p. 358-360).

It should be noted the very important role of investment as a driver of real convergence. The rapid pace of economic convergence in the pre-crisis period partially reflected the investment boom. The average share of gross fixed capital formation in the newly integrated member states increased from 25% of GDP in 2004 to over 29% of GDP in 2007 and 2008, while it remained below 24% of GDP in the EU-15 (Borzenko et al. 2020, p. 361).

However, in recent years, especially under the influence of the 2008-2009 global financial crisis and several unresolved internal crises and institutional contradictions, convergence processes in the European Union have slowed down significantly. At the same time, according to some indicators, primarily social, the gaps between EU countries are growing. Experts point out that at the current stage the development of the European Union is characterized by the trends of medium macroeconomic convergence (for the euro area – weak macro-financial convergence) of member states, on the one hand. On the other hand, there are trends of significant social and even societal divergence (Eurofound 2017, p. 4, 12; Gräbner et al. 2017, p. 15).

Thus, according to Eurostat data (Eurostat 2020), in 2019, the year before COVID-19, in terms of real GDP per capita, the gap between the richest and poorest EU countries was 12.3 times – if the corresponding figure for Luxembourg (83.6 thousand Euros) relative to the EU-27 (28.0 thousand Euros) reached 298%, the figure of Bulgaria (6.8 thousand Euros) was only 24%.

Slightly smaller spread indicators of the EU countries was observed in 2019 by the criterion of GDP per capita calculated according to the Purchasing Power Standards (PPS). In 2019, GDP per capita (in PPS) ranged from 52% of the EU-27 average in Bulgaria to 259% in Luxembourg (*Table 1*). In other words, the difference in the latest indicators of the European Union Member States is 5 times.

Table 1. Selected indicators of economic and social development of the EU, 2018-2019

	Gross domestic product per capita (in PPS, EU-28 = 100), 2019	Actual individual consumption per capita (in PPS, EU-28 = 100), 2019	Unemployment rate, population by age from 15 to 74 years, % of active population, 2019	People at risk of poverty or social exclusion, % of total population, 2018
EU-28	100	100	6.3	21.8
Belgium	117	113	5.4	20.0
Bulgaria	52	58	4.2	32.8
Czech Republic	91	83	2.0	12.2
Denmark	128	114	5.0	17.0
Germany	120	120	3.2	18.7
Estonia	83	74	4.4	24.4
Ireland	189	95	5.0	21.1
Greece	67	76	17.3	31.8
Spain	90	89	14.1	26.1
France	105	107	8.5	17.4
Croatia	64	65	6.6	24.8
Italy	94	97	10.0	27.3
Cyprus	88	94	7.1	23.9
Latvia	69	70	6.3	28.4
Lithuania	82	89	6.3	28.3
Luxembourg	259	133	5.6	21.9
Hungary	73	66	3.4	19.6
Malta	99	78	3.4	19.0
Netherlands	128	112	3.4	16.7
Austria	127	116	4.5	17.5
Poland	72	78	3.3	18.9
Portugal	78	84	6.5	21.6
Romania	69	77	3.9	32.5
Slovenia	87	79	4.5	16.2
Slovakia	73	72	5.8	16.3
Finland	110	111	6.7	16.5
Sweden	120	110	6.8	18.0
United Kingdom	104	113	3.8	23.1

Source: (Eurostat 2020)

According to the household welfare indicator as Actual Individual Consumption (AIC) per capita expressed in PPS, by the end of 2019 (preliminary estimates), the spread between the EU countries was more than double, varied from 58% to 133% of the EU-27 average.

The difference between the EU countries in terms of the unemployment rate among the population aged 15-74 is very significant. In 2019 in the Czech Republic, Germany and Poland it was only 2.0%, 3.2% and 3.3%, in Italy this figure was 10.0%, in Spain 14.1%, and in Greece 17.3% (*Table 1*).

The share of the population at risk of poverty and social exclusion in 2018 ranged from 32.8% in Bulgaria, 32.5% – in Romania and 31.8% – in Greece to 12.2% – in the Czech Republic (*Table 1*), in other words, the «gap» between EU states was almost 3 times.

The spread of the COVID-19 pandemic can be seen as a driver of further growing socio-economic disparities and divergence trends in the European Union. This is due to the coronavirus factor, along with other global factors, such as the decline of commodity and stock markets; the weakening of world trade under sanctions and artificial “trade wars”; global growth in poverty, unemployment and social inequality; crisis of global governance architecture, etc. All the above – mentioned factors pushed the world economy into a deep transformational crisis.

A serious crisis will affect the countries of the European region, including the EU. According to the forecast of the European Commission, which was published in May this year, in 2020 the EU and especially the euro area expect a significant deterioration in key macroeconomic and macrofinancial indicators.

In particular, the reduction of real GDP in the EU-27 will reach 7.4%; in the euro area it will be even 7.7%. The unemployment rate among the population aged 15-74 will rise to 9.0% in the EU-27 and to 9.6% in the Eurozone. The budget deficit, the threshold value according to the nominal convergence criteria is 3.0% of GDP, is expected in 2020 at the level of 8.3% of GDP of the EU-27 and 8.5% of GDP of the Eurozone. General government gross debt, the threshold value according to the criteria of nominal convergence is 60.0% of GDP, this year in the EU-27 will reach 95.1% of GDP, and in the Eurozone 102.7% of GDP (European Commission 2020b, p. 168, 179, 185, 188). At the same time, the expected recovery of the European economy in 2021 will not allow the vast majority of member states to compensate for the crisis in 2020.

It is clear that the recession of the united European economy caused by the COVID-19 pandemic, as well as other factors, will be an extremely serious challenge to overcoming the socio-economic divergence in the EU.

Existing inter-country differences in the socio-economic development of the EU (and especially their probable deterioration due to shock effects) lead to the use of appropriate mechanisms to overcome divergence and move forward on the convergence path. The advantage of the European Union is that these mechanisms have a long formation history and are constantly being improved in the context of institutional and macro-economic changes.

Key mechanisms for overcoming socio-economic divergence in the European Union

We want to highlight four mechanisms for overcoming the socio-economic divergence between the EU Member States:

1. Institutional mechanisms:
 - legal: the institution of the “*acquis communautaire*” is a single legal system and EU legislation. Significant are the Maastricht Treaty (1992), which established the criteria for nominal (macro-financial) convergence; Stability and Growth Pact (1997); European Pillar of Social Rights (2017);
 - strategic management: the implementation of ten-year European Union Strategies for growth and employment since 2000 (the Lisbon Strategy, the Strategy “Europe-2020”); the implementation by the EU countries of Stability Programs or Convergence Programs (since 1999); the application of the Macroeconomic Imbalance Procedure (since 2011), etc.;
2. Regulatory mechanisms: European Single Market (since 1993); European Cohesion Policy; European Enlargement Policy; European Cross-Border Cooperation; Employment and Social Policy, etc.;
3. Budgetary and financial mechanisms: the Structural Funds and the Cohesion Fund; the Multiannual Financial Framework (from 1988 for a five-year period, from 2000 for a seven-year period); the European Semester (since 2010); mechanisms implemented by the European Central Bank to promote nominal convergence for EU countries and candidate countries of the euro area (including mechanisms for price developments, fiscal developments, exchange rate developments, long-term interest rate developments and other relevant factors (ECB 2020, p. 5-16).
4. Consulting and management mechanisms: activities of the EU Convergence Monitoring Hub created under the Eurofound (2018); development of modern information-analytical and forecasting tools for studying the processes of convergence / divergence in the EU (Stefanini et al. 2020, p. 7-39).

In the context of achieving the Sustainable Development Goals for the period up to 2030, the mechanism of broad cooperation on the basis of inclusion (“*to leave no one behind*”) is very important. Cooperation includes among other things, constant exchange of experience, iterative learning and mobilization of management knowledge, strategies and approaches to public policy (UNDP 2018, p. 24).

Divergence of Ukrainian and European Union socio-economic systems and ways to overcome it

Achieving the ambitious goals of the Association Agreement between Ukraine and the European Union signed in 2014 requires first of all ensuring their convergence in the institutional, economic and social spheres. However, recently there has been a clear trend of growing divergence of Ukrainian and European Union socio-economic systems – primarily according to such criteria as the level of welfare and productivity. This is due to a number of reasons: the ongoing armed conflict in Donbass; the negative consequences of the 2014-2015 deep crisis in the economic and

social sphere of the state; strengthening the institutions of destruction and corruption; large-scale deindustrialization and labor migration of Ukrainians abroad; degradation of the inefficient system of public administration, etc.

The Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine conducted the relevant econometric calculations and identified several key internal factors that determine the divergence of Ukraine and the EU in the long run, namely:

- debt factor – in 2015 the Ukrainian Government approved “draconian” terrible conditions for restructuring part of the public debt, which significantly limits the annual growth rate of its GDP (at the level 3%, while the practice of Central and Eastern Europe has shown that for successful convergence these rates must be 7-9%);
- capitalization factor – Ukraine has an unacceptably low level of capitalization of the economy (at the level of 15-16% of GDP, while approximately 25% of GDP is required (Skrypnychenko, Yatsenko 2018, p. 68));
- knowledge-based and technology factor that is insignificant in the country's macroeconomic development. In February 2020, the Ukrainian Government presented an Economic Growth Strategy by increasing investment. During the presentation, it was noted that currently the share of medium- and high-tech goods and services in Ukrainian exports is 17%, and in the processing industry output is only 3%. At the same time, the rate of depreciation of fixed assets in Ukraine reaches 62%, while in neighbouring Slovakia is only 35%. Today, Ukraine needs huge investments, because it has already “eaten” the industrial base left as the Soviet legacy since the 1990s (Mirperemen 2020);
- the factor of labor migration from Ukraine – according to expert estimates, 9-10 million Ukrainians, or about half of its workforce, work abroad;
- demographic factor – according to the IMF forecast, during 2018-2030 Ukraine will lose 15.6% of its labor resources and without significant growth in labor productivity will not be able to ensure economic growth above 2.5% per year, while Ukraine's GDP should grow during 20 years at least 6% per year to reach the current level of Poland (Interfax 2019).

In addition, the possible increase in the divergence between Ukraine and the EU will be significantly affected by the COVID-19 pandemic. According to UNICEF experts, taking into account the projected IMF decline in Ukraine's GDP in 2020 by 7.7%, the reduction in income as a result of the coronavirus pandemic will almost double the poverty rate (in absolute terms) in Ukraine – from 27.2% to 50.8%. Consequently, the number of Ukrainian citizens living in poverty will increase by 9.0 million, including 1.8 million children (Borodchuk, Cherenko 2020, p. 5).

In recent years Ukraine has been among the leaders in Europe in terms of poverty, measured by the size of household welfare – the average market value of assets per adult household member (Credit Suisse Research Institute 2019, p. 72-110).

A comparative analysis of data for the period 2010-2019 shows that the rapid growth of poverty in Ukraine began in 2015 when the average welfare of Ukrainian households fell to 1.8% and 9.2% of the same indicators in France and Poland.

According to the results of 2019, the average welfare of households in Ukraine was only 3.2% of the average welfare of households in France and 15.2% in Poland (Table 2). This corresponds to the level of Ukraine in 2011-2012.

Table 2. Dynamics of household wealth in France, Poland and Ukraine in 2010-2019, \$ thousand per adult

Year	France	Poland	Ukraine	Ratio of indicators of Ukraine and:	
				France (%)	Poland (%)
2010	282.7	46.3	6.5	2.3	14.0
2011	280.0	45.4	7.7	2.8	17.0
2012	277.7	47.1	9.1	3.3	19.3
2013	289.1	52.1	10.0	3.5	19.2
2014	254.1	51.7	5.7	2.0	11.0
2015	236.8	45.4	4.2	1.8	9.2
2016	238.4	46.6	4.7	2.0	10.1
2017	281.8	59.2	7.5	2.7	12.7
2018	277.2	56.3	8.3	3.0	14.7
2019	276.1	57.9	8.8	3.2	15.2

Source: (Credit Suisse Research Institute 2019, p. 72-110), authors' calculations

The societal threat is that the scale of poverty growth in Ukraine in the post-pandemic period maybe even more impressive. In June 2020 the IMF downgraded its forecast for Ukraine's GDP decline in 2020 from 7.7% to 8.2% due to the lack of household savings, financial instability and limited fiscal support for the Ukrainian economy during the COVID-19 pandemic. Accordingly, a greater macroeconomics recession, otherwise things being equal, will lead to a greater incidence of poverty and marginalization.

This large-scale increase in poverty in Ukraine can not only significantly strengthen the social divergence of Ukraine and the European Union but also make it virtually impossible to reverse this negative trend, even in the long run.

Additional pressure on maintaining the convergence processes between Ukraine and the European Union is provided by the insufficiently sustainable state of the Ukrainian monetary and financial system. It is mainly related to the incompleteness of financial sector reforms and the low level of development of financial services markets in Ukraine; low efficiency of the country's financial integration into the European and global space; vulnerability of the national monetary and financial system to the external impact of crisis phenomena (Borzenko 2019, p. 80).

To avoid a negative scenario for the long-term deepening of socio-economic divergence between Ukraine and the EU, Ukraine must adapt a relevant European

experience in overcoming divergence to its reality. The main ways of such adaptation for Ukraine today are as follows:

- settlement of the conflict in Donbass, restoration and reintegration of the territories occupied and affected by the conflict;
- the implementation of an effective anti-crisis policy to overcome the consequences of the COVID-19 pandemic;
- carrying out effective institutional transformations, in particular, reducing the level of corruption;
- recovery of the industrial profile of the state;
- acceleration of innovation and investment modernization and structural and technological renewal of production;
- overcoming the debt dependence of the state;
- strengthening social protection and improving the quality of life;
- refracting the negative demographic trend and the trend of rapid labor migration outside of Ukraine.

None of these paths is easy for Ukraine due to the lack of political will, highly professional managers and the necessary resources, which can make overcoming the socio-economic divergence of Ukraine-EU a task for the next decades.

Growing demand for the Welfare State under the influence of the COVID-19 pandemic: how it will help overcome social divergence between countries

One of the priorities of the new European Commission, which began work in December 2019, was social development and building a “strong social Europe” that could meet today's challenges. In early 2020, trying to find adequate responses to the challenges posed by trends in digital societies, ageing population (demographic shifts) and the EU's planned transition towards a climate-neutral economy, the European Commission presented to the public, EU institutions and social partners special Social Policy Action Plan.

This document is a draft of Action Plan on the further implementation of the European Pillar of Social Rights that will be adopted in 2021, and provides for the development and public discussion in EU on a number of important initiatives: the New Skills Agenda for Europe; fair minimum wages for workers in the EU; European Unemployment Re-insurance Scheme; An updated Youth Guarantee; A Green Paper on Ageing; Strategy for Persons with Disabilities; A European Gender Equality Strategy, etc. (European Commission 2020a). The next round of consultations on the topic area “Reinforcing Social Europe” was held by the European Commission in June 2020, noting that “[...] the Action Plan on the European Pillar of Social Rights will be a crucial component of our long-term recovery strategy. We can only emerge from this crisis by putting employment and social matters at the heart of our plan” (European Commission 2020c).

The European Commission's approaches clearly demonstrate the commitment in modern EU policy to the priorities of the Social Agenda, the strengthening of Social

Europe, and generally the preservation of the European Welfare State model. This was especially noticeable during the spread of the COVID-19 pandemic, which greatly strengthened the public demand for an effective model of a welfare state, which, even in force majeure events, has efficient and stable healthcare, social protection, education, etc.

To counter the coronavirus pandemic and overcome its consequences, the European Union, with some delay and incoordination in the beginning, has implemented a number of effective anti-crisis initiatives, including the Coronavirus Response Investment Initiative; Temporary Framework to enable Member States to further support the economy in the COVID-19 outbreak; State aid Framework Flexibility; broad anti-crisis initiatives to support the employment and earnings of European workers, etc.

According to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, the proposed set of measures within these initiatives was unprecedented in the history of the European Union, but the effectiveness of these measures was not always high. As of June 2020, partial unemployment benefits have been most effective in most EU Member States, while simplification of credit for small businesses and social support for informally employed workers have proved ineffective (Eurofound 2020, p. 51-52).

It is important that these EU approaches in the future will directly contribute to overcoming both imbalances and divergences in the employment of the European Union and social divergence between its member states in general, and can be adapted accordingly in the formation of Ukraine's pro-convergence policy (Kostrytsia, Burlay 2020, p. 97-101).

At the same time, modern social policy of Ukraine should not only meet the goals of its European integration policy, but also contribute to overcoming the deepening national demographic crisis, as well as leveling existing threats to social security of the Ukrainian state, the main among which experts identify the following:

- encroachment on the territorial integrity of the state, related to the annexation of Crimea and the armed conflict in Donbass;
- high level of poverty;
- inefficiency of the public administration system, imbalance of national security and social policy;
- the imperfection of the state policy on preservation of human potential;
- growth of social inequality in society, deformation of the social structure of society (Novikova (ed.) 2020, p. 370-383).

Conclusions

The processes of socio-economic convergence and divergence of states play an important role in the global paradigm of sustainable development. Thus, inter-country convergence contributes to the achievement of the Sustainable Development Goals for the period 2015-2030, while divergence moves away from it. Therefore, the success of countries' integration policies is largely determined by the results of their convergence and ability to overcome existing divergence trends, which are

likely to intensify under the influence of the COVID-19 pandemic, which catalyzed a new large-scale crisis in the global economy.

The European Union has its own success story in ensuring the convergence of member states and has created effective mechanisms and approaches to overcome the divergence between them, including social divergence. Ukraine needs to adapt these mechanisms and approaches to its reality in order to reverse the trend of socio-economic divergence with the EU that has emerged since 2014. The reversal of this negative trend should be seen as a necessary, but insufficient, condition for achieving the ambitious goals of the EU-Ukraine Association Agreement.

Particular attention should be paid to social aspects when forming Ukrainian state policy which will reduce its divergence with the European Union. This is relevant given the growing scale of poverty in Ukraine and the growing global demand for the Welfare State under the influence of the COVID-19 pandemic.

References

1. Baumol W., Nelson R., Wolff E. (eds.) (1994), *Convergence of Productivity: Cross-National Studies and Historical Evidence*, Oxford University Press, New York.
2. Borodchuk N., Cherenko L. (2020), *Fighting COVID-19 in Ukraine: Initial Estimates of the Impact on Poverty*, United Nations Children's Fund Office in Ukraine, May, Kyiv, <https://www.unicef.org/ukraine/en/reports/fighting-covid-19-ukraine-initial-estimates-impact-poverty> (accessed: 03.05.2020).
3. Borzenko O. (2019), *Imperatives of Development of Post-Socialist Countries Financial Markets*, "University Economic Bulletin", No. 43.
4. Borzenko O.O. et al. (2020), *Development of EU Financial Institutions and Challenges for Financial Policy of Ukraine*, SI "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine", Interservice, Kyiv.
5. Burlay T. (2019), *Factors of the Socio-Economic Divergence between Ukraine and the European Union*, "Ukrainian socium", No. 2(69).
6. Credit Suisse Research Institute (2019), *Global Wealth Databook 2019*, Zürich, <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html> (accessed: 12.05.2020).
7. Dobrinsky R., Havlik P. (2014), *Economic Convergence and Structural Change: the Role of Transition and EU Accession*, "WIIW Research Report", July, No. 395, Vienna Institute for International Economic Studies, <https://wiiw.ac.at/economic-convergence-and-structural-change-the-role-of-transition-and-eu-accession-dlp-3357.pdf> (accessed: 12.05.2020).
8. ECB (2020), *ECB Convergence Report – June 2020*, Frankfurt am Main: European Central Bank.
9. Eurofound (2017), *Converging Economies, Diverging Societies? Upward Convergence in the EU*, Eurofound, Dublin, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/other/2017/converging-economies-diverging-societies-upward-convergence-in-the-eu-foundation-forum-2017-session-1> (accessed: 03.05.2020).
10. Eurofound (2020), *COVID-19: Policy Responses across Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20064en.pdf (accessed: 23.06.2020).
11. European Commission (2020a), *Commission Presents First Reflections on Building a Strong Social Europe for Just Transitions*, 14 January, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_18 (accessed: 23.06.2020).
12. European Commission (2020b), *European Economic Forecast: Spring 2020*, "European Economy Institutional Papers", No. 125, May, European Commission, Brussels.

13. European Commission (2020c), *Reinforcing Social Europe – Commission Launches Consultation Roadshow*, 17 June, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=9706&furtherNews=yes> (accessed: 25.06.2020).
14. Eurostat (2020), *Eurostat Database*, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (accessed: 25.06.2020).
15. Galbraith J.K. (1967), *The New Industrial State*, Houghton Mifflin Company, Boston.
16. Gräbner C. et al. (2017), *Is Europe Disintegrating? Macroeconomic Divergence, Structural Polarisation, Trade and Fragility*, “WIIW Working Paper”, September, No. 136, Vienna Institute for International Economic Studies.
17. IMF (October 2017), *Seeking Sustainable Growth: Short-Term Recovery, Long-Term Challenges*, International Monetary Fund, Washington.
18. Interfax (2019), *Ukraine Needs to Grow 20 Years at 6% per Year in Order to Reach the Current Level of Poland – IMF Representative*, <https://interfax.com.ua/news/economic/642235.html> (accessed: 19.06.2020).
19. Interfax (2020), *The IMF Explains the Pessimistic Forecast of Ukraine’s GDP in 2020 by the Lack of Household Savings and Limited Fiscal Support*, <https://interfax.com.ua/news/economic/671143.html> (accessed: 26.06.2020).
20. Kostrytsia V.I., Burlay T.V. (2020), *Imbalances and Divergence in Employment: EU and Ukraine’s Approaches to Overcome It*, “Ukrainian socium”, No. 1(72).
21. Lukyanenko D., Chuzhikov V., Vozhnyak M. (eds.) (2010), *Convergence of Economic Models of Poland and Ukraine*, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv.
22. Mirperemen (2020), *Kiev Considers That Ukraine Needs \$ 100 Billion and 50 Years to Catch Up with Neighbouring Countries*, <http://mirperemen.net/2020/02/v-kieve-schitayut-chtoukraine-nuzhno-100-mlrd-i-50-let-chtoby-dognat-sosednie-strany/> (accessed: 23.06.2020).
23. Mokiy A.I., Fedoryshyn N.Yu. (2007), *Prerequisites for the Implementation of the Regional-Sectoral Model of Ukraine’s Integration into the EU*, “Theoretical and Applied Issues of Economics”, Collection of Scientific Works, Vol. 12, <http://mev.lac.lviv.ua/downloads/vyklad/fedor/stat/12.pdf> (accessed: 29.05.2020).
24. Novikova O.F. (ed.) (2020), *Social and Labor Factors of Sustainable Economic Growth: Opportunities and Mechanisms of Activation*, Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/mono_2017-2019-1.pdf (accessed: 12.05.2020).
25. OECD (June 2020), *Building Back Better: A Sustainable, Resilient Recovery after COVID-19*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
26. Sala-i-Martin X. (1994), *Cross-Sectional Regressions and the Empirics of Economic Growth*, “European Economic Review”, Vol. 38(3-4).
27. Savelyev Ye., Smalyuk H. (2019), *Economic Convergence in the European Integration Space in the Context of Relations between Ukraine and the Visegrad Four*, “Journal of European Economy”, Vol. 18(4).
28. Seroka-Stolka O., Surowiec A., Pietrasieński P., Dunay A. (2017), *Sustainable Business Models*, “Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 1.
29. Skrypychenko M.I., Yatsenko G.Yu. (2018), *An Instrumental Analysis of GDP Gap in Ukraine*, “Economy and Forecasting”, No. 1.
30. Solow R.M. (1956), *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, “Quarterly Journal of Economics”, Vol. 70.
31. Spence M. (2011), *The Next Convergence. The Future of Economic Growth in a Multispeed World*, Farrar, Straus&Giroux, New York.
32. Stefanini F.M. et al. (2020), *Monitoring Upward Convergence in the EU with R: The ConvergeEU Package*, Eurofound, May, Dublin, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef20008.pdf> (accessed: 17.06.2020).

33. Swan T.W. (1956), *Economic Growth and Capital Accumulation*, "Economic Record", Vol. 32.
34. UNDP (2018), *What Does It Mean to Leave No One Behind?*, A UNDP discussion paper and framework for implementation, July, United Nations Development Programme, New York, <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/what-does-it-mean-to-leave-no-one-behind-.html> (accessed: 03.05.2020).
35. World Bank (2012), *Golden Growth: Restoring the Lustre of the European Economic Model*, World Bank Group, Washington.
36. World Bank (2020), *Global Economic Prospects, June 2020*, World Bank Group, Washington.

PRZEWYCIĘŻANIE ROZBIEŻNOŚCI W WARUNKACH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU: DOŚWIADCZENIE EUROPEJSKIE I JEGO DOSTOSOWANIE NA UKRAINIE

Streszczenie: Osiągnięcie Celów Zrównoważonego Rozwoju do 2030 roku możliwe jest poprzez przewyciężenie międzynarodowej społeczno-gospodarczej rozbieżności, która może znacznie zwiększyć się w wyniku pandemii COVID-19. Unia Europejska ma duże doświadczenie w pokonywaniu różnic między państwami członkowskimi, co może być również przydatne w przypadku Ukrainy, która wdraża układ o stowarzyszeniu z UE. Jego wprowadzenie utrudniają różnice między Ukrainą a UE w ostatnich latach. Dziś Ukraina potrzebuje nowego podejścia do polityki państwa pozwalającej przewyciężyć rozbieżności z UE i promującej integrację europejską. Celem tej publikacji jest poznanie głównych kierunków polityki państwa ukraińskiego w zakresie przewyciężania różnic gospodarczych i społecznych z Unią w warunkach zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem odpowiednich doświadczeń europejskich. Aby osiągnąć ten cel, autorki zastosowały metody analizy systematycznej i porównawczej, własne obliczenia ekonometryczne, wyniki innych badań tematycznych oraz oficjalne dane statystyczne. Zgodnie z wynikami badań autorki wyjaśniły następujące kluczowe kierunki polityki Ukrainy w celu przewyciężenia jej rozbieżności z UE: rozstrzygnięcie konfliktu zbrojnego w Donbasie, reindustrializacja, zmniejszenie zależności od długu publicznego, znaczne ograniczenie wysokiego poziomu korupcji i ubóstwa oraz innych. Wyniki tego badania można wykorzystać jako podstawę naukową do kształtowania polityki państwa w zakresie integracji europejskiej Ukrainy.

Słowa kluczowe: polityka gospodarcza i społeczna, integracja europejska, konwergencja, dywergencja, efekty COVID-19, Ukraina



ZNACZENIE PERSONALIZACJI KLIENTÓW W ZWIĘKSZANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH

Kamila Charciarek¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu poruszono tematykę dotyczącą szeroko pojętej reorganizacji zarządzania współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw produkcyjnych. Wprowadzanie zmian w dotychczasowej działalności firm jest uzależnione od aktualnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych, wynikających z postępującej świadomości klientów, między innymi w aspekcie użytkowania wysokiej jakości produktów, a także nowych możliwości ich zakupu i dystrybucji. Decyzje podejmowane w tym odniesieniu przez osoby zarządzające organizacjami stanowią o zwiększaniu ilości zasobów niematerialnych (dane i informacje), a tym samym realizacji zaplanowanych przedsięwzięć inwestycyjnych. W konsekwencji możemy mieć do czynienia z podażą dóbr, na które w określonym momencie występuje popyt. Celem opracowania jest zaprezentowanie roli klientów i zasadności procesów ich personalizacji w aspekcie sukcesywnego rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych poprzez zwiększanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Ponadto na podstawie weryfikacji wyników, które pozyskano w ramach przeprowadzonych badań ankietowych w grupie losowo wybranych respondentów, dokonano oceny świadomości konsumentów na temat wykorzystywanych przez firmy sposobów nawiązywania z nimi relacji. W opracowaniu podjęto także próbę określenia poziomu zaawansowania omawianych procesów i wykorzystania w tym celu nowoczesnych rozwiązań ICT² w różnych sektorach gospodarczych polskich organizacji.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, personalizacja klientów, reorganizacja zarządzania podmiotami gospodarczymi, technologie informacyjno komunikacyjne (ICT)

DOI: 10.17512/znpcz.2020.2.02

Wprowadzenie

Tempo zmian i uwarunkowań społeczno-gospodarczych stanowią o inwestycjach przedsiębiorstw oraz ich sukcesywnym rozwoju. Finansowanie nowych przedsięwzięć obejmuje przede wszystkim modernizację zaplecza technologicznego (zakup wysoko zaawansowanych maszyn i urządzeń produkcyjnych), informatycznego (narzędzia informacyjno-komunikacyjne i analityczne), a także wprowadzanie zmian w dotychczasowej kulturze zarządzania, między innymi w ujęciu procesowym³.

¹ Kamila Charciarek, mgr inż., kamilaa.francik@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2656-239X

² ICT – (ang. *Information and Communication Technologies*) technologie informacyjno-komunikacyjne.

³ Zarządzanie procesowe przedsiębiorstwami produkcyjnymi – A. Bitkowska definiuje niniejszy termin jako działania realizowane przez osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi w ramach identyfikacji i fragmentaryzacji na poszczególne operacje składowe zachodzących w ich obrębie procesów.

Przedsiębiorstwa, których nadrzędnym celem jest realizacja oczekiwań klientów, są skłonne do przeznaczania większej ilości środków finansowych na doskonalenie funkcjonowania obszarów odpowiedzialnych za weryfikację ich preferencji, co decyduje również o ukształtowaniu dynamiki i tempa procesów produkcyjnych wyrobów. Ma to na celu wyodrębnienie ewentualnych nieprawidłowości i ich eliminację przed rozpoczęciem dystrybucji produktów do klientów, jak również przeciwdziałanie wystąpieniu niniejszych czynników w przyszłości. Całokształt zmian w odniesieniu do sposobów zarządzania przedsiębiorstwami może przyczynić się do ugruntowania ich pozycji rynkowej na poziomie wyższym od firm konkurencyjnych (King 2016, s. 23; Pudło, Francik 2017, s. 27-38; Włodarczyk 2017, s. 117).

Niezależnie od profilu prowadzonej działalności podmiotów gospodarczych kluczowym elementem zaplanowanych projektów inwestycyjnych jest analiza zapotrzebowań popytowych oraz określenie predyspozycji przedsiębiorstw w tym odniesieniu (Grego-Planer, Liczmańska, Petrykowska 2013, s. 257). Działania takie stanowią szansę wytworzenia produktów mniej szablonowych, które w większym stopniu są dostosowane do oczekiwań konsumentów. Ponadto reorganizacja zarządzania podmiotami gospodarczymi powinna opierać się na przeświadczeniu pracowników i kadry zarządzającej o jej słuszności i pełnym wykorzystaniu dostępnych możliwości technologicznych i kapitału intelektualnego.

W niniejszym opracowaniu postawiono następującą hipotezę główną: Zastosowanie zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych usprawnia realizację procesów personalizacji klientów w przedsiębiorstwach produkcyjnych, decydując o zwiększaniu ich przewagi konkurencyjnej na rynku. W celu weryfikacji hipotezy głównej wyodrębniono następujące hipotezy pomocnicze:

1. Wykorzystanie zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych może znacząco wspierać procesy zarządzania przedsiębiorstwami produkcyjnymi i realizację przedsięwzięć inwestycyjnych poprzez pozyskiwanie większej ilości zasobów niematerialnych (dane i informacje) z ich otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.
2. Wysoko zaawansowane technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiają wykorzystanie rozwiązań w zakresie zarządzania procesowego przedsiębiorstwami produkcyjnymi, co stanowi o ustabilizowaniu relacji popytu i podaży dóbr, preferowanych w określonym czasie na rynku przez ich nabywców.

Należy także podkreślić, że opracowanie stanowić będzie zbiór informacji uzyskanych w ramach przeglądu literatury przedmiotu z uwzględnieniem najlepszych praktyk oraz wyników przeprowadzonych badań empirycznych. W ramach realizacji określonych celów oraz weryfikacji przedstawionych hipotez wykorzystane zostaną następujące metody i narzędzia badawcze:

Istotnym elementem omawianych zmian w sposobie funkcjonowania firm są także analiza, monitorowanie i kontrola procesów wytwórczych, a tym samym optymalizacja ich przebiegu. Według A. Bitkowskiej wdrożenie koncepcji procesowego zarządzania przedsiębiorstwami produkcyjnymi może w znaczącym stopniu przyczynić się do poprawy efektywności jednostki, wyprodukowania wyrobów o zwiększonych parametrach jakościowych i wydłużenia okresu ich użytkowania (Bitkowska 2009, s. 10-11).

- W części teoretycznej – przegląd dostępnych źródeł literatury polskiej i zagranicznej, dotyczącej wpływu i znaczenia procesów personalizacji klientów na funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych.
- W części empirycznej – przeprowadzenie badań ankietowych w grupie losowo wybranych respondentów oraz graficzna i statystyczna interpretacja uzyskanych wyników. Ponadto część empiryczna niniejszego opracowania będzie skoncentrowana na określeniu poziomu świadomości konsumentów w zakresie wykorzystywanych sposobów nawiązywania z nimi relacji w różnych sektorach gospodarczych przedsiębiorstw produkcyjnych za pośrednictwem nowoczesnych rozwiązań ICT.

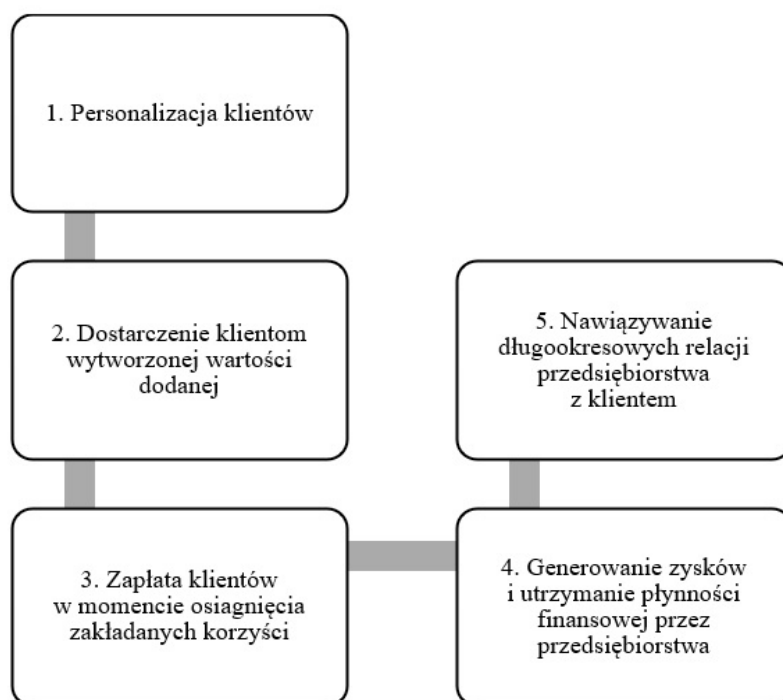
Rola personalizacji klientów w rozwoju przedsiębiorstw

Postępujące zjawisko konkurencji rynkowej⁴ stanowi o umieszczeniu w centrum zainteresowania klienta, który z punktu widzenia decydentów firm jest determinantą ich sukcesywnego rozwoju. W związku z tym zwiększanie zasobów wiedzy na temat jego predyspozycji i oczekiwań jest głównym celem współcześnie funkcjonujących organizacji (Orzelska 2010, s. 229; Buchnowska 2006, s. 13-14).

M.E. Porter i M.R. Kramer w opracowaniu *Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth* zwracają uwagę na kluczową rolę klienta we współtworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstw. Autorzy w swoich rozważaniach wskazują również, że czynnikiem ograniczającym rozwój firm jest ich dążenie do osiągnięcia jedynie korzyści ekonomicznych. Dlatego też M.E. Porter i M.R. Kramer wskazują, że opracowana i sukcesywnie realizowana strategia funkcjonowania organizacji powinna uwzględniać zastosowanie metod i narzędzi w procesie adaptacji do zmieniających się w radykalnym tempie czynników społecznych i ekologicznych (Porter, Kramer 2011). W tym odniesieniu warto zaprezentować także stanowisko B. Dobiegały-Korony. Autorka zaprezentowała pogląd, który stanowi, że osiągnięcie celów przedsiębiorstwa na poziomie wyższym od konkurencyjnych podmiotów gospodarczych wymaga uwzględnienia wagi i roli klienta w zaprojektowanym systemie produkcyjnym (Dobiegała-Korona 2012, s. 64-65).

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na podstawie tradycyjnych modeli zarządzania odnosiło się do eliminacji trendów rynkowych oraz preferencji klientów (realizacja procesów wewnątrz przedsiębiorstwa). Co więcej, opracowana na tej podstawie strategia rozwoju była skoncentrowana na sprzedaży wytworzonej wartości dodanej poprzez wykorzystanie dostępnych koncepcji marketingowych. Dlatego też postępująca świadomość konsumentów wymusza na decydentach organizacji dostarczenie na rynek jedynie tych korzyści, za które są oni skłonni zapłacić (Stańczyk-Hugiet 2012, s. 78; Chomiak-Orsa 2013, s. 162).

⁴ Zjawisko konkurencyjności przedsiębiorstw – oznacza zdolność organizacji do określenia nowych kierunków rozwoju oraz pozyskiwania i przetwarzania w tym celu kluczowych zasobów materialnych i niematerialnych, a także zastosowania nowoczesnych metod zarządzania i nawiązywania relacji z klientami. Konkurencyjność przedsiębiorstw stanowi o zwiększaniu zysków przedsiębiorstw ze sprzedaży wyprodukowanych wyrobów oraz o procesach decyzyjnych w aspekcie finansowania nowych przedsięwzięć, skoncentrowanych na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku (Stankiewicz 2000, s. 79; Walczak 2010; Beyer 2012, s. 241-245).



Rysunek 1. Czynniki decydujące o realizacji oczekiwań klientów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Żak 2012, s. 735-736)

Ocena zaprezentowanych na *Rysunku 1* czynników decydujących o realizacji oczekiwań klientów wykazała, że podejmowane przez nich decyzje w aspekcie zakupu określonych dóbr powinny być poprzedzone utworzeniem przez przedsiębiorstwa baz danych na temat wartości dodanej, którą aktualnie są oni zainteresowani. Z kolei wystąpienie jakichkolwiek nieprawidłowości w trakcie użytkowania wyrobów, jak również brak zainteresowania w tym odniesieniu ze strony producentów stanowi o weryfikacji oferty konkurencyjnych firm i prawdopodobieństwie zakończenia dotychczasowej współpracy. Warto podkreślić, że uwarunkowania społeczno-gospodarcze stwarzają nowe możliwości realizacji określonych celów strategicznych (Andruszkiewicz 2015, s. 180-181). W związku z tym przedsiębiorstwo powinno być definiowane terminem systemu, w którym zaplanowanie przebiegu poszczególnych procesów decyduje o wykorzystaniu szans i okazji występujących w ich otoczeniu (Charciarek, Pudło 2019, s. 167-177). Niemniej jednak całością działań wymaga od kierownictwa firm umiejętnego wykorzystywania ich mocnych stron, przy jednoczesnej eliminacji występujących zagrożeń – optymalizacja poziomu ryzyka biznesowego⁵ (Moczulska, Stankiewicz 2016, s. 121; Francik,

⁵ Ryzyko biznesowe – zaprezentowane w literaturze przedmiotu definicje są zróżnicowane ze względu na dowolność ich interpretacji. Niemniej jednak należy podkreślić, że ryzyko biznesowe odnosi się do wszystkich podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań, które mogą przyczynić się do uzyskania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków ich funkcjonowania na rynku. K. Francik,

Pudło 2016b, s. 23-24). Elementem sukcesywnego rozwoju przedsiębiorstw są zatem działania skoncentrowane na pozyskiwaniu, przetwarzaniu oraz przechowywaniu danych i informacji na temat aktualnych oczekiwań klientów (procesy personalizacji i analizy rynkowej). Dlatego też zwiększa się liczba podmiotów gospodarczych, która decyduje o finansowaniu szeroko pojętej działalności innowacyjnej, takiej jak implementacja zaawansowanych technologii informacyjnych. Reorganizacja zarządzania poszczególnymi obszarami przedsiębiorstw w znaczącym stopniu wpływa na skrócenie czasu wykonania zaplanowanych operacji oraz eliminacji możliwych nieprawidłowości przebiegu procesów wytwórczych. Pośród wyodrębnionych narzędzi ICT można wskazać zróżnicowane narzędzia informatyczne i analityczne, takie jak (*Smart Industry Polska 2018*, s. 35):

- chmura obliczeniowa (ang. *Cloud Computing*),
- eksploracja danych (ang. *Data Mining*),
- Big Data,
- Internet Rzeczy (ang. *Internet of Things*),
- Internet Wrzeczeczy (ang. *Internet of Everything*),
- technologie mobilne.

Zagwarantowanie dostępu do sieci Internet pozwala na przekształcenie realizowanych procesów w czasie rzeczywistym, które zostało poprzedzone analizą aktualnych preferencji klientów. Ponadto możemy mieć do czynienia z optymalizacją poziomu ryzyka popełnienia błędów podczas przebiegu poszczególnych procesów wytwórczych lub ich eliminacją przed dostarczeniem wyrobów gotowych do ich przyszłych użytkowników (Markiewicz 2014, s. 153-154; Charciarek, Pudło 2019, s. 167-177). W związku z tym należy podkreślić, że opracowana strategia rozwoju firm produkcyjnych powinna eskalować dążenie osób nimi zarządzających do sukcesywnego zwiększania efektywności i produktywności całej jednostki, a tym samym dostarczenia klientom produktów najwyższej jakości na każdym etapie ich użytkowania (Piwoni-Krzyszowska 2014, s. 67).

Zaspokojenie potrzeb konsumentów wymaga podjęcia przez przedsiębiorstwa działań w zakresie ustabilizowania relacji podaży i popytu określonych dóbr. Wymaga to również nawiązania z klientami długookresowej współpracy, której konsekwencje będą jednoznaczne z ich przywiązaniem do określonej marki i z ponownym zakupem wyprodukowanych przez nią wyrobów. Poprawa parametrów sprzedaży wynika także ze zwiększenia liczby stałych klientów i ciągłego zapewniania o lojalności i predyspozycjach firm w aspekcie przekształcania procesów produkcyjnych na podstawie pozyskanych informacji o ich indywidualnych upodobaniach (Francik, Pudło 2016a, s. 107-118).

M. Charciarek i M. Pudło w swoich rozważaniach na temat omawianego terminu wyodrębnili jego pejoratywne określenia, takie jak: brak satysfakcji, niepewność oraz nieprzewidywalność, które w perspektywie dłuższego okresu czasu mogą stanowić o zagrożeniu płynności finansowej jednostki (decyzje o realizacji określonych przedsięwzięć inwestycyjnych). Ryzyko biznesowe może także wpłynąć na zwiększenie przychodów ze sprzedaży wyprodukowanych wyrobów i umocnienie pozycji konkurencyjnej firm poprzez pozyskanie nowych klientów lub nawiązanie długookresowych relacji z dotychczasowymi poprzez realizację ich oczekiwań (Francik, Charciarek, Pudło 2015, s. 204-307).

Wyniki badań ankietowych

Dążenie przedsiębiorstw produkcyjnych do doskonalenia realizowanych procesów oraz wdrażanie w tym odniesieniu nowoczesnych metod zarządzania jest obciążone dużym poziomem ryzyka biznesowego. Dlatego też w tych sektorach gospodarczych firm zgromadzenie i umiejętne wykorzystanie zasobów niematerialnych (wiedza na temat uwarunkowań zachodzących w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, umiejętności pracowników) może przyczynić się do poprawy wyników finansowych oraz ugruntowania pozycji konkurencyjnej na rynku (Francik, Pudło 2016c, s. 41). W tym celu osoby zarządzające przedsiębiorstwami decydują o uwzględnieniu w przyjętej strategii rozwoju procesów pozyskiwania, przekształcania, gromadzenia i transferu informacji.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przeprowadzono badanie ankietowe, którego celem było określenie poziomu świadomości klientów na temat realizowanych za ich pośrednictwem przez polskie przedsiębiorstwa produkcyjne procesów analizy rynkowej (personalizacja klientów). Ponadto elementem niniejszych badań była weryfikacja stopnia, w jakim firmy są skłonne do wprowadzania zmian w opracowanej strategii rynkowej w celu zwiększenia znaczenia personalizacji klientów i wyprodukowania wyrobów odpowiadających ich oczekiwaniom.

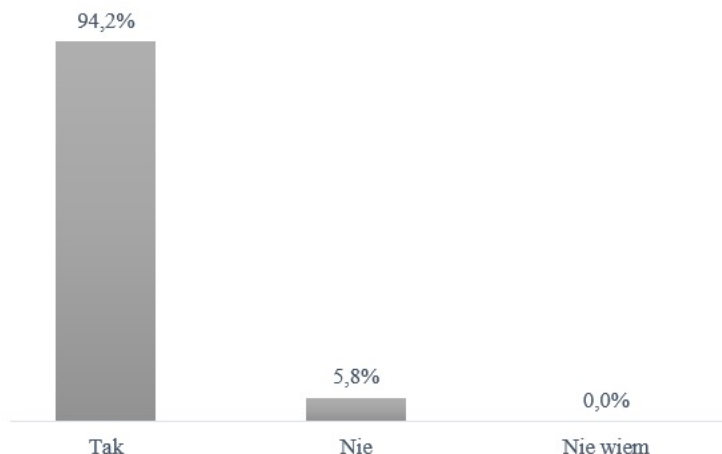
Badania zostały przeprowadzone w czerwcu 2020 roku i wzięło w nich udział 86 osób, których przedział wiekowy był zróżnicowany. W grupie badawczej znajdowało się 68 kobiet i 18 mężczyzn. Wiek ponad połowy ankietowanych zawierał się w przedziale 19-29 lat, co stanowi 82,6% ogólnej liczby respondentów, którzy zdecydowali o udziale w badaniu. Kwestionariusz ankietowy został wykonany w formie elektronicznej na stronie Formularze Google i udostępniony na portalu społecznościowym Facebook oraz stronie internetowej TwojePajęczno.pl. Z uwagi na losowy dobór grupy badawczej wykształcenie osób ankietowanych było zróżnicowane. Największy odsetek respondentów stanowiły osoby, które ukończyły studia wyższe, uzyskując stopień: licencjata (12,8%), inżyniera (9,3%), magistra (33,7%) oraz ponadmagisterski (7%). Oprócz tego ankietowani posiadali także wykształcenie: zasadnicze zawodowe (2,3%) i średnie (34,9%).

Jedną z dostępnych form personalizacji klientów oraz przedstawienia propozycji oferty i cen wyrobów (na podstawie weryfikacji zgromadzonych danych i informacji) jest tak zwana karta stałego klienta, czy też karta rabatowa. Dlatego też pierwsze postawione pytanie w utworzonym kwestionariuszu ankietowym było następujące: Czy otrzymał/a Pan/Pani kartę rabatową lub stałego klienta w jakimkolwiek sklepie stacjonarnym lub internetowym? (*Rysunek 2*).

Analiza pozyskanych wyników badań wykazała, że przeważająca liczba osób, które zdecydowały o wypełnieniu niniejszego formularza ankietowego, udzieliła twierdzącej odpowiedzi na zaprezentowane pytanie. Oznacza to, że przedsiębiorstwa produkcyjne wykorzystują zwiększenie dostępu społeczeństwa do sieci Internet i za pośrednictwem powszechnych narzędzi ICT decydują o analizie uwarunkowań zachodzących w ich otoczeniu zewnętrznym. Zaproponowanie konsumentom możliwości utworzenia karty rabatowej lub stałego klienta wymaga wskazania aktualnego numeru telefonu lub adresu poczty e-mail, co stanowi nową formę nawiązywania

z nimi kontaktu. Jednocześnie w momencie jej wykorzystania przez klientów podczas zakupu określonych dóbr producenci dokonują klasyfikacji grup wyrobów oraz zaplanowania na tej podstawie ich procesów wytwórczych. Przeważająca liczba respondentów wskazała także, że dokonanie płatności w wybranym sklepie stacjonarnym lub internetowym jest poprzedzone poinformowaniem sprzedawcy o posiadaniu niniejszego dokumentu. Rozkład odpowiedzi na postawione pytanie: Czy w momencie zakupu określonych produktów wykorzystuje Pan/Pani kartę rabatową lub kartę stałego klienta? kształtował się następująco:

- tak – 90,7% ankietowanych,
- nie – 9,3% ankietowanych,
- nie wiem – ankietowani nie dokonali wyboru tego wariantu odpowiedzi.



Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy otrzymał/a Pan/Pani kartę rabatową lub stałego klienta w jakimkolwiek sklepie stacjonarnym lub internetowym?

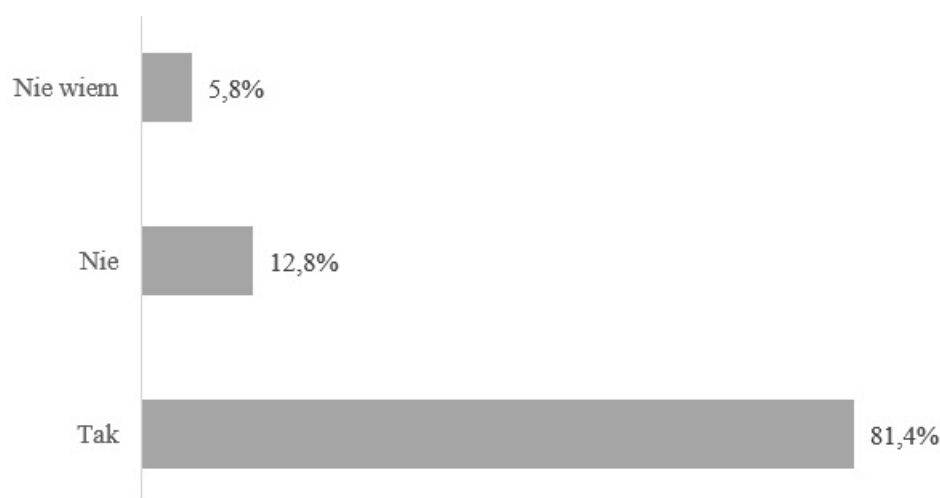
Źródło: Opracowanie własne

Z punktu widzenia konsumentów niniejsze uwarunkowania mogą wynikać z możliwych do osiągnięcia korzyści, m.in. takich jak niższa cena produktów, których użytkowaniem są oni zainteresowani w określonym miejscu i czasie (*Rysunek 3*).

W przypadku znaczącej liczby osób ankietowanych udzielona odpowiedź na postawione pytanie była twierdząca, co potwierdza, że podmioty gospodarcze wykorzystują możliwość weryfikacji oczekiwań i preferencji klientów, ale także powszechne formy komunikacji (sieć Internet) do nawiązania z nimi bezpośredniego kontaktu. Ponadto dążą one do przekazania konsumentom informacji zwrotnej o uwzględnieniu ich potrzeb w aktualnej ofercie sprzedaży. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że zmienia się sposób definiowania klienta przez osoby zarządzające współcześnie funkcjonującymi w sektorze produkcji firmami. Niniejsze uwarunkowania podkreślają także interdyscyplinarny charakter technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz perspektywy oszczędności w tym odniesieniu środków

finansowych poprzez możliwość ich zastosowania w różnych obszarach przedsiębiorstw. Jednocześnie zaobserwowano, że przedstawienie przez firmy perspektyw wykorzystania karty stałego klienta lub rabatowej dla osób nimi zarządzających jest nowym narzędziem zaplanowanej i realizowanej kampanii marketingowej (przesłanie oferty sprzedaży na wskazany adres e-mail). Dlatego też podjęto decyzję o sformułowaniu następującego pytania: Czy po uzyskaniu karty rabatowej lub karty stałego klienta otrzymuje Pan/Pani wiadomości (SMS, e-mail) na temat oferty produktów, odpowiadających Pana/Pani oczekiwaniom? Przeważająca liczba respondentów wskazała, że pozyskują informacje na temat wyprodukowanego asortymentu przez poszczególne podmioty gospodarcze w inny sposób, co potwierdza następujący rozkład udzielonych odpowiedzi:

- nie – 33,7% ankietowanych,
- nie wiem – 17,4% ankietowanych.

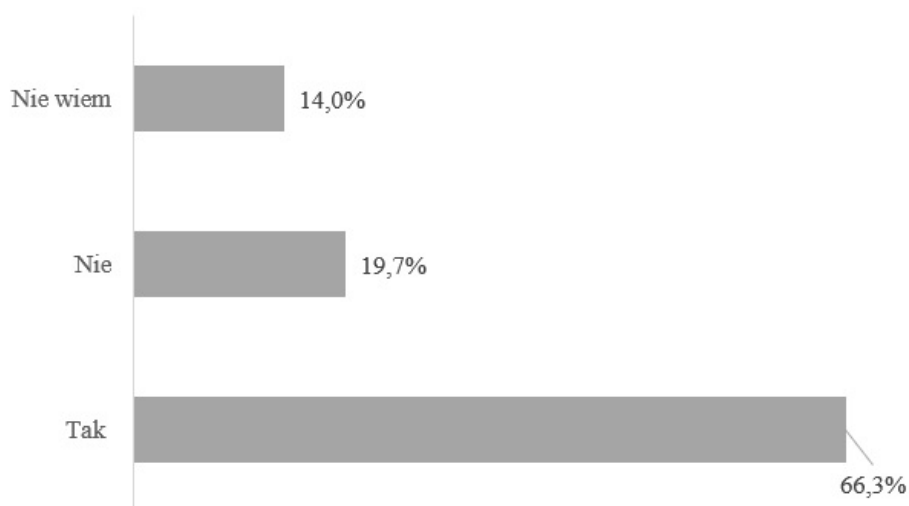


Rysunek 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy po uzyskaniu karty rabatowej lub karty stałego klienta otrzymuje Pan/Pani wiadomości (SMS, e-mail) na temat aktualnych promocji?

Źródło: Opracowanie własne

Suma udzielonych odpowiedzi może oznaczać, że te obszary przedsiębiorstw wymagają reorganizacji zarządzania i zwiększenia w tym odniesieniu możliwości przekazywania klientom informacji zwrotnej o dążeniu do dostosowania aktualnej oferty sprzedaży do ich oczekiwań. Wówczas możemy mieć do czynienia ze zwiększeniem poziomu zaufania konsumentów do określonej marki (poczucie intensyfikacji podejmowanych działań w zakresie podtrzymania nawiązanych relacji). Pozostałe osoby udzieliły odpowiedzi pozytywnej, co stanowi 48,8% ogólnej liczby respondentów.

Elementem niniejszego badania była również ocena wpływu wprowadzonych zmian w dotychczasowym sposobie funkcjonowania firm na możliwość zwiększenia sprzedaży wyprodukowanych dóbr, a tym samym osiągniętych wyników finansowych (*Rysunek 4*).



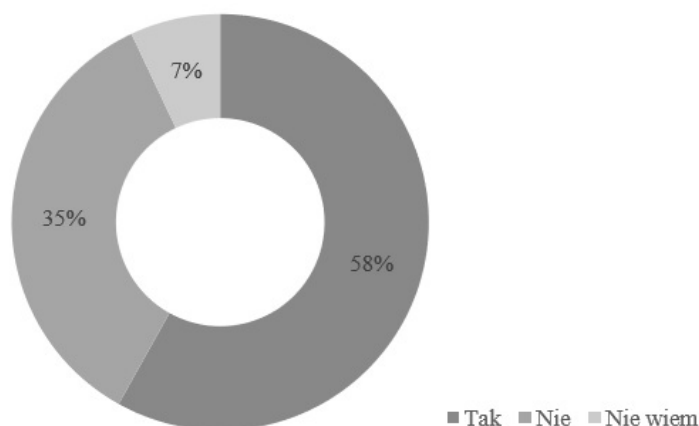
Rysunek 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy aktualne promocje i rabaty zachęcają Pana/Panią do zakupu określonych produktów?

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowany na *Rysunku 4* rozkład odpowiedzi na pytanie wskazuje, że podjęcie decyzji przez klientów o zakupie wybranych produktów jest uzależnione od poziomu ich ceny. Dlatego też utworzenie kart stałego klienta lub rabatowych i poinformowanie uczestników rynku o wprowadzeniu promocji lub wyprzedzaży wyrobów może zwiększyć prawdopodobieństwo ich zakupu. Ponadto drugim istotnym czynnikiem może okazać się przeświadczenie klientów o realizacji procesów produkcyjnych na ich życzenie. Za pośrednictwem omawianych form personalizacji klientów podmioty gospodarcze nieustannie monitorują zachodzące relacje popytu i podaży dóbr i w konsekwencji oferują ich niższą cenę w obawie o podobne działania firm konkurencyjnych. Jednocześnie za pośrednictwem tej formy promocji, marketingu lub personalizacji klientów zarządzający organizacjami są skłonni do obniżenia ceny produktów, które w określonym czasie nie spotkały się z aprobatą konsumentów. Niemniej jednak należy podkreślić, że niniejsze działania są obciążone dużym poziomem ryzyka biznesowego i stanowią próbę funkcjonowania na nowych rynkach.

Istotą działalności przedsiębiorstw jest sprzedaż wyprodukowanych wyrobów. W tym odniesieniu można zaobserwować, że poszczególne jednostki gospodarcze decydują o określeniu oczekiwań klientów poprzez wykorzystanie narzędzi, takich jak: Google Maps, fora dyskusyjne czy dane statystyczne (wielopoziomowa personalizacja i profilowanie klientów w czasie rzeczywistym) – *Rysunek 5*. Na rysunku zaprezentowano rozkład odpowiedzi udzielonych na pytanie: Czy po dokonaniu zakupów w wybranym sklepie stacjonarnym lub internetowym otrzymuje Pan/Pani wiadomości (SMS, e-mail) z prośbą oceny jakości obsługi sprzedaży oraz zakupio-

nych produktów? Analiza pozyskanych w tym zakresie wyników badań ankietowych wykazała, że przedsiębiorstwa wykorzystują nowoczesne i popularne narzędzia ICT w odniesieniu do weryfikacji poziomu jakości wyrobów lub oceny przeprowadzonej usługi ich sprzedaży.



Rysunek 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy po dokonaniu zakupów w wybranym sklepie stacjonarnym lub internetowym otrzymuje Pan/Pani wiadomość (SMS, e-mail) z prośbą o ocenę jakości obsługi sprzedaży oraz zakupionych produktów?

Źródło: Opracowanie własne

Wielokrotnie mamy do czynienia z różnymi kategoriami klientów, którzy dokonują oceny walorów użytkowych produktów na podstawie sposobów ich obsługi w punkcie sprzedaży (stacjonarnym lub online). Wykorzystanie możliwości dotarcia do większej liczby osób za pośrednictwem sieci Internet stanowi o ciągłym transferze i wymianie informacji, a tym samym doskonaleniu i modyfikacji poszczególnych procesów na podstawie spostrzeżeń konsumentów. Odpowiedzi udzielone przez respondentów wskazują, że elementem realizowanej strategii przedsiębiorstw produkcyjnych jest zarządzanie nimi w ujęciu procesowym. Uwzględnia ona przede wszystkim ciągłe analizowanie oraz monitorowanie postaw i aktywności klientów, począwszy od określenia ich oczekiwań, wyprodukowania poszczególnych grup produktów, a skończywszy na procesach ich dystrybucji i sprzedaży w utworzonych punktach sprzedaży. Celem szeroko pojętych zmian w tych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw jest przekonanie klienta o jego roli i znaczeniu w sukcesywnym rozwoju jednostki oraz budowaniu przynależności i zaufania do konkretnej marki.

Podsumowanie

Przedmiotem rozważań zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu była problematyka zgodna z tytułem artykułu: *Znaczenie personalizacji klientów w zwiększaniu przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw produkcyjnych*. W odniesieniu do tematu opracowania wyznaczono jego cel główny, który odnosił się do

zaprezentowania roli klientów i zasadności procesów ich personalizacji w aspekcie sukcesywnego rozwoju firm produkcyjnych, funkcjonujących w różnych sektorach gospodarczych. Na podstawie sformułowanego celu głównego dokonano weryfikacji określonej na wstępie opracowania hipotezy głównej, która stanowi, że zastosowanie zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych usprawnia realizację procesów personalizacji klientów w przedsiębiorstwach produkcyjnych, decydując o zwiększaniu ich przewagi konkurencyjnej na rynku. Analiza zdefiniowanych założeń była możliwa przede wszystkim poprzez zgromadzenie danych i informacji w ramach przeprowadzonych badań empirycznych w grupie losowo wybranych respondentów. W tym celu wykorzystano narzędzie badawcze w postaci elektronicznego formularza ankietowego, który opracowano na stronie internetowej Formularze Google i udostępniono za pośrednictwem ogólnodostępnych form masowego przekazu. Z kolei ocena dwóch hipotez pomocniczych była wynikiem przeglądu dostępnej literatury polskiej i zagranicznej, który ograniczono do określenia wpływu i znaczenia procesów personalizacji klientów na funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych w różnych sektorach gospodarczych.

W sektorze przedsiębiorstw produkcyjnych można zaobserwować skłonność i dążenie do inwestycji środków finansowych w aspekcie wdrażania nowoczesnych form nawiązywania relacji oraz kontaktu z klientami i przyszłymi użytkownikami wyprodukowanych dóbr. W tym celu firmy na etapie sprzedaży produktów wykorzystują karty stałego klienta lub karty rabatowe. Pośród korzyści zaprezentowanych projektów inwestycyjnych można wskazać m.in.: redukcję lub zmniejszenie kosztów przedsiębiorstwa czy też zwiększenie poziomu adaptacji do aktualnych trendów rynkowych. Analiza wyników pozyskanych w ramach przeprowadzonych badań ankietowych wykazała, że podmioty gospodarcze decydują o realizacji projektów innowacyjnych, które są skoncentrowane na zakupie i implementacji zaawansowanych rozwiązań technologicznych, informatycznych i komunikacyjnych, na co wskazują udzielone przez respondentów odpowiedzi na postawione pytania. Osoby, które zdecydowały o udziale w niniejszym badaniu, wskazywały, że firmy specjalizujące się w produkcji wyrobów, które są obszarem ich zainteresowań, wielokrotnie nawiązują z nimi kontakt za pośrednictwem nowoczesnych form komunikacji, takich jak przesłanie wiadomości e-mail lub SMS. Ponadto wyodrębnione podmioty gospodarcze według respondentów są skłonne zaoferować atrakcyjne ceny wyrobów, co stanowi o podjęciu przez nich decyzji o nawiązaniu transakcji kupna-sprzedaży. Zastosowanie tego rodzaju narzędzi w znaczącym stopniu może przyczynić się do usprawnienia zarządzania organizacją w ujęciu procesowym poprzez możliwość lokalizacji i zaprojektowania procesów, realizowanych w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Całokształt działań ma na celu ich modyfikację i nadzorowanie, a w konsekwencji zapewnienie parametrów na podstawie informacji pozyskiwanych w czasie rzeczywistym. Niniejsze uwarunkowania gospodarcze stanowią o potwierdzeniu wyodrębnionych hipotez pomocniczych:

- Wykorzystanie zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych może znacząco wspierać procesy zarządzania przedsiębiorstwami produkcyjnymi i realizację przedsięwzięć inwestycyjnych poprzez pozyskiwanie większej

ilości zasobów niematerialnych (dane i informacje) z ich otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

- Wysoko zaawansowane technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiają wykorzystanie rozwiązań w zakresie zarządzania procesowego przedsiębiorstwami produkcyjnymi, co stanowi o ustabilizowaniu relacji popytu i podaży dóbr, preferowanych w określonym czasie na rynku przez ich nabywców.

Realizacja badań ankietowych w wyodrębnionej próbie badawczej oraz przegląd dostępnej literatury w zakresie omawianej tematyki potwierdziły również, że dążenie przedsiębiorstw produkcyjnych do realizacji procesów personalizacji klientów jest podyktowane zwiększeniem prawdopodobieństwa nawiązania z nimi relacji w dłuższym okresie czasu, a tym samym ugruntowaniem pozycji rynkowej na poziomie wyższym od firm konkurencyjnych. Oznacza to konieczność lokacji nakładów kapitałowych na finalizację projektów, których głównym celem jest określanie zapotrzebowań rynku, a także podaż wyrobów przez poszczególne grupy przedsiębiorstw. Wobec zaprezentowanych uwarunkowań gospodarczych wiedza stanowi kluczowy zasób organizacji, którego umiejętne wykorzystanie za pośrednictwem zaimplementowanych, nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych stanowi o reorganizacji zarządzania podmiotami gospodarczymi.

Na podstawie analizy pozyskanych wyników w ramach przeprowadzonych badań ankietowych oraz przeglądu literatury przedmiotu stwierdza się, że determinantą rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest realizacja procesów personalizacji klientów. Istotnym elementem w tym odniesieniu jest zastosowanie zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz gromadzenie na tej podstawie większej ilości zasobów wiedzy w poszczególnych obszarach firm. Całokształt działań ma także bezpośredni wpływ na organizację stanowisk pracy, przebieg procesów wytwarzania i dostarczania klientom produktów wysokiej jakości, a w konsekwencji realizację ich potrzeb i oczekiwań. Dlatego też można wysnuć wniosek, że zaprezentowane uwarunkowania stanowią uzasadnienie dla postawionej hipotezy głównej: zastosowanie zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych usprawnia realizację procesów personalizacji klientów w przedsiębiorstwach produkcyjnych, decydując o zwiększaniu ich przewagi konkurencyjnej na rynku.

Literatura

1. Andruszkiewicz K. (2015), *Marketingowe kierunki rozwoju polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 41, t. 2.
2. Beyer K. (2012), *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 25.
3. Bitkowska A. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wizja PRESS & IT, Warszawa.
4. Buchnowska D. (2006), *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
5. Charciarek K., Pudło M. (2019), *Zaawansowane technologie informacyjne wspomagające nawiązywanie kontaktów z klientem*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 17. cz. 1, nr 1.

6. Chomiak-Orsa I. (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
7. Dobiegała-Korona B. (2012), *Nowa rola marketingu w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
8. Francik K., Charciarek M., Pudło M. (2015), *Ryzyko i innowacje w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W. (red.), *Wykorzystanie potencjału współczesnych technologii informacyjnych w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
9. Francik K., Pudło M. (2016a), *Systemy wspomagające relacje z klientami w aspekcie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] Kościelniak H., Brendzel-Skowera K. (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji*, t. 1, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Francik K., Pudło M. (2016b), *Systemy wspomagania decyzji w aspekcie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 22.
11. Francik K., Pudło M. (2016c), *Znaczenie wiedzy w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] Smolań K., Wrzałik A. (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
12. Grego-Planer D., Liczmańska K., Petrykowska J. (2013), *Korzyści wynikające z budowania długotrwałych relacji z klientami w firmach usługowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 10(59).
13. King J. (2016), *W stronę klienta*, „Computerworld”, marzec.
14. Markiewicz J. (2014), *Nowa rola klienta w procesie tworzenia wartości*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, t. 41, nr 2.
15. Moczulska M., Stankiewicz J. (2016), *Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2 (27).
16. Orzelska P. (2010), *System CRM podstawą sukcesu zarządzania relacjami z klientami*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, Lublin.
17. Piwoni-Krzyszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(18).
18. Porter P.H., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, „Harvard Business Review”, January-February.
19. Pudło M., Francik K. (2017), *Cyfryzacja przedsiębiorstw sektora MSP w dążeniu do organizacji horyzontalnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10(813).
20. *Smart Industry Polska 2018. Innowacyjność w sektorze mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Raport z badań (2018)*, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii / Siemens, Warszawa.
21. Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8.
22. Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
23. Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5(37).
24. Włodarczyk R. (2017), *Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 25, t. 2.
25. Żak K. (2012), *Zaufanie i zaangażowanie jako determinanty budowania wartości klienta oraz wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 55.

THE IMPORTANCE OF CUSTOMER PERSONALIZATION IN INCREASING COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE MANUFACTURING ENTERPRISE MARKET

Abstract: This study deals with the subject of the broadly understood reorganization of management of modern manufacturing enterprises. Introducing changes in the current operations of companies depends on the current socio-economic conditions resulting from the increasing awareness of customers, including the aspect of using high-quality products, as well as new opportunities for their purchase and distribution. The decisions taken in this regard by organizations' management constitute an increase in the amount of intangible resources (data and information), and thus the implementation of planned investment projects. Consequently, there may be a supply of goods which are in demand at a certain moment. The purpose of the study is to present the role of clients and the legitimacy of their personalization processes in the aspect of the successive development of manufacturing enterprises by increasing their competitive advantage on the market. In addition, based on the verification of the results, which were obtained as part of surveys carried out in a group of randomly selected respondents, an assessment of consumer awareness of the methods used by companies to establish relationships with them was made. The study also attempts to determine the level of advancement of the processes in question and use modern ICT solutions in various economic sectors of Polish organizations for this purpose.

Keywords: competitiveness of enterprises, customer personalization, information and communication technologies (ICT), reorganization of business entity management



EKONOMICZNA WARTOŚĆ DODANA JAKO MIERNIK ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA – STUDIUM PRZYPADKU PKP CARGO SA

Marek Józwiak¹

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule podjęto próbę weryfikacji ekonomicznej wartości dodanej jako miernika koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. W części empirycznej analizie poddano spółkę PKP CARGO SA. Celem tej analizy było ustalenie wypracowanej wartości dla akcjonariuszy. Do dokonania oceny posłużył wskaźnik opracowany przez nowojorską firmę konsultingową Stern Stewart & Co. W wyniku przeprowadzonego badania można stwierdzić, iż spółka PKP CARGO SA nie wypracowywała regularnie wartości dla akcjonariuszy. W analizowanym okresie tylko w jednym roku wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej ukształtował się na poziomie dodatnim.

Słowa kluczowe: ekonomiczna wartość dodana, EVA, PKP CARGO SA, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

DOI: 10.17512/znpcz.2020.2.03

Wprowadzenie

Wybór koncepcji, narzędzi do pomiaru wydajności i oceny przedsiębiorstwa wzbudza coraz większe zainteresowanie zarówno w środowiskach naukowych, jak i wśród praktyków. Jednym z podstawowych zadań każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja korzyści dla właścicieli. W celu osiągnięcia wsparcia podstawowego celu finansowego przedsiębiorstwa potrzebna jest długoterminowa maksymalizacja wartości rynkowej.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest koncepcją, która uwzględnia powiększenie wartości dla akcjonariuszy. Jednym z mierników wykorzystywanych do pomiaru wartości kreowanej przez przedsiębiorstwo jest ekonomiczna wartość dodana. Ekonomiczna wartość dodana (ang. *Economic Value Added* – EVA) jest znakiem handlowym nowojorskiego przedsiębiorstwa konsultingowego Stern Stewart & Co.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę weryfikacji ekonomicznej wartości dodanej jako miernika koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Cel empiryczny artykułu odnosi się do ustalenia wartości dla akcjonariuszy przez spółkę PKP CARGO SA, rozumianej jako ekonomiczna wartość dodana. Analizie poddano lata 2017-2019. Wskaźnik EVA został porównany do wyniku finansowego netto.

¹ Marek Józwiak, mgr, marek.jozwiak@utp.edu.pl, ORCID: 0000-0001-9291-7518

Porównanie tych dwóch wartości w największym stopniu reprezentuje kontekst zainteresowań akcjonariuszy. Jako hipotezę przyjęto, iż spółka PKP SA nie wykazywała wartości dla akcjonariuszy.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, inaczej z angielskiego *Value Based Management* (VBM), jest aktualnie jedną z dominujących strategii zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Koncepcja ta umiejętnie odnosi się do potrzeb określenia konkretnych celów działania przedsiębiorstw. Dodatkowo sprzyja ona integracji celów właścicieli przedsiębiorstwa, jak i menedżerów (Jaki 2008, s. 142).

Pierwsze koncepcje zorientowanego na wartości podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem były wymuszone zmianami w gospodarce. Teorie te zaczęły pojawiać się w Stanach Zjednoczonych w latach 80. XX wieku. Za twórców koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa uważani są W.E. Fruhan (1979) i A. Rappaport (1986) (Berzakova, Bartosova, Kicova 2015, s. 318).

Przesłanką powstania koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa było pojawienie się negatywnych zdań właścicieli przedsiębiorstwa w związku z nieodpowiednim dbaniem przez zarząd o interesy przedsiębiorstwa (Dudycz 2005, s. 9-10).

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa to dziedzina, której dotyczą jedne z najszybciej rozwijających się teorii. Upływ czasu wpływa na poszerzenie się jej zakresu, ale pozwala również na wyodrębnienie się nowych kierunków rozwoju. Dodatkowo na rozwój tej koncepcji duży wpływ ma zjawisko globalizacji, postęp technologiczny czy rozwój informatyczny (Szczepankowski 2007, s. 20; Herman, Konopka 2015, s. 166).

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa można różnie interpretować, w zależności od spojrzenia na tę materię. Z punktu widzenia pracowników firmy jest koncepcją, która pozwala na wdrożenie systemu wartości organizacji do działań przedsiębiorstwa oraz wpływa na kreowanie tradycji organizacyjnej. Dzięki temu przedsiębiorstwo może oferować usługi jak najwyższej jakości i zapewnić bardzo wysoki standard życia pracowników (Świątek-Brylska 2005, s. 227). Z innej strony zarządzanie wartością przedsiębiorstwa uwzględnia podjęcie decyzji o charakterze inwestycyjnym, organizacyjnym oraz finansowym. Podjęcie tych decyzji skutkuje podniesieniem wartości przedsiębiorstwa oraz wiąże się z powiększeniem wartości zainwestowanego kapitału, który ma wpływ na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa (Gorczyńska 2010, s. 92). Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest połączeniem ze sobą najważniejszych elementów zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania marketingowego oraz zarządzania finansami (Szczepankowski 2007, s. 23).

A. Rappaport, opisując tę teorię, uważał, że w najbliższych czasach będzie ona jedną z najczęściej wykorzystywanych koncepcji pomiaru i oceny wartości przedsiębiorstwa. Przesłanką przemawiającą za korzystaniem z koncepcji VBM jest zmniejszenie różnicy między wartością rynkową, którą przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć, a wartością rynkową bieżącą (Rappaport 2000, s. 3).

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – jako jeden z elementów zarządzania strategicznego – polega na połączeniu ze sobą kilku głównych procesów zarządzania. Do tych procesów należy zaliczyć:

- Wyznaczenie celów – cele mają opierać się na czynnikach umożliwiających kształtowanie wartości przedsiębiorstwa. Właściwie sformułowane cele powinny przede wszystkim pomóc właścicielom przedsiębiorstw osiągnąć maksymalne korzyści finansowe z tytułu zainwestowanego kapitału, być odzwierciedleniem możliwości i aspiracji przedsiębiorstwa, być prosto sformułowane i nie być złożone. Ale przede wszystkim cele przedsiębiorstwa powinny być podporządkowane celowi głównemu, czyli maksymalizacji wartości dla właściciela.
- Sporządzenie strategii – ma na celu określenie sposobu realizacji, osiągnięcia określonych celów. Jeżeli przedsiębiorstwo we właściwy sposób określi swoją strategię, będzie mogło łatwiej budować przewagę konkurencyjną na rynku.
- Zdefiniowanie planu działania oraz przygotowanie budżetów – zadaniem jest stworzenie strategii, która pomoże podejmować przyszłe decyzje operacyjne. Dzięki zdefiniowaniu planu działania będzie możliwa kontrola zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego pracownikami.
- Wprowadzenie pomiarów wyników oraz metod motywacyjnych jest pomocne w przekładaniu strategii na późniejsze działania operacyjne (Szczepankowski 2007, s. 25).

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w obecnych czasach zyskuje na popularności. Związane jest to z ukierunkowaniem długoterminowych decyzji operacyjnych na zwiększenie majątku przedsiębiorstw. Dodatkowo zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest procesem, który rozpoczyna się od potencjalnego klienta, a kończy u inwestora.

Czynniki tworzące wartość przedsiębiorstwa

Jednymi z czynników, które wpływają na wartość przedsiębiorstwa, są:

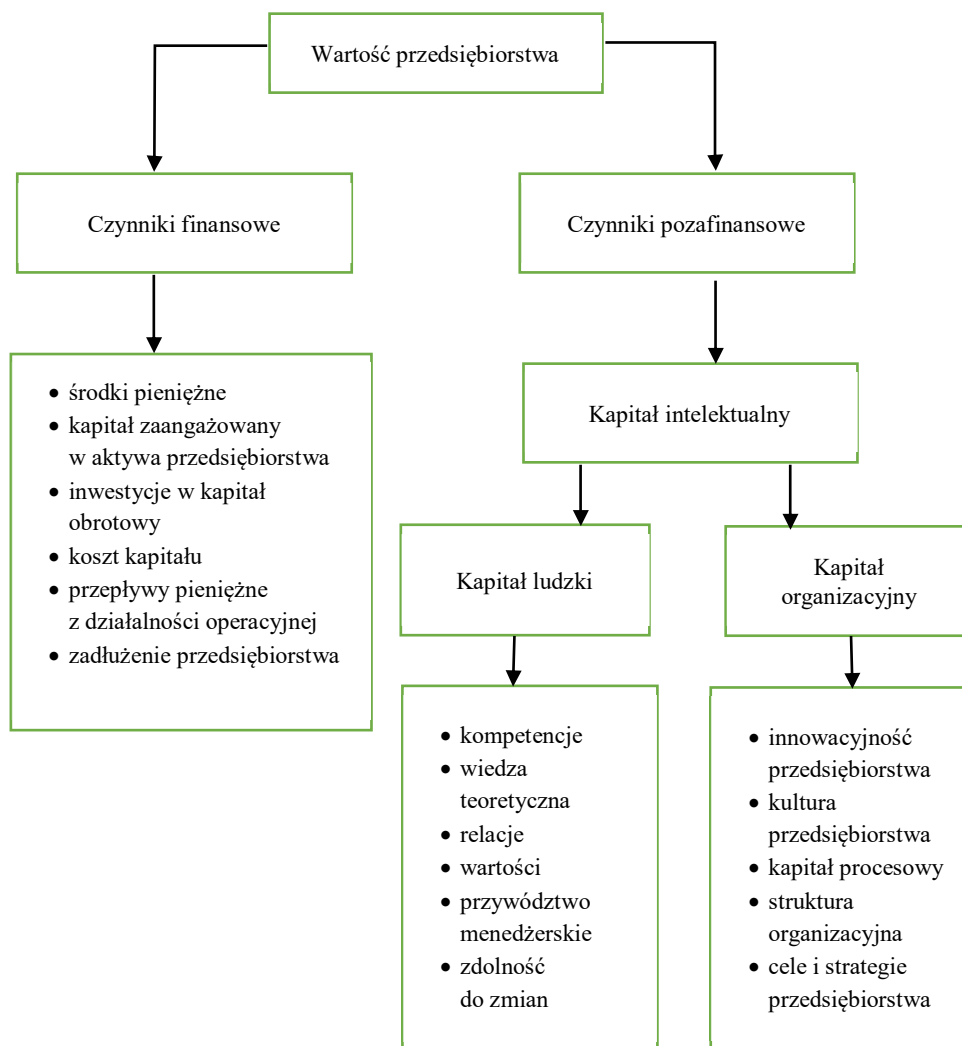
- środki pieniężne,
- kapitał zaangażowany w aktywa przedsiębiorstwa,
- koszt kapitału (Szczepankowski 2007, s. 25).

Z kolei A. Rappaport do głównych czynników wpływających na wartość firmy zaliczył trzy:

- przepływy pieniężne z działalności operacyjnej,
- stopę kosztu kapitału,
- wysokość zadłużenia przedsiębiorstwa (Rappaport 2000, s. 78-79).

Czynniki wpływające na wartość przedsiębiorstwa można również podzielić ze względu na charakter finansowy i pozafinansowy. Do finansowych czynników może należeć m.in.: wysokość generowanej gotówki, kwoty, jaka została zainwestowana na poczet kapitału, czy koszty kapitału (Bieliński 2004, s. 175). Czynniki pozafinansowe można określić jako unikalne. Wynika to z ich charakteru. Są one, w przeciwieństwie do finansowych, trudne do zauważenia, niewykazywane w żaden sposób w księgach rachunkowych. Do czynników tych można zaliczyć m.in. wiedzę czy

kapitał intelektualny. Składnikami kapitału ludzkiego są takie elementy jak: wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolności poszczególnych pracowników do efektywnej realizacji powierzonych im zadań. Dodatkowo do kapitału ludzkiego należy kulturę organizacyjną i filozofię. W obecnych czasach podstawowym czynnikiem wartości przedsiębiorstwa stał się kapitał intelektualny. Na *Rysunku 1* przedstawiono czynniki, które wpływają na wartość przedsiębiorstwa (Paździor 2015, s. 28; Paździor, Twardowska 2017, s. 40).



Rysunek 1. Czynniki wpływające na wartość przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Paździor 2015)

Metody wyceny wartości przedsiębiorstwa

Wycena przedsiębiorstwa jest procesem, który polega na przeprowadzeniu pomiaru wartościowego przedsiębiorstwa i jego składników majątkowych. Dodatkowo ocenia się ekonomiczne efekty decyzji, które zostały podjęte przez zarządzających. Wycena przedsiębiorstwa pomaga odbiorcom ukazać efekty działań, które zostały powzięte w przeszłości i ułatwia wybór najlepszego wariantu w przyszłości (Steiger 2008, s. 3-4).

Wycenę przedsiębiorstwa można sklasyfikować na dwie grupy, mianowicie:

- Metody nierynkowe – jednym z podstawowych źródeł danych są sprawozdania finansowe.
- Metody rynkowe – informują o tym, że wiele informacji przydatnych do wyceny przedsiębiorstwa dostarcza rynek finansowy (Hill 2012, s. 25-33).

Spośród metod nierynkowych można wyróżnić trzy podstawowe grupy metod wyceny przedsiębiorstwa:

- Metody majątkowe, które można zaliczyć do tradycyjnych metod wyceny przedsiębiorstwa. Wartość przedsiębiorstwa ustalana jest na podstawie bilansu. W metodzie tej nie uwzględnia się przyszłego rozwoju, kondycji gospodarki, problemów wewnętrznych czy innych czynników, które nie są ujęte w sprawozdaniach finansowych (Szablewski, Tuzimka 2005, s. 144).
- Metody mieszane, których podstawą jest wartość mieszana. Wartość mieszana rozumiana jest jako średnia arytmetyczna (zwykła czy ważona) wartości majątkowej i dochodowej. Jest to wynikiem tego, iż wartość przedsiębiorstwa wpływa nie tylko na majątek, ale również na jego zdolność do generowania dochodu w przyszłych okresach czasu (Nowak 2010, s. 14; Machała 2014, s. 477-517).
- Metody dochodowe, których podstawą jest oszacowanie wartości sumy dochodów, jakie można pozyskać z eksploatacji przedsiębiorstwa w określonym czasie (Szablewski, Tuzimka 2005, s. 144).

Metody rynkowe służą do wyceny przedsiębiorstwa w praktyce rynkowej i są jedną z najczęściej wykorzystywanych metod. Jednym z głównych założeń, jakie trzeba przyjąć, aby stosować te metody, jest stwierdzenie, iż to rynek finansowy dostarcza najlepszych informacji na temat danego przedsiębiorstwa. Często w literaturze spotyka się inną nazwę tych metod – metody mnożnikowe (Dunal 2014, s. 63).

EVA jako miernik wykorzystywany w koncepcji VBM

Pierwsze wzmianki o zysku ekonomicznym pojawiły się w 1980 roku. Pisał o nim A. Marshall, który uważał, że po odjęciu od zysku odsetek od kapitału według stopy procentowej, która aktualnie obowiązuje, można nazwać go zyskiem z przedsięwzięcia lub z tytułu sprawowania zarządu. Dodatkowo zauważono, że firmy mogą generować zysk, jeśli zarabiają więcej niż ich własny koszt kapitałowy i zobowiązania (Nowicki 2016, s. 138; Petrescu, Apostol 2009, s. 1).

W kolejnych latach teoria o zyskach ekonomicznych była sukcesywnie rozwijana przez M. Millera oraz F. Modiglianiego. Obaj ekonomiści zgodnie zakładali, że wartość spółki oraz oczekiwana przez inwestorów stopa zwrotu określa poziom ryzyka

oraz dochód ekonomiczny. W dalszych latach teoria była dopracowywana przez J.M. Sterna oraz B. Stewarta, aż do powstania miernika ekonomicznej wartości dodanej (Nowicki 2016, s. 138).

Ekonomiczna wartość dodana jest szeroko wykorzystywana w dzisiejszej praktyce gospodarczej. Służy ona do pomiaru wydajności przedsiębiorstwa i daje inwestorom możliwości analizy firmy. Koncepcja ekonomicznej wartości dodanej może być wykorzystywana w wielu kierunkach, takich jak motywowanie pracowników, system wynagradzania czy wycena przedsiębiorstwa. EVA może być wykorzystana przede wszystkim przy tworzeniu systemu motywowania menedżerów, którzy są odpowiedzialni w znaczny sposób za osiągnięcia przedsiębiorstwa (Nowicki 2016, s. 139; Singh i in. 2018, s. 270).

Ekonomiczna wartość dodana jest koncepcją, która obejmuje swoim zasięgiem nie tylko pomiar okresowych efektów, ale jest też podstawą do zarządzania finansami przedsiębiorstw. Może być traktowana jako jedna z miar wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo. Na podstawie EVA oceniane są wyniki operacyjne z działalności firmy oraz z pracy zarządu z punktu widzenia zdolności do pomnażania zainwestowanego kapitału (Wypych 2014, s. 464).

Jednym z podstawowych zadań miernika EVA jest określenie wielkości zysku, który będzie pozostawać w przedsiębiorstwie po zmniejszeniu wyrażonego w kwocie średniego kosztu wszystkich kapitałów zainwestowanych w przedsiębiorstwie, tj. kosztu kapitału obcego oraz kosztu kapitału własnego. Kapitałem są środki, które udostępnia się przedsiębiorstwu za odpłatnością, i wyceniane są one według wartości rynkowej. Wynika z tego, iż do kapitałów zaliczyć można kapitał własny oraz kapitał obcy (zobowiązania obciążone oprocentowaniem). Każdy z inwestujących w kapitał własny oraz dawcy kapitału obcego spodziewają się zwrotu z inwestycji (Wypych 2012, s. 250-251).

Podstawę do obliczenia wskaźnika ekonomicznej wartości dodanej stanowi zysk operacyjny po opodatkowaniu (NOPAT), często określany w literaturze jako zysk operacyjny netto czy zysk operacyjny przed naliczaniem odsetek skorygowany o podatek dochodowy. Zysk operacyjny po opodatkowaniu wylicza się następująco:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - t) \quad (1)$$

gdzie:

EBIT – zysk operacyjny;

t – stopa opodatkowania zysku przedsiębiorstwa.

Zysk operacyjny jest często używany jako miara zdolności przedsiębiorstwa do generowania dochodów z zainwestowanego kapitału. Nie uwzględnia się źródeł pochodzenia tego kapitału oraz korzyści podatkowych związanych z poniesieniem kosztów finansowych (Wypych 2012, s. 251).

Po określeniu zysku operacyjnego po opodatkowaniu (NOPAT) ekonomiczną wartość dodaną (EVA) można wyliczyć dzięki następującemu wzorowi (Cwynar, Cwynar 2007, s. 32):

$$EVA = NOPAT - IC \times WACC \quad (2)$$

gdzie:

IC – kapitał zainwestowany w aktywa przedsiębiorstwa (wartość księgowa z bilansu);

WACC – średni ważony koszt kapitału.

Dzięki oszacowaniu wskaźnika ekonomicznej wartości dodanej można poznać odpowiedzi na pytanie, jak zarządza się powierzonym kapitałem. Dodatkowo można określić, czy przedsiębiorstwo generuje zyski przewyższające koszty zaangażowanego kapitału.

Każdy rodzaj kapitału jest związany z różnymi czynnikami ryzyka. Różny jest też oczekiwany zwrot z kapitału. Poprzez koszt kapitału rozumie się oczekiwaną przez inwestorów stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału przy określonym poziomie ryzyka, jakie towarzyszy działalności przedsiębiorstwa. Do ustalenia WACC potrzebny jest koszt kapitału własnego według modelu CAPM. Wylicza się go za pomocą wzoru:

$$R = R_F + \beta(R_m - R_F) \quad (3)$$

gdzie:

R_F – stopa wolna od ryzyka;

R_m – stopa zwrotu z rynku;

β – współczynnik określający udział ryzyka danej akcji w ryzyku rynkowym.

Powyższy sposób określania kosztu kapitału oznacza, że zwrot, jakiego oczekują akcjonariusze, jest odpowiedni do ryzyka, które są w stanie ponieść. Dzięki zastosowaniu tego modelu określenia WACC uwzględnia się zależność pomiędzy ryzykiem a oczekiwaną rentownością z inwestycji.

Dodatkowo do wyliczenia WACC potrzebna jest wartość kosztu kapitału obcego. Ustala się go za pomocą wzoru:

$$k_d = i(1 - T) \quad (4)$$

gdzie:

k_d – koszt kapitału obcego;

i – wartość odsetek.

Po wyliczeniu dwóch wartości można wyliczyć średni ważony koszt kapitału za pomocą wzoru:

$$WACC = R \times U_R + k_d \times U_{k_d} \quad (5)$$

gdzie:

U_R – udział kapitału własnego w pasywach przedsiębiorstwa;

U_{k_d} – udział kapitału obcego w pasywach.

Ekonomiczna wartość dodana – studium przypadku spółki PKP CARGO SA

W niniejszym artykule poddano analizie jedną z największych spółek giełdowych, zaliczaną do grona największych operatorów logistycznych w Polsce oraz drugiego co do wielkości operatora kolejowych przewozów towarowych w Unii Europejskiej.

Opracowanie zostało przygotowane w oparciu o skonsolidowane sprawozdania finansowe z lat 2017-2019.

PKP CARGO SA powstało na mocy ustawy o komercjalizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego Polskie Koleje Państwowe, uchwalonej 8 września 2000 r. Siedziba spółki mieści się w Warszawie. Głównymi zadaniami PKP CARGO SA według statutu jest: prowadzenie działalności związanej z transportem i gospodarką magazynową, prowadzenie działalności, która związana jest z handlem hurtowym oraz detalicznym, prowadzenie działalności oświatowej i technicznej, realizacja projektów budowlanych, prowadzenie działalności związanej z kupnem i sprzedażą nieruchomości, prowadzenie działalności z zakresu administracji (Ustawa z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe”).

W Tabeli 1 przedstawiono strukturę akcjonariatu PKP CARGO SA.

Tabela 1. Struktura akcjonariatu PKP CARGO SA

Najwięksi akcjonariusze	Udział
PKP SA	33,01%
Nationale-Nederlanden OFE	15,25%
AVIVA OFE	5,22%
Pozostali akcjonariusze	46,51%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://www.pkpcargo.com/...>)

W Tabeli 2 została przedstawiona wartość zysku operacyjnego (EBIT) spółki PKP CARGO SA w latach 2017-2019. Największy zysk spółka odnotowała w 2018 roku. W porównaniu z 2017 rokiem zysk operacyjny był wyższy o 79%.

Tabela 2. Wartość zysku operacyjnego spółki PKP CARGO w latach 2017-2019

Lata	EBIT	Zmiana
2017	155 000 000,00 zł	-
2018	277 600 000,00 zł	79%
2019	143 400 000,00 zł	-48%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów grupy kapitałowej PKP CARGO za lata 2017-2019 (<https://www.pkpcargo.com/media/712390/...>; <https://www.pkpcargo.com/media/821530/...>; <https://www.pkpcargo.com/media/956409/...>)

W celu wyznaczenia wskaźnika EVA należy wyznaczyć zysk operacyjny po opodatkowaniu. W Tabeli 3 przedstawiono zysk operacyjny po opodatkowaniu (NOPAT). Wysokość podatku dochodowego w przypadku spółki PKP CARGO SA wynosiła 19%.

Tabela 3. Wartość zysku operacyjnego po opodatkowaniu spółki PKP CARGO w latach 2017-2019 oraz w pierwszym kwartale 2020 roku

Lata	EBIT	Podatek dochodowy	NOPAT
2017	155 000 000,00 zł	19%	125 550 000,00 zł
2018	277 600 000,00 zł	19%	224 856 000,00 zł
2019	143 400 000,00 zł	19%	116 154 000,00 zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów grupy kapitałowej PKP CARGO za lata 2017-2019 (<https://www.pkpcargo.com/media/712390/...>; <https://www.pkpcargo.com/media/821530/...>; <https://www.pkpcargo.com/media/956409/...>)

Średni ważony koszt kapitału (WACC) został ustalony na podstawie skonsolidowanego sprawozdania finansowego grupy kapitałowej PKP CARGO SA. W Tabeli 4 przedstawiono jego wartość procentową.

Tabela 4. Średni ważony koszt kapitału spółki PKP CARGO SA

Lata	WACC
2017	5,71%
2018	6,03%
2019	5,33%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów grupy kapitałowej PKP CARGO za lata 2017-2019 (<https://www.pkpcargo.com/media/712390/...>; <https://www.pkpcargo.com/media/821530/...>; <https://www.pkpcargo.com/media/956409/...>)

W Tabeli 5 przedstawiono wartość ekonomicznej wartości dodanej. Wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej tylko w jednym roku przyjął wartość dodatnią. W pozostałych analizowanych latach wartość tego wskaźnika była ujemna. Ujemna wartość wskaźnika oznacza, że stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału była niższa od kosztu jego pozyskania. Dochód, który został uzyskany przez właścicieli, był również niższy od dochodu przez nich oczekiwanego.

Tabela 5. Ekonomiczna wartość dodana spółki PKP CARGO SA w latach 2017-2019 oraz pierwszym kwartale 2020 roku

Lata	EVA	Wyniki finansowe PKP CARGO SA
2017	-64 865 823,80 zł	81 673 000 zł
2018	14 800 950,00 zł	183 900 000 zł
2019	-66 307 890,00 zł	36 000 000 zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów grupy kapitałowej PKP CARGO za lata 2017-2019 (<https://www.pkpcargo.com/media/712390/...>; <https://www.pkpcargo.com/media/821530/...>; <https://www.pkpcargo.com/media/956409/...>)

W 2018 roku wartość wskaźnika ekonomicznej wartości dodanej ukształtowała się na poziomie 14 800 950,00 zł. Oznacza to, że zysk operacyjny przekroczył wymagania inwestorów. W pozostałych latach wartość wskaźnika ukształtowała się na poziomie ujemnym. Sugeruje to, że przedsiębiorstwo na przestrzeni badanych lat nie wygenerowało odpowiedniej wielkości przychodów, które pozwoliłyby na pokrycie wszystkich kosztów operacyjnych.

Pozytywnym zjawiskiem było wypracowanie przez spółkę PKP CARGO SA wyniku finansowego w latach 2017-2019 na dodatnim poziomie. Za pozytywne zjawisko należy także uznać, że spółka w latach 2017-2019 wypracowała zysk netto. We wszystkich analizowanych latach spółka PKP CARGO SA osiągała poziom wyniku finansowego wyższy od poziomu wskaźnika ekonomicznej wartości dodanej, co znajdowało odzwierciedlenie w informacjach zawartych w *Tabeli 5*.

Podsumowanie

Oprócz tradycyjnych metod, z pomocą których można dokonać oceny finansowej działalności przedsiębiorstwa (opartych na miernikach księgowych), coraz większe znaczenie zyskuje koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa, której główne założenie opiera się na kreowaniu wartości dla akcjonariuszy. Do oceny, czy przedsiębiorstwo tworzy wartość dla akcjonariuszy, wykorzystuje się wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej.

Dzięki przeprowadzonemu badaniu spółki PKP CARGO SA udało się przyjąć postawioną wcześniej hipotezę. Spółka PKP CARGO SA nie tworzyła wartości dla akcjonariuszy w dwóch badanych okresach. Jedynie w 2018 roku wartość wskaźnika była na dodatnim poziomie. Należy pamiętać, że w interpretacji wskaźnika ekonomicznej wartości dodanej najważniejsza nie jest jej wartość aktualna, najbardziej pożądanym zjawiskiem jest połączanie wartości dodatniej z dalszą tendencją wzrostową.

Przyczyn takiego zjawiska można szukać choćby w tym, iż spółka PKP CARGO SA od początku 2016 roku operowała na niskiej marży i nie miała możliwości dostosowania kosztów do malejącej tendencji rynku. Dodatkowo spółka poczyniła duże inwestycje, m.in. zakup nowych platform czy lokomotyw wielosystemowych. Ponadto za słabszy wynik finansowy w 2019 roku odpowiada ilość przewiezonego towaru – w grupie kruszyw i materiałów budowlanych było to 20,4 mln ton (-21,6% w porównaniu z rokiem 2018), w grupie metali i rud 9,3 mln ton (-26,2% w porównaniu z rokiem 2018) oraz w segmencie węgla 47,9 mln ton (-6,3% w porównaniu z rokiem 2018).

W najbliższych latach spółka PKP CARGO SA nie będzie miała możliwości poprawy swoich wyników. Za przyczynę takiej sytuacji można uważać pandemię koronawirusa. Wybuch pandemii przyczynił się do spadku przewozów między innymi metali czy rud. Dodatkowo zamknięte były huty w Europie oraz wstrzymane dostawy złomu.

Literatura

1. Berzakova V., Bartosova V., Kicova E. (2015), *Modification of EVA in Value Based Management*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 26.
2. Bieliński J. (2004), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, CeDeWu, Warszawa.
3. Cwynar A., Cwynar W. (2007), *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa-Rzeszów.
4. Dudycz T. (2005), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
5. Dunal P. (2014), *Rynkowe metody wyceny przedsiębiorstw*, „Folia Oeconomica”, nr 2(300).
6. Gorczyńska A. (2010), *Problem pomiaru efektywności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce”, nr 8.
7. Herman A., Konopka D. (2015), *Teoria i praktyka zarządzania wartością ekonomiczną*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance”, Vol. 13, No. 3/2/2015.
8. Hill R.A. (2012), *Company Valuation and Takeover: Part II*, Ventus Publishing ApS, London.
9. <https://www.pkpcargo.com/media/712390/skonsolidowany-raport-roczny-grupy-kapita%C5%82owej-pkp-cargo-za-rok-2017.pdf> (dostęp: 15.06.2020).
10. <https://www.pkpcargo.com/media/821530/skonsolidowany-raport-roczny-grupy-pkp-cargo-za-2018-rok.pdf> (dostęp: 15.06.2020).
11. <https://www.pkpcargo.com/media/956409/skonsolidowany-raport-roczny-za-2019-rok.pdf> (dostęp: 15.06.2020).
12. <https://www.pkpcargo.com/pl/relacje-inwestorskie/akcje/akcjonariat/> (dostęp: 13.07.2020).
13. Jaki A. (2008), *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków.
14. Machała R. (2014), *Zarządzanie finansami i wycena firmy*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław.
15. Nowak M. (2010), *Wycena przedsiębiorstw*, Centrum Edukacji Ekspert, Warszawa.
16. Nowicki D. (2016), *Ekonomiczna wartość dodana w największych spółkach notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 282.
17. Paździor A. (2015), *Zarządzanie wartością współczesnego przedsiębiorstwa*, Politechnika Lubelska, Lublin.
18. Paździor A., Twardowska S. (2017), *Wpływ czynników niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa na przykładzie spółek publicznych z indeksu WIG-Informatyka*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 26.
19. Petrescu S., Apostol C. (2009), *Value Creation Analysis. Economic Value Added*, „Theoretical and Applied Economics”, Vol. 05(534)(supplement).
20. Rappaport A. (2000), *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menadżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa.
21. Singh D., Gál Z., Huseynov R., Wojtaszek M. (2018), *Determining the Performance Measurement of SME from Economic Value Added: Study on Hungary, Somogy County*, „Problems of World Agriculture”, Vol. 18(33), No. 2.
22. Steiger F. (2008), *The Validity of Company Valuation Using Discounted Cash Flow Methods*, Seminar Paper, European Business School, Cambridge.
23. Szablewski A., Tuzimka R. (2005), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.
24. Szczepankowski P. (2007), *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Świątek-Brylska I. (2005), *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, [w:] Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. Ustawa z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” (Dz.U. 2000 nr 84 poz. 948).

27. Wypych M. (2012), *Ekonomiczna wartość dodana w przemysłowych spółkach giełdowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 13, z. 18.
28. Wypych M. (2014), *Ekonomiczna wartość dodana w małych spółkach giełdowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 111.

ECONOMIC VALUE ADDED AS A MEASURE OF VALUE-BASED MANAGEMENT – A CASE STUDY OF PKP CARGO SA

Abstract: The article attempts to verify the economic value added as a measure of the concept of enterprise value management. In the empirical part, the analysis of the company PKP CARGO SA was carried out, the purpose of which was to determine the value generated for shareholders. The assessment was developed by an indicator developed by the New York consulting company Stern Stewart & Co. As a result of the study, it can be concluded that the company PKP CARGO SA did not regularly generate shareholder value. In the examined period, the indicator of economic value-added was positive only in one year.

Keywords: economic added value, EVA, PKP CARGO SA, Value-Based Management



ZNACZENIE LOGISTYKI W ZARZĄDZANIU DYSTRYBUCJĄ ZAGRANICZNĄ PRODUKTÓW ŻYWNOŚCIOWYCH W ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Ewa Kempa¹, Ryszard Królik²

^{1,2} Politechnika Częstochowska,
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule omówione zostało szczególne znaczenie logistyki zarówno w procesie obsługi klienta, jak i możliwości pozyskiwania przez niego produktów żywnościowych. Logistyka dystrybucji realizowana w ramach koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw ma na celu dostarczenie produktów do odbiorców z zachowaniem wartości społecznych i biznesowych w oparciu o przepisy unijne. W opracowaniu omówiono działania logistyczne podejmowane w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, szczególnie aspekt dystrybucji zagranicznej polskiej żywności. Dokonano również próby oceny wartości eksportu wybranych wyrobów spożywczych produkowanych w Polsce. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problematykę związaną z zagraniczną dystrybucją jako elementem procesu działań logistycznych stosowanych w sprzedaży artykułów żywnościowych. W pracy wykorzystano metodę *desk research*, opierając się na źródłach Głównego Urzędu Statystycznego oraz Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Słowa kluczowe: dystrybucja, logistyka, zrównoważony rozwój, żywność

DOI: 10.17512/znpcz.2020.2.04

Wprowadzenie

Sytuacja polskich producentów żywności na rynkach globalnych nie jest łatwa, gdyż wymaga dostosowania się do wielu zmian związanych ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw. Zwraca się coraz większą uwagę na sprawy środowiskowe i społeczne, dostosowując warunki logistyki dystrybucji nie tylko do możliwości sprzedających, ale także do potrzeb klientów. Przedsiębiorstwa, eksportując swoje wyroby, zobowiązane są do poruszania się w trzech istotnych wymiarach: ekologicznym, społecznym i biznesowym, co pozwala im wykazać się odpowiedzialnością wobec społeczeństwa i otoczenia, wynikającą z koncepcji rozwoju zrównoważonego. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problematykę związaną z zagraniczną dystrybucją jako elementem procesu działań logistycznych stosowanych w sprzedaży artykułów żywnościowych. Pod tym kątem została podjęta próba analizy literatury i badań z tego zakresu.

¹ Ewa Kempa, dr inż., ewa.kempa@wz.pcz.pl, ORCID: 0000-0002-1397-685X

² Ryszard Królik, dr inż., ryszard.krolik@wz.pcz.pl, ORCID: 0000-0001-6507-0024

Miejsce logistyki w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstw

Intensywne przemiany w polskiej gospodarce, które nastąpiły po przystąpieniu do Unii Europejskiej, oraz wzrost konkurencji ze strony podmiotów zagranicznych powodują, że producenci powinni kłaść coraz większy nacisk na rozwój logistyki odpowiedzialnej za pozyskiwanie klienta w procesie dystrybucji.

Zdaniem F.J. Beiera i K. Rutkowskiego: „Przez logistykę rozumie się z reguły pojęcie oznaczające zarządzanie działaniami przemieszczania i składowania, które mają ułatwić przepływ produktów z miejsc pochodzenia do miejsc finalnej konsumpcji, jak również związaną z nimi informacją w celu zaoferowania klientowi odpowiedniego poziomu obsługi po rozsądnych kosztach” (Skowronek, Sariusz-Wolski 2012, s. 16).

Jednym z ważniejszych zadań logistyki jest organizacja i koordynacja przepływów produktów i materiałów oraz odpowiadających temu informacji. We współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym liczba zadań realizowanych w ramach systemu logistycznego wzrasta, gdyż realia obecnego rynku opierają się na większej różnorodności usług i produktów, a zakres współpracy pomiędzy dostawcami a odbiorcami staje się coraz bardziej globalny. Menedżerowie zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, że rynek sprzedaży produktów żywnościowych nie ogranicza się tylko do jednego obszaru, dlatego powinni oni starać się dostosować procesy logistyczne, systemy dystrybucji, a nawet marketing do szerszego segmentu odbiorców.

Wzajemne relacje między kontrahentami może poprawić współpraca oparta na kulturze organizacyjnej, umożliwiająca sprawną koordynację działań logistycznych oraz komunikację potrzebną do poprawnej realizacji przepływów materiałowych. Ponadto pozytywna opinia ze strony pracowników danej organizacji umożliwia pozyskanie i zatrzymanie wartościowych osób, których praca i zaangażowanie wpływają na wysoką jakość obsługi klienta. Pozwala to zmniejszyć możliwości i skutki wystąpienia sytuacji kryzysowych, co przemawia na korzyść wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju (Kisperska-Moroń 2016, s. 72).

Świadomość wpisywania się przedsiębiorstw w politykę zrównoważonego rozwoju, uwzględnianie warunków panujących na rynkach unijnych oraz chęć skutecznego konkurowania z podmiotami zagranicznymi powoduje, że wielu polskich producentów żywności decyduje się na podejmowanie działalności na terenach wiejskich, gdzie mogą szybciej i łatwiej pozyskiwać surowce do produkcji oraz ograniczać koszty transportu w zaopatrzeniu. Natomiast dzięki usprawnieniu systemów logistycznych i rozwojowi globalnej dystrybucji mogą zdobywać odbiorców swoich wyrobów zarówno w kraju, jak i za granicą.

Rynek żywnościowy

Żywność jako dobro ekonomiczne podlega podstawowym prawom rynkowym, a wielkość produkcji i dystrybucji są regulowane przez podaż i popyt, które przyczyniają się także do ustalania wysokości ceny sprzedaży. To właśnie ona, a konkretnie jej wielkość, powoduje niebezpieczeństwo związane z pozyskiwaniem żywności poprzez pozarynkowe mechanizmy sprzedaży. Nie dają one gwarancji dobrej

jakości produktów, natomiast często umożliwiają fałszowanie dokumentacji, a nawet samej żywności (Kowalczyk 2016, s. 13). Dlatego ważne jest zachowanie bezpieczeństwa związanego z pozyskiwaniem produktów żywnościowych poprzez wybieranie pewnych, certyfikowanych sprzedawców, którzy posiadają odpowiednie pozwolenie na tego typu działalność.

Artykuły żywnościowe oferowane konsumentom powstają w oparciu o przetwarzanie surowców roślinnych i zwierzęcych, zgodnie z zapotrzebowaniem i oczekiwaniami klientów. Przetwórstwo żywności spełnia następujące cele (Dani 2016, s. 31):

- wydłużenie okresu trwałości artykułów żywnościowych z wykorzystaniem odpowiednich metod przetwarzania i konserwowania;
- zmiana formy produktu, umożliwiająca dalsze przetwarzanie (np. przemiał ziarna na mąkę);
- zwiększenie różnorodności dietetycznej poprzez poprawę smaku, barwy, konsystencji lub aromatu żywności, bez utraty wartości odżywczych;
- dostarczenie przychodów wystarczających do utrzymania sektora przetwórstwa;
- zapewnienie dostępu do żywności w sytuacjach, kiedy świeża żywność jest nieosiągalna.

Powyższe cele są zawsze realizowane w procesie przetwarzania surowców i produktów rolnych. Sam stopień przetwórstwa będzie jednak różny, w zależności od rodzaju żywności i rosnących wymagań rynku docelowego (Dani 2016, s. 31).

Polska, jako uczestnik wspólnego rynku, zobowiązana jest do realizowania obowiązującej w Unii Europejskiej polityki jakości, która daje pewność konsumentom, że kupują oni żywność o bardzo wysokich walorach, jednocześnie charakteryzującą się wyjątkową, tradycyjną metodą produkcji. Ze względu na dużą różnorodność towarów wprowadzanych na rynek konsumenci oczekują ponadto jasnych i wyczerpujących informacji na temat jakości i pochodzenia produktu rolnego lub artykułu spożywczego. Identyfikację i pozyskanie poszczególnych wyrobów ułatwiają oznaczenia geograficzne, nazwy pochodzenia oraz gwarantowane tradycyjne specjalności (Gov.pl 2020). Można zatem zaobserwować silną tendencję – zarówno w Polsce, jak i innych krajach Unii – do podkreślania własnej przynależności regionalnej. Coraz więcej słyszy się i mówi o istocie oraz znaczeniu „małych ojczyzn”. W tę orientację idealnie wpisują się mechanizmy pozwalające promować i ochraniać dziedzictwo kulturowe poszczególnych regionów Europy. Wytwarzanie produktów regionalnych (np. oscypków) i tradycyjnych (np. toruńskie pierniki) może z jednej strony liczyć na wsparcie w zakresie popularyzacji tego typu produkcji, z drugiej na wzmożone zainteresowanie bardziej zamożnych mieszkańców miast oraz turystów dokonujących zakupów z ciekawości lub dla tradycji (Gov.pl 2020).

Konkurencja w obszarze przetwórstwa oraz sprzedaży produktów rolnych i gospodarki żywnościowej na obszarze UE ma specyficzny charakter. Handel detaliczny i hurtowy oraz rynki części artykułów wytwarzanych przez i na potrzeby przemysłu spożywczego objęte są mechanizmem wolnej konkurencji. Większość rynków surowców rolnych, decydujących o funkcjonowaniu przemysłu spożywczego i mających podstawowe znaczenie dla polskich rolników, regulowanych jest

przy pomocy mechanizmów Wspólnej Polityki Rolnej (WPR). Może to doprowadzić tym samym do ograniczenia wolnej konkurencji na rynkach rolnych Unii Europejskiej (Szczepaniak 2005, s. 8).

Wspólna Polityka Rolna w Unii Europejskiej ma dynamiczny charakter, a wprowadzanie kolejnych reform daje możliwość przystosowania się do nowych wyzwań pojawiających się przed rolnictwem europejskim. Wyzwania te mogą polegać między innymi na (<http://www.consilium.europa.eu/...>):

- zapewnieniu bezpieczeństwa żywnościowego wszystkim obywatelom Unii Europejskiej,
- odpowiedzi na wahania światowych rynków i zmienność cen,
- utrzymaniu rozwoju obszarów wiejskich na terenie Unii,
- wykorzystaniu zasobów naturalnych w bardziej zrównoważony sposób,
- pomaganiu w łagodzeniu zmian klimatu.

W ramach systemu Wspólnej Polityki Rolnej stosowanych jest wiele środków wspierających utrzymywanie produkcji i hodowli w regionach o niekorzystnych uwarunkowaniach geograficznych lub klimatycznych oraz skłaniających gospodarstwa najmniej efektywne do kontynuowania produkcji rolnej. Są to m.in. następujące środki: ograniczające podaż (np. kwoty produkcyjne), ograniczające wahania cen na rynkach (np. ceny interwencyjne, zakupy interwencyjne, dopłaty do eksportu), podtrzymujące dochody rolników (np. dopłaty bezpośrednie, dopłaty do produkcji w regionach o trudnych warunkach gospodarowania), wspierające niektóre rodzaje rolnictwa (np. dopłaty do rolnictwa ekologicznego) (Szczepaniak 2005, s. 8).

Logistyka dystrybucji żywności

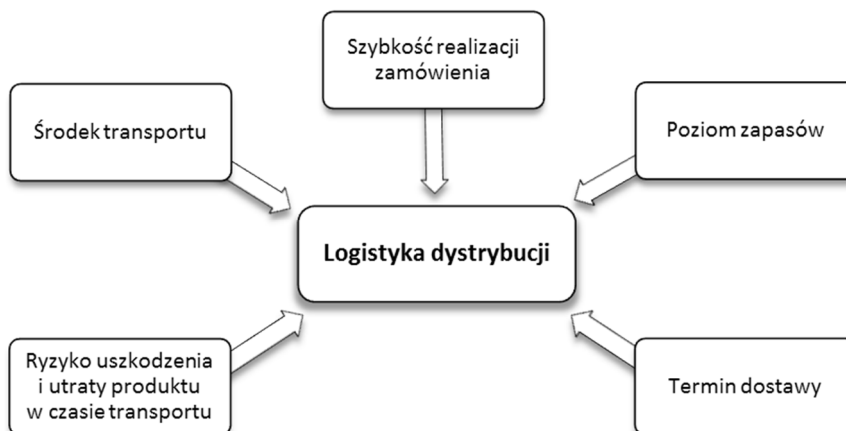
Strategia logistyczna stosowana przez przedsiębiorstwa działające w branży spożywczej powinna być nastawiona na usprawnienie logistyki dystrybucji, która pozwala polepszyć obsługę klienta i skrócić czas potrzebny na dotarcie towaru do konsumenta.

Logistyka dystrybucji jest to ogół działań podejmowanych w celu osiągnięcia efektywnego ruchu produktów od zakończenia procesu na linii produkcyjnej do dotarcia do konsumenta. Obejmuje wszystkie zadania związane z zaopatrzeniem klienta w wyroby bezpośrednio z produkcji, z magazynów zbytu lub ewentualnie z innych regionalnych centrów wysyłkowych (*Encyklopedia Zarządzania*).

Podstawowe zadania logistyki dystrybucji żywności obejmują (Michalski 2017, s. 294):

- przyjmowanie, rejestrację i realizację zamówień;
- przechowywanie i sortowanie produktów żywnościowych oraz kontrolę stanów zapasów;
- spedycję, czyli pośrednictwo przewozowe;
- załadunek i rozładunek partii produktów;
- przewóz odbywający się środkami transportu przystosowanymi do przewozu produktów spożywczych, np. samochody chłodnie;
- rozliczanie transakcji z kontrahentami;
- przepływ i dostarczanie danych do SIM.

Sprawność realizowania zadań związanych z logistyką dystrybucji jest zależna od wielu czynników związanych zarówno z zarządzaniem w przedsiębiorstwie, jak i zachowaniem otoczenia zewnętrznego. Przykłady czynników kształtujących logistykę dystrybucji pokazano na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Czynniki wpływające na logistykę dystrybucji

Źródło: (Michalski 2017, s. 295)

Cały proces logistyki dystrybucji żywności powinien być zautomatyzowany, co pozwala usprawnić wszystkie czynności i przyspieszyć czas dotarcia wyrobów do klienta. Istotne jest również przechowywanie zapasów dystrybucyjnych w magazynie posiadającym dogodną lokalizację, czyli mieszczącym się w bezpośrednim sąsiedztwie ważnych węzłów komunikacyjnych, co umożliwia transport artykułów spożywczych w sposób szybki i sprawny. Dobrze też, jeśli miejsca, w których składowane są towary żywnościowe, znajdują się w niezbyt dalekiej odległości od miejsc, do których trafiają. Taki przebieg dystrybucji artykułów spożywczych zwiększa pewność dotarcia do klienta świeżej i smacznej żywności (<http://www.logistykawpolsce.pl/...>), co wpisuje się w koncepcję zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Polska ma szansę stać się prawdziwym europejskim zagłębiem logistycznym, wykorzystując swój atut w postaci lokalizacji i sprawdzonej oferty produktów żywnościowych. Aby to osiągnąć, musi jednak pokonać wiele przeszkód mogących hamować inwestycje związane z dystrybucją lub kierować je do naszych sąsiadów. Utrudnieniem może być czas uruchomienia inwestycji, który wymaga pokonania wielu barier związanych np. z uzyskaniem pozwolenia na budowę czy nielicznych zachęt podatkowych przyciągających inwestorów.

Kanały dystrybucji stosowane w przemyśle spożywczym

Wzrost konkurencyjności na rynkach zagranicznych powoduje, że rosną oczekiwania krajowych klientów, którzy nie tylko poszukują bardziej atrakcyjnych produktów, ale także wymagają, aby towarzyszyła im obsługa na najwyższym poziomie

(Harrison, van Hoek 2010, s. 69). Wybierają najdogodniejsze dla siebie możliwości pozyskiwania żywności – od sklepów osiedlowych, gdzie można degustować przed zakupem, po sklepy internetowe, gdzie widzą jedynie produkt na ekranie swojego monitora. Dlatego producenci i dystrybutorzy powinni być przygotowani na inne sposoby dotarcia do klienta, stosując różnorodne kanały dystrybucji.

W kanałach dystrybucji sposobem przekazywania wiedzy o produkcie jest informacja o jego głównych wartościach, która jest podawana bezpośrednio do potencjalnych odbiorców. Ma to na celu wskazanie cech konkretnego produktu na tle innych oraz nakłonienie do wyboru danego artykułu spośród innych, konkurujących z nimi. Komunikacja w dystrybucji wskazuje klientowi unikalne wartości produktu związane m.in. z jakością i ceną, pokazując, jak bardzo jest on wyjątkowy.

Droga artykułu spożywczego do klienta jest różna, zdarza się, że towar przechodzi przez wielu pośredników. Czas tego przepływu często uzależniony jest od terminu przydatności do spożycia. Produkty o mniejszej trwałości, takie jak: owoce, warzywa, mięso itp., powinny szybciej trafić do odbiorcy z uwagi na możliwość ich przeterminowania i krótki termin zdatności do spożycia. Najpopularniejszy sposób to handel detaliczny, który jest istotnym etapem dystrybucji pomagającym w dotarciu żywności do konsumenta. Od skuteczności działań handlowych niejednokrotnie zależy sukces i zysk całej organizacji. Detaliści tworzą sklepy stacjonarne, w których potencjalni klienci mogą obejrzeć, czasami skosztować, a przede wszystkim zakupić gotowe artykuły spożywcze. Ponadto sprzedawcy mogą np. wskazać, która żywność została wyprodukowana ekologicznie, a która może być zalecana dla alergików. Taka pomoc jest często wymagana, a na pewno oczekiwana przez klientów.

Jednak cały proces produkcji żywności to złożony system, który obejmuje wiele działań związanych z pozyskaniem i przetworzeniem surowca, a następnie przekazaniem go konsumentowi w postaci produktu żywnościowego. Podmioty, które mogą uczestniczyć w dotarciu wyrobu do klienta, to (Dani 2016, s. 50):

- dystrybutorzy, mogący zajmować się także fizyczną logistyką żywności – kupują produkty od przetwórców, a następnie je sprzedają, dostarczając do sieci handlowych i gastronomii lub innych dystrybutorów;
- hurtownicy – kupują hurtowe ilości od dystrybutorów, a następnie towar sprzedają detalistom;
- handlowcy oraz pośrednicy – działają jako przedstawiciele lub agenci przetwórców i pośredniczą w sprzedaży żywności do detalistów;
- duże sieci handlowe – dysponują własnymi centrami dystrybucyjnymi i środkami transportu. Przetwórcy dostarczają towar bezpośrednio do tych centrów, a stamtąd jest on rozwożony do poszczególnych placówek danej sieci.

Najpopularniejsze miejsca sprzedaży produktów spożywczych to (Dani 2016, s. 52-53):

- Hipermarkety – sklepy wielkopowierzchniowe, oferujące bogaty asortyment produktów żywnościowych. Hipermarkety w Polsce to m.in. Auchan i Tesco.
- Supermarkety – duże sklepy samoobsługowe, które oferują przede wszystkim wyroby spożywcze. Supermarkety działające w Polsce to np. Intermarche, Carrefour.

- Dyskonty – sklepy oferujące mniej linii produktów po cenie niższej niż tradycyjne sieci handlowe. Miejsca te oferują np. paczkowaną żywność oraz dużo wyrobów pod markami własnymi. Najbardziej popularnymi dyskontami w Polsce są: Biedronka, Lidl, Dino.
- Indywidualne sklepy spożywcze – nie należą do żadnej sieci handlowej, ale mogą się koncentrować na jednym typie żywności. Mają małą powierzchnię handlową i specjalizują się zazwyczaj w sprzedaży paczkowanej żywności.
- Inne niezależne sklepy (firmowe) – zakładane np. przez piekarzy czy masarzy, którzy oferują w nich swoje towary.
- Hurtownie typu „cash and carry” – oferują towar w ilościach hurtowych, szczególnie dla: detalistów, rzemieślników i firm gastronomicznych.
- Automaty sprzedające – szczególnie pomocne dla zapracowanych lub roztargnionych klientów, którzy albo nie mieli czasu zrobić zakupów, albo po prostu o nich zapomnieli, kiedy sklepy były otwarte.
- Kioski – wolno stojące punkty sprzedaży, znajdujące się w ogólnie dostępnych i popularnych miejscach, np. w parkach czy na ulicach.
- Sklepy całodobowe – małe punkty sprzedaży ulokowane najczęściej obok ruchliwej drogi, na stacjach kolejowych lub na popularnych miejskich ulicach. W miejscach tych można najczęściej kupić produkty alkoholowe oraz spożywcze. Ze względu na długi czas otwarcia są chętnie odwiedzane przez klientów, gdyż zapewniają im szybki i łatwy dostęp do produktu, który chcą kupić.

Warto również wspomnieć o coraz prężniej rozwijających się sklepach internetowych. Duża rzesza klientów kupuje produkty spożywcze online i oczekuje zakupów w domu lub w dogodnych miejscach i godzinach. Klienci doceniają to, że prezentacja towaru na stronie internetowej daje im możliwość zobaczenia wyrobu, jego ceny oraz szybkiego zamówienia. Dla sklepu ekspozycja wyrobów na stronie internetowej wiąże się z możliwością pokazania towaru jak największemu gronu internautów, charakteryzującemu się dużą różnorodnością. Oferta ta może być przedstawiana w tym samym czasie dużej grupie klientów (Chodak 2014, s. 17).

Wychodząc na wprost tym oczekiwaniom, brytyjscy sprzedawcy detaliczni zapewniają konsumentom dwie opcje: usługi dostawy do domu i usługi typu „kliknij i odbierz”. W pierwszej opcji konsumenci wybierają dzień i przedział czasowy, w którym chcieliby otrzymywać zamówienia spożywcze dostarczane do ich domów. Drugi wybór polega na tym, że sprzedawcy detaliczni przenoszą zamówienia konsumentów do umownego punktu zbiórki, znanego jako punkt kliknięcia i zbierania, w którym klienci muszą odbierać swoje zamówienia w wybranym dniu w określonym przedziale czasowym. W zależności od strategii i możliwości logistycznych detaliści mogliby dostarczać zamawiane wyroby do różnych punktów zbiórki, aby zapewnić konsumentom wybór miejsca odbioru (Zissis 2018, s. 1196-1214).

Zarządzanie dystrybucją z branży spożywczej jest istotnym zagadnieniem o zasięgu globalnym, gdyż pomaga produktom i usługom pokonywać drogę od producentów do konsumentów, przyczyniając się do wzrostu gospodarczego poszczególnych krajów.

Próba oceny dystrybucji zagranicznej polskich produktów spożywczych

Z uwagi na dbałość o ludzkie zdrowie przetwórstwo spożywcze podlega licznym regulacjom prawnym, określającym standardy jakości żywności. Przestrzeganie tych regulacji jest szczególnie istotne w przypadku firm – eksporterów, które chcą działać zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Wymaga się od nich spełnienia obowiązujących w UE norm sanitarnych oraz dotyczących ochrony środowiska, co związane jest z ponoszeniem znacznych nakładów inwestycyjnych. Dla polskich podmiotów tworzy to istotne bariery wejścia na rynek przetwórstwa spożywczego. Co więcej, konkurencyjność już działających przedsiębiorstw sektora w znacznej mierze zależy od ich zdolności dostosowania się do norm i standardów wymaganych przez przepisy Unii Europejskiej.

Polska jest krajem rolniczym, produkuje i sprzedaje żywność, ale to nie oznacza, że nie jest również aktywnym importerem, np. produktów, które nie są hodowane i wytwarzane w naszym kraju. W Tabeli 1 przedstawiono udział w całym handlu zagranicznym wartości eksportu i importu produkcji rolno-spożywczej w latach 2013-2018.

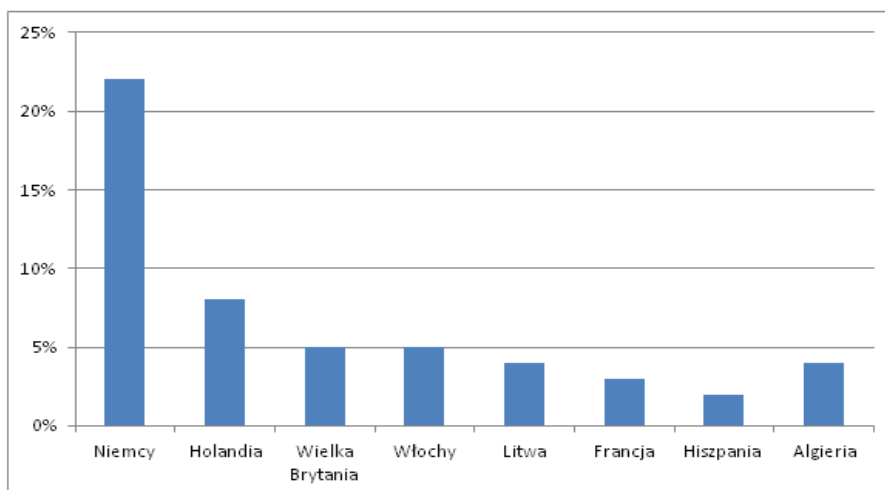
Tabela 1. Udział wartości artykułów rolno-spożywczych w polskim handlu zagranicznym [%]

Lata	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Eksport	13,2	13,2	13,3	13,2	13,5	12,8
Import	9,1	9,0	9,1	9,6	9,4	8,0

Źródło: (GUS 2019, s. 29)

Jak wskazują dane zawarte w Tabeli 1, wzrost eksportu towarów rolno-spożywczych latach 2013-2018 był wyższy niż importu, co wpływało korzystnie nie tylko na bilans handlu zagranicznego, ale także na koniunkturę przemysłu rolno-spożywczego i wzrost dochodów polskich rolników. Pokazuje to wyraźnie, że Polska jest znaczącym partnerem w handlu zagranicznym produkcji rolno-spożywczej, a rosyjskie embargo na polską żywność czy afrykański pomór świń (ASF) nie wpłynęły negatywnie na bilans eksportowy. Potwierdza to również Związek Przedsiębiorców i Producentów, który w sierpniu 2018 roku podsumował czteroletnie embargo rosyjskie. Wniosek przedstawiony przez ZPP jest następujący: „polscy eksporterzy doskonale sobie radzą i, mimo embarga, sukcesywnie zwiększają wolumen eksportu, poszukując nowych rynków zbytu [...]. Nie ucierpiał również eksport produktów żywnościowych” (Bednarz 2018).

Jednym z ważniejszych polskich artykułów eksportowych od wielu lat są produkty mleczne. Jak przedstawiał się udział eksportu tych produktów w 2018 roku, pokazano na Rysunku 2.

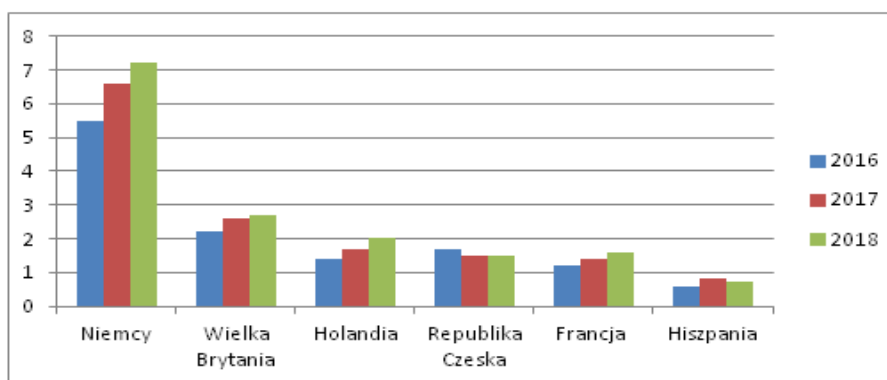


Rysunek 2. Eksport polskich produktów mlecznych do wybranych państw w 2018 roku [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gov.pl 2019a, s. 41)

Na *Rysunku 2* pokazano, że Polska w badanym roku najwięcej produktów mlecznych eksportowała do Niemiec (co stanowiło 22% całości), Holandii (8%), Wielkiej Brytanii i Włoch (5%), natomiast mniej na Litwę (4%), do Francji (3%) oraz Hiszpanii (2%). Wśród wybranych państw jest także Algieria, dokąd eksport wyniósł 4%. Świadczy to o fakcie, że polscy producenci wyrobów mleczarskich poszukują rynków zbytu także poza Unią Europejską i utrzymują stosunki handlowe z krajami m.in. z Afryki Północnej.

Na *Rysunku 3* przedstawiono, jak w latach 2016-2018 wyglądało porównanie udziału eksportu ważniejszych produktów rolno-spożywczych do wybranych państw Unii Europejskiej.



Rysunek 3. Eksport ważniejszych polskich produktów rolno-spożywczych do wybranych państw UE w latach 2016-2018 [mln euro]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (www.gov.pl)

Jak pokazano na *Rysunku 3*, w badanych latach największym odbiorcą ważniejszych polskich artykułów rolno-spożywczych były zdecydowanie Niemcy. W 2018 roku eksport do tego kraju stanowił prawie trzykrotną wartość eksportu do Wielkiej Brytanii. Towarami sprzedawanymi w Niemczech, które odgrywały decydującą rolę eksportową, były: ryby suszone i wędzone, mięso drobiowe, chleb i wyroby cukiernicze, czekolady, mleko i śmietana oraz owoce i orzechy. Warto również zwrócić uwagę, że w każdym z badanych państw (z wyjątkiem Hiszpanii i Republiki Czeskiej), wartość eksportu w 2018 roku była wyższa niż w latach poprzednich.

Wartości eksportu wybranych produktów rolno-spożywczych w latach 2017-2018 przedstawiono w *Tabeli 2*.

Tabela 2. Eksport wybranych produktów rolno-spożywczych w latach 2017-2018 [mln euro]

Wybrane produkty	Badane lata		2017 = 100
	2017	2018	
Mięso i podroby jadalne	4764	5112	107,30
Produkty mleczarskie, jaja, miód	2479	2428	97,94
Owoce i orzechy jadalne	1134	1130	99,64
Zboża	879	822	93,51
Nasiona i owoce oleiste	380	340	89,47
Cukry i wyroby cukiernicze	781	707	90,52
Przetwory z warzyw, owoców lub orzechów	1223	1394	113,98
Napoje bezalkoholowe, alkoholowe i ocet	838	937	111,81

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (www.gov.pl)

Jak wynika z danych przedstawionych w *Tabeli 2*, w badanych latach największą wartość eksportową osiągnęły mięso i podroby jadalne oraz produkty mleczarskie, jaja, miód. Jednak oceniając wartości rok do roku, można zauważyć, że największy przyrost, bo wynoszący ponad 13%, osiągnęły przetwory z warzyw, owoców lub orzechów, duży przyrost wartości, wynoszący prawie 12%, nastąpił także w eksporcie napojów bezalkoholowych, alkoholowych i octu. Natomiast eksport nasion i owoców oleistych odnotował rok do roku ponad 10-procentowy spadek (największy spośród badanych). Pozytywny jest fakt, że polskie produkty cieszą się dużą popularnością, a producenci poszukują nowych rynków zbytu.

Podsumowanie

Globalizacja gospodarki oraz międzynarodowa wymiana towarowa wymuszają potrzebę projektowania procesów uwzględniających ideę zrównoważonego rozwoju. Polska od wielu lat jest krajem rolniczym, dlatego przemysł spożywczy stanowi jeden z filarów naszej krajowej gospodarki. Zaspokojenie popytu nabywców

w dużym stopniu zależy od efektywności działań związanych z przemieszczaniem i składowaniem produktów, które podejmowane są w procesie logistycznym prawidłowo funkcjonującej i dynamicznie rozwijającej się gałęzi przemysłu spożywczego.

Przeprowadzone badania wyraźnie pokazują, że Polska jest znaczącym eksporterem żywności na rynki globalne. Nie są to tylko państwa Unii Europejskiej, z którymi wiąże nas polityka wspólnego rynku, ale także np. Algieria. Warto również zauważyć, że wartość eksportu w badanych latach rośnie z roku na rok. Jednak duża konkurencja, szczególnie w Europie, powoduje konieczność stałego kontrolowania tego rynku i poszukiwania nowych odbiorców, co można osiągnąć, prowadząc działalność ukierunkowaną na zrównoważony rozwój.

Literatura

1. Bednarz P. (2018), *Rosyjskie embargo bez szkody dla polskich rolników. Poradziliśmy sobie*, businessinsider.com.pl/finanse/rosyjskie-embargo-na-polskie-produkty-podsumowanie-zpp/3wtzrfq (dostęp: 05.01.2020).
2. Chodak G. (2014), *Wybrane zagadnienia logistyki w sklepach internetowych – Modele badania rynku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
3. Dani S. (2016), *Zarządzanie łańcuchem dostaw żywności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl> (dostęp: 20.01.2020).
5. Gov.pl (2019a), *Polish Food – Summer 2019*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, <http://www.gov.pl/web/rolnictwo/polish-food> (dostęp: 20.01.2020).
6. Gov.pl (2019b), *Polski handel zagraniczny artykułami rolno-spożywczymi w 2018 r.*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.gov.pl/web/rolnictwo/polski-handel-zagraniczny-artykulami-rolno-spozywczymi-w-2018-r (dostęp: 20.02.2020).
7. Gov.pl (2020), *Produkty regionalne i tradycyjne*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, <http://www.gov.pl/web/rolnictwo/produkty-regionalne-i-tradycyjne1> (dostęp: 20.02.2020).
8. GUS (2019), *Produkcja i handel zagraniczny produktami rolnymi w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rolnictwo-lesnictwo/uprawy-rolne-i-ogrodnicze/produkcja-i-handel-zagraniczny-produktami-rolnymi-w-2018-roku> (dostęp: 20.02.2020).
9. Harrison A., van Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
10. <http://www.consilium.europa.eu/pl/policies/cap-introduction> (dostęp: 20.02.2020).
11. http://www.logistykawpolsce.pl/artykuly/dystrybucja_produkow_zywnosciowych,36.html (dostęp: 20.02.2020).
12. Kisperska-Moroń D. (2016), *Standardy społecznej odpowiedzialności w logistyce*, [w:] Kisperska-Moroń D. (red.), *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w wirtualnych łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.
13. Kowalczyk S. (2016), *Bezpieczeństwo i jakość żywności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Michalski E. (2017), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Skowronek C., Sariusz-Wolski Z. (2012), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
16. Szczepaniak I. (2005), *Ocena konkurencyjności polskich producentów żywności*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa <https://depot.ceon.pl> (dostęp: 02.02.2020).

17. Zissis D. (2018), *Collaboration in Urban Distribution of Online Grocery Orders*, „International Journal of Logistics Management”, Vol. 29(4), <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2017-0303> (dostęp: 20.01.2020).

THE IMPORTANCE OF LOGISTICS IN FOREIGN DISTRIBUTION MANAGEMENT IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Abstract: The article discusses the special importance of logistics in both the customer service process and the possibilities of obtaining food products by it. Distribution logistics implemented as part of the concept of sustainable development of enterprises is aimed at providing products to recipients while maintaining social and business values based on EU regulations. In the study, logistics activities undertaken in food industry enterprises, and especially the aspect of the distribution of Polish food abroad. An attempt was also made to assess the value of exports of selected food products produced in Poland. The aim of the article is to draw attention to issues related to foreign distribution as part of the process of logistics operations used in the sale of food products. The study uses the desk research method based on sources from the Central Statistical Office and the Ministry of Agriculture and Rural Development.

Keywords: distribution, logistics, sustainable development, food



UTILITY OF FORECASTING ALGORITHMS IN THE CASE OF SELECTED DISTRIBUTION NETWORKS

Mariusz Kmiecik¹

Silesian University of Technology
Faculty of Organization and Management

Abstract: The research paper focuses on verifying the use of forecasting algorithms which are available in the library (forecast) in R programming environment. Examination of the algorithms takes place in five selected distribution networks. Each of the algorithms is compared via MAE as a measure of model fitting to time series. The main goal of present article is to show the use of particular forecasting methods based on different indicators like the coefficient of variation. The added value of following paper is that it shows the most fitted algorithms in the selected variability of time series. It allows the algorithms to be adjusted to particular time series basing on their variance level.

Keywords: distribution network, forecasting, R software

DOI: 10.17512/znpcz.2020.2.05

Introduction

The aim of cooperation in distribution networks is to provide customers the required goods and services. Enterprises are striving to integrate their activities and are trying to predict the levels of future demand. Demand fluctuation is one of the factors of distribution network development. Demand management is a complex issue. One of the elements of demand management is a properly projected and implemented forecasting algorithm. Nowadays, there are several known methods and ways to make forecasts.

The article focuses on testing the possible ways of forecasting using R environment. The main goal of the present paper is to find the forecasting algorithms best fitted to the time series. The studied forecasting algorithms are available in R programming environment. Fitting of algorithms is based on ex-post errors of forecasting results in examined periods. The study will allow the best forecasting solutions to different structures of time series to be found.

The aim of following paper is to find the algorithms fitted to different SKU (Stock Keeping Units). The main variation feature of the mentioned SKU in this paper is the time series variability indicator. It will allow better planning and better fulfilling of operations connected with knowledge about future SKU release levels. The paper's hypothesis was established as: there are some algorithms connected with automatic forecast calculation in R environment which are fit to time series and create the most appropriate forecasts, mainly in identified variation levels.

¹ Mariusz Kmiecik, MA Eng., mariusz.kmiecik@polsl.pl, ORCID: 0000-0003-2015-1132

Chosen forecasting algorithms from library(`forecast`) in R environment

The algorithms used in the current paper are the algorithms available in R environment. *Table 1* shows the chosen set of algorithms used in the created forecasting tool, whose results are describing in present paper.

Table 1. Brief description of chosen forecasting functions

Function	Brief function description
<code>ses()</code>	Forecasting stationary time series connected with simple exponential smoothing methods.
<code>holt()</code>	Forecasting time series with trend using Holt Method.
<code>holtWinters()</code>	Forecasting time series with trend and seasonality using Holt-Winters Method. In its default form, the <code>holtWinters()</code> function is constructed for additive seasonality. To use the multiplicative version of the method the function needs to be modified as follows: <code>holtWinters(x, seasonal = c("multiplicative"))</code> , where <code>x</code> is the time series.
<code>ets()</code>	Forecasting based on three dimensions: error (E), trend (T) and seasonality (S). Function gives possibility to determine mentioned parameters. In whole cases: N – none, A – additive, M – multiplicative and Z – automatically selected. In default function configuration whole parameters are automatically selected and default function is equivalent to <code>ets(x, model = "ZZZ")</code> , where <code>x</code> is the time series.
<code>ar()</code>	Forecasting based on fitting time series autoregression model to input data.
<code>arima()</code>	Forecasting based on fitting ARIMA(p,q,d) model to time series. Focus on connection between autoregression process (AR(p)) to moving average process (MA(q)).
<code>auto.arima()</code>	Forecasting based on ARIMA(p,q,d) model, but additionally taking into account information criteria such as AIC (Akaike Information Criterion), AICc(Corrected Akaike Information Criterion) and BIC(Bayesian Information Criterion).
<code>arfima()</code>	Forecasting based on autoregressive fractionally integrated moving average model (ARFIMA(p,d,q)) with two-step procedure where parameters <code>p</code> , <code>d</code> and <code>q</code> are determined separately. Parameters of autoregression (<code>p</code>) and moving average (<code>q</code>) are determined by Hyndman-Khandakara algorithm. Integration level (<code>d</code>) is determined by Haslett and Raftery algorithm.
<code>tbats()</code>	Forecasting based on exponential smoothing with Box-Cox transformation (tb), ARMA errors (a) as well as trend (t) and seasonal (s) components.
<code>splinef()</code>	Forecasting based on cubic smoothing splines equivalent of ARIMA(0,2,2) model but with some parameter restrictions.
<code>stlf()</code>	Forecasting based on time series decomposition using local regression. Function uses Seasonal Decomposition of Time Series by LOESS (developed by Helsel and Hirsch in 1997).
<code>meanf()</code>	Forecasting based on assumption that random component is independent and identically distributed to whole time series.
<code>rwf()</code>	Forecasting based on random walk with drift model.
<code>snaive()</code>	Forecasting based on middle of range which contains most observations. It refers to one of direct modal estimators called Chernoff's estimator.
<code>nnetar()</code>	Forecasting based on neural network (neural network time series forecasting). In function default settings forecasting demand is based on simple, feedforwarded neural network with one hidden layer.

Source: (Burnham, Anderson 2004; Chernoff 1964; Haslett, Raftery 1989; Hyndman, Akram, Archibald 2008; Hyndman, Khandakar 2008; Hyndman et al. 2002; Rogalska 2016; Zagdański, Suchwałko 2016)

Using the described functions and obtaining a demand forecast requires employing a function forecast().

Nowadays distribution networks are susceptible to disruptions. To minimize this threat, resilient logistics systems should be built. These kinds of actions could include, for example, improving supply and warehousing areas such as eliminating the lack of SKU in distribution networks (Kramarz, Kmiecik 2017). Some of the disruptions could be reduced, for instance, by introducing a proper forecasting system. Forecasts are considered as one of the risk categories in material flows (Kramarz 2013). The risk factors connected with forecasting are: imprecision, seasonality, product differentiation, short product life cycle, a too small customer data base and information deviation. An entity could make plans for the required fleet capacity, human resources and also create a schedule adjusted to transport of the forecasted goods.

Forecasting has special importance as one of the means used in enterprise management processes because incorrect prediction of future trends could imply devastating consequences for whole company. The request for forecasts in an enterprise is formed by 2 basic reasons (Dittmann 2000): the lack of certainty regarding the future, and the delay between the moment of the decision and its effects. uncertainty regarding the future, and the delay between the moment of the decision is made and its effect.

Research methodology

The research methodology focuses on analysing the created forecasting tool in five distribution networks. A common issue in whole networks is the presence of a logistics operator. A logistic operator provides logistics services to the manufacturer. The author proposed a demand forecasting tool which can be implemented in the activities of a logistics operator. According to the main goal, the algorithms are analysed in two directions. First, analysis of the best fitting algorithms to time series, and second, analysis of the best fitting algorithms in different levels of time series variability.

First of all, the author chose five distribution networks. The brief characteristics of the networks are shown in *Table 2*.

Table 2. Brief characteristics of distribution networks

Number and characteristics of distribution networks	Number of SKU (Stock Keeping Units)	Number of assortment groups	Number of variability groups
1. Distribution network of household chemicals and cosmetics	1 362	19	15
2. Distribution network of food products	1 152	15	15
3. Distribution network of construction-related products	415	12	13
4. Distribution network of sweets	60	5	12
5. Distribution network of household chemicals	272	8	8

Source: Own elaboration

The number of variability groups was calculated using distributive series. The number of sections was calculated as follows: $k \leq 5 \times \log_2(n)$, where n – number of SKU. A particular SKU was fitted to a particular section based on variability indicator values. The variability indicator describes the variability of the daily release level according to two years of time series data.

A large number of SKU occurred in a particular distribution network and the operational requirements indicate the necessity to create a demand forecasting tool which is able to automatically create a daily forecast. The created tool divides time series into two parts – train and test parts. The train part is a part of time series to find the best fitted algorithm and the test part is to test the algorithm during the established period. The train part consists of time series of daily release data from two years. The duration of the test part is established at the level of 14 days. To create a forecast tool, data is imported from the WMS (Warehouse Management System) of the logistics operator to the R script. Next, the time series are analysed in a loop. Analysis in the loop focuses on reducing outliers (using `tsclean()`), dividing the time series into the train and test part and creating a forecast using the 15 described algorithms as well as calculating MAE (Mean absolute error) for all the algorithms and choosing the best of them.

Results

According to the smallest MAE, the best fitted algorithms are the algorithms shown in *Figure 1*.

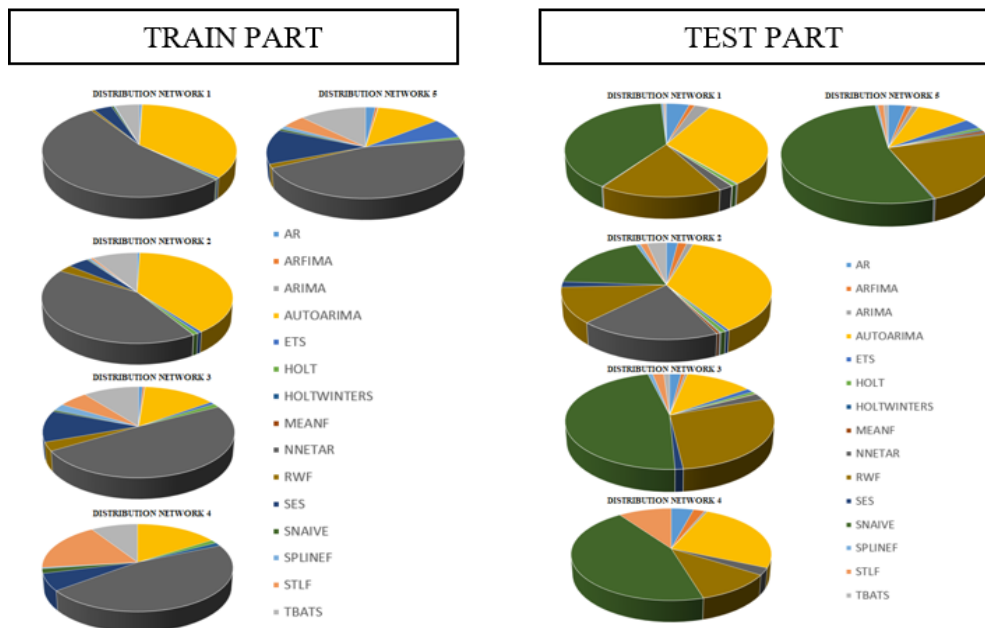


Figure 1. Best fitted algorithms to particular time series parts

Source: Own elaboration

The forecasting tool was tested during two months of activity with weekly data and forecast updates. In each of the distribution networks the results of the best fitted algorithms was similar. In the training set the best fitting algorithm was `nnetar()`, but the best fitting algorithm in the test sets was `snaive()`. It could lead to the conclusion that the considered time series are hardly predictable using only the best fitted model to time series structure. Although the algorithm with the minimal value of MAE in the training set in the majority was the algorithm based on a neural network, the author recommends using mainly the results from the algorithm based on Chernoff's estimator (`snaive()`), which showed the smallest forecast errors in the testing part.

Analysis of the time series was also characterized by a relatively high level of variability. The level of variability was examined using the indicator for the whole time series. The adjustments to particular variability groups is shown in *Figure 2*.

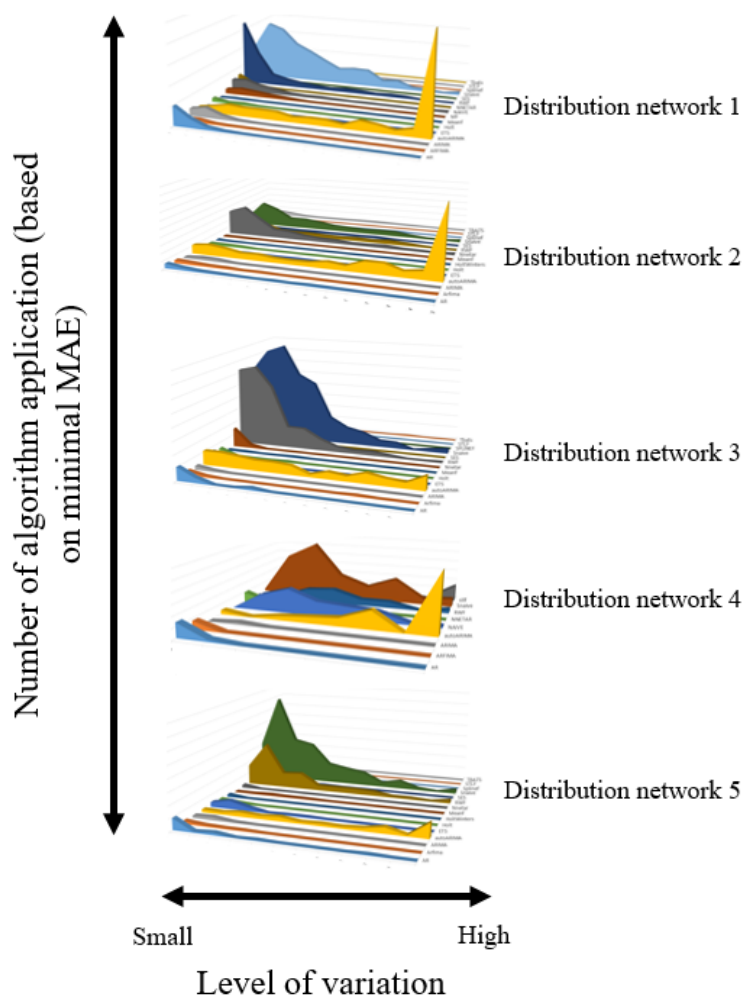


Figure 2. Best fitted algorithms to particular time series parts

Source: Own elaboration

Figure 2 shows the use of particular forecasting algorithms based on the test set of time series in the discussed distribution networks. The figure takes into account only the results for the test part of particular time series. The best fitted algorithms in extreme cases (small and high level of variation) are as follows:

- Distribution network 1 – household chemicals and cosmetics. For a small level of variation the best forecasting algorithms are `rwf()` and `snaive()`. For a high level of variation – `auto.arima()`.
- Distribution network 2 – food products. The best forecasting methods for a small level of variation are `nnetar()` and `snaive()` and for a high level of variation `auto.arima()`.
- Distribution network 3 – construction-related products. The forecasting methods the best fitted to a small level of variation are `snaive()` and `rwf()` and to a high level are `auto.arima()` and `snaive()`.
- Distribution network 4 – sweets. For a small level of variation, the best forecasting algorithms are `ar()` and `nnetar()`. Calculation based on `snaive()` is the most common in the rest of the time series. For a high level of variation – `auto.arima()`.
- Distribution network 5 – household chemicals. The best forecasting methods for a small level of variation are `snaive()` and `rwf()` and for a high level of variation `auto.arima()`.

It could lead to the conclusion that to construct a proper forecast for time series characterized by a small level of variation, using algorithms based on Chernoff's estimator (`snaive()`) or on random walk with the drift model (`rwf()`) is recommended. The best forecasting method for the time series with a high level of variation is the method based on the ARIMA (p,q,d) model with information criteria (`auto.arima()`). It confirms the hypothesis set out in the introduction of current paper. In the future, this will allow the use of personalized algorithms based on the coefficient of variation for each time series.

Conclusions

The conducted research allowed the best fitted algorithms to time series in particular ranges of variability to be found. In the future, this will allow the use of personalized algorithms based on the variability indicator for each time series. It could help with assortment management in distribution networks and to meet customer requirements. The main goal of the research was fulfilled, therefore the present paper, based on research in selected distribution networks, could help in future decisions connected with which kind of algorithm should be applied to different SKU. It could help managers to find the fastest way to create proper forecasts and create proper operational plans based on forecasts. The current paper also confirms the hypothesis. There are some algorithms which exhibit very large adjustment to individual ranges of variation (different types of SKU). Of course, the presented research was conducted only in five distribution networks with data from the same points in the distribution network (from the material decoupling point). The presented results should also be examined in different nodes. In future, research could be extended by examination of the possibility

of modifying algorithms . It could verify the influence of changing the default parameters on forecast accuracy and search for the best solution.

References

1. Burnham K.P., Anderson D.R. (2004), *Multimodel Inference – Understanding AIC and BIC in Model Selection*, “Sociological Methods & Research”, Vol. 33.
2. Chernoff H. (1964), *Estimation of the Mode*, “Annals of the Institute of Statistical Mathematics”, Vol. 16.
3. Dittmann P. (2000), *Metody prognozowania sprzedaży w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Haslett J., Raftery A.E. (1989), *Space-time Modelling with Long-memory Dependence: Assessing Ireland's Wind Power Resource*, “Applied Statistics”, Vol. 38.
5. Hyndman R.J., Akram M., Archibald B.C. (2008), *The Admissible Parameter Space for Exponential Smoothing Models*, “Annals of the Institute of Statistical Mathematics”, Vol. 60.
6. Hyndman R., Bergmeir Ch., Caceres G., Chhay L., O'Hara-Wild M., Petropoulos F., Razbash S., Wang E., Yasmeen F. (2018), *Forecasting Functions for Time Series and Linear Models – Package 'Forecast'*, <http://pkg.robjhyndman.com/forecast> (accessed: 26.08.2019).
7. Hyndman R.J., Khandakar Y. (2008), *Automatic Time Series Forecasting: The Forecast Package for R*, “Journal of Statistical Software”, Vol. 27.
8. Hyndman R.J., King M.L., Pitrun I., Billah B. (2002), *Local Linear Forecasting Using Cubic Smoothing Splines*, “Australian & New Zealand Journal of Statistics”, Vol. 10.
9. Kramarz M. (2013), *Modelowanie przepływów materiałowych w sieciowych łańcuchach dostaw. Odporność sieciowego łańcucha dostaw wyrobów hutniczych*, Difin, Warszawa.
10. Kramarz M., Kmiecik M. (2017), *Pomiar zakłóceń w wybranym węźle sieci dystrybucji*, “Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 26.
11. Rogalska M. (2016), *Wieloczynnikowe modele w prognozowaniu czasu procesów budowlanych*, Politechnika Lubelska, Lublin.
12. Zagdański A., Suchwałko A. (2016), *Analiza i prognozowanie szeregów czasowych. Praktyczne wprowadzenie na podstawie środowiska R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

UŻYTECZNOŚĆ ALGORYTMÓW PROGNOSTYCZNYCH NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH SIECI DYSTRYBUCJI

Streszczenie: Artykuł skupia się na sprawdzeniu użyteczności algorytmów progностycznych, które są dostępne w jednej z bibliotek środowiska programistycznego R library(forecast). Sprawdzenie algorytmów odbywało się w pięciu wyselekcjonowanych sieciach dystrybucji. Każdy z algorytmów został porównany na podstawie generowanego przez niego błędu MAE do analizowanych szeregów czasowych. Głównym celem artykułu jest ukazanie użyteczności poszczególnych algorytmów, bazując na poziomach współczynnika zmienności poszczególnych szeregów. Wartość dodaną publikacji stanowi wskazanie na te algorytmy, które mogą być używane dla różnych produktów o różnych poziomach zmienności w poziomie wydań.

Słowa kluczowe: sieć dystrybucji, prognozowanie, oprogramowanie R



STATE CONTROL OF ENVIRONMENTALLY SAFE LAND USE IN UKRAINE

Inna Kulish¹

Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine

Abstract: State control over the environmentally safe use of land in Ukraine for a long time was carried out by methods inherited from the USSR, where the idea of obtaining maximum return at minimum cost prevailed. It is shown how harmful this approach is for the environment. Peculiarities of land use in the first years of independence – the period of a deep economic crisis are considered. The dynamics of changes in the purpose of Ukraine's soils in the last decade has been traced, it is emphasized that the changes are due to the reduction of agricultural lands. The powers of public administration and local self-government bodies in the field of soil use supervision are analyzed. It is shown that the standards for calculating the damage caused to the land are outdated and should be changed. Insufficient efficiency of work of advisory services is proved. It is noted that it is necessary to strengthen state control over land use, including concerning plant protection products and mineral fertilizers.

Keywords: agricultural land, fertility, protection, damage, Ukraine

DOI: 10.17512/znpcz.2020.2.06

Introduction

In the USSR, very little attention was paid to environmental land use. The main goal was to get the highest possible yields; to achieve it, excessive amounts of plant protection products and mineral fertilizers were introduced into the land, with the main argument being the lack of food for the population. Even not very honest Soviet statistics show a decrease in crop capacity (in 1914 grain was harvested 8.5 c/ha, in 1938 – 8.3 c/ha (Prokopovich 1952, p. 37) and a decrease in sown area per person. After leaving the Soviet Union, Ukraine inherited depleted soils. Land fertility was ruthlessly exploited. The command-and-control system had a very negative effect on agriculture: the collective farms had to grow plants that the Communist Party leaders thought should have been grown, not those that had higher yields according to favorable soils and climatic conditions. Ukraine's chosen course of European integration, among other things, involves management in accordance with the norms tested and adopted in the EU, especially in the environmental component of land use.

Literature review

In the XIX century and early XX century, many scientists have studied the problems of land conservation, but they mostly concerned agricultural use and fertility,

¹ Inna Kulish, PhD, inna.m.kulish@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8059-6291

among them are works devoted to the study of chernozems N. Borisyak (Borisyak 1852), I. Levakovsky (Levakovsky 1871), V. Dokuchaev (Dokuchaev 1884), L. Buber (Buber 1910), G. Makhov (Makhov 1930) and others.

Modern Ukrainian scientists have not left the land issue unattended:

- many important aspects of soil science have been considered by V. Kanivets (Kanivets 2017), M. Kit (Kit 2008), S. Pozniak (Pozniak 2010);
- P. Sabluk (Sabluk 2006), O. Gutorov (Gutorov 2013) studied the development of land relations in Ukraine;
- the foundations of land management are laid in the works of A. Tretyak (Tretyak 2009), V. Shiyanyan, V. Gorkavy (Shiyanyan, Gorkavy 2000);
- rational and ecological land use was studied by M. Khvesyuk, V. Golyan (Khvesyuk, Golyan 2006), M. Stupen, S. Rogach, I. Riy (Stupen, Rogach, Riy 2015), V. Kryvov (Kryvov 2008), I. Voloshin, Yu. Chikailo (Voloshyn, Chikailo 2011), I. Bystryakov, O. Novotorov, T. Nikolaenko, O. Kucher, V. Budziak (Bystryakov et al. 2002) and others.

The purpose of this article is to study the issue of state control over environmentally safe land use in Ukraine.

Methodology and theoretical basis

Today, the system of ensuring the ecological use of soils in Ukraine is in the process of formation. The complexity of the current situation is exacerbated by frequent changes in current legislation, as well as the legislative vacuum on certain issues. The purpose of this article is to study state control over environmentally safe land use in Ukraine.

The choice of research methods is determined by the purpose and features of the object of study. To achieve the purpose of the article, a set of modern general scientific methods and approaches was used. To obtain accurate and interconnected results of the study, a comparative-historical method was used, which made it possible to synchronize the most important events in the history of ecological land use in Ukraine the formation of the institution of state control of this process is considered in historical retrospect.

The critical-dialectical approach makes it possible to identify contradictions between the approaches to understanding ecological land use in Ukraine, in particular, to make a comparison between the declared and implemented intentions, as well as to compare the features of solving this problem in Ukraine and the EU.

The speed of changes in land use legislation dictates the need to study what changes are being made, how much these changes improve the protection of Ukraine's soils. In particular, it is necessary to compare all editions of the "Land Code of Ukraine". One of the main aspects is the legal framework, its effectiveness, compliance with modern realities and world trends.

The empirical basis of the study consisted of statistical materials of Eurostat, statistical collections of the State Statistics Committee of Ukraine, as well as factual material obtained personally by the author as a result of processing the sources collected by her.

Results and discussion

The course of Soviet agriculture for a steady increase in production was retained even after the establishment of certain stability with food security (mid 1950s). At some point, the chemicals ceased to be effective, but they continued to be introduced into the soil. The need to constantly demonstrate an increase in yields began to be solved with the help of "pripiska" – a deliberate distortion of reporting indicators in the direction of increase (industrial production, mining, agriculture, etc.). Based on the fact that criminal liability had been established for this since 1961, the "pripiskas" were widespread. In addition, following the instructions of the USSR leaders, the official media consistently reported much lower rates of harmful effects on the environment than it had. Even more, the authorities tried to hide catastrophes, such as the explosion at the Chernobyl nuclear power plant. The information about the explosion was published three weeks later and only under the pressure from the Western media, which the Soviet newspapers, at the behest of the authorities, initially accused of lying and exaggerating the danger. That is, it can be argued that the real state of the environment was in fact unknown or classified.

With the acquisition of independence (1991) in Ukraine began the process of restructuring all relations formed by the socialist economy into market relations. The initial period was marked by the existence of specific political and economic peculiarities typical of Ukraine. They were most noticeable in the nature of production, which became mainly raw materials, with a sharp decline in industry.

Index of Ukraine regions by type of goods production structure (determined by dividing the share of agriculture in the gross value added of the region by the share of industry) in the period up to 2000 characterized the production of the regions of our state as predominantly agricultural. For some time there was a popular division, which determined that the value of the index lower than one means the industrial-agrarian region, and more than one – the agro-industrial (Balabanov, Nagirnaya, Nyzhnyk (eds.) 2003, p. 29). For the typology, the period 1996-2000 was considered – that is the time of economic crisis, when industrial production was mostly in decline or stagnant and therefore for the following periods these criteria for division (index values up to 1 – industrial-agrarian area, and more than 1 – agrarian-industrial) cannot be applied, because currently in none of the Ukrainian regions the production structure index does not reach one (Kulich 2013, p. 185). The period up to 1996 should not be taken into account, because then the old production ties inherited from the USSR were still working.

After 1991, land issues in Ukraine were still regulated by the provisions of the Land Code of the Ukrainian SSR of December 18, 1990. This legal document became the basis for the Land Code of Ukraine adopted on March 13, 1992 (hereinafter – the Code).

In both Codes (of 1990 and 1992), the promotion of ecologically clean environment and improvement of natural landscapes was the competence of a village, settlement, city, district, city district subordination, and regional Soviets of People's Deputies. Other articles that were related to environmental land use were also identical.

The current Code of 2001 substantially adjusted the main aspects of land protection, in particular, established (Land Code of Ukraine 2002):

- ban on certain activities;
- prohibition to change the purpose of the land, landscape;
- conditions of construction, repair or maintenance of the road, road section;
- conditions of observance of nature protection requirements or performance of certain works;
- conditions to grant the right to hunt, catch fish, harvest wild plants on their land at the prescribed time and in a prescribed manner;
- obligation to maintain and preserve forest plantations to protect fields.

The Land Code of Ukraine (1992) divided lands into 7 categories, and the one adopted in 2001 (Article 19) defines the division of lands into 9 categories (Land Code of Ukraine 2002):

- a) agricultural land;
- b) land for housing and public buildings;
- c) lands of nature reserves and other nature protection purposes;
- d) health-improving lands;
- e) recreational lands;
- f) lands of historical and cultural purpose;
- g) forestry lands;
- h) water fund lands;
- i) land for industry, transport, communications, energy, defense and other purposes.

The difference between categories in the two Codes was in a broader interpretation. But the issues of land management in the new Code (2002) are considered in much more detail, considerable attention is paid to land protection. The version of 2002 is not final. In October 2020, in connection with the adoption of the Law of Ukraine "On Standardization", it is planned to amend the Land Code. However, these changes concern only certain formulations and do not concern the issue of the ecological status of lands.

Law of Ukraine "On land protection" in addition to legal liability, provides economic incentives in the field of land protection, in particular, using for this purpose state and local budget funds, as well as providing tax and credit benefits to persons carrying out land protection measures, melioration, reclamation, conservation, etc. (Law of Ukraine of June 19, 2003).

Over the last 10 years, there have been changes in the distribution of Ukrainian lands by purpose (see *Table 1*).

Table 1 shows that over the last 10 years the area of wetlands has increased by 110 thousand hectares, the area of buildings has significantly expanded – by 1098.7 thousand hectares, 83 hectares of forests have been planted. The question of whether such reduction was justified requires a separate in-depth study and remains open.

According to Article 6 of the Law of Ukraine "On land management", the basic principle of land use is "ensuring the priority of agricultural land tenure and land use" (Law of Ukraine of May 22, 2003, No. 858-IV). Countries around the world are making great efforts to avoid the withdrawal of agricultural land from use and for

this purpose they even create artificial land areas. For example, Japan, which has today built five islands with a total area of 18.7 square kilometers and moved into the ocean large structures that would take up a lot of space on land, including Kansai, Chubu, Kitakyushu and Umihotaru&Aqualine (international airport, is a hybrid tunnel with a bridge 9,6 km long).

Table 1. Lands of Ukraine in 2009-2018

	2009		2014		2018	
	Area, thousand ha	%	Area, thousand ha	%	Area, thousand ha	%
Total land	60354.8	100.0	60354.9	100.0	60354.9	100.0
Agricultural land	42813.7	70.9	42744.5	70.8	41489.3	68.7
Forests and other wooded areas	10591.9	17.6	10624.4	17.6	10674.9	17.7
Built-up land	2499.1	4.2	2542.6	4.2	3597.8	6.0
Land under water	2423.2	4.0	2422.9	4.0	2425.0	4.0
Open wetlands	979.4	1.6	981.6	1.6	1089.4	1.8
Other lands	1047.5	1.7	1038.9	1.8	1038.5	1.8

Source: Calculated from data (Statistical Yearbook of Ukraine for 2009, p. 515; Statistical Yearbook of Ukraine for 2013, p. 478; Statistical Yearbook of Ukraine for 2018, p. 174)

Ecologically safe land use is a large-scale task based on the balance of several basic conditions, each of which partially satisfies the purpose of rational land use:

- profitability;
- stability and existence of prospects;
- preservation of the environment;
- compliance with current legislation.

In recent decades, people's consciousness has undergone a significant transformation and more and more people in Ukraine understand the importance of ecology. However, if the first and second conditions are followed very carefully by business structures, then the other two are sometimes misunderstood. Control over compliance with the conditions of "environmental protection" and "compliance with the law" belongs to the competence of the state control over the use and protection of land of all categories and forms of ownership.

According to the current legislation, a central executive body has been established, which ensures the implementation of state policy in the field of supervision (control) in the agro-industrial complex (Law of Ukraine of June 19, 2003). It is the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre (hereinafter – the State Geocadastre) and its territorial branches (Resolution of the Cabinet of Minis-

ters of Ukraine of January 14, 2015). The competence of the State Geocadastré includes activities to verify compliance with regulations relating to land use and land monitoring (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 20, 1993).

As of the beginning of 2020, monitoring of soil pollution in Ukraine is carried out by several different bodies. Thus, the State Hydrometeorological Service controls the content of pesticides in agricultural lands. The Ministry of Agrarian Policy of Ukraine also controls the content of pesticides and additionally conducts radiological, agrochemical, toxicological tests for heavy metals. At the same time, the Ministry of Emergencies of Ukraine inspects the lands of settlements for heavy metals. These measurements are carried out once every 5 years, except for the cities of Kostiantynivka and Mariupol, where the ecological condition requires inspection every 12 months. In addition, the State Ecological Inspectorate of Ukraine inspects industrial sites for 27 parameters.

Types of land and soil pollution are determined by the "Methodology for determining the amount of damage caused by pollution and littering of land resources due to violations of environmental legislation". They are as follows (in the order of the Ministry of Environmental Protection and Nuclear Safety of Ukraine):

- accumulation in soils due to anthropogenic impact of pesticides and agrochemicals, heavy metals, radionuclides and other substances, the content of which exceeds the natural background, which leads to quantitative or qualitative changes in soils;
- accumulation in soils of substances that adversely affect their fertility and other useful properties;
- the presence of foreign objects and materials on the territory of land plots.

The cost of compensation for land pollution is determined by formula (1):

$$DPL = CEPL \times NMV \times ACL \times CCL \times HFP \times CEEV \quad (1)$$

DPL – the amount of damage from land pollution, UAH;

CEPL – specific costs for the elimination of the consequences of pollution of land, the value of which is equal to 0.5;

NMV – normative monetary valuation of the land plot that has been polluted (clogging), UAH / sq. M;

ACL – area of contaminated land, sq m;

CCL – coefficient of land contamination, which characterizes the amount of pollutant in the volume of contaminated land depending on the depth of infiltration;

HFP – hazard factor of the pollutant;

CEEV – coefficient of the ecological and economic value of lands.

The amount of compensation due to clogging is determined by formula (2):

$$DPL = CEPL \times CF \times NMV \times ACL \times CCL \times HFP \times CEEV \quad (2)$$

DPL – the amount of damage from land pollution, UAH;

CEPL – specific costs for the elimination of the consequences of pollution of land, the value of which is equal to 0.5;

CF – conversion factor, which when littering the land with household, industrial and other waste is equal to 10, and hazardous (toxic) waste - 100.

NMV – normative monetary valuation of the land plot that has been polluted (clogging), UAH / sq. M;

ACL – area of contaminated land, sq m;

CCL – coefficient of land contamination, which characterizes the amount of pollutant in the volume of contaminated land depending on the depth of infiltration;

HFP – hazard factor of the pollutant;

CEEV – coefficient of the ecological and economic value of lands.

The calculation of compensation for clogging and pollution, as well as their various combinations, is carried out using different coefficients approved by the relevant regulations.

Another aspect of land damage is poor or no land reclamation (see *Figure 1*). For the first time, the solution to this problem was enshrined in law by the Resolution of the Council of Ministers of the Ukrainian SSR "On land reclamation, preservation and rational use of fertile soil during the development of mineral deposits and peat, exploration, construction and other works" of July 14, 1976, No. 327 (duplicated a similar resolution of the Council of Ministers of the USSR), which formally operated until November 23, 2016.

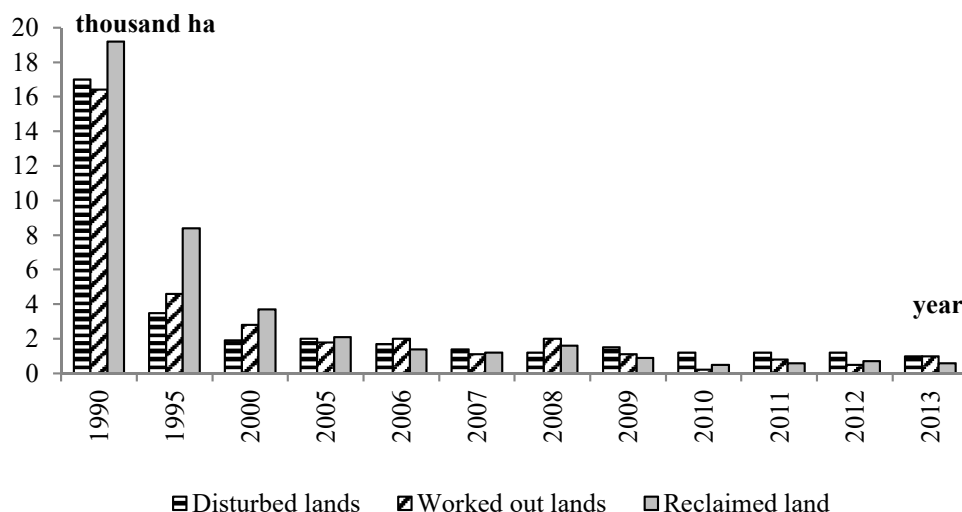


Figure 1. Violation and reclamation of lands in Ukraine in 1990-2013, thousand hectares

Source: Author's elaboration according to the data (Information from the website of State Statistics Service of Ukraine as of July 1, 2020)

Issues of reclamation are considered in detail in the Law of Ukraine "On Land Protection". The amount of damage caused by failure to rehabilitate disturbed lands is determined by formula (3) (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 17, 2008):

$$DL = EC \times \frac{T}{12} \times \frac{DR}{100} \quad (3)$$

DL – the amount of damage to land;

EC – estimated cost of a complex of works on reclamation of disturbed lands in accordance with the working project on reclamation of disturbed lands, UAH;

T – the period for which the execution of the works provided by the specified project is delayed, UAH;

DR – the discount rate of the National Bank, set on the date of determination of losses, %.

It can be seen that according to formula (3) the calculation of losses due to lack of reclamation assumes the existence of the project, which is not always true.

Unfortunately, the state of fertility of agricultural soils is currently poorly controlled. One of the reasons for this situation is the unregulated land market, which has given rise to the widespread practice of short-term leases (up to seven years). Lacking confidence in future legislative changes, landlords are reluctant to enter into long-term contracts, and tenants try to reap full benefits of the site without investing in restoring its fertility. Oilseeds are sown en masse, most of the crop is exported: rapeseed, sunflower, soybeans. The sown area under these plants has increased several times in recent years. That is, it is profitable for entrepreneurs to grow plants that deplete the soil as much as possible, while reducing the production of potatoes, berries, perennials, grapes, sugar beets and such a traditional culture for Ukrainians as buckwheat.

Virtually all oilseeds exported from Ukraine are used for the production of biodiesel, which is very popular today in developed countries. To grow a stock of potatoes sufficient for one year for twenty-eight people or vegetables for eighteen people, the same area of soil is needed as for growing rapeseed to produce biofuel needed for one refueling all-wheel-drive vehicle (indicators of average plant yield in Ukraine were used for calculation). In fact, there is a lack of control over the condition of soils against the desire to obtain maximum profits, which encourages farmers to grow only those products that can be most profitably sold.

It is necessary to mention one aspect that significantly affected the ecological and economic condition of soils. As mentioned above, the economic crisis of the first years of independence did not spare enterprises producing chemical fertilizers, weed control and plant protection products that were closed or idle. In agriculture, chemicals were used that were manufactured earlier and stored in warehouses. On the one hand, it was good for the land, because in Soviet times the land received so much mineral fertilizer that it was no longer a matter of restoring soil fertility, but of poisoning it with an excessive amount of chemicals. Later, the import of chemical fertilizers and plant protection products from other countries began. In the absence of competition in this market, businessmen imported to Ukraine mostly cheap substances, of dubious quality, unknown composition and with unpredictable effects on the environment and man. As of the beginning of 2020, the production of mineral fertilizers in Ukraine has resumed, and the uncontrollability of their amount introduced into the soil is again beginning to cause concern (see *Figure 2*).

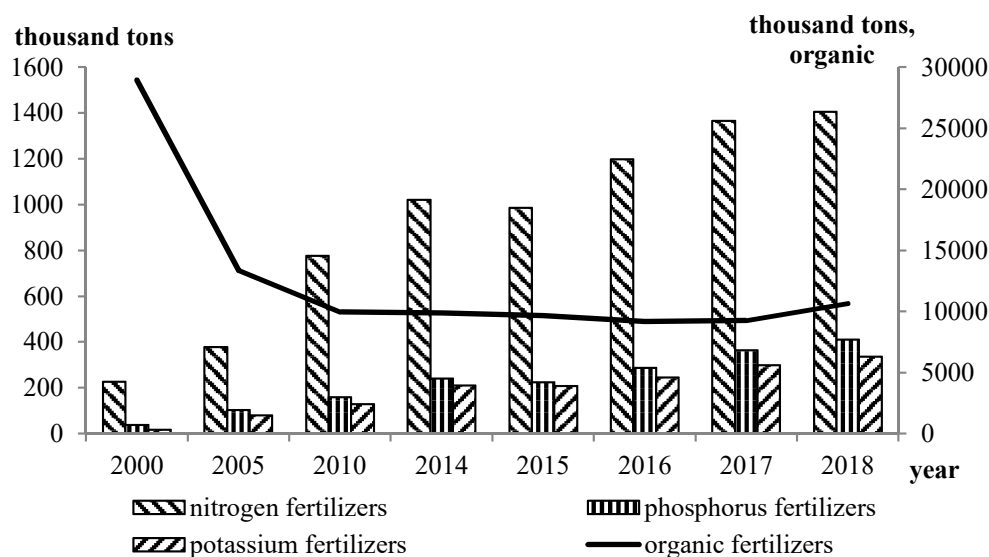


Figure 2. Application of soil fertilizers by Ukrainian agricultural enterprises in 2000-2018, in thousand tons

Source: Own calculation based on official statistics (State Statistics Service of Ukraine)

The diagram in *Figure 1* shows that the volume of organic fertilizers tends to decrease, and mineral, on the contrary, to increase. In fact, there is a risk that chemicals from the soil will enter consumers' bodies through food of both animal and plant origin. The difficult economic situation of the first years of Ukraine's independence was marked by the following features: until the supply of foreign fertilizers and the resumption of fertilizer production by Ukrainian enterprises, the lack of fertilizers led to the fact that mineral fertilizers began to be used more rationally; farmers applied more organic fertilizers to the soil; and agricultural producers began to independently decide which crops to grow.

And here there was an unpredictable problem: in the absence of effective advisory services (those that functioned at the regional departments of agriculture used the old methods of command-administrative system and tried not so much to advise as to manage), market chaos began. For example, in year N there was a poor harvest of cabbage and its price increased 10 times compared to the previous year, so farmers massively plant fields of cabbage in year N1, and for other crops much smaller plots of land were allocated. This means that with a high degree of probability it could be predicted that due to market imbalances, in year N1, agricultural crops, which received the least attention will become significantly more expensive. This was observed repeatedly with cabbage, carrots, onions, potatoes, etc. Farmers, with rare exceptions, do not follow crop rotations and do not practice rational treatment of the soil.

Conclusions

Given the great centralization inherited from the Soviet system in the form of an irreversible bureaucratic machine, the powers of local authorities to promote friendly clean environment and improve natural landscapes, enshrined in the land codes of 1990 and 1992, were quite conditional and limited, for the most part, to the implementation of the above-mentioned plans and reporting on them. The main reason for this situation was state ownership of all means, which made it absurd to compensate for material damage: in fact, the authorities had to recognize that the penalty is imposed for following their instructions.

It should also be taken into account that the main provisions in the field of ecological land use of the Land Code of Ukraine were transferred without changes from the 1990 Code and were partially corrected only in the 2002 Code. At the same time, the current Land Code needs to be further improved to bring it closer to European standards. The existing legal framework in the field of compensation for damage due to pollution / littering / non-reclamation of land is outdated and requires immediate improvement, especially given the formation of the land market, because today the calculations are based on the methods of 2007 and 2008.

In order to preserve the national wealth of Ukraine – fertile soils, it would be appropriate to use the experience of countries in the EU, where more encouragement and incentives are used to prevent land degradation, rather than punitive methods. To this end, farmers receive compensation for lost profits. Unfortunately, in today's difficult economic and political situation, the introduction of such incentives in Ukraine is unlikely, but in the future it will be the only effective tool for the protection of agricultural soils.

An important step towards improving the economic and environmental condition of the Ukrainian lands will be to improve the work of advisory services, which today are more focused on large enterprises. To this end, it is advisable to monitor market trends so that demand can be forecast and respond quickly without exposing the land to undue stress.

The individual attitude of agricultural producers is of great importance for maintaining the fertility and ecological condition of Ukrainian soils, for this it is necessary to carry out outreach work at all levels from small farms to large agricultural holdings.

State policy in the field of environmental land use requires substantial improvement. As a result of the lack of proper state control over crop rotations and the amount of plant protection products and mineral fertilizers, farmers damage not only the strategic resource – soil, but also undermine the food security of the population forced to buy plant products at higher prices and consume food that does not meet European quality standards.

References

1. Balabanov G., Nagirnaya V., Nyzhnyk O. (eds.) (2003), *Transformation of the Structure of the Economy of Ukraine: A Regional Aspect*, Milenium, Kyiv.
2. Borisyak N. (1852), *Speech Delivered at the Solemn Meeting of the Imperial Kharkov University on August 30, 1852, Associate Professor. N. Borisyak*, University Printing House, Kharkov.

3. Buber L. (1910), *Die galizisch-podolische Schwarzerde, ihre Entstehung und natürliche Beschaffenheit*, Stollberg, Merseburg-Berlin.
4. Bystryakov I., Novotorov O., Nikolaenko T., Kucher O., Budziak V. (2002), *Some Institutional Aspects of Land Relations in Ukraine: State and Directions of Improvement*, NAS of Ukraine, Council for the Study Product Forces of Ukraine, Kyiv.
5. Dokuchaev V. (1884), *On the Origin of Russian Chernozem*, "Session of the St. Petersburg Meeting of Rural Owners", No. 3.
6. Gutorov O. (2013), *Objective Necessity of Search of Alternative Systems of Agriculture*, [in:] *Organic production and food safety: Collection Materials Ext. Participant International Scientific-Practical Conference*, Polissya, Zhytomyr.
7. Kanivets V. (2017), *Propositions for a New Stage of Large-Scale Survey and Mapping of Soils of Ukraine*, "Agrochemistry and Soil Science", No. 86.
8. Khvesyk M., Golyan V. (2006), *Institutional Provision of Land Use: Theory and Practice: Monograph*, Knizhkovе vid-vo NAU, Kyiv.
9. Kit M. (2008), *Morphology of Soils. Fundamentals of Theory and Practice*, Ivan Franko Lviv National University Publishing Center, Lviv.
10. Kryvov V. (2008), *The Problem of Soil Protection: A Scientific Publication*, 2nd edition, Supplement. Harvest, Kyiv.
11. Kulish I. (2013), *Coefficient of Use of Regional Agricultural Potential, Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine. Priorities And Mechanisms of Socio-Economic Development of Rural Areas*, NAS of Ukraine, Institute of Regional Studies, Lviv.
12. Land Code of Ukraine (2002), "Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine", No. 3-4.
13. Levakovsky I. (1871), *Materials for the study of Black Soil*, University Printing House, Kharkov.
14. Makhov G. (1930), *Soils of Ukraine*, Soviet Peasant, Kharkiv.
15. On approval of the Methodology for determining the amount of damage caused by pollution and littering of land resources due to violations of environmental legislation (1998), Order of the Ministry of Environmental Protection and Nuclear Safety of Ukraine No. 171 from 27.10.97, Official Gazette of Ukraine from 21.05.1998 - 1998, No. 18 , p. 109, Article 664, code of act 5273/1998.
16. On approval of the regulations on land monitoring (1993), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 20, 1993 No. 661, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-93-%D0%BF/print>.
17. On determining the amount of damage caused by failure to rehabilitate disturbed lands (2008), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 17, 2008 No. 1098, Official Gazette of Ukraine of 31.12.2008 - 2008, No. 98, p. 29, Article 3236, code of act 45244/2008.
18. On land management (2003), Law of Ukraine of May 22, 2003 No. 858-IV, Official Gazette of Ukraine of 04.07.2003 - 2003, No. 25, p. 122, Article 1178, Act Code 25520/2003.
19. On land protection (2003), Law of Ukraine of June 19, 2003 No. 962-IV, Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine of September 26, 2003, No. 39, Article 349.
20. On state control over land use and protection (2003), Law of Ukraine of June 19, 2003 No. 963-IV, Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2003, No. 39, p.350.
21. On the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre (2015), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 14, 2015 No. 15, Official Gazette of Ukraine of 03.02.2015 - 2015, No. 7, p. 79, Article 164, act code 75493/2015.
22. Pozniak S. (2010), *Soil Science and Soil Geography*, Ivan Franko Lviv National University, Lviv.
23. Prokopovich S.N. (1952), *National Economy of the USSR*, Chekhov Publishing House, New York.
24. Sabluk P. (2006), *Development of Land Relations in Ukraine*, NSC Institute of Agrarian Economy, Kyiv.
25. Shiyan V., Gorkavy V. (2000), *Formation of Costs and Incomes on Lands of Different Quality*, Kharkiv National Agrarian University, Kharkiv.

26. State Statistics Service of Ukraine, <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
27. *Statistical Yearbook of Ukraine for 2009* (2010), State Statistics Service of Ukraine, Kyiv.
28. *Statistical Yearbook of Ukraine for 2013* (2014), State Statistics Service of Ukraine, Kyiv.
29. *Statistical Yearbook of Ukraine for 2018* (2019), State Statistics Service of Ukraine, Kyiv.
30. Stupen M., Rogach S., Riy I. (2015), *The Mechanism of Economic Regulation of Land Relations*, "Economist", No. 2(340).
31. Tretyak A. (2009), *Anthology of Land Relations, Land Management, Land Cadastre, Land Protection and Land Use Economy in Ukraine*, CZRU, Kyiv.
32. Voloshyn I., Chikailo Yu. (2011), *Geochemical Analysis of Soils along the Highway Lanes of the Lviv – Krakovets Highway*, "Visnyk of Lviv National University. The Series is Geographical", Issue 39.

PAŃSTWOWA KONTROLA EKOLOGICZNEGO UŻYTKOWANIA GRUNTÓW NA UKRAINIE

Streszczenie: Państwowa kontrola nad bezpiecznym dla środowiska użytkowaniem gruntów na Ukrainie przez długi czas prowadzona była metodami odziedziczonymi po ZSRR, gdzie dominowała idea uzyskania maksymalnego zwrotu przy minimalnych kosztach. W artykule pokazano, jak szkodliwe jest to podejście dla środowiska. Rozpatrzono specyfikę użytkowania gruntów w pierwszych latach niepodległości – okres głębokiego kryzysu gospodarczego. Prześlędzono dynamikę zmiany przeznaczenia gleb Ukrainy w ostatniej dekadzie, akcentując, że przekształcenia odbywają się kosztem zmniejszenia gruntów rolnych. Dokonano analizy uprawnień administracji publicznej i organów samorządu lokalnego w zakresie nadzoru nad użytkowaniem gleby. Pokazano, że standardy obliczania szkód wyrządzonych gruntem są nieaktualne i należy je zmienić. Udowodniono niewystarczającą wydajność pracy usług doradczych. Wskazano na konieczność wzmocnienia kontroli państwa nad użytkowaniem gruntów, w tym dotyczącej środków ochrony roślin i nawozów mineralnych.

Słowa kluczowe: grunty rolne, żyzność, ochrona, zniszczenia, Ukraina



METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING FINANCIAL STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Alyona Lesyuk¹

Poltava State Agrarian Academy
Faculty of Accounting and Finance

Abstract: The article analyses the scientific approach to the definition of the term “financial stability”. The aim of the publication is to develop methodological approaches to assess the financial stability of agricultural enterprises. The following research methods were used during the research process: abstract and logical, computational and constructive, comparative analysis as well as expert assessments. The author’s definition of the “financial stability of an agricultural enterprise” category is proposed. Three groups of indicators to assess the financial stability of agricultural enterprises are proposed: 1) the structure and value of capital sources that characterize the correlation between the sections of liabilities of the balance sheet; 2) the state of capital, which characterizes the correlation between the sections and the items of assets and liabilities of the balance sheet; 3) the use of capital, which characterizes the correlation between the sections and assets of the balance sheet. An assessment of the financial stability of agricultural enterprises in Ukraine is conducted. It was found that agricultural enterprises of Ukraine are in a stable financial condition. It was revealed that the share of debt and equity in forming the assets and the level of financial risk directly depend on the specialization of agricultural production.

Keywords: financial resources, balance, assets, liabilities, capital, financial stability, financial risk

DOI: 10.17512/znpcz.2020.2.07

Introduction

Different methodological approaches to assess the financial stability of agricultural enterprises and the versatility of the systems of indicators that do not reflect a complete and objective assessment of the economic and financial activities of agricultural enterprises exist nowadays. Therefore, forming a single system of indicators for detailed assessment of the financial condition of agricultural enterprises will contribute to an objective analysis of their economic and financial activities.

The aim of the article is to develop methodological approaches to assess the financial stability of agricultural enterprises (structure of the indicators and value of capital sources; indicators of the state of capital; indicators of the use of capital), and to assess the financial stability of agricultural enterprises in Ukraine.

¹ Alyona Lesyuk, PhD student, alen.lesyuk@ukr.net, ORCID: 0000-0002-9160-5894

To achieve the mentioned aim, the following research methods were used: abstract and logical, computational and constructive, comparative analysis as well as expert assessments.

The theoretical and methodological aspects of the financial stability of enterprises are highlighted in the works of domestic and foreign researchers. Authors provide various definitions of the “financial stability” category and have different views on the indicators that characterize the financial condition. Most of the studies are devoted to the financial independence, solvency and creditworthiness of the enterprises. This requires further theoretical and methodological elaboration of the assessment of the financial stability of agricultural enterprises (Donchenko 2010; Duisenberg 2001; Kurochkin 2012; Partyn, Didukh 2010; Perciun, Stratan, Timush 2014; Popescu 2009; Pozdnyakova, Izmaylovich 2014; Ferguson 2002; Shcherbatyuk 2015; Tyshchenko, Norik 2009; Tyutyunnyk, Dorohan-Pysarenko, Tyutyunnyk 2016; Yatsenko 2016).

Basic approaches to interpreting the essence of “financial stability”

Determining the financial stability of an enterprise is significant both scientifically and practically. The mentioned indicator is objective to determine the level of economic and financial activity of agricultural enterprises.

The financial stability of an enterprise is one of the most important characteristics of its activity and prosperity. It characterizes its current state, investment and financial development, contains the necessary information for investors, as well as reflects the company’s ability to meet its debts and liabilities and increase its economic potential. In a market economy, financial stability is the main condition of vital activity and the basis for economic development of the enterprise. It characterizes the degree of financial independence of the enterprise in terms of its property ownership and use (Bahatska, Hovorushko, Sheremet 2014, p. 148).

The financial stability of enterprises is a complex, complicated category that reflects the multiplicity of approaches to understand its essence. Scholars provide various definitions of the “financial stability of the enterprise” category and have different views on the indicators that reflect it (*Table 1*).

According to the author, “the financial stability of an agricultural enterprise should be understood as its ability, at the expense of its own working capital, to provide (cover) stocks, pay its liabilities on time and avoid unjustified debt”.

The financial stability of agricultural enterprises is characterized by a steady excess of income over costs, efficient use of capital, increased production of qualitative agricultural products and their sale.

The financial stability of an agricultural enterprise depends on the optimal structure of capital sources (correlation between equity and debt capital), optimal structure of assets (current and non-current assets), as well as the balance of assets and liabilities. Therefore, it is necessary to assess the source structure of the agricultural enterprise and the degree of financial stability and risk.

Table 1. Approaches to interpreting essence of notion of “financial stability”

Author	Concept definition
Donchenko T.V.	Financial stability of the enterprise is a qualitative characteristic of its financial condition and is characterized as the ability of the enterprise to function and develop effectively, defined by a sufficient level of financial resources and efficiency of their management, which provides its solvency and profitability (Donchenko 2010, p. 25).
Duisenberg W.F.	Financial stability is a situation that requires efficient and stress-free operation of the key elements that make up the financial system (Duisenberg 2001).
Kurochkin D.V.	Financial stability is an integral part of the overall stability of the enterprise, which demonstrates the balance of financial flows, the availability of funds that allow organization to maintain its activities in an unstable external and internal environment, including servicing loans and producing products, with a minimum level of business risk (Kurochkin 2012, p. 25).
Partyn H. O., Didukh O. V.	The financial stability of the enterprise is such its condition at which the volume of the financial resources at the disposal of the enterprise provides its financial independence, solvency and creditworthiness and financing the development of its activities for the current and future periods (Partyn, Didukh 2010, p. 278).
Perciun R., Stratan A., Timush A.	Financial stability is the ability of an enterprise to ensure economic growth and efficiency through the use of accumulated economic potential (Perciun, Stratan, Timush 2014).
Popescu Dragoş Ion	Financial stability is generally expressed in the absence of excessive price volatility in financial markets or financial crises, this approach is inverse and does not cover the multidimensionality of the nature of the phenomenon, due to the complexity and interdependence that exist within the financial system, and also between the financial system and the real economy (Popescu 2009).
Pozdnyakova I.A., Izmaylovych S.V.	Financial stability is one of the characteristics of assessing the structure of funding sources; is determined on the basis of correlation of different types of funding sources and their compliance with the structure of assets (Pozdnyakova, Izmaylovych 2014, p. 60).
Ferguson R.W.	Financial stability is the absence of financial instability, which is characterized by: accelerated growth of asset prices, above their fundamental value; significant distortions in the functioning of markets and reduced availability of credit; something that leads to a significant deviation of actual economic activity from the potential level (Ferguson 2002).
Shcherbatyuk S.Yu.	Financial stability is a complex qualitative characteristic of a financial condition of the organization, expressed in steady solvency and positive dynamics of economic development, based on the efficient use of capital (Shcherbatyuk 2015, p. 22).
Tyshchenko O.M., Norik L.O.	Financial stability of the enterprise is a property of the enterprise which, in the process of interaction of external and internal factors of influence, reflects achieving of financial balance and the ability not only to maintain the basic characteristics of the enterprise at the appropriate level for certain period of time, but also to function and develop (Tyshchenko, Norik 2009, p. 408).
Tyutyunnyk Yu.M., Dorohan- Pysarenko L.O., Tyutyunnyk S.V.	Financial stability is the ability of an enterprise to function and develop, to maintain the balance of assets and liabilities in a changing environment, which guarantees its solvency and investment attractiveness in the long-term perspective within the acceptable level of risk (Tyutyunnyk, Dorohan-Pysarenko, Tyutyunnyk 2016, p. 112-113).
Yatsenko V.M.	Financial stability is such a state of the enterprise’s finances, which due to the current excess of income over expenses allows it to make timely calculations and generate positive cash flows (Yatsenko 2016, p. 11).

Source: Own study

Indicators to assess the financial stability of agricultural enterprises

The financial stability of an agricultural enterprise involves the use of indicators that reflect various aspects of production and economic activity of a business entity.

If an agricultural enterprise does not have a sufficient level of financial stability (an unstable or financial crisis situation) it may lead to insolvency or bankruptcy.

Currently, there is no single common indicator that would allow an objective conclusion to be made about the financial condition and efficiency of an enterprise. The scientific literature identifies indicators that have the most significant impact on the financial stability and performance of an enterprise (Bhunja, Sarkar 2011; Erdogan 2013; Hsu 2013; Pavláková Dočekalová, Kocmanová, Koleňák 2015).

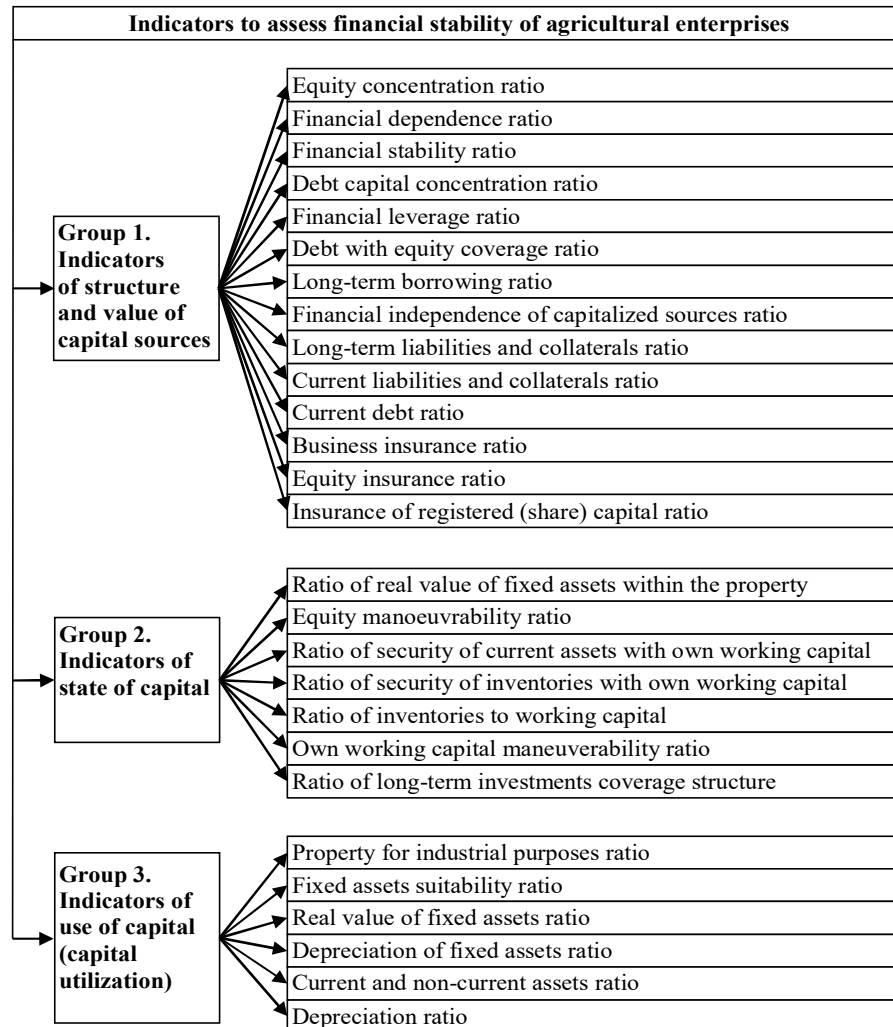


Figure 1. System of indicators (coefficients) to assess financial stability of agricultural enterprises

Source: Developed and suggested by the author

The main approaches to assess the financial stability of an enterprise are classified into the following groups: liquidity, solvency, creditworthiness, financial leverage, the ratio of current and non-current assets, return on costs, return on costs and capital, as well as financial risk (Bansal 2011; Erdogan 2013; Hofmann, Lampe 2012; Kotane, Kuzmina-Merlino 2012; Krivka 2014; Mackevičius, Valkauskas 2010; Seay 2014; Zelgalve, Zaharcenko 2012; Kalinichenko, Plotnyk 2012; Tyutyunnyk, Dorohan-Pysarenko, Tyutyunnyk 2016).

The advantages of this approach are quantitative analysis, and the ability to compare the performance of different companies during the period of study. Besides, the best result which the owners of the enterprise are interested in is its market value. However, there is no single common indicator that could objectively assess the financial condition and the performance of an enterprise. Furthermore, the financial analysis of enterprises can give quite contradictory results (Bansal 2011; Erdogan 2013; Hofmann, Lampe 2012; Kotane, Kuzmina-Merlino 2012; Krivka 2014; Mackevičius, Valkauskas 2010; Seay 2014; Zelgalve, Zaharcenko 2012).

To assess the financial stability of agricultural enterprises, the author proposes using three groups of indicators:

- 1) Indicators of the structure and value of capital sources.
- 2) Indicators of the state of capital.
- 3) Indicators of the use of capital (*Figure 1*).

Indicators of the structure and value of capital sources

The first group of indicators of the structure and value of capital sources of agricultural enterprises characterizes the correlation between the sections of the liabilities of the balance sheet: equity; long-term liabilities and collaterals; current liabilities and collaterals; liabilities related to non-current assets held for sale and disposal groups (*Table 2*).

Table 2. Indicators of structure and cost of capital sources of agricultural enterprises

Indicators	Method of calculation	Normative value
Equity concentration ratio (Rec)	$\text{Rec} = \frac{E}{BC},$ where: E – equity, UAH; BC – balance currency, UAH.	≥ 0.5
Financial dependence ratio (Rfd)	$\text{Rfd} = \frac{BC}{E},$ where: BC – balance currency, UAH; E – equity, UAH.	< 2

Financial stability ratio (Rfs)	$Rfs = \frac{E + LTLC}{BC},$ <p>where: E – equity, UAH; LTLC – long-term liabilities and collaterals, UAH; BC – balance currency, UAH.</p>	≥ 0.75
Debt capital concentration ratio (Rdcc)	$Rdcc = \frac{LTLC + CLC + Lncadg}{BC},$ <p>where: LTLC – long-term liabilities and collaterals, UAH; CLC – current liabilities and collaterals, UAH; Lncadg – liabilities related to non-current assets held for sale and disposal groups, UAH; BC – balance currency, UAH.</p>	< 0.5
Financial leverage ratio (Rfl)	$Rfl = \frac{LTLC + CLC + Lncadg}{E},$ <p>where: LTLC – long-term liabilities and collaterals, UAH; CLC – current liabilities and collaterals, UAH; Lncadg – liabilities related to non-current assets held for sale and disposal groups, UAH; E – equity, UAH.</p>	< 1
Debt with equity coverage ratio (Rdec)	$Rdec = \frac{E}{LTLC + CLC + Lncadg},$ <p>where: E – equity, UAH; LTLC – long-term liabilities and collaterals, UAH; CLC – current liabilities and collaterals, UAH; Lncadg – liabilities related to non-current assets held for sale and disposal groups, UAH.</p>	≥ 1
Long-term borrowing ratio (Rltb)	$Rltb = \frac{LTLC}{E + LTLC},$ <p>where: LTLC – long-term liabilities and collaterals, UAH; E – equity, UAH.</p>	≤ 0.5
Financial independence of capitalized sources ratio (Rfics)	$Rfics = \frac{E}{E + LTLC},$ <p>where: E – equity, UAH; LTLC – long-term liabilities and collaterals, UAH.</p>	≥ 0.5

Long-term liabilities and collaterals ratio (Rltlc)	$R_{ltlc} = \frac{LTLC}{LTLC + CLC + Lncadg},$ <p>where: LTLC – long-term liabilities and collaterals, UAH; CLC – current liabilities and collaterals, UAH; Lncadg – liabilities related to non-current assets held for sale and disposal groups, UAH.</p>	Decrease
Current liabilities and collaterals ratio (Rclc)	$R_{clc} = \frac{CLC}{LTLC + CLC + Lncadg},$ <p>where: CLC – current liabilities and collaterals, UAH; LTLC – long-term liabilities and collaterals, UAH; Lncadg – liabilities related to non-current assets held for sale and disposal groups, UAH.</p>	Increase
Current debt ratio (Rcd)	$R_{cd} = \frac{CLC}{BC},$ <p>where: CLC – current liabilities and collaterals, UAH; BC – balance currency, UAH.</p>	Decrease
Business insurance ratio (Rbi)	$R_{bi} = \frac{RC}{BC},$ <p>where: RC – reserve capital, UAH; BC – balance currency, UAH.</p>	Increase
Equity insurance ratio (Rei)	$R_{ei} = \frac{RC}{E},$ <p>where: RC – reserve capital, UAH; E – equity, UAH.</p>	Increase
Registered (share) capital insurance ratio (Rrci)	$R_{rci} = \frac{RC}{RegC},$ <p>where: RC – reserve capital, UAH; RegC – registered (share) capital, UAH.</p>	Increase

Source: Developed and suggested by author

Assessment of the structure and value of the capital sources of Ukrainian agricultural enterprises indicates their significant financial dependence on creditors (Table 3). Thus, the value of the equity concentration ratio indicates that by the end of 2018 the share of equity in the balance sheet currency was 49.1%. This is 0.071 percentage points less than in 2014. The financial dependence ratio for the

researched period decreased from 2.383 in 2014 to 2.037 in 2018. This indicates a decrease in the share of borrowed funds in financing the agricultural enterprises of Ukraine, and an increase in their financial independence. The debt capital concentration ratio decreased from 0.580 in 2014 to 0.509 in 2018, i.e. by 0.071 percentage points; however, agricultural enterprises in Ukraine still have a high level of financial dependence on creditors.

Table 3. Indicators of structure and value of capital sources of agricultural enterprises of Ukraine, 2014-2018

Indicators	2014	2015	2016	2017	2018	Deviation (+, -) of 2018 from 2014
Equity concentration ratio (Rec)	0.420	0.401	0.240	0.479	0.491	0.071
Financial dependence ratio (Rfd)	2.383	2.491	4.162	2.089	2.037	-0.346
Financial stability ratio (Rfs)	0.581	0.501	0.281	0.543	0.575	-0.006
Debt capital concentration ratio (Rdcc)	0.580	0.599	0.760	0.521	0.509	-0.071
Financial leverage ratio (Rfl)	1.383	1.491	3.162	1.089	1.037	-0.346
Debt with equity coverage ratio (Rdec)	0.723	0.671	0.316	0.918	0.965	0.242
Long-term borrowing ratio (Rltb)	0.278	0.198	0.144	0.119	0.146	-0.132
Financial independence of capitalized sources ratio (Rfics)	0.722	0.802	0.856	0.881	0.854	0.132
Long-term liabilities and collaterals ratio (Rltlc)	0.278	0.166	0.053	0.124	0.164	-0.114
Current liabilities and collaterals ratio (Rclc)	0.722	0.834	0.947	0.876	0.836	0.114
Current debt ratio (Rcd)	0.419	0.499	0.719	0.456	0.425	0.006
Business insurance ratio (Rbi)	0.039	0.027	0.016	0.031	0.033	-0.006
Equity insurance ratio (Rei)	0.093	0.068	0.066	0.066	0.068	-0.025
Registered (share) capital insurance ratio (Rrci)	0.498	0.556	0.610	0.655	0.603	0.105

Source: Calculated by author according to data of (Statistical Journal "Activities of Economic Entities", 2010-2018)

The decrease in the level of financial stability of agricultural enterprises of Ukraine is evidenced by the value of the financial stability ratio, which decreased from 0.581 in 2014 to 0.575 in 2018. Thus, according to the financial leverage ratio in 2014, 1 UAH of equity accounted for 1.38 UAH of borrowed capital, and in 2018 for 1.04 UAH. Accordingly, the value of the debt with equity coverage ratio shows that in 2014 the equity exceeded the debt capital by 0.7 times, and in 2018 by 1 time.

There was a decrease in the long-term loans ratio during 2014-2018, from 0.278 in 2014 to 0.146 in 2018, which evidences a decrease in the dependence of Ukrainian agricultural enterprises on long-term external sources of financing.

The assessment of financial stability of Ukrainian agricultural enterprises is positively affected by the decrease in the value of long-term liabilities and collaterals, from 27.8% in 2014 to 16.4% in 2018, as well as the increase in the value of current liabilities and collaterals ratio, from 72.2% in 2014 to 83.6% in 2018. The slight increase in the current debt ratio, which characterizes the share of short-term debt, from 0.419 in 2014 to 0.425 in 2018, also has a positive effect on the financial stability of Ukrainian agricultural enterprises.

Indicators of the state of capital

The second group of indicators of the state of capital of agricultural enterprises is characterized by the correlation between the sections and asset items of the balance sheet: current and non-current assets and liabilities of the balance sheet, equity, long-term liabilities and collaterals (*Table 4*).

Table 4. Indicators of state of capital of agricultural enterprises

Indicators	Method of calculation	Normative value
Real value of fixed assets in the property ratio (Rrvfap)	$\text{Rrvfap} = \frac{\text{FA}}{\text{BC}},$ where: FA – fixed assets, UAH; BC – balance currency, UAH.	Increase
Equity manoeuvrability ratio (Rem)	$\text{Rem} = \frac{\text{E} - \text{NCA}}{\text{E}},$ where: E – equity, UAH; NCA – non-current assets, UAH.	> 0.1
Current assets to own working capital ratio (Rcawc)	$\text{Rcawc} = \frac{\text{E} - \text{NCA}}{\text{CA}},$ where: E – equity, UAH; NCA – non-current assets, UAH; CA – current assets, UAH.	≥ 0.1
Inventories with own working capital provision ratio (Riowcp)	$\text{Riowcp} = \frac{\text{E} - \text{NCA}}{\text{I} + \text{CBA}},$ where: E – equity, UAH; NCA – non-current assets, UAH; I – inventories, UAH; CBA – current biological assets, UAH.	≥ 0.5

Inventories to own working capital ratio (Riowc)	$Riowc = \frac{I + CBA}{E - NCA},$ <p>where: I – inventories, UAH; CBA – current biological assets, UAH; E – equity, UAH; NCA – non-current assets, UAH.</p>	> 1
Manoeuvrability of own working capital ratio (Rmowc)	$Rmowc = \frac{ME}{E - NCA},$ <p>where: ME – money and its equivalents, UAH; E – equity, UAH; NCA – non-current assets, UAH.</p>	Increase
Long-term investments coverage structure ratio (Rltics)	$Rltics = \frac{LTLC}{NCA},$ <p>where: LTLC – long-term liabilities and collaterals, UAH; NCA – non-current assets, UAH.</p>	Increase

Source: Developed and suggested by the author

The assessment of the state of assets of agricultural enterprises in Ukraine indicates an increase in the value of property and a sufficient level of financial stability (Table 5). Thus, there was an increase in the ratio of the real value of fixed assets in the property during 2014-2018, from 0.224 in 2014 to 0.236 in 2018, which is evidence of an increase in the value of property for industrial purposes of Ukrainian agricultural enterprises. The equity manoeuvrability ratio increased from 0.250 in 2014 to 0.318 in 2018. By the end of 2018, 31.8% of the equity was invested in current assets.

Thus, there was an increase in the degree of equity mobility by 0.068, during the analysed period. Considering this, the agricultural enterprises of Ukraine have opportunities to finance their production and other activities.

In the structure of current assets, their own financial resources increased during 2014-2018, and by the end of 2018 amounted up to 23.5%, and 1 UAH of stocks accounted for about 0.55 kop. of working capital by the end of 2018, which is evidence of the high level of own working capital provision of Ukrainian agricultural enterprises.

The manoeuvrability ratio of own working capital decreased during 2014-2018, by 0.088 percentage points, which proves that among their own current assets, in 2014 cash amounted to 23.1%, and in 2018 it decreased to 14.3%.

Table 5. Indicators of state of capital of agricultural enterprises in Ukraine, 2014-2018

Indicators	2014	2015	2016	2017	2018	Deviation (+, -) of 2018 from 2014
Real value of fixed assets in the property ratio (Rrvfap)	0.224	0.155	0.095	0.202	0.236	0.012
Equity manoeuvrability ratio (Rem)	0.250	0.378	0.408	0.375	0.318	0.068
Current assets to their own working capital ratio (Rcawc)	0.153	0.202	0.114	0.256	0.235	0.082
Inventories with their own working capital provision ratio (Riowcp)	0.424	0.806	0.851	0.738	0.549	0.125
Inventories to own working capital ratio (Riowc)	2.359	1.240	1.175	1.354	1.820	-0.539
Manoeuvrability of own working capital ratio (Rmowc)	0.231	0.161	0.129	0.123	0.143	-0.088
Long-term investments coverage structure ratio (Rltics)	0.512	0.398	0.283	0.217	0.250	-0.262

Source: Calculated by author according to data of (Statistical Journal "Activities of Economic Entities", 2010-2018)

Thus, despite the negative dynamics of reducing the manoeuvrability of the own working capital ratio, agricultural enterprises in Ukraine have a sufficient level of financial stability in terms of highly liquid current assets.

The decrease in the long-term investment coverage structure ratio from 0.512 in 2014 to 0.250 in 2018 indicates a decrease in the financing of fixed assets and other non-current assets of agricultural enterprises in Ukraine by external investors.

Indicators of the use of capital

The third group of indicators of the use of capital (capital utilization) of agricultural enterprises characterizes the relationship between the sections and asset items of the balance sheet: current and non-current assets, as well as liabilities, related to non-current assets, held for sale and disposal groups (*Table 6*).

Table 6. Indicators of use of capital of agricultural enterprises

Indicators	Method of calculation	Normative value
Property for industrial purposes ratio (Rpip)	$R_{pip} = \frac{FA + IP + LTBA + I + CBA}{BC},$ where: FA – fixed assets, UAH; IP – investment property, UAH; LTBA – long-term biological assets, UAH; I – inventories, UAH; CBA – current biological assets, UAH; BC – balance currency, UAH.	Increase

Suitability of fixed assets ratio (Rsfa)	$Rsfa = \frac{FA}{IV},$ <p>where: FA – fixed assets, UAH; IV – initial value, UAH.</p>	Increase
Real value of fixed assets ratio (Rrvfa)	$Rrvfa = \frac{FA}{BC},$ <p>where: FA – fixed assets, UAH; BC – balance currency, UAH.</p>	Increase
Fixed assets depreciation ratio (Rdfa)	$Rdfa = \frac{Dfa}{IVfa},$ <p>where: Dfa – depreciation of fixed assets, UAH; IVfa – initial value of fixed assets, UAH.</p>	< 0,2
Ratio of correlation of current and non-current assets (Rcnca)	$Rcnca = \frac{CA}{NCA},$ <p>where: CA – current assets, UAH; NCA – non-current assets, UAH.</p>	Increase
Depreciation accumulation ratio (Rda)	$Rda = \frac{Dfa + ADia}{IVfa + IVia},$ <p>where: Dfa – depreciation of fixed assets, UAH; ADia – accumulated depreciation of intangible assets, UAH; IVfa – initial value of fixed assets, UAH IVia – initial value of intangible assets, UAH.</p>	Increase

Source: Developed and suggested by author

The assessment of the use of the capital of agricultural enterprises in Ukraine indicates an increase (update) in the technical condition of fixed assets (*Table 7*). Thus, the ratio of property for industrial purposes increased from 0.490 in 2014 to 0.533 in 2018, indicating a strengthening of their financial stability. During 2014-2018, there was an increase in the ratio of suitability of fixed assets, from 0.582 in 2014 to 0.624 in 2018, indicating an increase in the technical condition of fixed assets and an increase in the fixed assets suitable for operations. The increase in the share of fixed assets in the balance sheet currency is evidenced by the increased ratio of the real value of fixed assets from 0.224 in 2014 to 0.236 in 2018.

Table 7. Indicators of use of capital of agricultural enterprises of Ukraine, 2014-2018

Indicators	2014	2015	2016	2017	2018	Deviation (+, -) of 2018 from 2014
Property for industrial purposes ratio (Rpip)	0.490	0.355	0.216	0.457	0.533	0.043
Suitability of fixed assets ratio (Rsfa)	0.582	0.576	0.611	0.621	0.624	0.042
Real value of fixed assets ratio (Rrvfa)	0.224	0.155	0.095	0.202	0.236	0.012
Fixed assets depreciation ratio (Rdfa)	0.418	0.424	0.389	0.379	0.376	-0.042
Ratio of correlation of current and non-current assets (Rcnca)	2.175	3.007	6.033	2.345	1.987	-0.188
Depreciation accumulation ratio (Rda)	0.418	0.424	0.389	0.379	0.376	-0.042

Source: Calculated by author according to data of (Statistical Journal "Activities of Economic Entities", 2010-2018)

The decrease in the level of depreciation of fixed assets of Ukrainian agricultural enterprises is evidenced by the value of the depreciation rate of fixed assets. Thus, the ratio of fixed assets depreciation decreased from 0.418 in 2014 to 0.376 in 2018.

The depreciation accumulation ratio decreased from 0.418 in 2014 to 0.376 in 2018, which proves deterioration of the functional state of non-current assets of agricultural enterprises in Ukraine.

As the value of the ratio of current and non-current assets indicates, during 2014-2018 the level of provision of non-current assets with working capital in agricultural enterprises of Ukraine decreased. Thus, in 2014 1 UAH of non-current assets accounted for 2.18 UAH of current assets, in 2018 it was only 1.99 UAH.

Conclusions

We should evaluate the financial stability of an agricultural enterprise by its ability, at the expense of its own working capital, to provide (cover) stocks, pay for its obligations on time and prevent unjustified receivables.

The use of a single common methodology for assessing the financial stability of an agricultural enterprise (groups of indicators: 1) the structure and cost of capital sources; 2) the state of capital; 3) the use of capital) allows objective assessment of their economic and financial activities and the development of practical measures to reduce financial risk.

The proposed methodological approaches consider the current level of agricultural development in Ukraine, as well as the specifics of production and the features of the agricultural sector (use of soil and living organisms; seasonality of production; zonal or natural and climatic conditions; use of special technologies and technical means; use of organic and mineral fertilizers; complexity of production manage-

ment), which have different effects on the financial stability of agricultural enterprises and the further prospects of their development. Besides, it takes into account the regulatory impact and fluctuations of market conditions.

In order to test the proposed methodological approaches, the financial stability of agricultural enterprises of Ukraine, which by the vast majority of indicators have a stable financial position, was assessed. The share of debt and equity in the formation of assets of agricultural enterprises in Ukraine and the level of financial risk directly depend on the specialization of their agricultural production. In those sectors of agricultural enterprises of Ukraine, where capital and a high share of non-current assets circulate slowly, the financial risk ratio should not be high. In other sectors, capital turnover is high, and the share of fixed capital is low.

References

1. Bahatska K.V., Hovorushko T.A., Sheremet O.O. (2014), *Financial Analysis: A Textbook*, National University of Nutrition Technologies NUNT, Kyiv.
2. Bansal M. (2011), *Financial Analysis of the Selected Pharmaceutical Industries*, "Annamalai International Journal of Business Studies and Research", No. 3(1).
3. Bhunia A., Sarkar R. (2011), *A Study of Financial Distress Based on MDA*, "Journal of Management Research", No. 3(2).
4. Donchenko T.V. (2010), *Theoretical Bases of Forming the Mechanism of Financial Stability Management of the Enterprise*, "Bulletin of Khmelnytsky National University: Economic Sciences", No. 1, Vol. 1.
5. Duisenberg W.F. (2001), *Europe's Contribution to the Stability of Financial Markets*, "Intereconomics", Vol. 36, Issue 2.
6. Erdogan A.I. (2013), *Applying Factor Analysis on the Financial Ratios of Turkey's Top 500 Industrial Enterprises*, "International Journal of Business and Management", Vol. 8(9).
7. Ferguson R.W. Jr. (2002), *Should Financial Stability Be an Explicit Central Bank Objective?*, Challenges to Central Banking from Globalized Financial Systems Conference at the IMF in Washington, September 16-17.
8. Hofmann E., Lampe K. (2012), *Financial Statement Analysis of Logistics Service Providers: Ways of Enhancing Performance*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 43(4).
9. Hsu L.-C. (2013), *Investment Decision Making Using a Combined Factor Analysis and Entropy-Based TOPSIS Model*, "Journal of Business Economics and Management", Vol. 14(3).
10. Kalinichenko O.V., Plotnyk O.D. (2012), *Economics of the Enterprise. Workbook: Tutorial*, Kondor, Kyiv.
11. Kotane T., Kuzmina-Merlino I. (2012), *Assessment of Financial Indicators for Evaluation of Business Performance*, "European Integration Studies", Vol. 6.
12. Krivka A. (2014), *Complex Evaluation of the Economic Crisis Impact on Lithuanian Industries*, "Journal of Business Economics and Management", Vol. 15(2).
13. Kurochkin D.V. (2012), *The Financial Stability of the Enterprise and the Coefficient Approach to Its Assessment*, "Bulletin of Mogilev State A.A. Kuleshov University. Series D. Economics, Sociology, Law", Vol. 1(39).
14. Mackevičius J., Valkauskas R. (2010), *Methodology of the Integrated Analysis of Company's Financial Status and Its Performance Results*, "Business: Theory and Practice", Vol. 11(3).
15. Partyn H.O., Didukh O.V. (2010), *The Features of the Influence of the Main Factors on the Financial Stability of the Enterprise in the Financial and Economic Crisis*, "Scientific Bulletin of the National University of Forestry of Ukraine", Issue 20.8.

16. Pavláková Dočekalová M., Kocmanová A., Koleňák J. (2015), *Determination of Economic Indicators in the Context of Corporate Sustainability Performance*, "Business: Theory and Practice", Vol. 16(1).
17. Perciun R., Stratan A., Timush A. (2014), *The Methodology of Financial Stability Assessment of Republic of Moldova Through Macroeconomic Indicators*, "Procedia Economics and Finance", Vol. 15.
18. Popescu D.I. (2009), *Definierea stabilității financiare*, "Seria Studii și cercetări economice", Ed. Centrul de Informare și Documentare Economică, Vol. 102.
19. Pozdnyakova I.A., Izmaylovich S.V. (2014), *Assessment of Solvency of a Budget Organization*, "Bulletin of Polotsk State University. Series D. Economic and Law Sciences", Vol. 5.
20. Seay Sh. (2014), *The Economic Impact of IFRS – a Financial Analysis Perspective*, "Academy of Accounting and Financial Studies Journal", Vol. 18(2).
21. Shcherbatyuk S.Yu. (2015), *Development of Diagnostic Methods for Financial Stability of Agricultural Organizations*, Grodno State Agrarian University, Grodno.
22. Statistical Journal "Activities of Economic Entities" in electronic access: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm (accessed: 16.06.2020).
23. Tyshchenko O.M., Norik L.O. (2009), *Modeling of Assessment And Forecasting Financial Stability Of The Enterprise*, "Bulletin of the National University »Lvivska Politechnika«", No. 640: Issues of Economics and Management.
24. Tyutyunnyk Yu.M., Dorohan-Pysarenko L.O., Tyutyunnyk S.V. (2016), *Financial Analysis: Tutorial*, Poltava State Agrarian Academy, Poltava.
25. Yatsenko V.M. (2016), *The Essence of the Concept and Methodological Approaches to Assessing the Financial Stability of Agricultural Enterprises*, "Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management", Issue 1(20).
26. Zelgalve E., Zaharcenko A. (2012), *Transformation of the Role of Financial Analysis in Enterprise Management*, "Management of Organizations, Systematic Research", Vol. 64.

METODYCZNE PODEJŚCIA DO OCENY STABILNOŚCI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW ROLNYCH

Streszczenie: W artykule poddano analizie naukowe podejście do definicji pojęcia „stabilność finansowa”. Celem publikacji jest opracowanie metodologicznych podejść do oceny stabilności finansowej przedsiębiorstw rolnych. W procesie badawczym zastosowano następujące metody badawcze: abstrakcyjno-logiczną, obliczeniowo-konstruktywną, analizę porównawczą, oceny ekspertów. Podano własną definicję kategorii stabilności finansowej przedsiębiorstwa rolnego. Zaproponowano trzy grupy wskaźników do oceny stabilności finansowej przedsiębiorstw rolnych: 1) struktura i wartość źródeł kapitału, które charakteryzują związek między sekcjami pasywów bilansu; 2) stan kapitału, który charakteryzuje związek między sekcjami a pozycjami aktywów i pasywów bilansu; 3) wykorzystanie kapitału, które charakteryzuje związek między sekcjami a aktywami bilansu. Przeprowadzono ocenę stabilności finansowej przedsiębiorstwa rolnego na Ukrainie. Ustalono, że ukraińskie przedsiębiorstwa rolne mają stabilną sytuację finansową. Udział długu i kapitału własnego w tworzeniu aktywów oraz poziom ryzyka finansowego zależy bezpośrednio od specjalizacji produkcji rolnej.

Słowa kluczowe: zasoby finansowe, saldo, majątek, zadłużenie, kapitał, stabilność finansowa, ryzyko finansowe



BARIERY WE WPROWADZANIU COACHINGOWEGO STYLU ZARZĄDZANIA W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

Artur Marszał¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Aktualnie zarządzanie organizacją wymaga brania pod uwagę wielu aspektów. Najważniejszymi z nich są zmienne warunki otoczenia i czynnik ludzki. Dbanie o rozwój pracowników i ich stan emocjonalny przynosi zauważalną poprawę funkcjonowania każdej jednostki gospodarczej, bez względu na jej wielkość i zakres. Wsparcie w tym kierunku daje czynne stosowanie coachingu w zarządzaniu. Polega to na odpowiednim sposobie rozmowy z podwładnymi, budowaniu relacji interpersonalnych zapewniającej drugiej stronie wsparcie w działaniu i pokonywaniu ograniczeń. Rolę coacha ma tutaj pełnić bezpośredni przełożony. Ważne miejsce w polskiej gospodarce zajmują mikro i małe przedsiębiorstwa. Publikacja ma na celu wskazanie elementów blokujących wdrażanie coachingowego stylu zarządzania w tym sektorze, mimo jego wysokich ocen skuteczności działania na światowych rynkach biznesowych już od wielu lat. Wnioski z artykułu zostały zebrane na podstawie techniki badań ankietowych przeprowadzonych w latach 2019-2020 na terenie województwa śląskiego na grupie 204 pracowników mikro i małych przedsiębiorstw (dobór losowy prosty) umiejscowionych w siedmiu miastach województwa śląskiego – Katowicach, Sosnowcu, Gliwicach, Bytomiu, Jaworznie, Rybniku i Częstochowie.

Słowa kluczowe: coaching, motywacja, rozwój pracownika, styl zarządzania

DOI: 10.17512/znpcz.2020.2.08

Wprowadzenie

Współczesne, coraz bardziej dynamiczne zmiany otoczenia wymagają sprawnego dopasowania się do nich czynnie funkcjonujących organizacji. Modernizacje w technikach zarządzania przedsiębiorstwami są tego logicznym następstwem. Można zauważyć nowe podejścia i narzędzia, które w wymierny sposób zwiększają efektywność pracy ludzi. Ich użycie zależy od warunków zewnętrznych firmy oraz posiadanych kompetencji kadry kierowniczej. Rezultaty działania zespołów pracowniczych mogą wymiernie wpływać na konkurencyjność organizacji na rynku. Relacja ta ma duże znaczenie w mikro i małych przedsiębiorstwach. Zajmują one bardzo istotną pozycję w polityce społeczno-ekonomicznej większości krajów. Skala ich rozwoju w znacznym stopniu decyduje o poziomie wzrostu gospodarczego i określa miarę konkurencyjności rynku (Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 5).

¹ Artur Marszał, mgr inż., amarshall@tlen.pl, ORCID: 0000-0002-0446-2160

Celem artykułu jest określenie przeszkód w aktywnym wprowadzaniu coachingowego stylu zarządzania w grupie przedsiębiorstw zatrudniających do 50 osób. Zastosowanie takiego modelu zwierzchnictwa pokrywa się z ideą demokratycznego systemu kierowania. Coaching staje się coraz bardziej popularny i pokrywa się z oczekiwaniami ludzi aktywnych zawodowo. Jest już szeroko stosowany w dużych korporacjach. Brakuje dobrego przełożenia tego zjawiska na mikro i małe przedsiębiorstwa. Wykorzystanie coachingu wspiera w osiągnięciu optymalnego rozwiązania, a nie szukaniu przyczyn problemów. Podstawowe założenia stosunków międzyludzkich są stale obecne podczas oficjalnych relacji zawodowych. Ważne są dobre stosunki z bezpośrednim przełożonym. Kierowanie wymaga przede wszystkim wysokich kompetencji interpersonalnych. Tego nie zapewnia prosty awans uzyskany latami pracy i dużą wiedzą techniczną. Obecna tendencja przyjmuje, że to pracownicy są czynnikiem mającym największy wpływ na styl kierowania. Przełożeni powinni stwarzać możliwości dialogu z podwładnymi, dochodzenia do kreowania celów i znajdowania wspólnych rozwiązań. Pracownicy oczekują uznania społecznego i możliwości zaspokojenia potrzeby samorealizacji. Wskazuje to na konieczność odchodzenia od autorytarnych modeli kierowania w stronę stylów demokratycznych – głównie nastawionych na udział zatrudnionych w procesie decyzyjnym dotyczącym celów firmy.

W pierwszej części niniejszej pracy zostanie zdefiniowane pojęcie mikro i małych przedsiębiorstw oraz statystyka udziału tych jednostek gospodarczych w polskim rynku biznesowym z wyszczególnieniem województwa śląskiego. Następnie będzie przedstawione ogólne zastosowanie coachingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Głównym elementem artykułu jest omówienie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników mikro i małych przedsiębiorstw województwa śląskiego – najliczniej reprezentowanej grupy w klasie średniej. Ich celem było znalezienie przyczyn, które ograniczają stosowanie coachingowego stylu zarządzania we wskazanym sektorze, pomimo jego wysokich ocen w obecnie stosowanych trendach kierowania.

Mikro i małe przedsiębiorstwa w Polsce

Wyróżniki mikro i małych przedsiębiorstw można podsumować w postaci krótkiej tabeli (*Tabela 1*). Ocena jest zależna od dwóch punktów:

- liczby zatrudnionych osób,
- wysokości rocznego obrotu.

W przypadku omawiania stylu zarządzania najważniejszą wytyczną jest liczba pracowników organizacji. Zatrudnienie do 50 osób wskazuje szansę na lepsze zarządzanie dzięki mniejszej strukturze organizacyjnej i możliwemu sprawniejszemu przepływowi informacji. W wielu publikacjach jest podkreślane znaczenie małych przedsiębiorstw w ciągłym rozwoju gospodarczym kraju. Generują one nowe miejsca pracy. Dzięki nim sprawniej przebiega też realizacja planów społecznych (Piasecki 1998, s. 101). Dział mikro i małych przedsiębiorstw stanowi zdecydowaną

większość wśród aktywnych jednostek gospodarczych w Polsce. Łącznie reprezentują 99,1% całości przedsiębiorstw niefinansowych w naszym kraju. Statystyka potwierdza, jak ważną rolę pełnią one na polskim rynku.

Tabela 1. Cechy mikro i małego przedsiębiorstwa

	Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo
Zatrudnienie	Poniżej 10 osób	Od 10 do 50 osób
Roczny obrót	Poniżej 2 mln euro	Od 2 do 10 mln euro

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (wyciąg z Zalecenia Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji małych i średnich przedsiębiorstw, art. 2)

Ponad 67% pracowników (6,7 mln osób) jest zatrudnionych w grupie MŚP, w tym ok. 4 mln ludzi w mikroprzedsiębiorstwach (Łapiński 2019, s. 18).

Jeśli chodzi o same mikroprzedsiębiorstwa, w Polsce działalność gospodarczą w ten sposób prowadziło w 2018 roku 2146,0 tys. podmiotów. Oznacza to wzrost o 3,5% w stosunku do roku poprzedniego. Przychody ogółem tych jednostek gospodarczych wyniosły wtedy 1323,6 mld zł – wzrost o 17,9% rok do roku. Zatrudnienie również wzrosło o 2,0% (Michalik (red.) 2019, s. 504-517).

Omawianym elementem w niniejszym artykule są jednostki gospodarcze czynnie działające na terenie województwa śląskiego. Statystyki małych przedsiębiorstw odnośnie liczby zatrudnionych województwa śląskiego w skali całego kraju przedstawiono w *Tabeli 2*.

Tabela 2. Liczba mikro i małych przedsiębiorstw województwa śląskiego w odniesieniu do skali krajowej

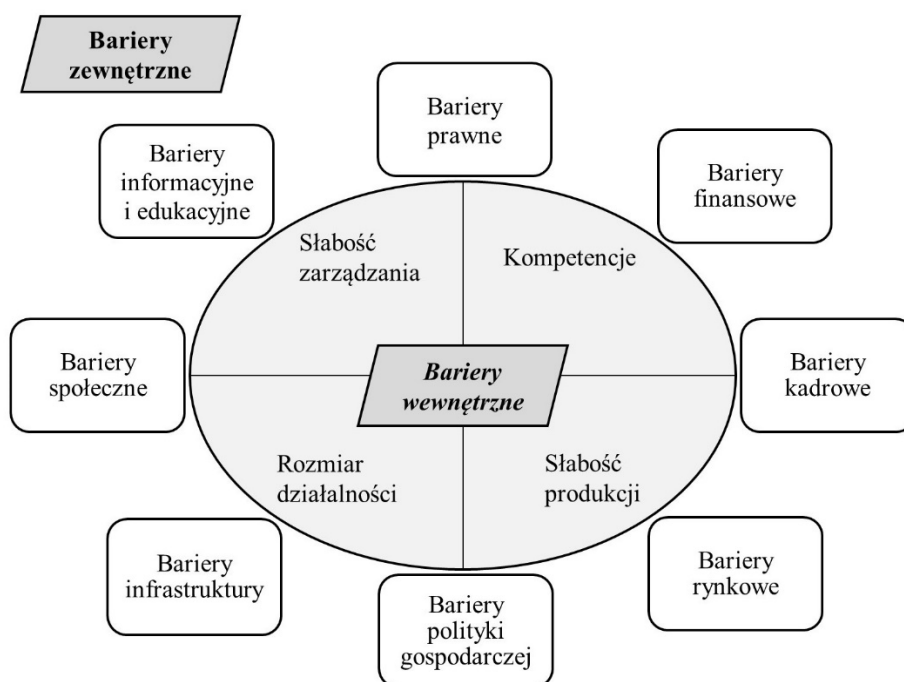
Liczba zatrudnionych	Polska	Woj. śląskie	Udział w %
1-9	4128611	446519	10,81%
10-49	147607	19217	13,01%
Suma	4276218	475736	11,12%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Bank Pekao 2019, s. 504)

Wskaźnik procentowy w *Tabeli 2* informuje, jak istotny jest dla całego kraju i jak skuteczny może być proces innowacji dotyczący lepszego zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach województwa śląskiego.

Efektywne zarządzanie staje się narzędziem, które zapewnia rozwój i produktywną pracę w dynamicznych, współczesnych warunkach rynkowych. Wprowadzanie zmian w działanie jakiegokolwiek struktury zawsze musi zmierzyć się z określonymi przeciwnościami i blokadami. Tą samą drogę muszą pokonać projekty dotyczące nowych standardów zarządzania. Zewnętrzne bariery mają związek z otoczeniem i jego wpływem na przedsiębiorstwo. Dotyczy to zmiennych warunków politycznych czy środowiskowych – w skali makro i w skali regionalnej. Dobrym przykładem jest wpływ pandemii wirusowej COVID-19 na współczesną sytuację gospodarczą. Jej negatywne skutki odczuwa sektor polskich małych przedsiębiorstw. Wewnętrzne przeciwności są konkretnie definiowane w mikroskali doty-

czącej zasobów danej organizacji. Tutaj poważnymi barierami okazują się braki odpowiedniego zarządzania, posiadania małych kompetencji, niewystarczającej wiedzy i kwalifikacji kadry kierowniczej (Matejun 2007, s. 122-124). Strukturę barier zewnętrznych i wewnętrznych małych przedsiębiorstw przedstawiono na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Główne bariery funkcjonowania i rozwoju małych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Matejun 2007, s. 122)

Zastosowanie coachingowego stylu zarządzania w mikro i małych przedsiębiorstwach zdecydowanie mogą hamować bariery wewnętrzne. Coaching jest ciekawym narzędziem, które może przynosić bardzo wymierne korzyści przy jego odpowiednim wykorzystaniu praktycznie w każdej jednostce gospodarczej. W małych przedsiębiorstwach daje szansę na podniesienie efektywności pracy.

Coaching w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Koncepcja zrównoważonego rozwoju, długookresowa wizja osiągnięcia stawianych sobie celów strategicznych wymaga sprawnego i optymalnego kierowania. Definicje zarządzania oparte na starym, klasycznym paradygmacie nie stanowią już dobrego wzorca zachowań. Badania E. Mayo wykazały, że praca ludzka jest przede wszystkim działaniem zespołowym i ważne są wzajemne relacje pracowników, nieformalne sposoby zachowań i wewnętrzna integracja. Człowiek kieruje się potrzebami społecznymi. Kapitał ludzki i jego zasoby stanowią element decydujący o konkurencyjności firmy (Jemielniak, Latusek 2005, s. 41).

W 1974 roku została wydana książka kapitana drużyny tenisowej Uniwersytetu Harvarda T. Gallweya pt. *The Inner Game of Tennis*. Ta pozycja stanowi podstawę do współczesnego określenia coachingu. Na kanwie własnych obserwacji swoich podopiecznych Gallwey zauważył, że lepsze efekty przynosi dobra technika uczenia się niż sam trening. Większą przeszkodą są własne bariery psychiczne niż brak umiejętności. Na działanie wpływa doświadczenie życiowe, refleksje i wnioski na przyszłość. Lepsze efekty przynosi zadawanie pytań swoim protegowanym niż dawanie wskazówek. Daje to szansę znalezienia najlepszego rozwiązania własnych problemów i skuteczne zapamiętywanie tego działania (Brzeziński 2012, s. 155). W biznesie słowo „coaching” zastosował po raz pierwszy Sir John Whitmore². W 1992 roku powstała pierwsza szkoła coachingu – Coach University w Stanach Zjednoczonych. Jej twórcą był Thomas Leonard, który praktycznie używał coachingu już od początku lat 80. ubiegłego wieku (Vickers, Bavister 2007, s. 30-31). Podstawową definicję znaczenia coachingu dobrze podaje ICF³, organizacja non profit poświęcona profesjonalnemu coachingowi. Jej działanie ma na celu zapewnić profesjonalne standardy w ramach zawodu coacha. Eksplikacja ICF: „Coaching jest metodą pozwalającą w sposób efektywny wytyczyć i osiągnąć ważne cele, podnieść satysfakcję z życia zawodowego i prywatnego, stać się bardziej świadomym liderem, menedżerem czy rodzicem. W pełni wykorzystuje potencjał, kompetencje i umiejętności klienta. Identyfikuje trudności. Przygotowuje do ich pokonania. Często przekłada się na motywację i większą determinację w działaniu. ICF definiuje coaching jako towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspirowanie do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału. Istnieje coaching indywidualny, grupowy i zespołowy” (<https://icf.org.pl>).

Coaching jest nakierowany na metody rozwojowe i niedyrektywne. Wspiera kreatywne myślenie, szukanie własnych rozwiązań. W turbulentnym otoczeniu zdolność do szybkiej nauki i adaptacji jest największą zaletą pracowników każdego przedsiębiorstwa. Działania interwencyjne i autokratyczne metody kierowania mają znaczenie w krótkich okresach czasu. Ciągły rozwój pracownika może ograniczyć w przyszłości ilość powstających problemów.

Określenie „coaching” w Polsce wciąż bywa stosowane wieloznacznie. Dosłowne tłumaczenie tego angielskiego słowa jako „trening” całkowicie zaprzecza jego idei i głównemu celowi. Coaching to rozmowa, często w określonej formie – coach zadaje pytania, a osoba, gdy na nie odpowiada, znajduje najlepsze dla siebie rozwiązanie. Jest to relacja oparta na zaufaniu. W przedsiębiorstwie służy dawaniu pracownikom pozapłacowej motywacji do lepszego działania, przekazywaniu poczucia odpowiedzialności za efekty pracy przedsiębiorstwa i budowaniu większego zaangażowania. W dużych organizacjach o charakterze międzynarodowym coach jako etatowy pracownik jest już standardem.

W mniejszych jednostkach gospodarczych sesje coachingowe dla personelu bywają zlecane coachom z zewnątrz. Jego rolę może też podjąć przełożony lub lider

² Były kierowca rajdowy, biznesmen i psycholog sportu oraz uczeń T. Gallweya. Jego książka *Coaching for Performance* jest już klasyczną pozycją dotyczącą współczesnego coachingu.

³ International Coach Federation.

zespołu (Marszał 2018, s. 155). Coaching nie jest szkoleniem. Ma za zadanie wspierać własny rozwój pracownika, stwarzać mu możliwości lepszego działania w życiu zawodowym i prywatnym, w oparciu o posiadane zasoby, własne predyspozycje i planowane cele (Smółka 2009, s. 8). W pracy coacha pierwszym punktem na liście najważniejszych kompetencji jest zdolność uważnego słuchania.

Coaching można podzielić na kilka specjalizacji:

- Coaching umiejętności – skupia się na polepszaniu metod postępowania. Ma to pomóc w zmianie starych schematów zachowań w określonych sytuacjach.
 - Coaching efektywności – odkrywanie i lepsze wykorzystanie własnych zasobów przy wypełnianiu obowiązków zawodowych i funkcji społecznych.
 - Coaching rozwojowy – działanie i cele na przyszłość. Co warto zmienić i rozwijać.
- Coaching w małych i mikroprzedsiębiorstwach może być wprowadzany w dwóch postaciach:

- coaching realizowany przez zewnętrznego coacha – szkolenia zwiększające kompetencje i chęć dalszego rozwoju personelu;
- coaching menedżerski – menedżer jest coachem dla swoich podwładnych.

Obydwa te sposoby dają możliwość zwiększenia operatywności przedsiębiorstwa. Najważniejsza jest tutaj kwestia pełnienia roli coacha przez bezpośredniego przełożonego. Kreowanie rozwoju personelu i odkrywanie jego ukrytych zasobów jest zadaniem, które obecnie powinien realizować menedżer (Feldman, Lankau 2005, s. 833). To wspieranie działania pracowników przy pomocy pytań, a nie wydawania poleceń i ciągłej kontroli. Coaching prowadzony przez menedżerów ma większy pozytywny wpływ na wyniki na poziomie mikro, np.: wydajność poszczególnych pracowników i poprawa zachowań przywódczych, niż makro.

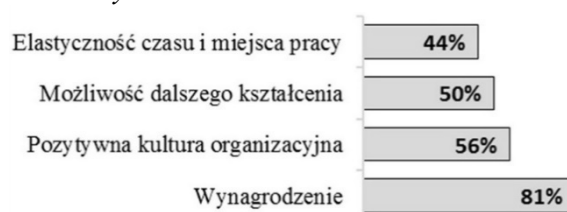
Kierownik pełniący rolę coacha ma za zadanie (Rogers 2010, s. 14-15):

- Wspierać pracowników w poszukiwaniu własnych zasobów, które można wykorzystać zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym.
- Ułatwiać koncentrację na obranym celu.
- Pomagać w lepszym nabywaniu nowej wiedzy i umiejętności.
- Wspomagać utrzymywanie motywacji i realizowanie kolejnych etapów podjętej aktywności.

Związek interpersonalny między coachem a pracownikiem jest najważniejszą cechą całości procesu coachingu. Jest to relacja, która silnie wspiera praktyczne działanie i osiąganie wymiernych efektów. Pomaga ona zapewnić równowagę emocjonalną – na fundamencie stabilnych stanów psychicznych lepiej przyswajać nową wiedzę oraz odnajdywać własną drogę dalszego rozwoju. Warstwa psychiczna jest niezwykle istotna w każdym działaniu (Pietrak, Berendt 2019, s. 8).

Coaching, jako metoda czynnie wspomagająca procesy zarządzania organizacją, jest aktywnie stosowany na świecie już od ponad 30 lat. W Polsce wciąż rośnie zainteresowanie nim, ale trudno jednoznacznie zdefiniować, czy jest to tylko jeszcze ciekawość nowego rozwiązania, czy już wyraźnie dostrzegana współczesna konieczność. Zawód coacha został wpisany przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej na listę zawodów i specjalności dopiero 1 sierpnia 2014 r.

Badania z 2017 roku przeprowadzone przez Deloitte Insights (*Deloitte Millennial Survey Report – 2018*) skierowały uwagę na zagadnienia społeczne dotyczące oczekiwań pracowników pokolenia Y. Młodemu pokoleniu brakuje przełożonych, od których mogliby się uczyć. A dla nich praca ma być kreatywna, a nie rutynowa. Ankiety badawcze wypełniło 10 455 przedstawicieli pokolenia Y – w tym 303 z Polski. Ich zdaniem współczesne działania biznesowe winno być odpowiedzialne i zaangażowane społecznie. Brak takiego podejścia powoduje utratę lojalności ze strony młodych pracowników. Czynniki za to są odpowiedzialni bezpośredni przełożeni i ich umiejętności z zakresu dobrej komunikacji interpersonalnej. Dla pracowników ważne stają się zasady i dobre warunki pracy w grupie, a nie tylko sam wymiar wynagrodzenia i korzyści materialnych. Rosną oczekiwania względem przełożonych, a jednocześnie dużego znaczenia nabiera otrzymywane od nich wsparcie i dobre warunki współpracy. Same nakazy i kontrola obecnie nie stanowią atutów sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. W zarządzaniu, zdaniem P.F. Druckera, najważniejsze jest: „produktywne wykorzystanie wiedzy. Innymi słowy zarządzanie jest funkcją społeczną” (Drucker 2002, s. 461). Odnosi się to niewątpliwie do przedsiębiorstw każdej wielkości i różnego zakresu działania. Oczekiwania pokolenia Y wobec pracodawców wskazano na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. Kluczowe wymagania przy wyborze pracodawcy według pokolenia Y

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania 2018 Deloitte Insights (*Deloitte Millennial Survey – 2018*)

Wielkości przedstawione na *Rysunku 2*, dotyczące oczekiwań młodego pokolenia na całym świecie, dostarczają ważnych informacji dla pracodawców na temat możliwego wykorzystania różnych metod pozapłacowej motywacji.

Ocena problemów w czynnym stosowaniu coachingowego stylu zarządzania w mikro i małych przedsiębiorstwach

Przeprowadzony sondaż pomaga w określeniu stanu faktycznego w przedsiębiorstwach zatrudniających respondentów dotyczącego czynnie działającego stylu zarządzania, poczucia motywacji i samorealizacji, oceny zasad wzajemnej komunikacji. Trudno odnaleźć w literaturze weryfikację praktycznego zastosowania coachingu w polskiej gospodarce. Skalę porównawczą niełatwo budować na badaniach z USA i UE, gdyż tam taki styl zarządzania istnieje od dawna i jest jedną z podstawowych kompetencji każdego menedżera pracującego z zespołem. Temat rozważań stanowi kwestia, czemu coaching tak wolno pojawia się w Polsce i jest tak mało obecny w mikro i małych przedsiębiorstwach.

Metodyka badań

Do analizy tematu została wykorzystana podstawowa technika sondażu diagnostycznego – ankieta badawcza, bez udziału ankietera. Dało to możliwość dotarcia do szerokiej grupy odbiorców i zachowania anonimowości oraz pozwoliło założyć dosyć wysoki stopień wiarygodności otrzymanych informacji. Ważnym punktem było unikanie poznania udzielanych odpowiedzi ankietowanych przez ich przełożonych. Ankieta składała się z 16 pytań zamkniętych i dysjunktywnych (Apanowicz 2003, s. 84-87). Badanie było przeprowadzane w okresie 14 miesięcy – od stycznia 2019 r. do marca 2020 r. na terenie miast i powiatów województwa śląskiego: Katowic, Sosnowca, Gliwic, Bytomia, Jaworzna, Rybnika i Częstochowy. Osoby ankietowane były pracownikami lub właścicielami przedsiębiorstw zatrudniających do 50 osób. Region badań został tak określony w celu uzyskania wyników z różnych stron województwa śląskiego. Wybór konkretnych miast był związany z oczekiwaniem większej samoświadomości społecznej ludzi tam zatrudnionych. Ważny element stanowił szeroki dobór próby, biorąc pod uwagę zakres wiekowy, wiek, wykształcenie i zajmowane stanowisko. Mimo większego spływu ankiet uzyskano tylko 204 prawidłowo wypełnione kwestionariusze. Ankiety były dystrybuowane przez zewnętrznych ankieterów i osobiście przez autora pracy w formie papierowej i elektronicznej. Przewidywana wielkość próby była wyższa, ale niewątpliwie wpływ na ograniczenie uzyskanych odpowiedzi, oprócz dużej niechęci do wypełniania ankiet przez pracowników i braku możliwości motywowania do tego, miała też powoli rozwijająca się epidemia koronawirusa. Informacje z metryczek ankiet przedstawiono w Tabeli 3. Kwestią wartą wyróżnienia jest kategoria wiekowa ludzi, którzy uczestniczyli w sondażu. Wskaźnik procentowy ludzi powyżej 40. roku życia podkreśla rolę pokolenia X w kształtowaniu odpowiedniej polityki kadrowej firm obecnych na rynku.

Tabela 3. Dane statystyczne osób ankietowanych: kategoria wiekowa, wykształcenie, zajmowane stanowisko

Kategoria wiekowa	Liczba odpowiedzi	Wskaźnik procentowy
Do 24 lat	36	18%
Od 25 do 30 lat	54	26%
Od 31 do 40 lat	49	24%
Powyżej 40 lat	65	32%
Wykształcenie		
Zawodowe	10	5%
Średnie	37	18%
Student	38	19%
Wyższe	119	58%
Zajmowane stanowisko		
Pracownik szeregowy	89	44%
Specjalista	62	30%
Kierownik	36	18%
Właściciel	17	8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Pierwszą informacją, która diagnozuje możliwą przyczynę ograniczenia coachin-gowego stylu zarządzania, jest ocena pracowników stosowanego w przedsiębiorstwie stylu kierowania. Formalistyczne procedury i schematy działania oraz sztywna hierarchia stanowiskowa zwiększają dystans i poczucie wyobcowania. Ankietowani wskazali, że statystycznie nadal najszerzej stosowanym jest styl autorytarny (55% odpowiedzi). Za stylem demokratycznym opowiedziało się 45% badanych. Mimo nasilającego się tempa zmian wciąż w tym sektorze dominuje podejście nieuwzględniające kompromisów. Zasadnicze zwierzchnictwo pełni nadal dominującą rolę. Obserwacje rynków gospodarczych krajów wysoko rozwiniętych wskazują od dawna na przewagę demokratycznego stylu zarządzania personelem.

Ważne są dobra atmosfera i gotowość słuchania zdania podwładnych przy realizacji danego projektu. Odgrywają one znaczącą rolę w gotowości do praktycznego zastosowania nowatorskich rozwiązań w dziedzinie zarówno poprawy funkcjonalności działania jednostek składowych przedsiębiorstwa, jak i wprowadzania zmian w oferowanym produkcie rynkowym.

Jak kształtuje się to w przedsiębiorstwach, w których pracowali respondenci, pokazuje statystyka odpowiedzi na pytanie przedstawiona w Tabeli 4.

Tabela 4. Ocena, jak kierownik dba o dobrą komunikację z podwładnymi

Czy kierownik dba o dobrą komunikację z podwładnymi?	Liczba odpowiedzi	Wskaźnik procentowy
Nigdy	9	4%
Rzadko	67	33%
Czasem, tylko przy niektórych zadaniach	77	38%
Zawsze	51	25%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Przełożeni w dużej mierze ignorują zasady dobrego porozumiewania się z podwładnymi przy realizacji powierzonych im zadań. Przy silnie rosnącym podejściu społecznym w biznesie takie działanie menedżerów zniechęca do aktywności i może inicjować chęć zmiany miejsca pracy.

Efektywność działania zespołów zależy w dużym stopniu od sprawnego porozumiewania się między sobą oraz z przełożonym. Brak informacji zwrotnej o prowadzonych działaniach, zmieniającej się sytuacji i powstających problemach często niweczy osiągnięcie zamierzonego celu. Podstawowym narzędziem menedżera pełniącego rolę coacha jest umiejętne udzielanie feedbacku, jak i przyjmowanie go od pracowników. Tylko 25% przełożonych zawsze utrzymuje dobry kontakt z podwładnymi. W małym przedsiębiorstwie taki współczynnik wydaje się być zdecydowanie za niski. Może to świadczyć o niskich kompetencjach kadry kierowniczej i wskazuje na konieczność poszerzania umiejętności w tym zakresie. Pracownicy najczęściej zauważają możliwości lepszego wykonywania pewnych prac i korzystnych zmian w oferowanych produktach. Pozostaje tylko zdawać sobie sprawę, że warto tego czasem wysłuchać. Dobra komunikacja i atmosfera pracy pełnią rolę mo-

tywtatorów do efektywnej pracy. Jakich czynników mobilizujących oczekują respondenci, można przeanalizować po odpowiedzi na pytanie: Czy wynagrodzenie jest dla Pana/Pani jedynym i najważniejszym motywatorem? Strukturę odpowiedzi przedstawiono w Tabeli 5. Z otrzymanych danych wynika, że pozapłacowa motywacja jest wyraźnie oczekiwana przez pracowników. Dochodzi do tego też prosta konkluzja, że ludzie deklarujący pieniądz jako najważniejszy motywator mogą nie mieć w danej chwili innego pola wyboru, gdyż nie poznali jeszcze swoich zasobów i kierunku dalszego działania.

Tabela 5. Ocena, jaki poziom motywacji daje wynagrodzenie

Czy wynagrodzenie jest dla Pana/Pani jedynym i najważniejszym motywatorem?	Liczba odpowiedzi	Wskaźnik procentowy
Tak	66	32%
Nie	95	47%
Trudno powiedzieć	43	21%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Dobrym uzupełnieniem powyższego będzie zaprezentowanie kilku pytań i odpowiedzi z oceną w pięciostopniowej skali Likerta (od 1 do 5). Wartością środkową jest ocena 3, zatem średnia uzyskana z eksplikacji ankietowanych powyżej tej wartości oznacza pozytywną ocenę zjawiska, a poniżej 3 – konstatację negatywną (Tarka 2015, s. 288).

Pytanie: Jak ważny jest dobry klimat w stosunkach między pracownikami? uzyskało ocenę 4,76. Wartość wskazuje, że dla respondentów atmosfera pracy ma duże znaczenie. W ocenie dotyczącej sytuacji we własnym przedsiębiorstwie średnia ocen wyniosła 3,39. Pojawia się stąd wszędzie możliwość poprawy tego wyniku, co w dużym stopniu zależy od samego sposobu prowadzenia rozmów menedżerów z podległymi im zespołami.

Istotnym motywatorem jest dla pracowników pochwała udzielona przez zwierzchnika. Potwierdziła to odpowiedź na zapytanie: Jak ważne jest uznanie przełożonego? – średnia w badanej grupie wyniosła 4,28. Z kolei w macierzystej jednostce gospodarczej okazywanie tego przez kierownika przyjęło wartość 2,56. To ocena poniżej średniej, czyli wskazuje na poważne zaniedbanie w systemach zarządzania. Pracownicy oczekują drobnych pochwał i miłej rozmowy ze strony menedżera. Mobilizuje ich to i zachęca do lepszej realizacji powierzonych im obowiązków. Biorąc pod uwagę skalę badań (dane pochodzą z kilkudziesięciu jednostek gospodarczych), jest to wyraźne zaniedbanie kadry kierowniczej. Pozapłacowa motywacja ma duże znaczenie i jej niestosowanie sugeruje brak kompetencji u osób zajmujących się zarządzaniem w tych firmach.

Określenie, jak ważna jest praca dająca satysfakcję, uzyskało średnią 4,64. Praca zawodowa dla każdego jest ważnym elementem życia. Poczucie spełnienia i zadowolenia z wykonywanego zawodu jest wysoko oceniane. Ludzie starają się do ta-

kiego stanu wytrwale dążyć. Opinia na temat obecnej pracy i satysfakcji z niej została oceniona wskaźnikiem 3,2 – minimalnie pozytywnie powyżej wartości granicznej. Może to wynikać z chęci dalszego awansu i rozwoju pracowników.

Pokazują to wyniki dotyczące kolejnej kwestii – wagi możliwości samorealizacji. Średnia 4,39 daje przekonanie, że praca zawodowa nie opiera się tylko na otrzymywaniu jak największego wynagrodzenia. Jak to wygląda we własnym przedsiębiorstwie? Ankietowani podali wartości, które pozwoliły określić końcową notę na 2,85 – wielkość znów poniżej wartości granicznej.

Tradycyjny model motywacji Taylora oparty na wynagrodzeniu i przekonaniu, że pracownicy wykonają każdą pracę bez sprzeciwu, jeśli zapewni im się odpowiedni poziom dochodów, wciąż często jest spotykany w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw. Traktowanie pracy jako zła koniecznego, a nie jako poczucia spełnienia i satysfakcji, w większych współczesnych organizacjach straciło już rację bytu. Zaskakuje, że w czasach szybkiego przepływu informacji i rozwoju przedsiębiorczości społecznej wciąż można się spotkać ze zdaniem właścicieli i przełożonych, że jedynym motywatorem pozostaje pieniądź.

Firmy, w których byli zatrudnieni ankietowani, zdecydowanie nie tworzą przestrzeni wspierającej poczucie wartości dla własnego personelu. Bardzo małe zachęty udziału w szkoleniach i brak wsparcia obniża poczucie pewności siebie. Dane przedstawione w *Tabeli 6* dotyczą oceny respondentów, jak przedsiębiorstwo, w którym pracują, promuje program rozwojowy personelu i dostęp do szkoleń.

Tabela 6. Ocena, jak przedsiębiorstwo wspiera podnoszenie kwalifikacji

Czy przedsiębiorstwo wspiera podnoszenie kwalifikacji?	Liczba odpowiedzi	Wskaźnik procentowy
Nigdy	49	24%
Rzadko	90	44%
Często	42	21%
Zawsze	23	11%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Odpowiedzi wskazują, że nurt zwiększania kompetencji personelu w badanych przedsiębiorstwach jest poważnie zaniechany. Prawie ¼ ankietowanej grupy określiła, że zakład pracy nigdy nie prowadził żadnych czynności mających na celu wspieranie rozwoju własnych pracowników. Biorąc pod uwagę średnią wiek wskazaną w metryczce, warto zauważyć, że nie tylko pokolenie Y pragnie dalej się uczyć. Pracownicy powyżej 40. roku życia też chcą się rozwijać. Przedsiębiorstwo, które wspiera i prowadzi czynne działania w tym temacie, może bardziej liczyć na stały i zadowolony personel. To świadczy o braku elementów coachingowego stylu zarządzania i pomijaniu potrzeby adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Konsekwencją tego może być pogarszająca się konkurencyjność jednostki gospodarczej w dłuższej perspektywie czasowej. Ważnym dopełnieniem powyższego jest odpowiedź na pytanie: Czy ma Pan/Pani wpływ na dobór tematyki szkolenia

zgodnie z własnymi zainteresowaniami? Strukturę udzielonych odpowiedzi zaprezentowano w Tabeli 7. Wyniki informują, że przeważają seminaRIA z zakresu, o którym decydują zwierzchnicy. To w dużej mierze czynnik demotywujący. Nieprzeprowadzanie rozmów menedżera z pracownikami o potrzebie ewentualnego szkolenia i prób osobistego zachęcenia do skorzystania z niego pokazuje nieobecność coachingu w procesie zarządzania.

Tabela 7. Ocena wpływu pracownika na dobór tematyki szkolenia

Czy ma Pan/Pani wpływ na dobór tematyki szkolenia zgodnie z własnymi zainteresowaniami?	Liczba odpowiedzi	Wskaźnik procentowy
Tak, duży	48	23%
Tak, częściowy	44	22%
Nie, wcale	112	55%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

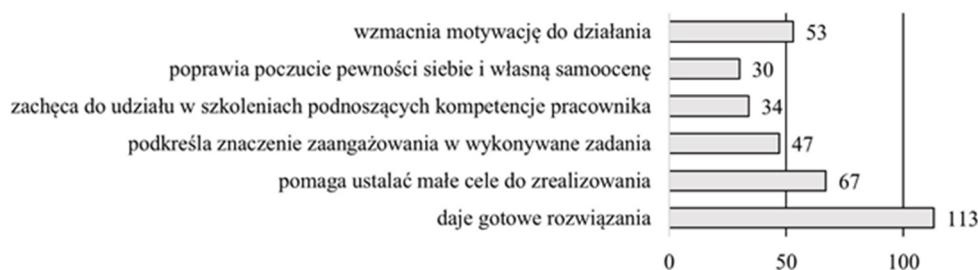
Zdolność pracownika do szybkiego uczenia się i zdobywania nowych umiejętności stanowi punkt wyjścia określający pozycję firmy na konkurencyjnym rynku. Badania wskazują, że dobrze współpracujące ze sobą heterogeniczne, różnorodne zespoły osiągają lepsze wyniki pracy (Rock, Grant 2016, s. 3).

Dodatkowym, negatywnym zjawiskiem, mogącym mieć szczególnie poważne następstwa w przedsiębiorstwach zatrudniających do 50 osób, jest poświęcanie uwagi pracy indywidualnej, a nie kreowaniu pracy w zespołach. Pomijany jest możliwy efekt synergii i możliwość łączenia zasobów poszczególnych członków grupy, co daje dużo większe możliwości efektywnej pracy. Kolektywny podział obowiązków zapewnia większe szanse pozytywnego osiągnięcia celu niż sztywne narzucanie pracownikom określonych czynności. Coachingowy styl zarządzania może zapewnić małym przedsiębiorstwom bardziej efektywne działanie.

Zestawienie podsumowujące odnośnie działania kierowników zaprezentowano na Rysunku 3. Powstało ono na podstawie pytania: Jakie wsparcie otrzymują respondenci od swoich przełożonych? Przedstawiona została pula odpowiedzi, można było wybrać dwie odpowiedzi łącznie. W opiniach respondentów najmniej pomocy otrzymują oni w kluczowych elementach dotyczących własnego rozwoju i poszerzania swoich kompetencji. Dochodzi do tego fakt, że poprawa poczucia pewności siebie wraz z samooceną i zachęcanie do szkoleń mogły być wskazywane jednocześnie z innymi sposobami dającymi wsparcie. To jeszcze bardziej eksponuje problem rzadkiego wyboru tych odpowiedzi w pytaniu ankietowym. Daje to obraz zaniedbywania przez menedżerów rozwoju swoich pracowników i przez to chęci poprawy ich działań w sferze zawodowej.

Duży udział procentowy wskazywania gotowych rozwiązań podkreśla stałe stosowanie narzucanych z góry schematów postępowania. Menedżer powinien motywować do pracy podległych mu pracowników w formie, która nie opiera się tylko na wartościach rzeczowych. Pojawia się tutaj pewna sugestia, pozwalająca w pewien sposób wytłumaczyć taki stan rzeczy. W badaniach ankietowych przeprowadzonych przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (MPiT) – Departament Analiz

Gospodarczych, które ukazały się w raporcie *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2017 roku*, można napotkać informacje przedstawione w Tabeli 8.



Rysunek 3. Metody wsparcia pracownika przez przełożonego w procesie rozwoju (możliwość łącznego stosowania maksymalnie dwóch metod)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Tabela 8. Kategorie wiekowe osób zarządzających mikro, małymi i średnimi firmami

Kategoria wiekowa	Wskaźnik procentowy
Udział osób w wieku poniżej 40 lat	24%
Udział osób w wieku od 40 do 60 lat	51%
Udział osób w wieku powyżej 60 lat	25%

Źródło: Opracowanie na podstawie (MPiT 2018)

Biorąc nawet pod uwagę, że ankieta dotyczy również średnich przedsiębiorstw to i tak informacja, że ponad $\frac{3}{4}$ kadry kierowniczej, z racji swojego wieku, może już w dużej mierze kierować się przyzwyczajeniem i utartymi schematami zarządzania zasobami ludzkimi, budzi zaniepokojenie. Zmienne warunki otoczenia wywierają dużą presję. Innowacje dotyczące produktów, wyposażenia i rynków zbytu są z pewnością szybciej brane pod uwagę, niż zmiany w podejściu do zasobów ludzkich i rozwijania pozapłacowej, efektywnej motywacji.

Podsumowanie

Zarządzanie mikro i małym przedsiębiorstwem powinno być oparte na aktualnych tendencjach i wymogach rynkowych. Tworzenie dobrej kultury organizacyjnej, czyli zgranej grupy społecznej pracowników i przełożonych, daje szansę na kreatywne rozwiązania, rozwój i tworzenie długoterminowych strategii. Wymaga to dobrej, wzajemnej komunikacji.

Raport GUS dotyczący sektora MŚP z 2017 roku stwierdza, że doskonalenie systemu zarządzania nie było priorytetem w procesach rozwoju przedsiębiorstw jeszcze w 2017 roku (Stańczyk (red.) 2018, s. 40). Ten przekaz zawierał informację, że mała część respondentów przyznała, że w latach 2015-2017 udoskonalała swój system

zarządzania (15,2%). Kolejnym ważnym elementem jest stwierdzenie, że 40,6% z podanej powyżej grupy ankietowanych określiło wprowadzone zmiany jako bardzo małe. Tylko 9% badanych organizacji w znaczącym stopniu dokonało modyfikacji swojego stylu zarządzania. To potwierdza możliwość istnienia dużej ilości niewykorzystanych zasobów rozwojowych, które mogą znacznie poprawić efektywność działania mikro i małych przedsiębiorstw. Dzięki pracownikom firma posiada zasób wiedzy i umiejętności oraz możliwość dalszego rozwoju. Ważne są kompetencje oraz nastawienie kadry kierowniczej – od tego zależy końcowy rezultat działania. Umiejętne realizowanie procesów, które pogłębiają chęć rozwoju podległych pracowników, zaufanie i dobre zasady wzajemnej komunikacji stanowią silną motywację i zapewniają przedsiębiorstwu stabilną pozycję na konkurencyjnym rynku. Zamiast zwracać się z poleceniem do podwładnego, należy zadawać pytania i skłonić go do znalezienia własnego rozwiązania napotkanego problemu. Większość ludzi ma w sobie wciąż nieodkryte zasoby, które mogą być użyte do poprawy efektywności ich codziennego działania.

Ograniczenia procesu badawczego dotyczyły odpowiedniego dobrania grupy ankietowanych osób. Wielkość województwa śląskiego zmusiła do konkretnego określenia większych miejscowości dających nadzieję na zebranie dużej liczby ankiet. Próba zebrana została w sposób losowy. Niewielu respondentów pracowało w tej samej jednostce gospodarczej. Bariery w dalszym prowadzeniu badań stała się sytuacja epidemiologiczna w Polsce. Zawęziło to liczbę zebranych prawidłowo wypełnionych ankiet do 204. Badanie ilościowe wskazało ogólny kierunek oczekiwań siły roboczej mikro i małych przedsiębiorstw, bez specyfikacji na branże działania poszczególnych firm.

Uzyskane wyniki badań wskazują kilka czynników, które blokują stosowanie coachingowego stylu zarządzania:

- Brak kompetencji kadry kierowniczej. Nieznajomość podstawowych zasad zarządzania współcześnie dobrze funkcjonujących w gospodarce światowej. Z rozmów przeprowadzonych po szkoleniach zorganizowanych dla menedżerów dużej korporacji autor artykułu dowiedział się, że jak tylko poznali zasady zastosowania coachingu w zarządzaniu, zaczęli ich używać i dostrzegli tego pozytywne efekty. Właściciele i menedżerowie mikro i małych przedsiębiorstw nie wykazują dużej inicjatywy w poprawę swoich umiejętności i wiedzy.
- Stosowanie autokratycznego stylu kierowania, opartego na zakazach i nakazach. Wciąż dominuje przekonanie, że pracownik jest od wykonywania poleceń, a nie do partnerskiej współpracy. Efektem takiej polityki jest duża rotacja personelu i ryzyko obniżenia efektywności działania firmy.
- Brak szkoleń i wsparcia ze strony przełożonych w rozwój własny pracowników. Zmiany pokoleniowe też nie wymuszają wyraźnie zauważalnej reformy w systemach kierowania. Winę za to może ponosić wciąż określanie coachingu jako zmiany bardzo innowacyjnej i opornie akceptowalnej przez kadrę zarządzającą. Dodatkowym problemem jest pewnie wciąż przeważający w Polsce system kształcenia oparty na uczeniu się sztywnych reguł. Brakuje zajęć pobudzających kreatywne myślenie, pracy w grupach, które mobilizowałyby do wykorzystania

teoretycznej wiedzy w konkretnym, przykładowym projekcie. Zagadnienie coachingu, jako osobny przedmiot, pojawiło się od niedawna tylko na kilku polskich wyższych uczelniach. Niewątpliwie wiedza z tego zakresu powinna być szeroko omawiana we wszystkich szkołach, które zajmują się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

- Słaba komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa. Menedżerowie nie umieją słuchać swoich podwładnych ani przekazywać dobrej informacji zwrotnej. Powstaje kwestia, czy to tylko wynik braku kompetencji, czy też przyzwyczajenie i niechęć do wprowadzania w organizacji jakichkolwiek zmian.

Jako myśl podsumowująca pojawia się tutaj celne stare przysłowie niemieckie: „Wer fragt, der fuhr”⁴. Najważniejszą kompetencją kierownika wydaje się być zdolność do skutecznej komunikacji z pracownikami. To w małych przedsiębiorstwach ma bardzo duże znaczenie. Menedżer powinien pełnić rolę coacha, zapewniając pracownikom chęć rozwoju i współdziałania w osiąganiu celów strategicznych własnej firmy, a nie tylko zlecać i kontrolować etapy pracy. Potwierdzeniem atrakcyjności coachingu może być dość powszechne, obok tutoringu i mentoringu, stosowanie tej metody w relacjach akademickich europejskich uniwersytetów. W mikro i małych przedsiębiorstwach głównym problemem w racjonalnym zastosowaniu coachingu w sferze zarządzania jawi się mała wiedza kadry kierowniczej odnośnie psychologicznych aspektów zarządzania zespołami ludzkimi, traktowania podwładnych z należyтым szacunkiem i odpowiedzialnością, mając na względzie dbanie o cele organizacji i jej dobrą pozycję na rynku gospodarczym. Wyzwaniem wciąż pozostaje rezygnacja z przewagi autokratycznych metod zarządzania personelem na rzecz bardziej uważnego słuchania jego pomysłów i gotowości odbioru informacji zwrotnej od podwładnych. Uzyskane wyniki badań są takim właśnie feedbackiem dla właścicieli i menedżerów omawianego sektora gospodarki informującym ich o oczekiwanych formach motywacji i warunkach pracy przez zatrudniony personel.

Literatura

1. Apanowicz J. (2003), *Metodologia nauk*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
2. Bank Pekao (2019), *Raport o sytuacji mikro, małych i średnich firm w roku 2018*, Bank Pekao, Warszawa.
3. Brzeziński Ł. (2012), *Coaching – receptą na wsparcie w biznesie i rozwój pracownicy*, „Przeгляд Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, R. 5, nr 3/16.
4. *Deloitte Millennial Survey Report – 2018*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report> (dostęp: 27.11.2019).
5. Drucker P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
6. Feldman D.C., Lankau M.J. (2005), *Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research*, „Journal of Management”, Vol. 31(6).
7. Foryś A. (red.) (2020), *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2018 roku*, Główny Urząd Statystyczny – Departament Przedsiębiorstw, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe> (dostęp: 05.05.2020).
8. <https://icf.org.pl> (dostęp: 05.05.2020).

⁴ Kto pyta, ten prowadzi.

9. Jemielniak D., Latusek D. (2005), *Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa.
10. Łapiński J. (2019), *Obraz statystyczny przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Zakrzewski R., Skowrońska A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
11. Marszał A. (2018), *Wpływ stylu zarządzania na rozwój kompetencji pracowników*, [w:] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W., Kobis P. (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania. Nowe technologie – innowacyjność – kompetencje*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
12. Matejun M. (2007), *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. 2, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
13. Michalik A. (red.) (2019), *Raport o sytuacji mikro, małych i średnich firm w roku 2018*, Bank Pekao SA, Warszawa.
14. MPiT (2018), *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2017 roku*, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii – Departament Analiz Gospodarczych, Warszawa, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/przedsiębiorczosc> (dostęp: 05.05.2020).
15. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw: od czego to zależy?*, AJG, OPO Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
16. Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
17. Pietrak P., Berendt B. (2019), *Raport Izby Coachingu – Geneza coachingu*, Izba Coachingu, Warszawa, <https://www.izbacoachingu.com/wp-content/uploads/2019/> (dostęp: 03.05.2020).
18. Rock D., Grant H. (2016), *Why Diverse Teams Are Smarter*, „Harvard Business Review”, Vol. 95(11), <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter> (dostęp: 03.06.2020).
19. Rogers J. (2010), *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
20. Smółka P. (2009), *Coaching oparty na dowodach*, [w:] Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Helion, Gliwice.
21. Stańczyk E. (red.) (2018), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
22. Tarka P. (2015), *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseaua*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 385.
23. Vickers A., Bavister S. (2007), *Coaching. Zarabianie przez rozmawianie*, Onepress, Gliwice.
24. *Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. w sprawie definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (notyfikowane jako dokument nr C(2003) 1422), Załącznik 1 definicja małych i średnich przedsiębiorstw* (Dz.Urz. L 124 z 20.5.2003).

BARRIERS TO INTRODUCING COACHING STYLE OF MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES OF SILESIA VOIVODESHIP

Abstract: Currently, organization management requires taking into consideration many aspects. The most important of these are the changing environmental conditions and the human factor. Caring for the development of employees and their emotional state brings noticeable improvement in the functioning of each business entity, regardless of its size and scope. The active use of coaching in management gives support in this area. It is based on the proper way of talking to subordinates, building interpersonal relationships that provide support to the other party in actions and overcoming limitations. The role of the coach here is to be fulfilled by the direct supervisor. Micro and small enterprises occupy an important

place in the Polish economy. The publication aims to identify elements blocking the implementation of the coaching style of management in this sector, despite its high assessments of effectiveness in global business markets for many years now. The conclusions from the article were formulated on the basis of a survey (simple random selection technique) conducted in the years 2019-2020 in the Silesia voivodeship on a group of 204 employees of micro and small enterprises located in seven cities of Silesia voivodeship – Katowice, Sosnowiec, Gliwice, Bytom, Jaworzno, Rybnik and Czestochowa.

Keywords: coaching, employee development, management style, motivation