

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

# **ZARZĄDZANIE**

**Nr 12**

redakcja  
Marek Szajt

Częstochowa 2013

**Redaktor naukowy Zeszytu**

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

**Komitetu naukowy**

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

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski

Prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski

Prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki

Prof. zw. dr hab. Arnold Pabian

Prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin

Prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak

Prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska

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

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Robert Janik prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz

dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. Roman Olejnik prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

dr hab. inż. Szymon Salamon prof. PCz

dr hab. inż. Jacek Selejda prof. PCz

dr hab. Eugeniusz Sitek prof. PCz

dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska prof. PCz

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz

dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz

dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz

**Sekretarz Zeszytu**

dr Agnieszka Strzelecka

**Redaktor statystyczny**

dr Aneta Włodarczyk

**Korekta językowa**

Małgorzata Świerczyńska

**Redakcja techniczna**

Paweł Ujma

**Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: [www.zim.pcz.pl/znwz](http://www.zim.pcz.pl/znwz)

**ISSN 2083-1560**

---

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2013



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

## SPIS TREŚCI

<b>Od Redakcji</b> .....	5
<b>Beata Skowron-Grabowska</b> Kreowanie wartości dodanej przedsiębiorstw dla ich klientów i interesariuszy .....	7
<b>Katarzyna Gabryś</b> Nowe koncepcje i paradygmaty teorii zarządzania – wyraz przemian współczesnej organizacji .....	19
<b>Olena Grebeshkova, Oleksii Grebeshkov</b> Behavior of enterprises of postindustrial era in information space: strategic context .....	32
<b>Oleksandr Vostryakov</b> Types of and methodological approaches to the development of the strategic process at the enterprise .....	42
<b>Anna Surowiec</b> Zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw .....	50
<b>Andrzej Brzeziński</b> Kobiety jako pracownicy przedsiębiorstwa .....	62
<b>Maja Skiba</b> Praca i jej wartość w wybranych koncepcjach teologów wczesnochrześcijańskich .....	75
<b>Katarzyna Gabryś</b> Zarządzanie wiedzą i komunikacją – priorytetem współczesnej organizacji .....	85
<b>Iwona Kościańska</b> Znaczenie dokumentacji kosztorysowej w procesie inwestycyjnym .....	98
<b>Katarzyna Sukiennik</b> Znaczenie banków w procesie zarządzania finansami gospodarstw domowych i przedsiębiorstw .....	109
<b>Ewa M. Boryczka</b> Town centre management – koncepcja zarządzania centrum miasta na przykładzie miast europejskich .....	119
<b>Jakub Zasina</b> Między pojęciami zabytku dziedzictwa kulturowego. Od zasobu do czynnika rozwoju jednostki terytorialnej .....	131
<b>Agnieszka Siwiec-Rudź</b> Ochrona środowiska w polityce spójności unii europejskiej w kontekście nowej perspektywy finansowej na lata 2014-2020 .....	143





## Od Redakcji

Szanowny Czytelniku.

Oddajemy do Twoich rąk kolejny, już 12., numer naszych Zeszytów. Jest nam niezmiernie miło poinformować, że w bieżącym roku po raz pierwszy poddane zostały one ewaluacji prowadzonej przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego i przyznano im 4 pkt. Jednocześnie chcielibyśmy, jako redakcja, podziękować wszystkim zaangażowanym w ich powstawanie, zarówno Komitetowi Redakcyjnemu, jak również Zespołowi i Recenzentom.

Bieżący Zeszyt zawiera 13 artykułów. Ich treść obejmuje zagadnienia ekonomii w bardzo szerokim, wręcz interdyscyplinarnym ujęciu. Ale czyż zarządzanie samo w sobie nie nosi znamion wieloaspektowości i uniwersalności zastosowań w bardzo wielu dziedzinach – nie zawsze bezpośrednio związanych z ekonomią?

W numerze 12. Czytelnik znajdzie informacje pochodzące zarówno z krajowych, jak i zagranicznych badań. Dotyczą one zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie teoretycznym i praktycznym, analizy strategicznej ale i logistyki. Nie uciekniemy również od wszechobecnych finansów, będących źródłem finansowania działalności przedsiębiorstw i ich inwestycji, także w kontekście pomocy ze strony Unii Europejskiej. W szerokim ujęciu zarządzania znajdzie się również miejsce na dygresje dotyczące znaczenia pracy i wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W związku z funkcjonowaniem na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej kierunku Gospodarka Przestrzenna złożyliśmy ukłon również w stronę tej dziedziny, publikując artykuły opisujące zarządzanie jednostkami terytorialnymi oraz omawiające zagadnienie dotyczące oceny potencjału ich zasobów kulturowych.

*Marek Szajt*





## KREOWANIE WARTOŚCI DODANEJ PRZEDSIĘBIORSTW DLA ICH KLIENTÓW I INTERESARIUSZY

**Beata Skowron-Grabowska**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa dla jego interesariuszy. W odniesieniu do kreowania wartości należy zaznaczyć rolę, jaką pełni kadra kierownicza w tym procesie. Strategia opracowana na potrzeby przedsiębiorstwa wpływa na jego samodzielną działalność, jak i funkcjonowanie przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości. Zależność pomiędzy strategią a wartością dodaną jest pokazana przez autorkę w nowy sposób. W artykule wskazano na te obszary działalności przedsiębiorstwa, które mają największy wpływ na tworzenie wartości dodanej dla klienta oraz na różnorodne sposoby tworzenia.

**Słowa kluczowe:** interesariusze, strategia, wartość dodana, łańcuch wartości

### Wprowadzenie

Procesy zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach zmieniającego się dynamicznie otoczenia wykazują dużą złożoność oraz charakteryzują się ewolucyjnością zmian. Różnorodność koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami wymaga ich analizy i dostosowania do wymagań gospodarki rynkowej. Aktualnie wymagania rynku koncentrują się na wartości dodanej przedsiębiorstw, ponieważ zainteresowanie tą kategorią ekonomiczną wykazują różne grupy interesariuszy. W grupie tej znajdują się właściciele przedsiębiorstw, pracownicy, klienci, instytucje itp. Każda z tych grup różni się w relacji do postrzegania, a szczególnie efektów wynikających ze wzrostu wartości dodanej przedsiębiorstwa. Wspólną płaszczyznę zainteresowań wyznacza użyteczność każdej grupy. Właściciele przedsiębiorstw mają możliwość uzyskania dodatkowych korzyści wynikających ze wzrostu wartości dodanej przedsiębiorstwa. Pracownicy w systemie motywacyjnym powinni również być wynagradzani z tego tytułu. Jedną z najważniejszych grup zainteresowanych tą kategorią są klienci, którzy w działaniach marketingowych wpływają na zmiany wartości dodanej przedsiębiorstwa. Jednym z ważniejszych elementów koniecznych do absorpcji w procesach zarządzania są organizacje i instytucje społeczne. Wydaje się, że zalterowanie problematyką efektywności społecznej będzie coraz bardziej znaczące w zarządzaniu wartością dodaną przedsiębiorstw.

## Problemy tworzenia wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy

Przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku posiada określoną wartość. Procesy zarządzania powinny zapewniać wzrost wartości przedsiębiorstwa. Powyższy fakt wynika z zainteresowania wielu uczestników rynku kategorią wartości przedsiębiorstwa. Grupa uczestników wykazuje dużą różnorodność, jednak cel pozostaje wspólny. Jest nim wzrost wartości przedsiębiorstwa.

**Tabela 1. Tworzenie wartości dla kluczowych interesariuszy**

Kluczowi interesariusze	Finansowe nośniki wartości	Niefinansowe nośniki wartości
Klienci	Wartość sprzedanych produktów i towarów Wartość bonifikat, opustów	Usługi posprzedażne (gwarancja, rękojmia, naprawa) Certyfikaty jakości ( ISO 9000) Liczba reklamacji Relacja cen produktów do cen konkurencji
Pracownicy	Wypłaty wynagrodzeń Wydatki na szkolenia bhp	Liczba wypadków przy pracy Wskaźnik wzrostu płac do wzrostu inflacji Relacja płac do płac konkurencji
Właściciele (akcjonariusze, udziałowcy)	Wypłaty zysku ( dywidendy tantiemy)	Bezpieczeństwo powierzonych kapitałów Wzrost
Dostawcy	Wydatki na materiały, sprzęt, usługi	Liczba dostawców lokalnych Cykl realizacji zobowiązań Trwałość kontraktów
Budżet państwa (gminy)	Suma spłaconych podatków ( dochodowy, VAT, akcyza podatek od nieruchomości)	Relacja podatków wpłaconych do należnych Udział zaległości podatkowych
Społeczeństwo	Nakłady na infrastrukturę Nakłady na ochronę środowiska Wydatki na działalność filantropijną	Warunki życia Dostępność zasobów przyrody Wskaźnik recyklingu odpadów, ścieków Miejsca pracy, źródło dochodów, podaż produktów

Źródło: J. Adamczyk, *Tworzenie wartości dla interesariuszy w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Logistyka w naukach o zarządzaniu, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 182.

Za podstawowych interesariuszy należy uznać właścicieli przedsiębiorstw, a zwłaszcza kadrę menadżerską. W grupie tej znajdują się również instytucje rządowe, samorządowe oraz społeczeństwo. W zakresie zainteresowań każdej z grup znajdują się finansowe i niefinansowe nośniki wartości. W grupie finansowej zlokalizowana jest dywidenda, wartości sprzedanych towarów, wynagrodzenia, podatki. W grupie niefinansowej dominuje bezpieczeństwo kapitału, usługi posprzedażne, jakość, relacje płac w przedsiębiorstwach konkurencyjnych. Grupa interesariuszy, którą stanowi społeczeństwo wykazuje zaangażowanie nakładami na infrastrukturę, w tym ochronę środowiska oraz warunkami życia i pracy. Rozszerzenie analiz w grupie interesariuszy, którymi są klienci umożliwiają elementy wymienione w tabeli nr 2.

**Tabela 2. Wybrane obszary wywierające wpływ na wartość klientów i marketing**

Obszary	Zmiany w wartościach u klientów	Konsekwencje dla marketingu
<b>Indywidualizm</b>	Zerwanie z normami społecznymi Autokreacja przez zaangażowanie Zwiększony nonkonformizm klientów Większa ambiwalencja klientów Upadek autorytetów Dążenie do tożsamości Kreowanie własnego stylu życia Wzrastająca tendencja do samorealizacji Wolność bez granic	Bezpośredni kontakt z klientem Interaktywna komunikacja Dialog i indywidualne rozpoznawanie potrzeb Tworzenie dopasowanych ofert Nowe spojrzenie na czas Integracja klienta z firmą (presumpcja)
<b>Technologia</b>	Dążenie do gwarancji wygodnego życia Pełna niezależność Większe zapotrzebowanie na komunikację globalną Wysoki popyt na produkty wygodnego zakupu	Easy-tech zastępuje high-tech- miniaturyzacja Powstanie nowych branż i odbiorców 50% miejsc pracy w telekomunikacji i sieciach łączności Teleshopping staje się rzeczywistością
<b>Nowe podejście do pracy i zawodu</b>	Zatarcie granic między czasem pracy, wypoczynkiem i kształceniem Całozyciowe kształcenie Indywidualne motywacje Czas wolny zastępuję pieniądze Organizacje hermetyczne Dążenie do identyfikowania się z firmą	Społeczeństwo czasu wolnego poszukuje sensownego sposobu spędzania wolnego czasu Dochodzi do zmian metod zarządzania marketingiem Jednostki zastępują wielkie systemy Marketing indywidualny gwarantem istnienia firmy
<b>Nowa etyka</b>	Poszukiwanie sensu życia Dominuje strategia koncentracji na wybranych umiejętnościach Wiarygodność poprzez tworzenie zaufania Równouprawnienie Jedność między światem pracy a światem prywatnym	Wzrost wymagań stawianych przez klienta Zmiany w reklamie Wizerunek całej firmy, a nie tylko jednego produktu przesądza o sukcesie Stały dialog z klientem
<b>Środowisko naturalne</b>	Troska o czyste powietrze, zbiorniki, wodę Ochrona przyrody Recykling Nowe bezpieczne źródła energii Wykorzystanie odpadów do produkcji nowych produktów Zdrowy styl życia	Rozpoznanie priorytetów konsumentów Dominacja produktów proekologicznych Dobra marka znaczy czyste środowisko

Źródło: P. Tarka, *Marketing wartość klientów*, [w:] „Przegląd Organizacji” 2012 nr 2, s. 41.

Ważnym zagadnieniem jest relacja obszarów wpływu na zmiany wartości u klientów. W grupie tych obszarów można wyodrębnić organizacyjno-techniczne oraz społeczne podejście. Zmiany w pierwszej grupie dotyczą cech klientów ich wymagań technologicznych oraz relacji z przedsiębiorstwem. Druga grupa to społeczny kontekst o charakterze etycznym i środowiskowym. Obszar i zmiany wywo-

lują określone konsekwencje dla marketingu, poczynając od bezpośrednich kontaktów z klientem na jego integracji z przedsiębiorstwem kończąc. Duże znaczenie mają nowoczesne rozwiązania technologiczne oraz wskaźniki spędzania wolnego czasu. W marketingowych konsekwencjach grupy społecznych uwarunkowań eksponowany jest wizerunek całego przedsiębiorstwa oraz marka gwarantująca czyste środowisko.

Kompleksowe ujęcie wartości przedsiębiorstwa uwzględnia:

- wartość ekonomiczną (economic value added) wyrażaną jako zysk ponadprzeciętny,
- wartość rynkową (market value added) zapewniającą osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- wartość społeczną (social value added), której istota sprowadza się do dbałości o pracowników i społeczność
- wartość ekologiczną (ecological value added) będącą przejawem troski o środowisko.<sup>1</sup>

Przedstawione syntetyczne ujęcie kategorii wartości przedsiębiorstwa stanowi odzwierciedlenie najważniejszych obszarów wpływu różnorodnych czynników na tę wartość. Kategoria wartości podlegała znacznej ewolucji w czasie. W pierwszym okresie wartość identyfikowano wyłącznie w aspekcie ekonomicznym. Stopniowo ulegał rozszerzeniu zakres pojęcia wartości odnoszonego obecnie do społecznego i ekologicznego wymiaru.

Horyzont czasu spowodował również włączenie do wartości przedsiębiorstwa wielu innych elementów, wśród których można wyróżnić: markę, wysokie umiejętności zarządu i pozostałych pracowników, warunki kredytowania, reputację produktu oraz efekty lokalizacyjne.<sup>2</sup> Grupa efektów lokalizacyjnych staje się coraz bardziej istotna przede wszystkim z uwagi na rosnące koszty transportu.<sup>3</sup>

Interesujące podejście w kreowaniu wartości przedstawiono w zakresie klienta, czyli wartości życiowej klienta.<sup>4</sup> Wartość ta stanowi bieżącą wartość przyszłych zysków z klientów, wyrażoną wskaźnikiem LTV (Lifetime Value) lub CLV (Customer Lifetime Value) oznaczającym zaktualizowany zysk otrzymywany z transakcji z klientem w okresie jego zakupów w danym przedsiębiorstwie.<sup>5</sup> Ważnym elementem określającym parametryzację wartości życiowej klienta są wyniki badań.

<sup>1</sup> J. Adamczyk, *Tworzenie wartości dla interesariuszy w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa. Logistyka w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 181.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 181.

<sup>3</sup> Efekty tego typu poddane zostały analizie przez ocenę modeli AHP w lokalizacji centrów logistycznych: B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 106-113.

<sup>4</sup> Dla określenia wartości życiowej klienta przyjmuje się następujące założenia: koncepcja marketingu kierowana do stałych klientów wykazuje wyższą efektywność niż ta która preferuje klientów potencjalnych, celem inwestycji (np. reklamy, promocji) jest zwiększenie pola pozyskania klienta; zwrot nakładów inwestycyjnych następuje w formie zwiększenia wskaźnika retencji klientów lojalnych. Identyfikację wartości życiowej klienta oraz pomiar wartości przedstawia A. Witkowska, *Czynniki kształtujące wartość klienta w przedsiębiorstwie handlowym*, [w:] *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. J. Urbańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 665,672.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 681.

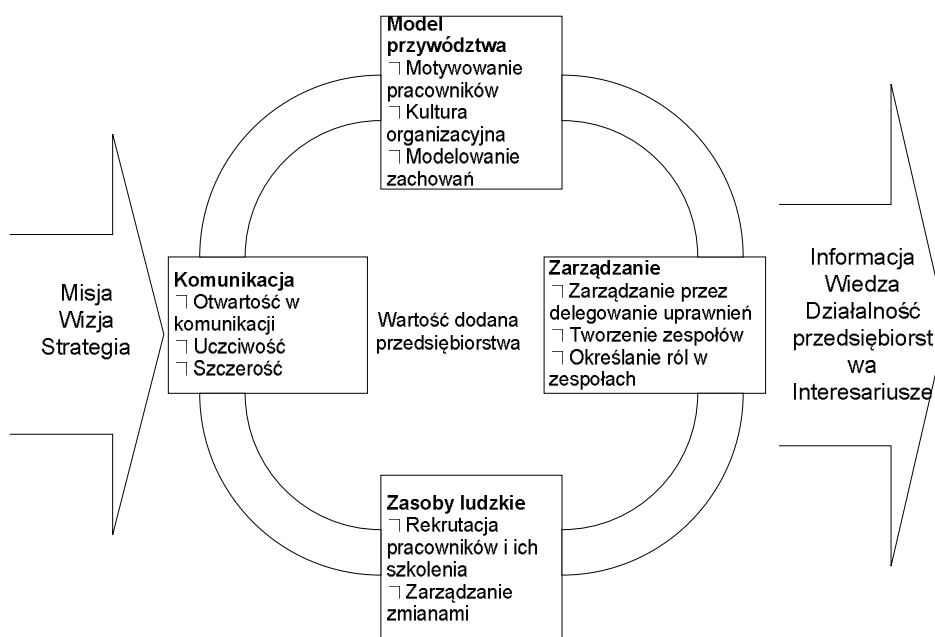
**Tabela 3. Czynniki kształtujące wartość klienta w przedsiębiorstwie handlowym  
Obliczenie wartości życiowej klienta**

Wyróżnienie	Rok pozyskania	Drugi rok	Trzeci rok
<b>Wejściowa baza danych</b>			
Średnia il. Zamówień//rok	1,3	1,5	1,7
Średnia wartość zamówienia	95 zł	110 zł	128 zł
Stopa retencji	60,0%	70%	80,0%
Stopa referencji	1,5%	1,8%	2,5 %
Procentowy udział kosztów w przychodach	69%	60%	55%
Koszty pozyskania klienta	45 zł	0	0
Koszty marketingu/klienta	10 zł	10 zł	10 zł
Specjalne programy/klienta	5 zł	5 zł	5 zł
Koszty utrzymania bazy danych/klienta	3 zł	3 zł	3 zł
Koszty bodźca referencji/klienta	20 zł	20 zł	20 zł
Rynkowa stopa procentowa	6,0%	6,0%	6,0%
Współczynnik ryzyka	1,60	1,60	1,60
Okres kredytowania klienta	30	30	30
Wielkość segmentu	9000		
<b>Rezultaty kalkulacji wskaźnika życiowej wartości LTV</b>			
Liczba utrzymanych klientów	9000	5 481	3 906
Liczba zarekomendowanych klientów	135	99	98
Liczba klientów ogółem	9135	5 580	4 003
Stopa retencji	60%	70%	80%
Stopa referencji	1,5%	1,8%	2,5%
Średnia il. Zamówień/rok	1,3	1,5	1,7
Średnia wartość zamówienia	95 zł	110zł	128 zł
Roczne przychody ogółem	1 128 173 zł	920 644 zł	871 141 zł
Proc. Udział kosztów w przychodach	69%	60%	55%
Koszty bezpośrednie ( sprzedaży)	778 439 zł	552 386 zł	479 127 zł
Koszty pozyskania klienta	405 000 zł	0 zł	0 zł
Koszty marketingu	91 350 zł	55 797 zł	40 034 zł
Koszty specjalnych programów mark.	45 675 zł	27 898 zł	20 017 zł
Koszty bazy marketingowej	27 405 zł	16 739zł	12 010 zł
Koszty bodźca referencji	2 700 zł	1 973 zł	1 953 zł
Koszty ogółem	1 350 569 zł	654 793 zł	553 142 zł
Przychody netto	-222 397 zł	265 850 zł	317 999 zł
Stopa dyskontowa	1,01	1,10	1,21
Netto profit Value	-220 727 zł	240 744 zł	262 744 zł
Skumulowanie NPV	-220 727 zł	20 016 zł	282 760 zł
LTV	-25 zł	2 zł	31 zł

Źródło: A. Witkowska, Czynniki kształtujące wartość klienta w przedsiębiorstwie handlowym, [w:] Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa, red. J. Urbańczyk (Red)., Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 672.

Badania te dotyczyły przedsiębiorstwa handlowego, którego celem było pozyskanie owych klientów przez oferowanie karty stałego klienta. Badaniem objęto 9000 klientów. Jednym z ważniejszych wskaźników jest stopa retencji. Poziom stopy retencji zwiększył się z 60% do 80% w ciągu trzech lat w wyniku wprowadzenia programów lojalnościowych. Oznacza to, że aż 80% klientów jest przywiązanych do konkretnego dostawcy, co należy uznać za prawidłową tendencję zmian w procesie kreowania wartości życiowej klienta.<sup>6</sup>

W odniesieniu do kreowania wartości przedsiębiorstwa podkreśla się znaczenie kadry kierowniczej w tym procesie. Wartość pozostaje w bezpośrednim związku z zasobami kadrowymi, które przyjmuje się za jedne z ważniejszych, ponieważ pracownicy o wysokich kwalifikacjach oraz intensywnie zaangażowani w działalność przedsiębiorstwa stanowią główny czynnik decydujący o konkurencyjności.<sup>7</sup> Zasoby kadrowe, a zwłaszcza ich wiedza to podstawowy potencjał kreacji wartości niematerialnych w przedsiębiorstwach.<sup>8</sup> Złożoność problemu wynika z relacji pracowników w stosunku do stałego działania przedsiębiorstwa i została zobrazowana na rysunku nr 1.



**Rysunek 1. Strategia a wartość dodana w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 690.

<sup>7</sup> M. Rzemieniak, *International public relations in the context of international communications management*, [w:] *Zarządzanie działalnością marketingową w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej*, red. A. Pabian, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011 s. 77.

<sup>8</sup> J. W. Woźniak, *Rola porozumiewania się kadry kierowniczej w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007 s. 593.



Jeżeli w centrum relacji umieszczamy wartość dodaną przedsiębiorstwa to konieczne jest dokonanie analizy zasobów przedsiębiorstwa, komunikacji i wiedzy. Podobny charakter zależności występuje w zakresie wiedzy stosowanej w procesach zarządzania. Wiedza dodaje wartość, która jest akceptowana przez klienta w formie ceny towaru lub usługi wykonanej w wyniku posiadanych zasobów niematerialnych przez całe przedsiębiorstwo oraz pracowników.<sup>9</sup> Technologie informacyjne stają się aktualnie kreatorem wartości, gdyż klient oczekuje preferencji tzn. value shop. Za źródło wartości dodanej można zatem przyjąć takie zastosowania technologii informacyjnych, które zmierzają do uelastycznienia i zwiększenia ciągłości komunikacji z klientami, przy zapewnieniu zadowolenia klientów.<sup>10</sup>

### **Łańcuch wartości w tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstw**

W teorii zarządzania oraz w praktyce gospodarczej dostrzega się coraz częściej kategorię łańcucha wartości. Kategoria ta jest identyfikowana jako ciąg czynności realizowanych przez przedsiębiorstwo umożliwiający wytworzenie i dostarczenie wartości oczekiwanych przez klientów. Podkreśla się ponadto, że w samym procesie tworzenia wartości wymagany jest priorytet nadrzędności interesów klientów. W konsekwencji preferowane przez klientów cele wyznaczają warunki brzegowe pola decyzyjnego oraz określają kryteria zarządzania łańcuchem wartości. Klient stanowi tym samym podstawowy podmiot, względem którego dokonywana jest identyfikacja użyteczności. Przedsiębiorstwo zobligowane jest do zdefiniowania unikatowej w relacji do innych podmiotów istoty wartości dostosowanej do wymagań klientów. Proces dostosowawczy, z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, powinien uwzględniać zachowania niezbędnych relacji pomiędzy wymaganiami klientów a potencjałem przedsiębiorstwa. Relacje te powinny być ukierunkowane na tworzenie łańcucha wartości.<sup>11</sup>

W bezpośrednim związku z potencjałem przedsiębiorstwa pozostają jego zasoby, w tym ich umiejscowienie w treści strategii. Działania te powinny dotyczyć pozyskiwania zasobów, tworzenia ich racjonalnej nadwyżki celem wykorzystania nadarzających się okazji.<sup>12</sup> Jedną z ważniejszych okazji jest właśnie odpowiadanie na oczekiwania klientów kreujących łańcuch wartości. Oddziaływanie aktywów na tworzenie wartości dodane może być różnorodne. Za ważniejsze kierunki i konsekwencje działania można uznać innowacyjność i rozwój regionalny. Integrując te problemy, można wskazać na znaczenie inkubatora innowacyjnego określanego jako maszyna wiedzy, która tworzy koncepcje innowacyjne dla przedsiębiorstw i wpływa na wzrost wartości dodanej oraz przyczynia się także do lokalnego roz-

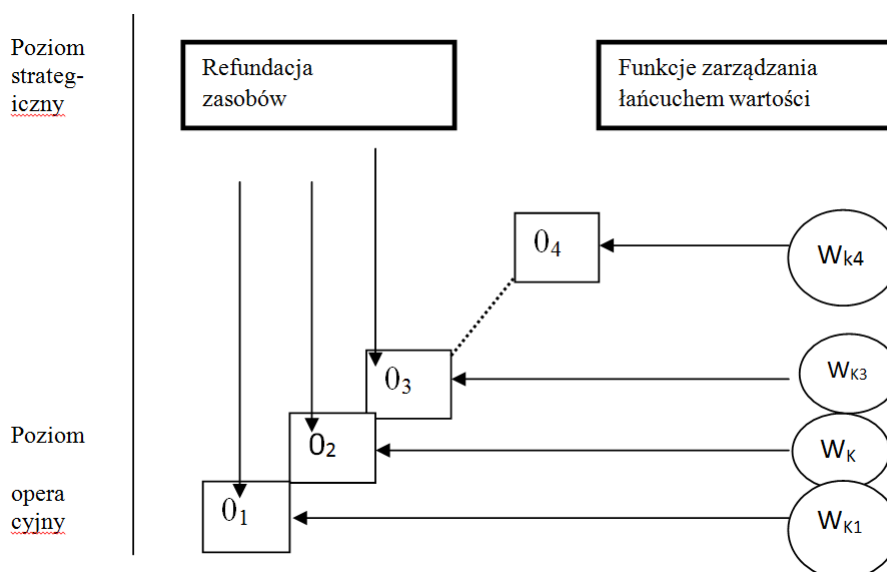
<sup>9</sup> Powyższe zagadnienia kreowania wartości na bazie wiedzy w kontekście klastrów przedstawia L. Knop, *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 235.

<sup>10</sup> B. Ziółkowska, *Infrastruktura instrumentalna rola IT w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w erze wiedzy*, ZN Politechniki Częstochowskiej 2011, nr 1, s. 23.

<sup>11</sup> R. Matwiejczuk, *Przesłanki tworzenia wartości w łańcuchu wartości*, [w:] „Przegląd Organizacji” 2010, nr 5, s. 19.

<sup>12</sup> R. Krupski, *Dyskusja o treści strategii*, [w:] „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6, s. 5.

woju gospodarczego.<sup>13</sup> Różnorodność oddziaływania czynników elementów w strukturze przedsiębiorstwa na tworzenie wartości dodanej powoduje ukierunkowanie decyzyjne kadry kierowniczej na ważne obszary działalności podmiotów gospodarczych. Za jeden z ważniejszych obszarów uznaje się obecnie łańcuchy wartości, które stanowią źródło kreowania wartości dodanej przedsiębiorstwa.



**Rysunek 2. Strategia jako plan przygotowania łańcucha wartości**

Źródło: opracowanie własne.

### Niematerialne i społeczne uwarunkowania kreowania wartości dodanej przedsiębiorstw

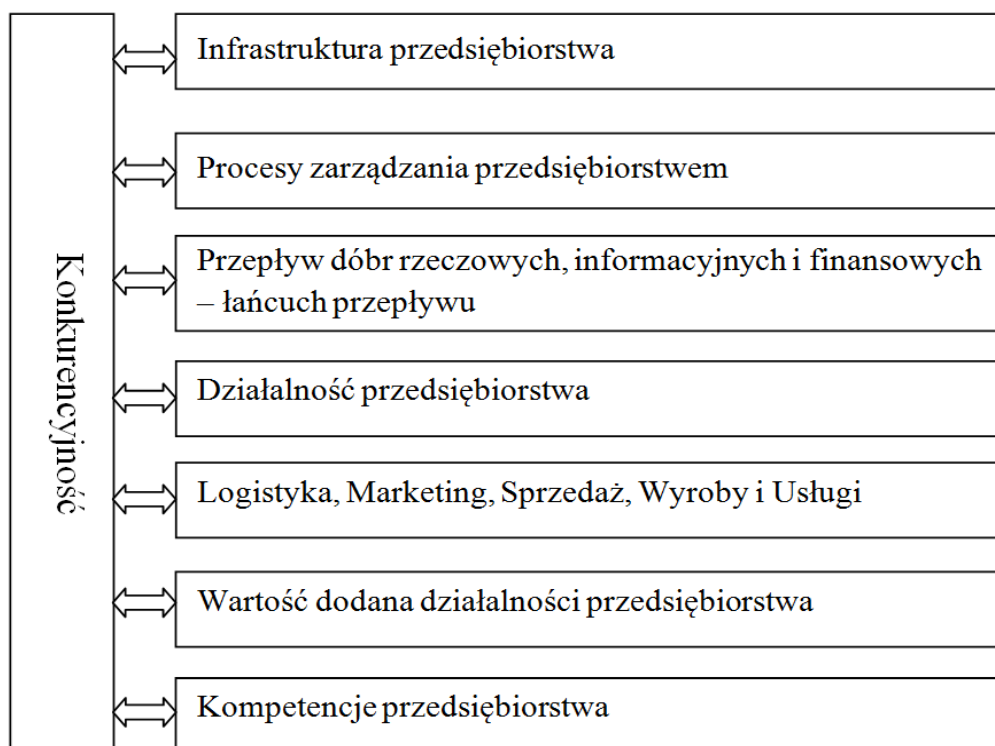
W zakresie problematyki wartości wskazuje się na niematerialny charakter tego zagadnienia. Z teorii zasobowej wynika szczególna rola aktywów, które tworzą wymaganą wartość dla klienta. Ponadto ich cechami są: unikatowość oraz różnorodność pozyskania identycznej użyteczności. Cechy te dotyczą przede wszystkim aktywów niematerialnych. W dalszych rozważaniach podkreśla się, że aktywa niematerialne mają większy potencjał tworzenia wartości, która umożliwi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo racjonalnie wykorzystujące tego typu aktywa.<sup>14</sup> Kategorię wartości można również, rozpatrywać w podejściu procesowym, ulegającym przekształceniu orientacji produktowej na usługową. Orientacja na produkt - goods dominant logic (G-D logic) koncentruje się na dobrach materialnych i niematerialnych. Problem wartości pojawia się w trakcie wymiany w grupach producentów i odbiorców. Kreowanie wartości

<sup>13</sup> P. Pachura, *Regional Cohesion. Effectiveness of Network Structures*, Physica- Verlag Springer Company 2010, p. 42

<sup>14</sup> G. Urbanek, *Niematerialny łańcuch wartości a renta ekonomiczna przedsiębiorstwa*, [w:] „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 34.

dotyczy różnorodnych przedsięwzięć związanych z transakcjami wymiany. Service dominant logic jako nowe podejście w marketingu umożliwia wyeliminowanie wielu wad ograniczeń orientacji produktowej, stanowiąc jednocześnie reorientację koncepcyjną. Myślenie o wartości w zakresie zasobowym o charakterze materialnym i statycznym zmierzające do określonych przedsięwzięć organizacyjno-technicznych zmienia się zasadniczo. Istota zmian polega na uaktywnieniu przede wszystkim zasobów niematerialnych i dynamicznych, zwłaszcza wiedzy, celem kreowania wartości. U źródeł jej tworzenia znajduje się doświadczenie. Różnica orientacji „produktowej i obsługowej” tkwi w możliwości generowania wartości w procesie usług.<sup>15</sup>

Aspekt ten pojawia się także w relacjach zasobowo- sieciowych, których specyfiką jest zasada wykładniczego wzrostu wartości.<sup>16</sup> Istotne rozważania w odniesieniu do wartości prowadzone są w obszarze całej działalności przedsiębiorstwa.



**Rysunek 3. Wpływ wartości dodanej na konkurencyjność**

Źródło: opracowanie własne.

<sup>15</sup> M. Maternowska, *Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę*, [w:] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL*, red. J. Witkowski, U. Bąkowska-Morawska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011, s. 388-389.

<sup>16</sup> P. Toski, *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia w współdziałaniu gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, ZN Politechniki Częstochowskiej 2011, nr 1, s. 11.

Wyeksponowano jednak przede wszystkim bieżącą działalność operacyjną, logistykę oraz marketing, w ramach której powstaje zintegrowany proces zarządzania. Nadbudowę wartości wyznacza infrastruktura przedsiębiorstwa oraz procesy zarządzania. Z uwagi na przepływ dóbr rzeczowych, informacyjnych i finansowych niezbędne jest kreowanie systemu przepływu, w którym uzyskujemy wartość dodaną. Wszelkie podejmowane działania w zakresie wartości dodanej podporządkowane są konkurencyjności przedsiębiorstw. Kontekst wartości dodanej przedsiębiorstwa w rozważaniach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw to dobra pozycja wyjściowa do poprawy pozycji konkurencyjnej tego przedsiębiorstwa.<sup>17</sup>

Interesujące podejście do kategorii wartości dodanej prezentuje J. Duraj. Autor poddaje analizie wartość dodaną w kontekście trwałości i wartości działania przedsiębiorstw społecznych. Za źródła wartości, przy ocenie efektywności działania, uznaje się działalność komercyjną i działalność społeczną. Uwzględniając różnorodność działalności, wskazuje na konieczność odmienności rachunku wartości dodanej. W dalszych rozważaniach Autor identyfikuje wartość dodaną jako... "wartość uzyskaną przez pomniejszenie wartości sprzedaży produktów i usług o materiały i usługi nabyte z zewnątrz" przy czym istnieje konieczność uwzględnienia faktu dotyczącego tego, że "w rachunku wartości dodanej w sferze działalności społecznej nie tylko nie ma miejsca zakup zewnętrznych dóbr i usług, lecz także nie można mówić o sprzedaży produktów i usług w wąskim ekonomicznym znaczeniu"<sup>18</sup>.

Na bazie powyższych założeń oraz kolejno definiowanej parametrycznie ocenie efektywności, dotyczącej po pierwsze współczynnika kreacji wartości dodanej przez przedsiębiorstwo społeczne, a po drugie bieżącej wartości dodanej sformułowano miernik wartości przedsiębiorstwa społecznego.

Miernik ten przedstawia następujący wzór:

$$\begin{aligned} SVF^t &= \sum_{t=1}^n \frac{PVVA[1 + (r_{vadc} + r_{vads})]^t}{(1 + Roi)^t} \\ &= \sum_{t=1}^n \frac{PVVA(1 + (r_{vadc}))^t}{(1 + Roi)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{PVVA(1 + (r_{vads}))^t}{(1 + Roi)^t} \end{aligned}$$

<sup>17</sup> M. Grabowska, I. Otoła, *Wartość dodana determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekonomiczne i poza ekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, red. J. Duraj, A. Sajvióg, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 82.

<sup>18</sup> Ponadto wskazano formułę oceny efektywności przedsiębiorstwa społecznego, w której uwzględniono współczynniki kreacji wartości dodanej oraz wartość i koszty sprzedaży, podkreślając specyfikę działalności komercyjnej i społecznej. J. Duraj, *Determinanty trwałości i wartość działania przedsiębiorstw społecznych*, [w:] *Restrukturyzacja. Teoria i Praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. A. Jaki, J. Kaczmarek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 114.

Gdzie:<sup>19</sup>

$r_{vadc}$  – współczynnik kreacji wartości dodanej przez przedsiębiorstwo społeczne w sferze działalności komercyjnej,

$r_{vads}$  – współczynnik kreacji wartości dodanej przez przedsiębiorstwo społeczne w sferze działalności społecznej,

PVVA - bieżąca wartość dodana,

$r_{vadc}$  – współczynnik wzrostu wartości dodanej pochodzącej z działalności gospodarczej przedsiębiorstwa,

$r_{vads}$  – współczynnik wzrostu wartości dodanej pochodzącej z działalności społecznej przedsiębiorstwa,

PVVAc - bieżąca wartość dodana przedsiębiorstwa pochodząca z działalności komercyjnej,

PVVAs - bieżąca wartość dodana przedsiębiorstwa pochodząca z działalności społecznej.

Wartość przedsiębiorstwa społecznego bezpośrednio nawiązuje do zagadnień kreowania wartości dodanej. W algorytmie zasad poszukuje się wszystkich obszarów i zakresów działania przedsiębiorstwa skutkujących wzrostem jego wartości dodanej. W grupie tej istotne znaczenie odgrywają niematerialne i społeczne uwarunkowania działalności przedsiębiorstwa.

### Podsumowanie

Przedstawione rozważania potwierdzają wzrost znaczenia wartości dodanej przedsiębiorstw. Podstawowe przesłanki wynikają z zainteresowania interesariuszy wzrostem wartości dodanej przedsiębiorstwa. Grupa interesariuszy jest liczna i zróżnicowana. Największe zainteresowanie tym procesem wykazują właściciele przedsiębiorstw, gdyż wzrost wartości dodanej umożliwia osiągnięcie zysku. Fakt ten nie jest jednak możliwy do zrealizowania w sytuacji gdyby poza grupą interesariuszy pozostali klienci przedsiębiorstw. Stąd też klienci, a szczególnie ich wymagania i preferencje są doceniane przez właścicieli i pracowników przedsiębiorstw.

Poszukiwanie mechanizmów wzrostu wartości dodanej przedsiębiorstwa prowadzi do zainteresowania nowymi rozwiązaniami organizacyjnymi we współpracy podmiotów gospodarczych. Rozwiązaniem tego typu są łańcuchy wartości, których synergia sprzyja kreowaniu wartości dodanej przedsiębiorstw, tworzących dany łańcuch. Procesy decyzyjne uwzględniają również niematerialny i społeczny wymiar kreowania wartości dodanej przedsiębiorstw. Uwarunkowania tego typu stanowią coraz bardziej istotny obszar zarządzania przedsiębiorstwem, którego celem jest kreowanie wartości dodanej.

### Literatura

1. Adamczyk J., Tworzenie wartości dla interesariuszy w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, [w:] Logistyka w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010
2. Duraj J., Determinanty trwałości i wartość działania przedsiębiorstw społecznych, [w:] Restrukturyzacja. Teoria i Praktyka w obliczu nowych wyzwań, red., A. Jaki, J. Kaczmarek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012

---

<sup>19</sup> Ibidem, s. 116.

3. Grabowska M., Otolą I., Wartość dodana determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Ekonomiczne i poza ekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa, red., J. Duraj, A. Sajvióg, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013
4. Knop L., Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie modele, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013
5. Krupski R., Dyskusja o treści strategii, [w:] „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6
6. Maternowska M., Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę, [w:] Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL, red. J. Witkowski, U. Bąkowska-Morawska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011
7. Matwiejczuk R., Przesłanki tworzenia wartości w łańcuchu wartości, [w:] „Przegląd Organizacji” 2010, nr 5
8. Pachura P., Regional Cohesion. Effectiveness of Network Structures, Physica-Verlag Springer Company 2010
9. Rzemieniak M., International public relations in the context of international communications management, [w:] Zarządzanie działalnością marketingową w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej, red. A. Pabian, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011
10. Skowron-Grabowska B., Centra logistyczne w łańcuchach dostaw, PWE, Warszawa 2010
11. Tarka P., Marketing wartość klientów, [w:] „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2
12. Toski P., Paradygmat hiperdynamiki otoczenia we współdziałanie gospodarze współczesnych przedsiębiorstw, ZN Politechniki Częstochowskiej 2011, nr 1
13. Urbanek G., Niematerialny łańcuch wartości a renta ekonomiczna przedsiębiorstwa, [w:] „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9
14. Witkowska A., Czynniki kształtujące wartość klienta w przedsiębiorstwie handlowym, [w:] Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa, red. J. Urbańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007
15. Woźniak J. W., Rola porozumiewania się kadry kierowniczej w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, [w:] Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007
16. Ziółkowska B., Infrastruktura instrumentalna rola IT w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w erze wiedzy, ZN Politechniki Częstochowskiej 2011, nr 1

## CREATING ADDED VALUE OF ENTERPRISES FOR THEIR CUSTOMERS AND OWNERS

**Abstract:** In the paper issues connected with creating added value in the enterprise for their owners. It is necessary to underline the role of top management in the processes of creating added value. Well prepared strategy influence on many fields of enterprise activities and enterprise functioning in in the value chain. Dependences between strategy and value added is shown in new way by author. In the paper author has pointed at those fields of enterprises activities, which has the biggest influence on creating added value for customers as well as different ways of creating added value.

**Keywords:** owners, strategy, added value, value chain



## NOWE KONCEPCJE I PARADYGMATY TEORII ZARZĄDZANIA – WYRAZ PRZEMIAN WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

**Katarzyna Gabryś**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Przemiany ekonomiczno-społeczne, technologiczne i kulturowe, które dokonują się od trzydziestu lat spowodowały między innymi zmiany w zasadach i mechanizmach funkcjonowania organizacji. Stały się one wyzwaniem dla teorii i praktyki zarządzania. Rozszerzające się badania i studia w zakresie zarządzania przyczyniają się do pojawiania się nowych koncepcji i nowych paradygmatów w nauce o organizacji i zarządzaniu. Z jednej strony są one wyrazem dynamicznych zmian w działalności organizacji, z drugiej zaś – wskazówkami dla twórców i realizatorów przeobrażeń, budowania strategii i zarządzania zasobami, którymi dana organizacja dysponuje. Ewolucję teorii należy więc traktować jako konsekwencję nowych wyzwań, przed którymi stają współczesne organizacje. Do nich należą takie kwestie jak: nowa rola zasobów, kapitału ludzkiego, ranga pracy zespołowej oraz nowe sposoby budowania strategii.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, paradygmat, organizacja, wiedza, sieć

### Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany w sferze funkcjonowania organizacji oraz otoczenia, w jakim przychodzi im działać w ostatnich dekadach, stały się przyczyną wzrostu zainteresowania przedstawicieli różnych dyscyplin nauk ekonomicznych. Wśród nich jest także nauka o organizacji i zarządzaniu. Nowe spojrzenie na organizację, rozszerzające się pole rozważań i coraz liczniejsze badania generują nowe koncepcje i nowe paradygmaty. Zmienność, złożoność i turbulencje otoczenia, w jakim działają współczesne organizacje powodują konieczność poszukiwania możliwie najlepszych sposobów „radzenia sobie” z otoczeniem i wyzwaniami, jak również wymagają zmiany spojrzenia na te zagadnienia, które przez lata wyznaczały ramy i metody działania. W świecie, w którym najcenniejszymi zasobami są wiedza, informacja, kompetencje, zdolności komunikacji, organizacje muszą dokonać zasadniczej reorientacji celów, sposobów i narzędzi działania, podnoszących ich sprawność, skuteczność i konkurencyjność. Zasady, które rządziły działalnością organizacji przez dziesiątki lat obecnie nie są wystarczająco adekwatne dla wyjaśnienia otaczającej rzeczywistości, a tym bardziej dla formułowania celów

i sposobów organizowania i funkcjonowania organizacji. Poszukiwanie nowych paradygmatów to rola nauki o zarządzaniu. Ich formułowanie jest konsekwencją zmian, jakie dokonują się w rzeczywistych warunkach działalności organizacji. Tak więc praktyka jest źródłem nowych pomysłów i nowych koncepcji teoretycznych. Jednocześnie praktyka weryfikuje twórcze dokonania w postaci nowych koncepcji i paradygmatów.

Literatura przedmiotu w zakresie nauki o organizacji i zarządzaniu wskazuje na proces intensywnych zmian i nowych wyzwań, z którymi spotyka się współczesna organizacja, niezależnie od jej wielkości i sfery w jakiej działa. Owe zmiany rodzą potrzebę nowego spojrzenia między innymi na zasoby organizacji oraz sposoby ich pozyskiwania i wykorzystania. Szczególne miejsce przypisuje się zasobom ludzkim oraz związanych z nim: kapitałem intelektualnym i społecznym. Kolejne ważne zmiany w działalności organizacji to konsekwencje rosnącej rangi takich zasobów jak: informacja, wiedza i technologia. Te ostatnie zasoby traktowane są jako istotne źródło skuteczności wysiłków współczesnej organizacji na rzecz innowacyjności i konkurencyjności.

Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie niektórych nowych aspektów w rozważaniach teoretycznych, traktowanych dziś jako nowe paradygmaty nauki o organizacji i zarządzaniu.

## **Organizacja w procesie zmian**

Podstawową kategorią badawczą w teorii zarządzania jest organizacja. Niezależnie od tego czy jej egzemplifikacją jest przedsiębiorstwo, uczelnia, czy też instytucja jako organizacja charakteryzuje się pewnym zespołem cech o charakterze uniwersalnym. Kształtowały się one przez lata, kiedy organizacja przechodziła ewolucję od prostych form zorganizowanej pracy poprzez manufakturę aż po działające dziś powszechnie korporacje. Rozpatrując jednak organizację w kontekście dokonujących się na świecie w ostatnich dekadach przemian ekonomiczno-społecznych, technologicznych, a nawet kulturowych, należy dostrzec w jej funkcjonowaniu nowe aspekty i nowe atrybuty. Wyrażają one i odzwierciedlają to, co zmieniło się w szeroko pojętym otoczeniu. Jednocześnie są wyznacznikiem kierunków badań, zarówno w teorii organizacji, i zarządzania, jak i w praktyce.

Termin „organizacja” wywodzi się z języka greckiego od słowa „organizo”, które należy tłumaczyć jako: „tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości”. Analiza definicji zawartych w literaturze przedmiotu nie pozostawia wątpliwości, że temu terminowi przypisuje się szeroki zakres znaczeniowy, co wynika z postrzegania organizacji w kontekście różnych aspektów, elementów i atrybutów. Dzięki nim, jak sugerują A. Adamik i M. Matejun<sup>1</sup>, przedstawiciele nauki o organizacji i zarządzaniu badają oraz opisują organizacje, starając się poznać i zrozumieć ich rzeczywistość, zasady, reguły i prawidłowości, które w nich obowiązują oraz wypracować zbiory teoretycznych wskazówek, zaleceń i rad.

<sup>1</sup> A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] *Podstawy zarządzania; teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 41.



Podstawową cechą każdej organizacji jest to, iż ,ogólnie rzecz ujmując, stanowi ona pewną całość złożoną z wielu elementów. Nie są one przypadkowe, każdy ma swoje miejsce i rolę w strukturze organizacji. Organizacja nie jest też prostą ich sumą. Fundamentalne znaczenie ma sposób, w jaki tworzą one ową uporządkowaną całość. Ten aspekt działania organizacji jest często eksponowany w definicjach. Między innymi M. Osęka i J. Wypijewski w zaproponowanej definicji akcentują szczególne znaczenie, jakie ma działalność owych elementów dla powodzenia całej organizacji. To one, przekonują autorzy, współprzyczyniają się do powodzenia całości<sup>2</sup>. Powodzeniem w tym przypadku będzie realizacja misji organizacji oraz celów, jakie sobie wytyczyła.

J.G. March oraz H.A. Simon<sup>3</sup> także nie mają wątpliwości co do znaczenia i wpływu, jaki mają na kształt i możliwości działania całości poszczególne elementy organizacji. Podkreślają także inny aspekt relacji „organizacja – elementy składowe”, który, w ich przekonaniu, zyskuje na znaczeniu, w szczególności gdy poszukuje się sposobów budowania spójnej i harmonijnej wewnętrznie organizacji jako całości. Otóż w przypadku organizacji, przekonują autorzy, nie mamy do czynienia z zależnością o charakterze jednokierunkowym, działalność organizacji (sprawność, skuteczność) wpływa także na sytuację jej elementów składowych. Czasem może być to źródło ich sukcesu, a czasem porażki.

Tworzenie uporządkowanej i harmonijnej całości zależy nie tylko od samych elementów. Nie mniej ważne dla ostatecznego kształtu funkcjonowania organizacji jest spoiwo, którego zadaniem jest połączenie wszystkich elementów w logiczną i spójną całość. Tym spoiwem muszą być wspólne cele. Każda bez wyjątku organizacja musi zabezpieczyć swoją działalność w taki sposób, aby jej cele stanowiły także środek realizacji celów poszczególnych jej elementów składowych. Taka zgodna i jednocześnie koordynowana przez organizację współpraca może wywołać pożądaną w tej sytuacji efekt synergii, który pozwoli organizacji i poszczególnym jej elementom osiągnąć więcej niż osiągnęłyby, gdyby działały niezależnie<sup>4</sup>. Zapewni ona organizacji zdolność do utrzymania i rozszerzania swojej struktury, a tym samym umożliwi jej istnienie i rozwój. Na ten aspekt organizacji zwracają uwagę w zaproponowanej definicji A.K. Koźmiński i K. Oblój<sup>5</sup>. Czytamy zatem, iż „organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części”.

Skoro organizacji przypisuje się dziś dość szeroki zakres znaczeniowy, naturalną konsekwencją są różne ujęcia organizacji i różne aspekty, jakie autorzy uważają za szczególnie ważne. Wydaje się, że egemplifikacją szerszego spojrzenia na organizację jest zaproponowane przed laty ujęcie J. Kurnala. W organizacji, uważa autor, muszą się ogniskować cztery kluczowe atrybuty<sup>6</sup>:

<sup>2</sup> M. Osęka, J. Wypijewski, *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa 1985, s. 48-49.

<sup>3</sup> J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 14.

<sup>4</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 88.

<sup>5</sup> A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 18.

<sup>6</sup> *Teoria organizacji i zarządzania*, red. J.Kurnal, PWE, Warszawa 1979, s. 15.

- celowość, czyli działania nastawione na realizację wytyczonych celów,
- sposób zorganizowania, czyli przypisanie każdemu etapowi realizacji celów potrzebnych do tego zasobów (podstawa dla kształtu struktury organizacji),
- wyodrębnienie przywództwa zarządzającego organizacją (odpowiedzialnego za planowanie, organizowanie, podejmowanie decyzji, koordynację wykorzystania zasobów oraz kontrolę<sup>7</sup>) oraz określenie relacji wewnątrz organizacji (podział zadań i odpowiedzialności),
- określenie relacji z otoczeniem, poprzez wyodrębnienie organizacji z otoczenia i równocześnie określenie charakteru tych relacji.

Zorganizowanie, wyodrębnienie przywództwa oraz określenie charakteru powiązań z otoczeniem mają przyczynić się do uporządkowania i skoordynowania działalności organizacji, przede wszystkim zaś zagwarantować realizację przyjętych przez nią celów.

Wśród zmian, w obliczu których staje dziś organizacja, wymienić należy między innymi charakter i rolę jej zasobów. Przez dziesiątki lat nikt nie mógł mieć wątpliwości, że zasoby, którymi dysponuje każda bez wyjątku organizacja to jeden z najważniejszych czynników działalności. Ich znaczenie rosło w miarę rozwoju organizacji, choć rosnącej ich różnorodności towarzyszyły zróżnicowane oceny co do ich ekonomicznego znaczenia i udziału w działaniach organizacji. Źródłem tejże ewolucji są coraz szybciej zmieniające się potrzeby ludzi i wynikające z nich dostosowania struktury oferowanych przez organizację dóbr i usług. Wszystko to sprawia, że kwestia zasobów i konfigurowania ich we współczesnej organizacji stała się kwestią fundamentalną.

Zasoby to ogólnie wszystko to, czym organizacja dysponuje i co znajduje się pod jej kontrolą. Współcześnie nastąpiło kolejne przewartościowanie w ramach zasobów organizacji. Choć zasoby fizyczne i finansowe są wciąż ważne, priorytetowe znaczenie mają jednak takie zasoby niematerialne, jak: kapitał ludzki i organizacyjny, umiejętność zapewnienia sobie dostępu do informacji oraz ich wykorzystania, zdolność uczenia się i tworzenia innowacji, wreszcie kompetencje. Kapitał ludzki to ludzie, którzy tworzą organizację, ich wiedza, umiejętności, doświadczenie, kreatywność oraz inne cechy ludzkiej osobowości. Jest to zasób szczególny, ponieważ tworzy potencjał intelektualny organizacji. Z kapitałem organizacyjnym kojarzone są takie elementy organizacji, jak: jej struktura, obowiązujące w niej systemy regulacyjne, wizerunek organizacji, stosunki wewnętrzne, ukształtowaną kulturę organizacyjną czy wreszcie styl zarządzania organizacją<sup>8</sup>.

Charakter „nowej” rzeczywistości, a zatem otoczenia współczesnych organizacji każe uznać za priorytetowe umiejętności i zdolności organizacji w zakresie: gromadzenia informacji i ich przetwarzania, korzystania z dostępnej wiedzy, transferowania jej wewnątrz organizacji i optymalnego spożytkowania, gotowości do uczenia się i kreowania różnego typu innowacji oraz efektywnego stosowania na-

<sup>7</sup> R. W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s.38.

<sup>8</sup> A. Sopińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako wypadkowa profilu zasobów*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 112.

rzędzi nowoczesnych technologii. Podkreślić też należy rosnącą rolę kompetencji. Najczęściej rozumie się pod tym pojęciem pewną specyficzną, bo trudną do skopiowania, wiązkę wiedzy, doświadczeń i zdolności, których odzwierciedleniem są umiejętności indywidualne, wynikiem ich zespolenia natomiast jest kapitał całej organizacji. J. Rokita<sup>9</sup>, akcentując różnicę między tradycyjnymi zasobami a kompetencjami, następująco definiuje omawiane pojęcia: „to co organizacja ma – to zasoby, a to co organizacja wie – to są umiejętności i kompetencje”.

Poszukując nowych akcentów w ewolucji atrybutów organizacji, należy szczególnie podkreślić znaczenie otoczenia i relacji z nim, na co zwraca uwagę wielu przedstawicieli teorii i praktyki zarządzania. To właśnie otoczenie w dużej mierze determinuje określoną dynamikę organizacji. Każdy z elementów organizacji jest poddany ustawicznej z nią konfrontacji. Tworzenie unikatowych zasobów, dostęp i możliwości korzystania z nowoczesnych technologii, dostęp do informacji, wreszcie budowanie strategii nie jest możliwe w „zamkniętej” lub „wyzolowanej” organizacji. Aby mogła ona istnieć i rozwijać się musi nie tylko być otwarta na otoczenie, ale musi również stale dokonywać zmian w obrębie swoich zasad funkcjonowania, które sprzyjać powinny jej adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Co więcej, ze względu na fakt, że wszystkie elementy organizacji są ze sobą powiązane, zmiana w jednym z nich powinna wywoływać procesy dostosowawcze w pozostałych, wyznaczając tym samym tempo dynamiki całej organizacji.

Znaczenie relacji z otoczeniem traktuje się dziś jako ważny parametr działalności. Umiejętność adaptowania do wyzwań otoczenia, ale przede wszystkim szybkie reagowanie na owe wyzwania daje organizacji przewagę wynikającą z osiągniętych korzyści. Do nich zaliczyć należy szanse rozwijania zdolności uczenia się i doskonalenia, korzystania z wiedzy innych, rozwijania własnego potencjału innowacyjnego. To zaś gwarantuje zwiększenie sprawności, stopnia zorganizowania czy wprowadzania innowacji, niezależnie czy mają one charakter techniczny, organizacyjny, ekonomiczny czy społeczny<sup>10</sup>. Można je traktować jako wyraz skuteczności procesu adaptacji do zmieniającego się, coraz bardziej złożonego i coraz mniej przewidywalnego otoczenia. Organizacja nie może być jednak tylko biernym „odbiorcą” tego, co dzieje się w otoczeniu i co niesie ono ze sobą. P. Drucker słusznie uważa, że każda organizacja, związana jak i niezwiązana ze sferą biznesu, powinna być elastyczna, podatna na zmiany, powinna sama je kreować, a nie tylko na nie reagować<sup>11</sup>.

Organizacja nastawiona na sukces musi nie tylko być gotowa na zmiany, ale powinna nauczyć się wykorzystywać nowe trendy i poszukiwać takich rozwiązań, często nowych, niestandardowych, które pozwolą jej osiągnąć założone cele. Będzie to możliwe tylko wtedy, kiedy rutyna zostanie zastąpiona kreatywnością, otwartością na wiedzę, kompetencjami, umiejętnością sprawnego komunikowania się wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem.

<sup>9</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

<sup>10</sup> W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2002, s. 705.

<sup>11</sup> P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000, s. 38.

Ze względu na ogromną dziś rangę informacji i wiedzy w rozwoju każdej organizacji oraz roli, jaką pełni praca zespołowa fundamentalne znaczenie ma jakość komunikacji, która sprzyja poprawie efektywności wykorzystania zasobów. W tych warunkach konieczna staje się także ściślejsza współpraca w ramach organizacji, bliższa interakcja między poszczególnymi jej elementami oraz silniejsza integracja wewnątrz organizacji. Wskazane jest również otwarcie zespołu i gotowość do poszerzania grona partnerów<sup>12</sup>.

Złożona rzeczywistość, ostrzejsze wymagania dla organizacji pretendującej do miana sprawnej i skutecznej, muszą przełożyć się na konieczne zmiany w jej strukturze i sposobach funkcjonowania. Stanowią one dla współczesnych organizacji prawdziwe wyzwania. Wiele razy w swych pracach nawiązuje do tego faktu P. Drucker<sup>13</sup>, wskazując, że ze względu na cechy otoczenia coraz trudniejszy staje się wybór wewnętrznej struktury organizacyjnej, dobór uczestników (zespołów), wypracowanie należytej strategii.

Żadna organizacja nie funkcjonuje dziś jako wyizolowany obiekt, niemający związków z otaczającą rzeczywistością. Zjawisko atomizacji w przypadku współczesnych organizacji zostaje zastąpione tworzącymi się powiązaniem, zależnościami i sieciami. Oznacza to zatem, że żaden plan działania czy strategia nie mogą być oderwane od otoczenia i procesów, które się w nim dokonują.

Omówione wyżej nowe zjawiska i nowe cechy organizacji wskazują nie tylko na przewartościowanie wielu tradycyjnych parametrów jej działalności, ale są także wyrazem znaczącej ewolucji, która wytycza kierunek rozważań teoretycznych.

### **Ewolucja teorii zarządzania i proces budowania nowych paradygmatów – konsekwencją przeobrażeń organizacji i jej otoczenia**

Nauka o organizacji i zarządzaniu na tle nauk ekonomicznych może być uznana za stosunkowo młodą. Jej początki przypadły na przełom XIX i XX wieku, a więc na okres rozwoju kapitalistycznej przedsiębiorczości. Pojawienie się zarządzania jako dyscypliny naukowej uznać należy za konsekwencję poszukiwania nowych sposobów organizowania przedsiębiorstw oraz podnoszenia w nich wydajności pracy<sup>14</sup>.

Od tego czasu nauka zarządzania ewaluowała, odzwierciedlając głównie przemiany ekonomiczne i techniczne w przedsiębiorczości. Zmieniały się akcenty, wokół których skupiało się zainteresowanie przedstawicieli tej dyscypliny, zmieniały się także paradygmaty.

Kreśląc rys historyczny ewolucji zarządzania, należy nawiązać do XIX wieku, kiedy to ukształtował się nurt klasyczny zarządzania. Za centralny punkt rozważań przyjęto w nim funkcjonowanie organizacji jako układu zamkniętego, odizolowanego od otoczenia (poza kwestią pozyskiwania z tego otoczenia zasobów oraz upływniania wytworzonych przez organizację dóbr i usług).

<sup>12</sup> W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, red. M. Hożej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 287.

<sup>13</sup> P. Drucker, *Nowe paradygmaty zarządzania na XXI wiek*, Forbes Magazine, październik 1998, s. 78.

<sup>14</sup> S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Opolski, Opole 2009, s. 9.

Kolejne ważne kwestie funkcjonowania organizacji, a szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi znalazły się w polu zainteresowań teorii behawioralnej. Ekspozuje ona wprawdzie znaczenie czynnika ludzkiego w zarządzaniu organizacją, ale głównie przez pryzmat takich kwestii, jak: kształcenie i techniki motywujące pracowników do podnoszenia efektywności, wzajemne oddziaływanie ludzi współpracujących ze sobą w ramach danej organizacji, znaczenie relacji między nimi oraz kwestię kształtowania dynamiki grupy. Łącznie rozpatrywane kwestie podporządkowane były celowi głównemu, czyli zwiększaniu wydajności całej organizacji.

Od czasów II wojny światowej odnotowuje się kolejny nurt teoretyczny, czyli szkołę ilościową, a w jej obszarze teorię decyzji. Za jej osiągnięcia uznać można koncepcje w zakresie działalności planistycznej i kontrolnej, natomiast wciąż, jak przekonują J. A. F. Stoner i Ch. Wankel, nie jest wystarczająco skuteczna w interpretacji i rozwiązywaniu problemów organizacji skupionych na człowieku.<sup>15</sup>

Lata 60. i 70. XX wieku to przełom w badaniach nad zarządzaniem organizacją, który zaznaczył się popularyzacją podejścia systemowego, w którym standardem stało się analizowanie każdego problemu wewnątrz organizacji z uwzględnieniem jego powiązań z innymi podsystemami i całością oraz analizowanie problemów organizacji na tle zmian w jej otoczeniu bliższym i dalszym. Zdecydował o tym dorobek twórczy L. von Bertalanffy'ego. Nowe podejście w zarządzaniu wiąże się z podstawowym założeniem o traktowaniu organizacji jako systemu otwartego, a więc uporządkowanego, jeśli idzie o zbiór różnych wzajemnie powiązanych elementów. Konsekwencją większego zainteresowania otoczeniem organizacji był postulat zasadności kształcenia w organizacji zdolności adaptacyjnych<sup>16</sup>.

Na ostatnie dekady XX wieku przypada także rozwój nurtu nauki zarządzania opartego na założeniu tzw. podejścia sytuacyjnego. W świetle dorobku przedstawicieli tego nurtu każda organizacja jest inna i każdą sytuację, w której organizacja się znajdzie, również trzeba traktować odrębnie i w taki właśnie sposób ją analizować. Oznacza to, że wszelkie uogólnienia nie mają racji bytu, ponieważ nie da się ich wykorzystać w skutecznym zarządzaniu<sup>17</sup>. Nie podważając tezy o znaczących różnicach między organizacjami, należy jednak w niniejszym opracowaniu poszukiwać uniwersalnych cech organizacji, które znajdą wyraz w nowym spojrzeniu na zarządzanie i nowych paradygmatach sformułowanych przez naukę.

Przykładem nowego spojrzenia w teorii i praktyce zarządzania jest niewątpliwie tzw. szkoła zasobowa. Trzeba jednak zaznaczyć, że zagadnienie roli zasobów w organizacji ma swoją długą genezę. Początkiem intensyfikacji studiów nad rolą zasobów w gospodarowaniu można uznać koniec XX wieku. To wówczas ukazał się artykuł J. B. Barney'a w „Journal of Management”<sup>18</sup>, który zainicjował nowe podejście do zasobów w organizacji, a tym samym otworzył kolejny etap w rozwoju

---

<sup>15</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 63.

<sup>16</sup> M. Romanowska, Z. Dworzecki, *Teoria i praktyka zarządzania*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2002, s. 17.

<sup>17</sup> R. W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 88.

<sup>18</sup> J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, [w:] „Journal of Management” 1991, vol. 12, s. 99-120.

szkoły zasobowej. Autor, porównując organizacyjną strukturę różnych przedsiębiorstw, dostrzegł dwie istotne kwestie, traktując je jako założenia swojej koncepcji:

- istnieją różnice w zasobach, jakimi dysponują poszczególne organizacje,
- istotny jest czas, w jakim posiadane zasoby mogą być przez organizacje utrzymywane lub rozwijane.

Aktualność powyższych założeń potwierdzają współczesne badania nad zasobami. W odróżnieniu od wcześniejszego dorobku szkoły zasobowej współcześnie akcentuje się przede wszystkim kwestię identyfikacji i kreowania unikatowych zasobów organizacji, zarówno w procesie gospodarowania, jak i konkurencji. U podstaw nowego nurtu rozważań znalazły się następujące założenia:

- przesłanką sukcesu jest znalezienie takich zasobów i umiejętności, które dla każdej organizacji są szczególnie cenne (unikatowe),
- źródłem sukcesów organizacji może być także konfiguracja unikatowych zasobów i umiejętności,
- między zasobami a zamierzeniami organizacji musi istnieć takie dynamiczne sprzężenie, które powinno zapewnić jej efektywne wykorzystanie zasobów i skuteczną realizację strategii.

Kryterium spełnienia powyższych założeń stanowi zdolność do tworzenia i doskonalenia różnych aspektów działalności organizacji. Takim zasobem o wyjątkowej wartości jest wiedza<sup>19</sup>. Zatem za kluczową kompetencję organizacji uznać trzeba jej zdolność do ciągłego uczenia się, wykorzystywania i dzielenia się pozyskaną wiedzą. Dzięki niej organizacja będzie stale rozwijać swoje umiejętności i kompetencje, które pozwolą na bardziej efektywne i innowacyjne wykorzystywanie zasobów. Dzięki temu łatwiej będzie organizacji zmagać się z wyzwaniami zmiennego otoczenia, przy czym te wyzwania będą mogły mieć charakter szans, które organizacja będzie w stanie wykorzystać lub zagrożeń, przed którymi będzie w stanie się obronić.

Zmieniające się dynamicznie warunki, w jakich działają współczesne organizacje stanowią ważne źródło nowych pomysłów i nowych koncepcji zarządzania.

Zarządzanie XXI musi być zatem nakierowane na zdolność radzenia sobie z ciągłą zmianą, a nie stabilnością, na organizowaniu zasobów wokół współpracy w strukturach sieciowych, a nie na hierarchii, budowaniu na zmieniających się partnerach i aliansach, a nie na samowystarczalności. Oznacza to tyle, że współczesna organizacja powinna być oparta raczej na współzależności aniżeli na niezależności<sup>20</sup>.

W katalogu współczesnych nurtów zarządzania należy odnotować między innymi rosnącą rangę zarządzania siecią, choć sieć jako kategoria nie jest jedynie „przynależna” tej dyscyplinie naukowej. Sieci, przekonuje W. Czakon<sup>21</sup>, stanowią

<sup>19</sup> A. Sopińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako wypadkowa profilu zasobów*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe...*, op. cit., s. 115.

<sup>20</sup> Cyt. za: W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Nowe tendencje...*, op. cit., s. 286.

<sup>21</sup> Por. W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 21 oraz W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, [w:] „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3-8.

wdzięczny obiekt badań w naukach o zarządzaniu, wyznaczając kontekst dla dotychczasowych perspektyw poznawczych i inspirując rozwiniętą na gruncie socjologii metodykę ilościowej parametryzacji, a przez to budując nowy paradygmat.

Analizując przesłanki intensyfikacji różnych badań skupionych wokół sieci, należy przede wszystkim uwzględnić realia wyznaczone przez postępującą na świecie gospodarkę opartą na wiedzy, w której priorytetowe znaczenie ma zdobywanie, gromadzenie i wykorzystywanie informacji.

Dynamiczny etap rozwoju badań nad siecią, trwający ponad dwie dekady, przyniósł spory dorobek zarówno w obszarze teorii, jak i praktyki sieci. Rozwija się także nurt skupiony wokół zarządzania nią. Wprawdzie ogromna część tego dorobku odnosi się do sieci przedsiębiorstw, niemniej jednak pewne rozważania, koncepcje i doświadczenia nie tracą sensu, jeśli odniesie się je do każdej struktury sieciowej organizacji. Potwierdzeniem takiego podejścia do zarządzania siecią jest sformułowana przez W. Czakona myśl. Nie ma wątpliwości, przekonuje autor, że struktury sieciowe pozytywnie wpływają na kluczowe zmienne, od tworzenia wartości przez przewagę konkurencyjną, szanse przetrwania i rozwoju, do innowacyjności i zarządzania wiedzą<sup>22</sup>.

Tworzenie warunków funkcjonowania i rozwoju wymaga od każdej organizacji skutecznego i sprawnego zarządzania. Jego ranga rośnie szczególnie, gdy przychodzi działać organizacji w szybko zmieniającej się, czasem wręcz burzliwej, rzeczywistości. Zadaniem, jakie stoją przed zarządzaniem we współczesnej organizacji, są między innymi:

- przezwyciężanie pojawiających się barier,
- organizowanie zasobów i optymalne ich zastosowanie,
- zarządzanie procesem zdobywania wiedzy i jej wykorzystania,
- skuteczne kreowanie przyszłych ram i wizji działania,
- efektywne zarządzanie zmianami organizacyjnymi.

W kontekście powyższych zadań jawi się rosnąca rola zarządzania strategicznego, którego podstawą jest podejście strategiczne. Sprowadza się ono do tworzenia wielowariantowych koncepcji myślowych opisujących przyszłe, możliwe sytuacje we własnym tj. organizacji działaniu, jak i w jej otoczeniu. Takie myślenie powinno być odzwierciedlone w zarządzaniu strategicznym, a wartością tego myślenia są<sup>23</sup>:

- dążenie do poznania obecnych i przyszłych szans i zagrożeń,
- stosowanie metod analizy i działań zapewniających efektywny sposób gromadzenia informacji, przygotowanie planu,
- gotowość do ustawicznych zmian obszarów i sposobów działania,
- gotowość do zmian w dotychczasowym systemie zarządzania organizacją.

Odpowiedzią na tak liczne wyzwania stojące przed współczesnymi organizacjami stał się rozwój zarządzania strategicznego. Jest ono „wyrazem koncepcyjnego rozszerzenia kategorii strategicznego myślenia i sposobu ujmowania wszystkich funkcji/dziedzin zarządzania”<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, op. cit., s. 27.

<sup>23</sup> G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000, s. 23.

<sup>24</sup> B. Gliński, B. R. Kutz, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo KEY Text, Warszawa 1996, s. 308.

Myślenie strategiczne musi obecnie łączyć zarówno racjonalizm, jak i kreatywność<sup>25</sup>.

Obcowanie z permanentną zmianą sprawia, że podstawą skutecznego zarządzania jest informacja i wiedza. Polega ono zatem na systematycznym pozyskiwaniu informacji i tworzeniu na ich bazie wiedzy, która będzie mogła być wykorzystywana w planowaniu przyszłych działań organizacji i zapewni jej przetrwanie oraz rozwój.

Zarządzanie strategiczne jest więc procesem, w którym zdefiniowana strategia organizacji uwzględnia zmiany jej otoczenia bądź je antycypuje, a nawet je wywołuje. Proces ten obejmuje także jej implementację, w trakcie której zasoby i umiejętności organizacji są wykorzystywane w taki sposób, aby realizować długofalowe cele rozwoju organizacji<sup>26</sup>. Zarządzanie strategiczne polega na konstruowaniu rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi, relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi<sup>27</sup>.

To, co jest najbardziej charakterystyczne dla zarządzania strategicznego to nacisk na adaptacyjność wobec zmieniającego się otoczenia oraz traktowanie strategii nie jako prognozy (uda się lub nie), lecz rozpoznanie problemów i uwarunkowań, które zdecydują potencjalnie o sukcesie organizacji. Proces adaptacji musi oznaczać zapewnienie organizacji wysokiego poziomu skuteczności, warunków sprzyjających uczeniu się oraz innowacjom, nie naruszając równowagi z otoczeniem.

Rozwijające się nowe nurty w zarządzaniu w sposób szczególny odwołują się do wybitnego znawcy tej dyscypliny P. Druckera. Godne podkreślenia są jego rozważania<sup>28</sup> na temat wyzwań, jakie niesie ze sobą wejście w nową rzeczywistość XXI wieku. Autor jest przekonany, iż skończyła się era zarządzania „nakazowo-kontrolnego” (command and control), która musi zostać zastąpiona zarządzaniem opartym na partnerstwie. Odzwierciedleniem myśli P. Druckera jest nowy paradygmat tj. zarządzanie oparte na pracy zespołowej i ciągłym uczeniu się oraz zdobywaniu nowych doświadczeń wszystkich członków nowoczesnej organizacji. Rola menedżera w tym obszarze musi polegać na<sup>29</sup>:

- właściwym doborze partnerów (uwzględniającym posiadane przez nich kwalifikacje, doświadczenia, umiejętności i cechy),
- wyznaczaniu zespołowi długofalowych celów i doraźnych zadań,
- odpowiednim zarządzaniu relacjami formalnymi wewnątrz grupy (podział zadań, władzy, odpowiedzialności i zasobów),
- zarządzaniu nieformalnymi stosunkami wewnątrz grupy, przede wszystkim chodzi tu o przeciwdziałanie konfliktom i tworzenie atmosfery harmonijnej współpracy.

Ze względu na ogromną dziś rangę informacji i wiedzy w rozwoju organizacji oraz roli jaką pełni praca zespołowa fundamentalne znaczenie ma jakość komuni-

<sup>25</sup> B. de Witt, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 49-78.

<sup>26</sup> R. Krupski, cyt. za: B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Informacja w zarządzaniu strategicznym średnim przedsiębiorstwem*, [w:] *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 37.

<sup>27</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie: teoria...*, op. cit., s. 56.

<sup>28</sup> P. Drucker, *Nowe paradygmaty...*, op. cit.

<sup>29</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie: teoria i...*, op. cit., s. 63.



kacji, która sprzyja poprawie efektywności wykorzystania zasobów. W tych warunkach konieczna staje się także ściślejsza współpraca w ramach organizacji, bliższa interakcja między poszczególnymi jej elementami oraz silniejsza integracja wewnątrz organizacji. Konsekwencją są takie atrybuty organizacji, jak: wartość dodana, jakość, elastyczność i innowacyjność<sup>30</sup>.

Początek XXI wieku to czas burzliwych zmian w otoczeniu każdej organizacji, niosący ze sobą zjawiska, z którymi nigdy wcześniej człowiek nie miał do czynienia na taką skalę.

Zmiany warunków, w jakich przychodzi dziś działać organizacjom, stanowią źródło motywujące teoretyków i praktyków zarządzania do nowego spojrzenia, inicjowania badań, studiów i analiz. W obliczu takich wyzwań znalazła się także nauka zarządzania, czego dowodem są przedstawione wyżej nowe aspekty i paradygmaty. Nie zmieniła się jednak istota tejże nauki. Wciąż dotyczy ona procesów obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrolowanie zasobów organizacji (ludzkich, finansowych, rzeczowych, organizacyjnych, relacyjnych i intelektualnych), żeby osiągnąć zamierzone cele w sposób sprawny i skuteczny<sup>31</sup>. Szczególny kontekst, w jakim powinien być osadzony proces zarządzania sformułował P. Drucker, sugerując, iż<sup>32</sup>:

- 1) Zarządzanie powinno się skupić na kwestiach dotyczących ludzi i ich współdziałania.
- 2) Zarządzanie żeby było skuteczne musi uwzględniać i szanować kulturową przynależność ludzi.
- 3) Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań jednoczących wszystkich uczestników organizacji.
- 4) Celem zarządzania powinno być przekształcenie organizacji w organizację uczącą się, czyli stale doskonalącą swoje umiejętności.
- 5) Zarządzanie wymaga sprawnego komunikowania się, czyli stałej wymiany informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem.
- 6) Zarządzanie wymaga stałego i wszechstronnego monitorowania, oceniania i poprawy efektywności działania.
- 7) Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, zaspokojenie potrzeb ludzkich i ich zadowolenie.

Gospodarka oparta na wiedzy, konieczność działań pozwalających na podniesienie konkurencyjności, wysiłki na rzecz innowacji, rosnąca rola umiejętności posługiwania się nowoczesną technologią sprawiają, że rutynowe i tradycyjne wzorce zachowań, podejście do strategii, zasobów, motywacji, organizacji pracy, struktur organizacyjnych itp. nie są adekwatne wobec otaczającej rzeczywistości. Zasadnie więc brzmi diagnoza A. K. Koźmińskiego, przekonującego, że na XXI wiek przypada w zarządzaniu schyłek powtarzalności i rutyny, a zasadniczego znaczenia „nabiera umiejętność znajdowania nowatorskich rozwiązań w nowych

---

<sup>30</sup> W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Nowe tendencje w nauce...*, op. cit., s.287.

<sup>31</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 25.

<sup>32</sup> P. Drucker, cyt. za: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie: teoria i...*, op. cit., s. 62-67.

sytuacjach”<sup>33</sup>. Podobny pogląd prezentuje G. Hamel<sup>34</sup>, przekonując, że takie filary zarządzania, jak standaryzacja, hierarchia, kontrola, które były nieodłączną cechą ery industrializacji, obecnie są coraz mniej przydatne.

Mając na uwadze coraz większą zmienność i złożoność otoczenia oraz stale rosnący jego wpływ na działanie organizacji, można sądzić, iż sposób radzenia sobie z nowymi uwarunkowaniami będzie kwestią decydującą o sukcesie, a nawet przetrwaniu współczesnej organizacji. Nie sposób więc nie zgodzić się ze stanowiskiem P. Druckera, który przypisuje zarządzaniu rangę podstawowego czynnika rozwoju współczesnej organizacji<sup>35</sup>. Nowe spojrzenie teoretyków nauki o organizacji i zarządzaniu będzie miało z pewnością istotny wpływ na kontynuację dokonujących się przemian.

## Zakończenie

Początki XXI wieku dowodzą radykalnych zmian w wielu działających w świecie organizacjach. Siłą napędową stają się organizacje inteligentne, samouczące się, samoregulujące się, wreszcie organizacje wirtualne i sieciowe, oparte na związkach technologicznych, funkcjonalnych, organicznych i geograficznych<sup>36</sup>. Tego rodzaju transformacja organizacji wymaga, jak wcześniej podkreślano, poszukiwania nowego sposobu myślenia i metodologii zarządzania. W tych warunkach szczególnie pożądane są twórcze i nowoczesne systemy oraz struktury organizacyjne (uczące się, sieciowe itp.), umiejętności zarządzania zmianą, informacją i komunikacją, kreowania zdolności adaptacyjnych itd.<sup>37</sup> One to właśnie wyznaczają od kilku dekad konieczną reorientację w nauce zarządzania, co wydaje się logiczną konsekwencją poszukiwania nowych sposobów efektywnego, sprawnego i skutecznego zarządzania organizacją. Ewolucja teorii organizacji i zarządzania, poprzez rozwój koncepcji już istniejących (na przykład teorii klasycznej) i pojawianie się nowych, z pewnością przyczyni się do zrozumienia zmian w otoczeniu organizacji oraz konieczności przeobrażeń w samych organizacjach, ich celach, strategiach, i metodach działania.

## Literatura

1. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, [w:] „Journal of Management” 1991, vol. 12
2. Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, [w:] „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11
3. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012

<sup>33</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i ...*, op. cit., s.80.

<sup>34</sup> G. Hamel, *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo RedHorse, Warszawa 2008, s.9.

<sup>35</sup> M. Romanowska, Z. Dworzecki, *Teoria i praktyka zarządzania*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania...*, op. cit., s.21.

<sup>36</sup> I. Hejduk, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3, s.27.

<sup>37</sup> Por. z. W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Nowe tendencje w nauce...*, op. cit., s. 295-296.

4. De Witt B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007
5. Drucker P., *Nowe paradygmaty zarządzania na XXI wiek*, Forbes Magazine, październik 1998
6. Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000
7. Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000
8. Gliński B., Kutz B.R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo KEY Text, Warszawa 1996
9. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
10. Hamel G., *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo RedHorse, Warszawa 2008
11. Hejduk I., *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3
12. *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. Stabryła A., Mfiles.pl, Kraków 2010
13. Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989
14. March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964
15. *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, red. Hopej M., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006
16. Oseka M., Wypijewski J., *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa 1985
17. *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2002
18. *Podstawy zarządzania; teoria i ćwiczenia*, red. Zakrzewska-Bielawska A., Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012
19. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005
20. Sokołowska S., *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Opolski, Opole 2009
21. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996
22. *Teoria organizacji i zarządzania*, red. Kurnal J., PWE, Warszawa 1979
23. *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. Krupski R., Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006
24. *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. Koźmiński A.K., Piotrowski W., PWN, Warszawa 2002

## **NEW CONCEPTS AND PARADIGMS OF MANAGEMENT SCIENCE-THE WORD CONTEMPORARY TRANSFORMATION ORGANIZATION**

**Abstract:** Economic, social, technological and cultural changes, which have taken place from thirty years caused, inter alia, changes in attributes and principles of functioning of the organization. They have become a challenge to the theory and practice of management. Extending research and studies in management contribute to the emergence of new concepts and new paradigms in management. On the one hand, they reflect the dynamic changes in the activities of the organization, on the other hand - instructions for developers and implementers to re-write, build strategies and resource management that your organization offers. The evolution of the theory of it is therefore treated as a consequence of the new challenges facing today's organizations. These include such issues as: the new role of resources, human capital, rank of teamwork and new ways to build the strategy.

**Keywords:** management, paradigm, organization, knowledge, network



## BEHAVIOR OF ENTERPRISES OF POSTINDUSTRIAL ERA IN INFORMATION SPACE: STRATEGIC CONTEXT

**Olena Grebeshkova, Oleksii Grebeshkov**

Vadym Hetman Kyiv National Economic University  
Self-governing research university

**Abstract:** The article represents the hypothesis of the existence of objective need for the formulation and implementation of specific information strategy for enterprises of post-industrial era, which allows the implementation of the strategic guidance of an enterprise by establishing effective work with information as a strategic resource and a specific product. Theoretical and practical arguments regarding the advisability of implementation of IT strategy are given based on the data of several leading Ukrainian enterprises.

**Keywords:** post-industrial economy, enterprise, information, information space, information strategy, information needs, resource approach (RBV)

### Introduction

Trends of post-industrial economy are manifested in an increase of hyperdynamism and unpredictable and hidden nature of changes in the business environment, transformation of the structure of resources needed to ensure high competitive status of economic organizations toward growth in importance of their intangible (mainly intellectual) component. These processes determine the active scientific research towards the development and implementation of adequate to these conditions management concepts and organizational mechanisms that can support businesses to advance the recognition of opportunities to obtain economic benefits in the future.

At this stage of economic development information began to play a huge role in selection of a strategically important decisions and is now an integral part of business activities. Inclusion of information to production factors family, along with advances in technology, forms the specific information sphere of social reproduction. In addition to land, labor and capital information stands as a resource, the lack of which makes this particular type of production impossible in the information (post-industrial) society. Identification of information resources as an integral part of successful development of the company shows its crucial role in strengthening the strategic position of companies through the acquisition of competitive advantage and finding effective principles and mechanisms of information management.

The purpose of this study is to identify and summarize the theoretical foundations of the successful behavior of modern enterprises in the information space. The working hypothesis of the study is to prove the existence of a post-industrial enterprise's objective need for the formulation and implementation of specific information strategy as one that allows to implement the strategic guidance of the company by establishing effective work of information as a strategic resource and specific product.

### **Information as a strategic resource and a specific product**

Analysis of current approaches to interpretation of the role of information in business processes shows that information in the system of modern enterprise has a dual nature and acts as: 1) a valuable factor of production or strategic resource of a company — an economic product (the object of sale) with special characteristics, which has a consumer and exchange value and is in the form of intangible information product or service to meet the needs of internal and external users (customers), i.e. intermediate or final result of the company's work according to specific users' needs. In addition, information in economy is manifested in many aspects, such as: economic activity, public good, the element of the market mechanism, which, along with the price and usefulness affects the determination of the optimal and equilibrium state of the economic system, the way to avoid uncertainty, etc<sup>1</sup>.

The strategic potential of information for the company is undisputed within the resource approach (RBV) theory and industrial markets (Industrial Organization Economics). However, the strategic importance of information in the long term and strategic opportunities arising from the fact of incomplete information for businesses have become the subject of research only in recent years<sup>2</sup>.

Information is strategically important production factor, the basis for opportunities and special economic goods — information products and services.

---

<sup>1</sup> G. Johnson, *Exploring corporate strategy: Text and Cases*, PrenticeHall, London 1997; T.V.Omel'janenko, *Konkurentospromozhnist' firmi: paradigmi HH storichchja ta ihnja dialektika v umovah vitchiznjanoogo biznes-seredovishha*, "Strategija ekonomichnogo rozvitku Ukraini" 2001, vip. 4; T.H. Davenport, *Just-in-time delivery comes to knowledge management*, "Harward Business Review" 2002, Vol. 80, No 7; O.M. Grebeshkov, *Upravlinnja informacieju v suchasnomu biznesi: strategichnij aspekt*, [w:] "Formuvannja rinkovoi ekonomiki", KNEU, Kiiiv 2008, Ch. 1; N.V. Shevchuk, *Informacija jak ekonomichnij resurs: sutnist' i rol' u zabezpechenni konkurentospromozhnosti suchasnogo pidpriemstva*, "Efektivna ekonomika" 2012, No 6, <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1605>; *Teorija firmy*, red. V. M. Gal'perina, Jekon. shk., SPb. 1995; J.Hirshleifer, A. Glazer, D. Hirshleifer, *Price Theory and Applications: Decisions, Markets, and Information*, Cambridge University Press; 7 ed., 2005; K.J. Arrow, *Collected Papers of Kenneth J. Arrow*, Vol. 4: The Economics of Information [Hardcover], Belknap Press of Harvard University Press, 1984; P.Esö, B. Szentés, *The One Who Controls the Information Appropriates its Rents*, NorthWestern University, Kellogg School of Management: CMS-EMS Discussion Paper 2003, Vol. 1369.

<sup>2</sup> O. Truijens, *Towards a Resource-based Theory of Information Strategy*, University of Amsterdam Netherlands, Sprouts: Working Papers on Information Systems 2002, Vol. 2(5); J. Stiglitz, *Information and the Change in the Paradigm in Economics*, "The American Economist" 2003, Vol. 47, No.1; 2004, Vol.48, No.1.

Increasing the value and role of information in society contributed to provision out a separate branch of information activities — a special type of activities associated with the production, exchange and distribution of information products and services<sup>3</sup>. The transition to an information society marked by the emergence of trade relations in production of information products.

### **Information space of an enterprise**

In the most general sense, any activity (including administrative, commercial, economic, and business) has informational nature because it is related to decision-making by individuals based on the incoming information (about markets, resources, development forecasts, products, competitors, etc.). In a philosophical interpretation, the information space is a set of semantic results of human activity. As the researchers state, for a proper understanding of the universality of the information it is necessary to clearly distinguish between real, conceptual and perceptual scopes. The real scope reflects the objective processes and phenomena<sup>4</sup>. The conceptual scope of the information space reflects the scientific understanding of the real situation (including in the form of scientific concepts, methodologies, models, etc.). Finally, perceptual scope - is the sphere of individual evaluations of a researcher considering his inclinations, scientific beliefs, abilities to analytical work, etc. Given that the subject-matter of the development of enterprise management is poorly structured (as disclosed in details in publication), and the process of its research is dominated by individualistic approach, we suggest to understand the information space of a company as the forms of information flow that are allocated on the basis of subject orientation of information resources on enterprise development research the ordering of scientific methods and applied techniques of its organization taking into account the characteristics of competence and cognitive information entities involved in the development of an enterprise<sup>5</sup>. In our opinion, the selection of the information space as a separate category in the theory of business management, allows: 1) according to theoretical and methodological aspects – to shape and support the informational potential of economic systems based on the relevant subject orientation of information resources that will ensure consistency of decisions of all participants in the process of enterprise development; 2) according to the methodological aspects – to develop systems of special methods and techniques for selecting and systematizing the information array, that will ensure unified approach for stakeholders in interpreting the results of processing of the information array of managerial decisions to identify prerequisites for the development and evaluation of its effectiveness; 3) according to cognitive aspects – the purpose of forming a common information space should be recognized expanding the limits of perception and understanding

---

<sup>3</sup> L.M. Applegate, R.D. Austin, D.L. Soule, *Corporate Information Strategy and Management*, McGraw Hill Higher Education; 8th edition, 2009.

<sup>4</sup> V.K. Potemkin, A.L. Simanov, *Prostranstvo v strukture mira*, Nauka, Novosibirsk 1990.

<sup>5</sup> V.A. Verba, O.M. Grebeshkova, *Upravlinnja rozvitkom kompanii*, KNEU, Kiiv 2011.

of development processes for stakeholders (researchers, direct participants in project and program development, and regulatory and supervisory authorities)<sup>6</sup>.

Thus, we consider it possible to argue the increasing importance of information and with an increase in demands from the enterprise as a whole to its main qualitative characteristics, in terms of post-industrial economy there are objective conditions of a single, coherent information management in the enterprise. Such management, in our opinion, should be materialized in the information strategy of an enterprise.

### **Enterprise information strategy**

The analysis of scientific sources shows that addressing the term “information strategy” and recognizing the polymorphism of its essence (i.e. its dependence on the used context), researchers interpret information strategy as part of resource or innovative strategy of an enterprise, or as a kind of production strategy (i.e., a strategy of information production)<sup>7</sup>. A number of authors equate information strategy with other functional strategies of an enterprise. However, in the scientific literature dominant approach remains, which is focused only on a technological component of information processing (information technology), which we believe is an essential constraint in determining the true meaning and essence of such a complex and diverse phenomenon as the behavior of the modern enterprise in the information space.

On the basis of a synthesis of theoretical approaches to the interpretation of the information strategy we define it as a combination of techniques of information usage and knowledge management at an enterprise through appropriate information infrastructure and based on a special methodological tools for achieving strategic goals of the company in a dynamic information environment. In other words, the information strategy describes the general direction and the methods chosen for management of information resources and processes to create information products in order to achieve the strategic goals of the company.

Strategic decisions within the information strategy is to select, design, or purchase information resources on factor markets and maximize the value of information products on the product markets. Decisions that define the configuration of information strategy may be product-, process- and organization-centric<sup>8</sup>. So, the responsibilities of information strategy are: specific content of the information used by an enterprise, information processes at an enterprise, information products and services.

---

<sup>6</sup> O.M. Grebeshkova, *Prostorovij pidhid v upravlinni rozvitkom pidpriemstva*, “Problemi ekonomiki ta upravlinnja”, L'vivs'ka politehnika, L'viv 2010, Vipusk №668.

<sup>7</sup> T.V. Omel'janenko, *Informacijna strategija – resursna, innovacijna, virobniha*, Tezi dopovidej III Mizhn. nauk.-prakt. konf., “Upravlinnja innovacijnim procesom v Ukraïni: problemi, perspektivi, riziki”, L'vivs'ka politehnika, L'viv 2010.

<sup>8</sup> T.V. Omel'janenko, *Rakursi informacijnoï strategii pidpriemstva*, “Vcheni zapiski”, KNEU, Kiïv 2010, Vip. 12.

The development of enterprise information strategy is in a certain way dependent on the knowledge and experience acquired by an organization, the characteristics of its information needs and processes, as well as cognitive and perceptual characteristics of personnel. Depending on the level of enterprise's activity in its information space we suggest to define four types of information strategies of an enterprise: 1) the strategy of perception, 2) proactive strategy, 3) observation strategy, and 4) a targeted search strategy (Table 1).

**Table 1. Characteristics of types of enterprise information strategy**

Components of internal environment	Types of information strategy of an enterprise			
	“Targeted search”	“Proactive”	“Observation”	“Perception”
General strategy	Customer intimacy	Product leadership	Operational excellence	Emergent strategy
Organizational structure	“Hard” matrix	“Soft” matrix	Straight functional	Vague (“amorphous”)
Corporate culture	Cooperation with customers	Competence	Control	Not clearly defined
Information culture	Research	Interaction	Functional	Not clearly defined

Source: developed by O. Grebeshkov.

### **Practical application of information strategy: the experience of Ukrainian enterprises**

Research of prerequisites for development and implementation of information strategy of Ukrainian enterprises was conducted on the basis of comprehensive analysis of the results of interviews with executives and top managers of 17 Ukrainian enterprises of four “industries” (marketing, pharmacy, management consulting and software development). The choice of these industries was made in accordance with the proposed matrix model of intensity of information impact by M. Porter (Fig. 1), according to which the differences found between the various industries by the information intensity of the value chain and information capacity of the products or services.

The results of the study found that while most companies use information to support their current business models, many of them have no targeted and formal strategies of behavior in information space.

It was found that only 20% of surveyed companies deliberately and efficiently use information to consciously impact the environment. Most companies (54%) operate the information solely as an information resource, which is manifested in the systematic gathering, systemizing and its subsequent use for analytical purposes. Almost a third (31%) of companies insist that do not realize the need for focused work with information. However, the results of interviews with company managers show that information strategy of these companies do exist as emergent<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> G. Mintzberg, Dzh. Kuinn, S.Goshal, *Strategicheskij process: koncepcii, problemy, reshenija*, Piter, SPb. 2001.



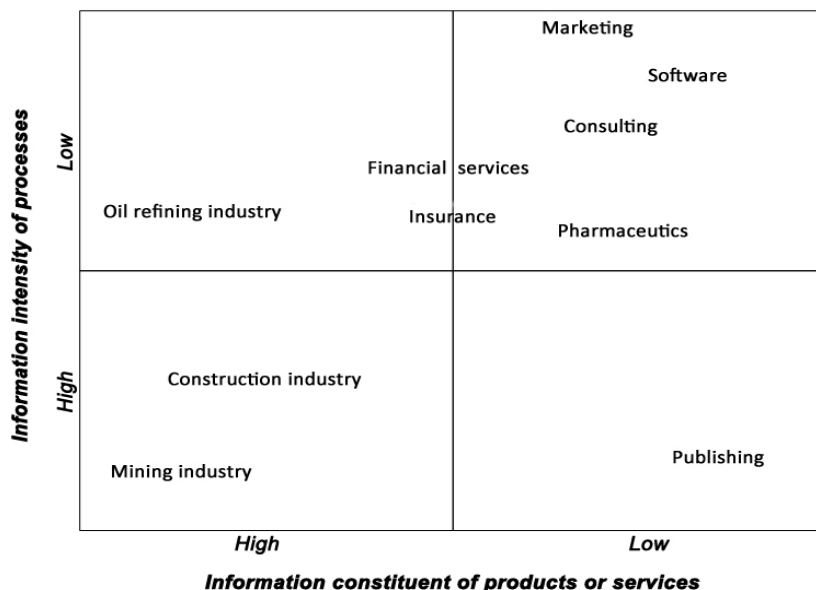


Figure 1. Extended information intensity matrix after M. Porter's model

Source: developed by the authors after [18,19,20].

The behavior of an enterprise in the information space is determined by the gap (mismatch) between the information needed to make strategic decisions, and the information available (Fig. 2). The study showed that the largest gap (74 percentage points) between the “critically needed” and “available” information is observed in consumer needs forecasts. The second largest gap (70 points) corresponds to the characterization of information about the risks of business.

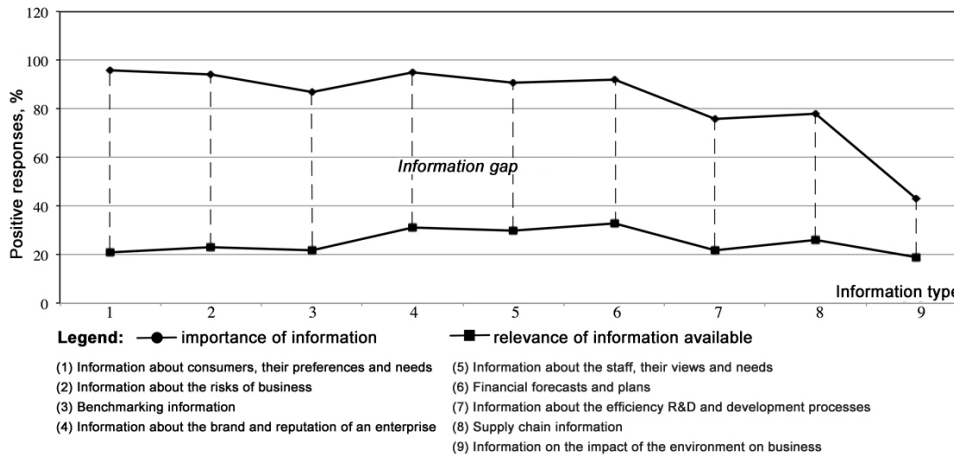


Figure 2. Information gaps in vital for enterprises' strategic decision-making areas

Source: developed by O. Grebeshkova.

Also, analysis of the survey results in the context of information sources used by enterprises shows the positive trend of importance of commercial, marketing, legal and consulting information (consulting companies' information products) for modern Ukrainian businesses and its managers. These results are explained by the peculiarities of Ukrainian business environment, characterized mainly by legal uncertainty and lack of transparency.

On the other hand, the forecasts for growth in demand for such types of information as the information about the fundamental and applied research are much more modest. For the most part this is due to significant consumption of time and financial resources required to obtain such information.

Outlined facts indicate an actual absence of orientation of the studied enterprises to innovation and modern management methods and the low quality of information support of business processes.

Based on the identified characteristics of the information needs of local businesses we can state that on one hand the information needs of enterprises are conditioned by the general condition of economic system of a country (the level of development of market infrastructure, the influence of political power on economic relations, etc.). On the other hand, domestic companies have an urgent need for the formation and improvement of information culture, which includes the clear formulation of purposes of the information supply of their functioning and development, mastering the technology and tools for working with information resources.

Analyzing the behavior of firms in the sample in the information economic environment, we believe it is reasonable to characterize them according to the following three criteria: the nature of creation of the internal information product, the nature of creation of the external information product, the intensity of enterprise information search.

Should be noted that the intensity of interference into the of enterprise information environment is determined by the degree of “conflict” between the enterprise and the existing environment<sup>10</sup>. Considering the provisions of the resource approach (RBV) and institutional theory, the more hostile or threatening the environment is seen, the more resources and efforts directs the enterprise for information search and processing.

According to the survey results the work on the creation of external information product proved to be active in all the firms of the sample. Such a result is due to the fact that very often active external information search is caused by two main factors: the desire of enterprises to improve their competitive position by demonstrating openness and transparency of information, and the desire to maintain and utilize the state of information asymmetry at the target market to their advantage.

According to the analysis of creation of the internal information product it was found that enterprises were consciously and intentionally trying to accumulate and

---

<sup>10</sup> R. Daft, K.E. Weick., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, “Academy of Management Review” 1984, Vol. 9 (2).

store information that is necessary to support the activities of enterprises, their viability in competitive markets and for the development and implementation of the strategic plans.

Information search of domestic enterprises is characterized by a clear understanding of the extraordinary complexity and unpredictability of information space. But often, businesses continue to operate in a state of “information hunger”, without changing their behavior. The reasons for such anomaly is the established perception of market participants the idea about bias and unreliability of the information available in the public domain for the majority of market participants. This in turn leads to that the managerial and strategic decisions are made without considering many factors and parameters of the environment, which are objective and available for analysis.

## **Conclusions**

Summing up the results of our investigation of behavior of modern enterprises in the information space, we came to the following conclusions.

Firstly, in terms of post-industrial society, enterprises regardless of activity and business profiles are to build deliberate behavior not only in the traditional markets of resources and products. Today a purposeful activity of the enterprise setting up the effective work with information as a strategic resource and specific product becomes a requirement.

Secondly, taking into account multivariate approaches to the interpretation of the essence of such work and based on the methodological principles of the modern theory of strategic management, we must recognize that all overdue prerequisites for study of methodological basis of the information strategy of an enterprise as a set of ways to information utilization and knowledge management in the enterprise with the help of appropriate information infrastructure and the specific methodological tools to achieve the strategic goals of the company in a dynamic information environment.

## **Literature**

1. Johnson G., Exploring corporate strategy: Text and Cases, PrenticeHall, London 1997
2. Омеляненко Т.В., Конкурентоспроможність фірми: парадигми ХХ сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища, “Стратегія економічного розвитку України” 2001, вип. 4
3. Davenport T.H., Just-in-time delivery comes to knowledge management, “Harvard Business Review”, July 2002, Vol. 80, No 7
4. Гребешков О.М., Управління інформацією в сучасному бізнесі: стратегічний аспект, «Формування ринкової економіки», КНЕУ, Київ 2008, Ч. 1
5. Шевчук Н.В., Інформація як економічний ресурс: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного підприємства, «Ефективна економіка» 2012, No 6, <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1605>
6. Теория фирмы / Под. ред. В. М. Гальперина, Экон. шк., СПб. 1995
7. Hirshleifer J., Glazer A., Hirshleifer D. , Price Theory and Applications: Decisions, Markets, and Information, Cambridge University Press; 7 ed., 2005

8. Arrow K.J., Collected Papers of Kenneth J. Arrow, Vol. 4: The Economics of Information [Hardcover], Belknap Press of Harvard University Press, 1984
9. Esö, P., Szentes B. , The One Who Controls the Information Appropriates its Rents, NorthWestern University, Kellogg School of Management: CMS-EMS Discussion Paper 2003, Vol. 1369
10. Truijens O., Towards a Resource-based Theory of Information Strategy, University of Amsterdam, Netherlands, Sprouts: Working Papers on Information Systems 2002, Vol. 2(5)
11. Stiglitz J., Information and the Change in the Paradigm in Economics, «The American Economist», 2003, Vol. 47, No.1; 2004, Vol.48, No.1
12. Applegate L.M., Austin R. D., Soule D. L. ,Corporate Information Strategy and Management, Mcgraw Hill Higher Education; 8th edition, 2009
13. Потемкин В.К., Симанов А.Л., Пространство в структуре мира, Наука, Новосибирск 1990.
14. Верба В.А., Гребешкова О.М., Управління розвитком компанії, КНЕУ, Київ 2011
15. Гребешкова О.М., Просторовий підхід в управлінні розвитком підприємства, «Проблеми економіки та управління», Львівська політехніка, Львів 2010, Випуск №668
16. Омеляненко Т.В., Інформаційна стратегія – ресурсна, інноваційна, виробнича, Тези доповідей III Міжн. наук.-практ. конф. «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризику», Львівська політехніка, Львів 2010
17. Омеляненко Т. В., Ракурси інформаційної стратегії підприємства, «Вчені записки», КНЕУ, Київ 2010, Вип. 12
18. Porter M. E., Millar V. E. ,How information gives you competitive advantage, «Harvard Business Review» 1985, July-August
19. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: теоретичні та прикладні проблеми сьогодення, «Економіка и управление», Симферополь 2009, №5
20. Гребешков О.М., Інформаційне забезпечення розвитку підприємства: аналітична оцінка зарубіжної та вітчизняної практики, «Формування ринкової економіки», К.: КНЕУ, 2010, Випуск 23
21. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения, Питер, СПб. 2001
22. Daft R., Weick K. E., Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, “Academy of Management Review” 1984, Vol. 9 (2)

## Transliteration

1. Johnson G., *Exploring corporate strategy: Text and Cases*, PrenticeHall, London 1997
2. Omel'janenko T.V., *Konkurentospromozhnist' firmi: paradigmi HH storichchja ta ihnja dialektika v umovah vitichiznjanoogo biznes-seredovishha*, «Strategija ekonomichnogo rozvitku Ukraïni» 2001, vip. 4
3. Davenport T.H. , *Just-in-time delivery comes to knowledge management*, “Harward Business Review” July 2002, Vol. 80, No 7
4. Grebeshkov O.M., *Upravlinnja informacieju v suchasnomu biznesi: strategichnij aspekt*, «Formuvannja rinkovoï ekonomiki», KNEU, Kiïv 2008, Ch. 1
5. Shevchuk N.V., *Informacija jak ekonomichnij resurs: sutnist' i rol' u zabezpechenni konkurentospromozhnosti suchasnogo pidpriemstva*, «Efektivna ekonomika» 2012, No 6, <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1605>
6. *Teorija firmy* / Pod. red. V. M. Gal'perina, Jekon. shk., SPb. 1995
7. Hirshleifer J., Glazer A., Hirshleifer D. , *Price Theory and Applications: Decisions, Markets, and Information*, Cambridge University Press; 7 ed., 2005

8. Arrow K.J., *Collected Papers of Kenneth J. Arrow*, Vol. 4: The Economics of Information [Hardcover], Belknap Press of Harvard University Press, 1984
9. Esö, P., Szentes B., *The One Who Controls the Information Appropriates its Rents*, NorthWestern University, Kellogg School of Management: CMS-EMS Discussion Paper 2003, Vol. 1369
10. Truijens O., *Towards a Resource-based Theory of Information Strategy*, University of Amsterdam, Netherlands, Sprouts: Working Papers on Information Systems 2002, Vol. 2(5)
11. Stiglitz J., *Information and the Change in the Paradigm in Economics*, «The American Economist», 2003, Vol. 47, No.1; 2004, Vol.48, No.1
12. Applegate L.M., Austin R. D., Soule D. L., *Corporate Information Strategy and Management*, McGraw Hill Higher Education; 8th edition, 2009
13. Potemkin V.K., Simanov A.L., *Prostranstvo v strukture mira*, Nauka, Novosibirsk 1990
14. Verba V.A., Grebeshkova O.M., *Upravlinnja rozvitkom kompanii*, KNEU, Kiiv 2011
15. Grebeshkova O.M., *Prostorovij pidhid v upravlinni rozvitkom pidpriemstva*, «Problemi ekonomiki ta upravlinnja», L'vivs'ka politehnika, L'viv 2010, Vipusk №668
16. Omel'janenko T.V., *Informacijna strategija – resursna, innovacijna, virobniha*, Tezi dopovidej III Mizhn. nauk.-prakt. konf. «Upravlinnja innovacijnim procesom v Ukraïni: problemi, perspektivi, riziki», L'vivs'ka politehnika, L'viv 2010
17. Omel'janenko T. V., *Rakursi informacijnoï strategii pidpriemstva*, «Vcheni zapiski», KNEU, Kiiv 2010, Vip. 12
18. Porter M. E., Millar V. E., *How information gives you competitive advantage*, «Harvard Business Review» 1985, July-August
19. Verba V.A., Grebeshkova O.M., *Upravlinnja rozvitkom kompanii: teoretichni ta prikladni problemi s'ogodennja*, «Jekonomika i upravlenie», Simferopol' 2009, №5
20. Grebeshkov O.M., *Informacijne zabezpechennja rozvitku pidpriemstva: analitichna ocinka zarubizhnoï ta vitchiznjanoï praktiki*, «Formuvannja rinkovoï ekonomiki», K.: KNEU, 2010, Vipusk 23
21. Mincberg G., Kuinn Dzh., Goshal S., *Strategicheskij process: koncepcii, problemy, reshenija*, Piter, SPb. 2001
22. Daft R., Weick K. E., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, «Academy of Management Review» 1984, Vol. 9 (2)

## **ZACHOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW ERY POSTINDUSTRIALNEJ W PRZESTRZENI INFORMACYJNEJ: KONTEKST STRATEGICZNY**

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia hipotezę o istnieniu obiektywnej konieczności formułowania i wdrażania konkretnej strategii informacyjnej dla przedsiębiorstw ery postindustrialnej, która pozwala na wdrożenie strategicznych wytycznych przedsiębiorstwa, poprzez traktowanie skutecznej pracy z informacjami nie tylko jako strategicznego zasobu, ale także jako konkretnego produktu. Argumenty teoretyczne i praktyczne dotyczące zasadności wdrażania strategii IT podano, bazując na danych zebranych od kilku czołowych ukraińskich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** Gospodarka postindustrialna, przedsiębiorstwo, informacje, przestrzeń informacyjna, strategie informacyjne, potrzeby informacyjne, podejście zasobowe (RBV)



## TYPES OF AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF THE STRATEGIC PROCESS AT THE ENTERPRISE

**Oleksandr Vostryakov**

*Vadym Hetman Kyiv National Economic University  
Self-governing research university*

**Abstract:** this article reveals the methodological aspects of the creation and launch of an effective mechanism for the implementation of strategic decisions of a company through the strategic process aimed at creating distinctive characteristics of the organization or enhancement of its competences; summarizes the defining characteristics of the two types of enterprise strategic process - prescriptive and emergent; explains the "constructivist", "empirical" and "idealistic" approaches to enterprise strategy formulation and implementation.

**Keywords:** strategy, business, strategic process, emergent strategy, prescriptive strategy, strategic management

### Introduction

The current market environment is characterized by high unpredictability of changes and constant acceleration of various processes (economic, social, political, etc.). Under such circumstances, managers and business owners face the problem of finding adequate ways of acquiring and strengthening competitive advantages. The most common concept of providing a successful solution to this problem is strategic management, whereby enterprises of various forms of ownership, scope and business profiles achieve their goals by developing and implementing various strategies.

As an object of research, the problem field of strategic management has attracted attention primarily because of its transdisciplinary nature. For its modern interpretation it is necessary to synthesize approaches and concepts of various scientific and applied disciplines ranging from philosophy, the theory of the firm and the theory of self-organization to psychology and sociology. The state of scientific knowledge in the problem field of strategic management remains poorly structured, while the synthetic nature of the phenomenon of strategy determines the existence of different approaches to its definition and study.

Admittedly, in the past three decades the number of papers on the development and implementation of the strategy of economic organizations has been growing exponentially. Most research in this area can be conventionally divided into two groups.

The first group includes papers of theoretical and methodological nature, which focus on the results of research into further development of the theory of strategy, as well as into the principles, methods and models of managerial influence on the system of the company and some of its elements aimed at achieving strategic goals<sup>1</sup>. Recently, there have been appearing papers on fundamental research into models and mechanisms of strategic management<sup>2</sup>.

It is worthwhile to include in the second group papers that highlight the positive and negative experience of managerial methods implemented in individual companies with a view to improving their performance, operation troubleshooting and acquisition of new competitive advantages<sup>3</sup>. Such papers form a kind of a bank of case studies, have practical value for understanding businesses' real problems, and allow to enhance the understanding of the practice and effectiveness of the strategic management of these processes.

However, despite the large number and variety of scientific and applied research in the field of strategic management, it should be admitted that the specified subject area remains controversial. A number of issues are still waiting for their solution, including theoretical bases of development and practical tools of implementation of the enterprise's strategy. Next on the agenda is the creation of a unified methodology for the strategic process in the company, which operates in a highly unpredictable and turbulent market environment.

The purpose of this article is to generalize and systematize the defining characteristics of various types of the strategic process at the enterprise and methodological approaches to its development, which could contribute to the development of the theoretical and methodological base of modern enterprises' strategic management.

### **Strategic process at the enterprise and its types**

For the modern enterprise, it is not just a question of the development and formulation of a strategy that is getting a paramount importance, but above all it is the problem of creating and running an effective mechanism for the implementa-

---

<sup>1</sup> G.B. Klejner, *Jevoljucija i modernizacija teorij predprijatija, Jekonomicheskaja transformacija i jekonomicheskaja teorija*, 5-j Mezhdunarodnyj simpozium po jevoljucionnoj jekonomike, Moskva 2004; Kat'kalo V. S., *Jevoljucija teorij strategicheskogo upravljenja*, Vysshaja shkola menedzhmenta SPbGU, SPb. 2008; Nalivajko A.P., *Teorija strategij pidpriemstva. Suchasnij stan ta naprjamki rozvitku*, KNEU, Kiiv 2001; V.G. Gerasimchuk, *Rozvitok pidpriemstva: diagnostika, strategija, efektivnist'*, „Vishha shkola”, Kiiv 1995.

<sup>2</sup> M.I. Kruglov, *Strategicheskoe upravlenie kompaniej*, „Russkaja Delovaja Literatura”, Moskva 1998; S. Levicki, *Kak razrabatat' strategiju: Prakticheskie rekomendacii po sozdaniju real'no rabotajushhej strategii*, Balans-Klub, Dnepropetrovsk 2003.

<sup>3</sup> *Sbornik uchebnyh kejsov: Izmenenie vneshnej sredy i razvitie kompanij*, red. I. V. Gladkih, Ju. V. Fedotova, Izd. Dom SPbGU, SPb. 2004.

tion of strategic decisions. The solution to this problem is realized through the strategic process - a cyclic process of formulating, developing and implementing the company's strategy which is characterized by orientation to creating distinctive characteristics of the organization or improving its competence in the community of similar subjects of a specific activity<sup>4</sup>. The main idea of the concept of the strategic process is the formation of an intracompany mechanism, through which the continuous and dynamic process of identifying, developing, using and updating sources of competitive advantages and strategy refinement is carried out.

The term "strategic process" became widespread after the publication of H. Mintzberg, J.B.Quinn and S. Goshala's book of the same name, which presented, in an original manner, ideas about the formation and implementation of the strategy as a set of complex, interrelated and indivisible processes, in which policy, values, culture and management styles of the organization define or limit the choice of strategic decisions<sup>5</sup>.

In recent years, the fundamental problem of choosing an approach to the development and implementation of the strategy has become one of the key problems in strategic management, and, at the same time, has given rise to fierce controversy. Henry Mintzberg and his colleagues at the University of McGill differentiate between intended, realized and emergent strategies. The intended strategy is a strategy that is planned by a team of top managers. Even in this case, rationality is limited and the planned strategy is the result of the process of negotiations, bargaining and compromise, in which the majority of people and groups in the organization are involved. The implemented strategy is a strategy put into practice, which is only partly linked to the planned one (H. Mintzberg believes that only 10-30% of the planned strategy turns into the realized strategy). The main determinant of the realized strategy is what H. Mintzberg calls unexpected strategy - decisions reached as a result of complex processes, in the course of which some managers interpret the intended strategy and adapt it to changing external circumstances<sup>6</sup>.

In circumstances of instability of the theoretical background and polyvariability of practical recommendations as to the strategy development, an important problem in the strategic management is the study of the strategy emergence. These processes can be divided into two main types (Table 1).

The first is the development of strategy as a result of the management's deliberate intent. Exactly this idea is used in the concept of so-called prescriptive strategies. The second type is formed by processes of informal, spontaneous development of strategies within the enterprise. This strategic process is based on the concept of emergent strategies.

---

<sup>4</sup> O.V. Vostryakov, *Strategichnij proces na pidpriemstvi v konteksti teorii strategii*, „Vcheni zapiski”, №14. Ch.1, 2012.

<sup>5</sup> G. Mincborg, Dzh.B. Kuinn, S. Goshal, *Strategicheskij process*, Piter, SPb.2001.

<sup>6</sup> Ibidem



**Table 1. Characteristics of prescriptive and emergent types of strategic process at the enterprise**

defining characteristics	types of strategic process	
	prescriptive	emergent
level of formalization	formalized	non-formalized
source of emergence	managerial intentions	social and political processes

Source: the author's model.

### **Constructive, empirical and ideal approaches to strategic process development**

It is quite interesting that, as a rule, in a pure form these two types of strategic process do not occur at the enterprise. Often there is a complex combination of them, which is implemented in three conceptual approaches to developing a strategic process at the enterprise - "constructivist", "empirical" and "idealist" (Table 2).

**Table 2. Characteristics of methodological approaches to the development of a strategic process at the enterprise**

characteristic features	"constructivist" approach	" empirical " approach	" idealist " approach
perception strategy	strategy as logic	strategy as experience	strategy as an idea
logic of strategy development	thinking - organizational activity	thinking - experience - organizational activity	organizational activity - thinking
key element of the strategy development	top management	collective experience	staff ideas
role of top management in the strategic process	formation	adaptation	support
direction of flow of information about strategy	top management -staff	top management -collective experience - staff	staff - top management

Source: the author's model.

Within the "constructivist " approach, a strategy development is considered as a logical process, which, by means of analytical and evaluative techniques, carefully weigh driving forces and limitations of the organization and form a specific strategic balance between strong and weak sides in order to determine a clear

strategic direction for managerial efforts<sup>7</sup>. The implementation of the strategy is considered as an extension of the planning process, i.e. the planned implementation takes place. The strategy is first formulated and then implemented. In this case, the main emphasis is placed on the following issues: the proper logic of the strategy and the staff's acceptance of this logic; the design of structures and control systems which are suitable to this strategy and which are used as mechanisms of changes; required resources; the planned sequence and duration of the implementation of necessary changes. At the same time, conditions for the implementation of the carefully planned strategy are created. To correct and refine the strategy, it requires control and feedback mechanisms. Responsibility for the strategy development lies with the top management of the organization. "Constructivist" approach is the most common in the development of the strategy and strategic management.

In "empirical" approach, the process of strategy emergence is based on the understanding of strategy as an experience. According to it, future strategies are considered as adaptation of former strategies with taking into account the experience of managers and other personnel in the organization. In this approach, the important role is played by postulates and methods of action characteristic of the organization's corporate culture. Since there are different views and expectations, a compromise is reached not only by a rational analytic process, but also through negotiations. This approach provides the existence of formalized managerial processes, the outcome of which is adjusted under the influence of the collective experience based primarily on social processes.

In this context, strategic management is carried out not only from the aspect of concepts and schemes, but also on the basis of behavior and assumptions connected with employees' individual experience and the corporate culture. The ultimate success of the strategy depends on how it is accepted by the staff. Within this approach, it is assumed that the planned strategy received "from the top" is inevitably perceived by the executors in view of their current experience (individual and collective). Objectively, this means that the top management either has to engage middle managers in the strategy development (and thus get a clearer correlation between plans and outcomes) or formulate overall strategic intent and then show tolerance to a broad interpretation of the strategy at lower levels of enterprise.

The basis of "idealistic" approach to the strategic process is formed by the emergent type of strategy. Under this approach, the strategy is not planned "at the top". Rather, it emerges within the organization and beyond it, when people in their daily activities solve problems arising from uncertain and volatile environment. The role of the top management is to create the context and circumstances under which employees may have new ideas. Besides, the top management should first notice a tendency for the emergence of new ideas which may lead to the development and emergence of a future strategy. This factor is very important because new ideas will have to fight for survival, overcoming the clinging to past strategies. The "idealistic" approach recognizes the imperfection of the organization's structure

---

<sup>7</sup> P. Dzenster, D. Hassi, *Analiz sil'nyh i slabyh storon kompanii: opredelenie strategicheskikh vozmozhnostej*, Izdatel'skij dom, „Vil'jams”, Moskva 2003.

and stresses the importance of differences and diversity. In this case, the difference between the formulation and implementation of strategy disappears. Strategies develop from the ideas that emerge inside and around the organization. They appear due to the staff's interaction with the changing environment, which brings new ideas for further development of the organization. These ideas are included into strategic plans, but they do not originate in the planning process. Ideas by themselves emerge during daily activities and in the social interaction in the organization and in the surrounding world. Strategies and the potential of strategic changes emerge from what the organization's employees do rather than from what its senior management alone does.

## **Conclusions**

In most organizations, the strategic process is based on the organic combination of planning and contingency. The planned strategy development is mainly undertaken in the case of keeping the logic of the "top - down" strategic process. Contingency is considered as a result of multiple decisions at various levels of the organization, especially at the middle level of management, and is directed upwards, i.e. it is a "bottom - up" process. Thus, the importance of contingency and the necessity of considering new ideas is constantly growing as the dynamic character and unpredictable environment are growing.

The three methodological approaches to the development of the strategic process do not exhaust the whole range of practical methods and tools that are widely used in managing modern enterprises. Every organization is unique in its experience of development and implementation of the strategic process by combining different situations, different approaches and practices. Therefore, in these circumstances the key issue is not the question which of the approaches is right, but the fact that these approaches can complement each other to address the strategic challenges of the modern enterprise. The need to review the strategy of the enterprise as a repetitive process involving experimentation and feedback does not reject the need for a rational and systematic design strategy. In this situation, two key challenges are the need to find a balance between planning and contingency and find the tools that will deal with the latter.

To accomplish these tasks, the strategic process should be carried out so as to be able to systematically analyze the reasons for success and failure of the organization and use this knowledge to formulate and implement business strategies, effectively using the innovative capacity of the organization for continuous adaptation of its strategy to new realities of business.

## Literature

1. Клейнер Г.Б., *Эволюция и модернизация теории предприятия*, Экономическая трансформация и экономическая теория, 5-й Международный симпозиум по эволюционной экономике, Москва 2004
2. Кат'кало В. С., *Эволюция теории стратегического управления*, Высшая школа менеджмента СПбГУ, СПб 2008
3. Наливайко А.П., *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку*, КНЕУ, Київ 2001
4. Герасимчук В.Г., *Развиток предприятия: диагностика, стратегия, эффективность*, „Вища школа”, Київ 1995
5. Круглов М.И., *Стратегическое управление компанией*, „Русская Деловая Литература”, Москва 1998
6. Левицкий С., *Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии*, Баланс-Клуб, Днепропетровск 2003
7. *Сборник учебных кейсов: Изменение внешней среды и развитие компаний* / под ред. И. В. Гладких, Ю. В. Федотова, Изд. Дом СПбГУ, СПб. 2004
8. Востряков, О.В., *Стратегічний процес на підприємстві в контексті теорії стратегії*, „Вчені записки”, №14. Ч.1, 2012
9. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. *Стратегический процесс*, Питер, СПб. 2001
10. Дженстер Пер, Хасси Дэвид *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей*, Издательский дом «Вильямс», Москва 2003

## Transliteration

1. Klejner G.B., *Jevoljucija i modernizacija teorii predprijatija*, Jekonomicheskaja transformacija i jekonomicheskaja teorija. 5-j Mezhdunarodnyj simpozium po jevoljucionnoj jekonomike, Moskva 2004
2. Kat'kalo V. S., *Jevoljucija teorii strategicheskogo upravlenija*, Vysshaja shkola menedzhmenta SPbGU, SPb. 2008
3. Nalivajko A.P., *Teorija strategii pidpriemstva. Suchasnij stan ta naprjamki rozvitku*, KNEU, Kiiv 2001
4. Gerasimchuk V.G., *Rozvitok pidpriemstva: diagnostika, strategija, effektivnist'*, „Vishha shkola”, Kiiv 1995
5. Kruglov M.I., *Strategicheskoe upravlenie kompaniej*, „Russkaja Delovaja Literatura”, Moskva 1998
6. Levicki S., *Kak razrabotat' strategiju: Prakticheskie rekomendacii po sozdaniju real'no rabotajushhej strategii*, Balans-Klub, Dnepropetrovsk 2003
7. *Sbornik uchebnyh kejsov: Izmenenie vneshnej sredy i razvitie kompanij* / pod red. I. V. Gladkih, Ju. V. Fedotova, Izd. Dom SPbGU, SPb. 2004
8. Vostrjakov, O.V., *Strategichnij proces na pidpriemstvi v konteksti teorii strategii*, „Vcheni zapiski”, №14. Ch.1, 2012
9. Minchberg G., Kuinn Dzh.B., Goshal S. *Strategicheskij process*, Piter, SPb. 2001
10. Dzhenster Per, Hassi Djevid *Analiz sil'nyh i slabyh storon kompanii: opredelenie strategicheskikh vozmozhnostej*, Izdatel'skij dom „Vil'jams”, Moskva 2003

## **TYPOLOGIA PODEJŚĆ METODOLOGICZNYCH DO ROZWOJU STRATEGICZNYCH PROCESÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**Streszczenie:** Artykuł wskazuje metodologiczne aspekty tworzenia i uruchomienia efektywnego mechanizmu wdrażania strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie poprzez procesy strategiczne ukierunkowane na tworzenie charakterystycznych cech organizacji lub zwiększanie jej kompetencji. Podsumowuje główne cechy obu typów strategicznych procesów przedsiębiorstwa, czyli strategię emergentną i preskryptywną, wyjaśnia podejście „konstruktywistyczne”, „empiryczne”, „idealistyczne” do formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** strategia, biznes, proces strategiczny, strategia emergentna, strategia preskryptywna, zarządzanie strategiczne



## ZARZĄDZANIE ZINTEGROWANYM ŁAŃCUCHEM DOSTAW

**Anna Surowiec**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w coraz bardziej konkurencyjnych warunkach, charakteryzują się siecią powiązań z dostawcami i odbiorcami. Tym samym kluczowe zasoby, będące źródłem przewagi konkurencyjnej, umiejscowione są nie tylko w obrębie jednostki lecz stanowią część sieci powiązań międzyorganizacyjnych. Funkcjonowanie w ramach zintegrowanych łańcuchów dostaw stawia szereg nowych wyzwań wynikających z rozszerzonej formy organizacyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw oraz jej roli w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie łańcuchem dostaw, logistyka

### Logistyka a zarządzanie łańcuchem dostaw

W ciągu ostatnich dwóch dekad, zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management – SCM*) zaczęło być postrzegane jako jeden z kluczowych czynników konkurencyjności i efektywności organizacyjnej<sup>1</sup>. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest głównym problemem w wielu gałęziach przemysłu, ponieważ firmy mają świadomość znaczenia zintegrowanej relacji z dostawcami i klientami. Presja globalnej konkurencji i potrzeba szerokiej międzyorganizacyjnej współpracy zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania działań usprawniających łańcuchy dostaw, tak, aby były elastyczne i reagujące na zmiany.

Niekiedy zarządzanie łańcuchem dostaw postrzegane jest jako nowe określenie dla zintegrowanej logistyki. Jednakże zarządzanie łańcuchem dostaw wykracza poza obszar zintegrowanej logistyki, ponieważ łańcuchy dostaw bazują na systemach informacyjnych, obejmują procesy wytwórcze, sferę marketingu i finansów, dotyczą takich pojęć, jak strategiczne podejście do zaopatrzenia, integracja procesów biznesowych, ryzyko i zaangażowanie dostawców w proces rozwoju nowych produktów.

SCM tradycyjnie identyfikowane jest z logistyką głównie ze względu na podobieństwa związane z przepływem materiałów i usług między dostawcami a konsumentami. Jednak zasadnicza różnica między koncepcją SCM a tradycyjnym

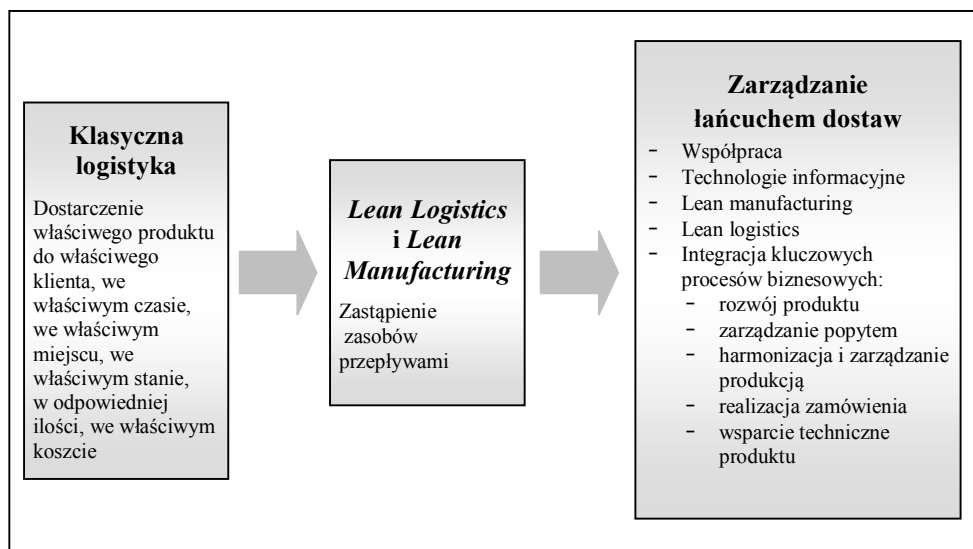
---

<sup>1</sup> Porter M. E., *Competitive advantage*. Free Press, New York 1985; Jones C., *Supply chain management – the key issues*, BPICS “Control”, October/November 1989, s. 23-27.

zarządzaniem logistycznym dotyczy tworzenia wartości dla konsumentów i interesariuszy i obejmuje takie składniki wartości dodanej, jak wsparcie techniczne i szkoleniowe<sup>2</sup>.

Zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje więc działania, które są wyłączone z obszaru logistyki. Schemat 1 ilustruje transformację od klasycznej logistyki do koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw oraz elementy składowe zarządzania łańcuchem dostaw.

**Schemat 1. Koncepcyjna transformacja od klasycznej logistyki do zarządzania łańcuchem dostaw**



Źródło: Russell S. H., *Supply Chain Management: More Than Integrated Logistics*, Air Force Journal of Logistics 2007, Vol. 31, Is. 2, s. 56-63.

Istota zarządzania logistycznego obejmuje procesy zaopatrzenia, przechowywania i dystrybucji materiałów w celu dostarczenia odpowiedniego produktu do właściwego klienta, we właściwym czasie, we właściwym miejscu, we właściwym stanie, w odpowiedniej ilości, po odpowiednim koszcie. Jest to tzw. reguła 7W logistyki.

Współczesna logistyka wraz z nowoczesnym wytwarzaniem wykroczyły poza klasyczne działania poprzez włączenie szczupłych praktyk (*lean practices*). Szczupła logistyka (*Lean Logistics*) i szczupłe wytwarzanie (*Lean Manufacturing*) kładą nacisk na zastąpienie zasobów przepływami. W podejściu *lean* zapasy są postrzegane jako marnotrawstwo i efekt nadmiernych serii produkcyjnych, niedokładności prognozowania popytu, niewłaściwych danych inwentaryzacyjnych czy błędnych decyzji dystrybucyjnych. Jak pokazano na schemacie 1, *Lean Logistics* i *Lean Manufacturing* traktowane są jako elementy zarządzania łańcuchem dostaw.

<sup>2</sup> Jones C., *Supply chain management – the key issues*, BPICS “Control”, October/November 1989, s. 23-27.

## Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw

W przeciwieństwie do poglądu utożsamiającego zarządzanie łańcuchem dostaw z zarządzaniem logistycznym podstawą zarządzania łańcuchem dostaw nie jest logistyka. Podstawą skutecznych i elastycznych działań w ramach łańcucha dostaw są alianse z kluczowymi partnerami i technologia informacyjna, która zapewnia uczestnikom łańcucha dostaw dostęp do właściwych i aktualnych informacji. Dodatkowo wprowadzenie podejścia *Lean Manufacturing* i *Lean Logistics* wraz z integracją kluczowych procesów biznesowych w górę i w dół łańcucha dostaw tworzy zarządzanie łańcuchem dostaw.

Podobne rozumienie pojęcia zarządzania łańcuchem dostaw zostało wprowadzone przez D. M. Lamberta, dyrektora *Global Supply Chain Forum*<sup>3</sup> (grupy firm i badaczy akademickich, funkcjonującej od 1992 roku, której celem jest doskonalenie teorii i praktyki zarządzania łańcuchem dostaw). Definicja sformułowana i stosowana przez *Global Supply Chain Forum* brzmi: „zarządzanie łańcuchem dostaw to integracja kluczowych procesów biznesowych od użytkownika końcowego do początkowych dostawców produktów, usług i informacji, które tworzą wartość dla klientów i innych interesariuszy”.

Z kolei specjaliści z *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP)<sup>4</sup>, która jest czołową organizacją skupiającą naukowców, nauczycieli akademickich i praktyków łańcucha dostaw stwierdzają, że zarządzanie łańcuchem dostaw integruje zarządzanie dostawami i popytem w ramach i między firmami. Zgodnie z tym poglądem *Supply Chain Management* obejmuje planowanie i zarządzanie wszystkimi działaniami związanymi z obsługą procesów biznesowych, zaopatrzeniem, konwersją i wszystkie działania zarządzania logistycznego. Co ważne, SCM obejmuje również koordynację i współpracę z *channel* partnerami (zajmującymi się dostarczaniem usług w sprzedaży i pomocy technicznej), którymi mogą być dostawcy, pośrednicy, niezależni usługodawcy i klienci<sup>5</sup>.

Natomiast definicja logistyki według CSCMP jest następująca: „Zarządzanie logistyczne to część zarządzania łańcuchem dostaw, polegająca na planowaniu, implementacji i kontroli skutecznego dwukierunkowego przepływu, jak i magazynowania towarów, usług i związanych z nimi informacji między miejscem pochodzenia i punktem konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta”.

Z tych dwóch definicji można wywnioskować, że procesy zaopatrzenia (np. zakup) i konwersji (np. produkcja) są wyraźnie włączone do obszaru zarządzania przepływami materiałów. Dodatkowo, nacisk kładzie się na koordynację, współpracę i budowanie relacji między uczestnikami łańcucha, którzy są nieobecni w zarządzaniu logistycznym. Innymi słowy, SCM może być postrzegane w trzech wymiarach: są to administrowanie działaniami i procesami, koordynacja funkcji biznesowych w przedsiębiorstwie (interfunkcyjna) i koordynacja międzyorganizacyjna.

<sup>3</sup> The Global Supply Chain Forum, Fisher College of Business, The Ohio State University, <http://fisher.osu.edu/centers/scm/about-the-forum/> ( odczyt 21.04.2013).

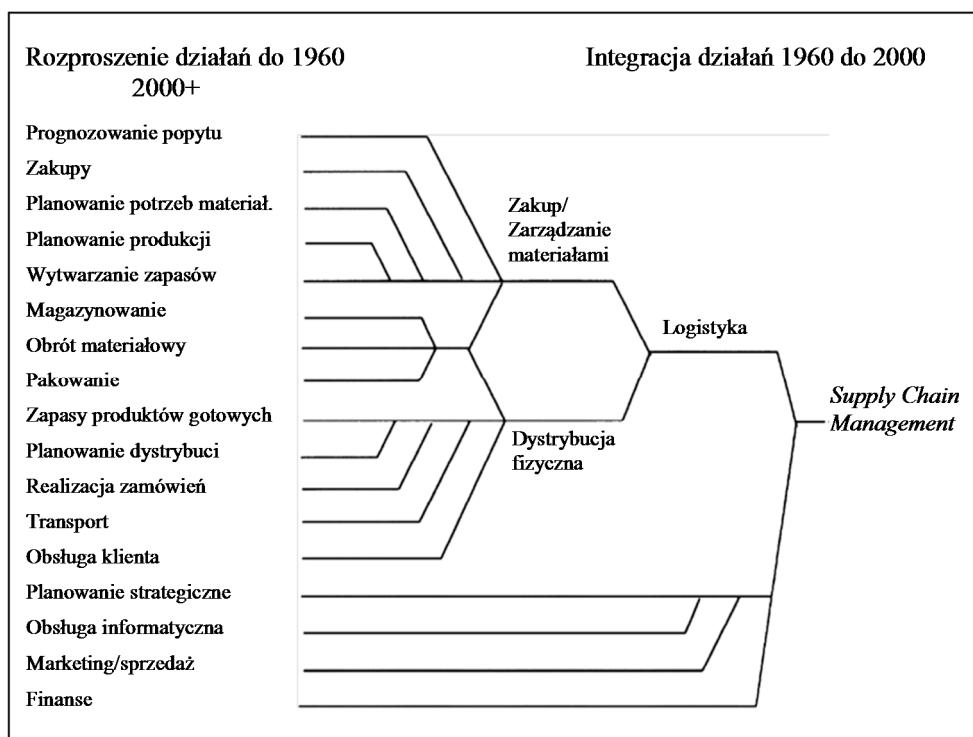
<sup>4</sup> <http://cscmp.org/> ( odczyt 24.04.2013).

<sup>5</sup> Lambert D. M., *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, and Performance, 2d Edition*, SCM Institute, Sarasota, Florida 2006, s. 2.



Administrowanie działaniami i procesami ma wiele wspólnego z zarządzaniem logistycznym i dotyczy działań, takich jak zarządzanie transportem, zapasami, magazynowaniem i zleceniami, które są w gestii funkcji logistycznych. Interfunkcjonalna koordynacja odnosi się do współpracy i budowania relacji z innymi obszarami funkcjonalnymi w tym samym przedsiębiorstwie, np. obszarami marketingu i finansów. Koordynacja międzyorganizacyjna dotyczy współpracy i koordynowania przepływu produktów między uczestnikami łańcucha dostaw. SCM jest więc postrzegane jako zarządzanie przepływami produktów w wielu przedsiębiorstwach, podczas gdy logistyka jest postrzegana jako zarządzanie działaniami przepływu produktu tylko w obrębie firmy.

Koncepcja zarządzania łańcuchem została ukształtowana w wyniku stopniowej ewolucji, co przedstawia rysunek 2.



**Rysunek 2. Ewolucja zarządzania łańcuchem dostaw**

Źródło: Ballou R.H., *The evolution and future of logistics and supply chain management*, European Business Review 2007, Vol. 19 Iss: 4, s. 332 – 348.

Obecnie SCM postrzegane jest jako zarządzanie zestawem procesów, gdzie proces rozumiany jest jako grupa działań istotnych dla osiągnięcia określonego celu, np. realizacji zamówień. Ogół procesów składa się na całość SCM. Procesy te powinny być koordynowane poprzez współpracę i zarządzanie relacjami w całym łańcuchu dostaw, od początkowych dostawców do odbiorców końcowych.

Opierając się na współpracy z praktykami, zdefiniowano osiem kluczowych sub-procesów SCM. Są to<sup>6</sup>:

- zarządzanie relacjami z klientem,
- zarządzanie obsługą klienta,
- zarządzanie popytem,
- realizacji zamówienia,
- zarządzanie przepływem produkcji,
- zarządzanie relacjami z dostawcami,
- rozwój produktów i wprowadzenie na rynek,
- zarządzanie zwrotami.

Wśród często stosowanych definicji zarządzania łańcuchem dostaw jest definicja sformułowana przez Handfielda i Nicholasa<sup>7</sup>, zgodnie z którą „łańcuch dostaw obejmuje wszystkie działania związane z przepływem i transformacją dóbr od fazy pozyskania materiałów, przez kolejne etapy aż do użytkownika końcowego, jak również związany z tymi działaniami przepływ informacji. Zasoby i informacje przemieszczają się w górę i w dół łańcucha dostaw. Zarządzanie łańcuchem dostaw polega na integracji tych działań poprzez poprawę relacji w łańcuchu dostaw, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej”.

W literaturze przedmiotu przytaczane są różne definicje zarządzania łańcuchem dostaw. Większość definicji podobnie stwierdza, że SCM obejmuje koordynację i integrację, współpracę między członkami łańcucha dostaw i przemieszczanie materiałów do klienta końcowego<sup>8</sup>.

Z istniejących definicji zarządzania łańcuchem dostaw można wyodrębnić trzy kluczowe zagadnienia: działania, składniki (komponenty) i korzyści. Działania obejmują przepływ materiałów i informacji oraz sieć relacji w rozumieniu wewnętrznym (w ramach organizacji) jak i zewnętrznym (poza organizacją). Z kolei korzyści wynikające ze skutecznej realizacji strategii SCM polegają na tworzeniu wartości i zwiększeniu satysfakcji klienta. Natomiast elementy składowe (komponenty) SCM to uczestnicy, funkcje i procesy łańcucha dostaw.

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw w praktycznym ujęciu obejmuje wszystkie czynności w górę i w dół łańcucha dostaw zaaranżowane i skoordynowane (podobnie jak w jednym podmiocie) w celu synchronizacji podaży i popytu na wszystkich poziomach, w celu zwiększenia innowacyjności i skrócenia cyklu rozwoju produktów poprzez wymianę informacji i technologii, skrócenia cyklu zamówień, zastąpienia zasobów przepływami i zapewnienia skutecznego reagowania na potrzeby klientów, redukcji kosztów i zwiększenia zadowolenia klientów.

---

<sup>6</sup> Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J.D., *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, “The International Journal of Logistics Management” 1998, Vol. 9, No. 2, s. 1-19.

<sup>7</sup> Handfield, R. B., Nichols E. L., *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 2.

<sup>8</sup> Stock J. R., Boyer S. L., *Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study*, “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39 Iss: 8 s. 690-711.

SCM może być postrzegane jako filozofia opierająca się na przekonaniu, że każda firma w łańcuchu dostaw bezpośrednio i pośrednio wpływa na osiągnięcia wszystkich innych członków łańcucha dostaw, jak również na osiągnięcia całego łańcucha dostaw.<sup>9</sup>

Zarządzanie łańcuchem dostaw jako aktualną filozofię określają następujące cechy<sup>10</sup>:

- wymiana informacji,
- relacje organizacyjne,
- zarządzanie zapasami,
- koordynacja całego łańcucha dostaw,
- elastyczność,
- zagadnienia kosztowe.

Łańcuchy dostaw powinny być zarządzane w sposób zintegrowany. Zintegrowana koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw skupia się na zarządzaniu relacjami, informacją i przepływem materiałów w wymiarze międzyorganizacyjnym w celu obniżki kosztów i usprawnienia przepływów. Firmy stosujące zintegrowaną koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw poszukują sposobów integracji swojej logistyki, zamówień, działań operacyjnych i funkcji marketingowych z innymi uczestnikami łańcucha dostaw tak, aby przepływ materiałów, informacji, komponentów i produktów gotowych odbywał się płynnie od punktu pochodzenia do końcowego odbiorcy, zapewniając niskie koszty jednostkowe i wysoki poziom usług.

Funkcjonowanie organizacji w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw przyczynia się do zdobywania przewagi konkurencyjnej, równocześnie w większym stopniu spełnia wymagania klientów w zakresie szybkości dostaw oraz jakości produktów i usług.

Wraz ze zwiększoną konkurencyjnością tworzenie wartości stało się zatem funkcją efektywnych relacji z dostawcami. Łańcuch dostaw jest siecią takich relacji. Jego funkcjonowanie opiera się na niezawodnym i ciągłym tworzeniu sieci współpracy na rzecz kompleksowego myślenia, którego efektem jest tworzenie wartości. Współpraca taka opiera się na dążeniu do wspólnych celów, otwartej komunikacji i obiegu informacji pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw. Co istotne, każdy uczestnik łańcucha jest zmotywowany przez wspólny cel, czyli tworzenie wartości w kierunku zdobycia przewagi konkurencyjnej.

## **Integracja łańcucha dostaw**

Podczas gdy SCM obejmuje planowanie i zarządzanie wszystkimi rodzajami działań zaopatrzenia i zamówień, konwersji oraz wszystkie działania zarządzania logistycznego, integracja łańcucha dostaw oznacza powiązanie głównych funkcji biznesowych i procesów biznesowych wewnątrz i pomiędzy poszczególnymi

---

<sup>9</sup> Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh, J.D., *Supply chain management: more than a new name for logistics*, "The International Journal of Logistics Management" 1997, Vol. 8, No. 1, s. 1-14.

<sup>10</sup> Misra V., Khan M.I., Singh U.K., *Supply Chain Management Systems: Architecture, Design and Vision*, "Journal of Strategic Innovation and Sustainability" 2010, Vol. 6, No 4, s. 102-108.

przedsiębiorstwami w spójny i efektywny model biznesowy<sup>11</sup>. Integracja łańcucha dostaw jest więc kluczowym elementem SCM.

Integracja łańcucha dostaw opisywana jest także jako dążenie do zapewnienia powiązań poszczególnych komponentów łańcucha dostaw w celu ułatwienia podejmowania decyzji i w celu osiągnięcia bardziej efektywnej współpracy wszystkich elementów łańcucha a zatem stworzenie przejrzystości łańcucha dostaw i identyfikację wąskich gardeł<sup>12</sup>.

Proces integracji łańcucha dostaw obejmuje działania restrukturyzacyjne polegające na łączeniu i upraszczaniu procesów w celu ułatwienia przedsiębiorstwom alokacji i wykorzystania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów. Prowadzi to polepszenia osiągnięć poprzez stwarzanie określonych możliwości, takich jak elastyczność reagowania czy zdolność redukcji kosztów.

Firma może rozwijać różne priorytety strategiczne z których najistotniejszymi w kontekście integracji łańcucha dostaw są orientacja kosztowa i orientacja na klienta.

Model zintegrowanego łańcucha dostaw składa się z trzech głównych elementów: systemów informacyjnych (zarządzanie przepływem informacji oraz przepływami finansowymi), zarządzania zapasami (zarządzanie przepływami produktów i materiałów) i relacji w łańcuchu dostaw (zarządzania relacjami między uczestnikami łańcucha).<sup>13</sup> Integracja w łańcuchu dostaw charakteryzuje się współpracą, udostępnianiem informacji, zaufaniem, udostępnianiem technologii oraz, co jest istotne, odejściem od zarządzania poszczególnymi funkcjonalnymi procesami na rzecz zarządzania zintegrowanymi łańcuchami procesów.

Ewolucja koncepcji integracji, jaka cały czas ma miejsce, prowadzi w kierunku, w którym łańcuch dostaw funkcjonuje w formie wirtualnego przedsiębiorstwa bez odniesienia do tradycyjnych granic firm tworzących ten łańcuch. Taki trend może powodować istotne zmiany w wielu firmach, prowadząc do coraz większego korzystania z usług outsourcingu.

Integracja uczestników łańcucha dostaw w kompletny funkcjonujący system istotnie poprawia przepływ produktów i informacji w organizacji, co z kolei generuje bardziej efektywny łańcuch dostaw. Tak więc integracja jest czynnikiem zwiększenia efektywności łańcucha dostaw. Celem integracji jest skupienie funkcji biznesowych w całym łańcuchu dostaw, co prowadzi do poprawy osiągnięć.

Integracja pionowa łańcucha dostaw może generować lepsze osiągnięcia, jeśli polega na skróceniu nieadekwatnie długiego łańcucha w związku z wdrożeniem insourcingu czy outsourcingu<sup>14</sup>. Ponadto integracja może zapewnić większą ela-

<sup>11</sup> CSCMP Glossary of Terms 2010, Council of Supply Chain Professionals, <http://cscmp.org/resources/terms.asp> (odczyt 23.04.2013).

<sup>12</sup> Power D., *Supply chain management integration and implementation: a literature review*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2005, Vol. 10 No 4, s. 252 – 263.

<sup>13</sup> Handfield, R. B., Nichols E. L., *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 5.

<sup>14</sup> Janvier-James, Mbang A., *New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective*, "International Business Research" January 2012, Vol. 5, Issue 1, s.194-207.

styczność łańcucha dostaw. Elastyczność dotyczy zdolności organizacji do rozwoju w zmieniającym się stopniowo środowisku biznesu, co przekłada się na stabilność funkcjonowania i zwiększa poziom satysfakcji klienta.

Praktyki SCM realizowane dla osiągnięcia lepszych wyników łańcucha dostaw wymagają wewnętrznej integracji funkcji w ramach firmy, jak i zewnętrznej integracji z dostawcami i klientami. Proces integracji łańcucha dostaw powinien postępować od integracji wewnętrznych procesów do zewnętrznej integracji z dostawcami i klientami.

Integracja łańcucha dostaw ma pozytywny wpływ zarówno na osiągnięcia łańcucha dostaw, jak i na osiągnięcia poszczególnych firm będących uczestnikami tego łańcucha. Dlatego istotne znaczenie ma możliwość oceny stopnia integracji oraz wskazanie obszarów wymagających poprawy. W tym celu można wyodrębnić trzy poziomy integracji firmy w łańcuchu dostaw<sup>15</sup>:

- integracja przedsiębiorstwa z dostawcami,
- integracja funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa,
- integracja przedsiębiorstwa z nabywcami.

Integracja przedsiębiorstwa z dostawcami może być oceniana na podstawie pomiaru takich wielkości, jak:

- wymiana informacji z dostawcami poprzez IT,
- poziom strategicznego partnerstwa z dostawcami,
- poziom udziału dostawców w fazie projektowania,
- poziom udziału dostawców w procesie zaopatrzenia i produkcji,
- istnienie sprawnego systemu zamawiania,
- stabilność zaopatrzenia za pośrednictwem sieci.

Ocena poziomu integracji funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa może być dokonana poprzez pomiar istotnych elementów integracji wewnętrznej, jak np.:

- integracja danych funkcji wewnętrznych,
- systematyczna integracja funkcji wewnętrznych,
- określanie w czasie rzeczywistym poziomu zapasów,
- określanie w czasie rzeczywistym danych operacyjnych, związanych z logistyką,
- integracja danych w procesie produkcyjnym,
- integracja zarządzania zapasami,
- systematyczny układ interakcji pomiędzy produkcją i sprzedażą.

Z kolei poziom integracji z nabywcami może być oceniany przy wykorzystaniu takich czynników, jak:

- sprawdzanie zgodności dostawy z zamówieniem klienta,
- stopień informatyzacji dla zleceniodawcy,
- poziom powiązania z klientami poprzez sieć,
- poziom udostępniania informacji na temat rynku,
- częstotliwość okresowych kontaktów z klientami,
- poziom komunikacji z klientami.

---

<sup>15</sup> Kim S. W., *Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2006, Vol. 11 Iss. 3, s. 241 – 248

Mimo że wymienione czynniki w większości mają charakter jakościowy i nie ma możliwości ich jednoznacznego pomiaru, do ich oceny można zastosować określoną skalę, dzięki której będzie możliwe na przykład określenie stopnia akceptacji zjawiska, sytuacji, itp.

Integracja procesów w łańcuchu dostaw może stanowić skuteczny środek, dzięki któremu można obniżyć koszty i poprawić poziom obsługi klienta. Proces integracji jednak nie jest prosty. Organizacje, które zamierzają stać się częścią rozszerzonej, zintegrowanej sieci dostaw mogą również spodziewać się, że będzie to wymagać od nich zapewnienia infrastruktury umożliwiającej skuteczny przepływ informacji oraz usprawnienia procesów biznesowych. Kluczowe elementy tej infrastruktury powinny być oparte na solidnych i trwałych uzgodnieniach z partnerami biznesowymi. Najskuteczniejsze z tych sieci to takie, które są w stanie połączyć wymogi informacyjne, logistykę i procesy fizyczne, zapewniając wspólne korzyści dla większości organizacji partnerskich.

Zarządzanie łańcuchem dostaw ma na celu poprawę konkurencyjności poprzez ściśle zintegrowanie funkcji wewnętrznych w firmie i skuteczne połączenie ich z zewnętrznymi operacjami dostawców, klientów i innych uczestników łańcucha dostaw. Korzyści z takiej integracji łańcucha dostaw mogą być osiągnięte poprzez efektywne połączenie różnych działań w łańcuchu dostaw i stosowanie różnych praktyk zarządzania łańcuchem dostaw.

### **Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw**

Nadrzędnym celem implementacji zarządzania łańcuchem dostaw jest redukcja kosztów, zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie sprzedaży, a także budowanie trwałych relacji z klientami<sup>16</sup>. Pomimo wielu oczywistych zalet wynikających z zastosowania zarządzania łańcuchem dostaw nadal jednak podejście to jest nie jest powszechnie stosowane w praktyce gospodarczej. W literaturze toczy się debata na temat przyczyn takiego stanu i sposobów pokonywania trudności, takich jak chociażby technologia informacyjna, bariery kulturowe czy brak zaufania.

Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw są rozumiane jako zbiór działań podejmowanych przez organizację w celu promowania skutecznego zarządzania łańcuchem dostaw oraz jako podejście stosowane w integracji, zarządzaniu i koordynacji dostaw, zbytu i relacji w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Ponadto rozumiane są także jako realne działania, które odgrywają istotną rolę we współpracy danego uczestnika łańcucha dostaw z dostawcami i klientami, a także jako podejście mające na celu zaangażowanie dostawców w proces podejmowania decyzji, zachęcenie ich do dzielenia się informacjami i szukanie nowych sposobów integracji działań w górę łańcucha dostaw. W konsekwencji praktyki SCM wiążą się z rozwijaniem kontaktów z klientami w celu integracji działań w dół łańcucha dostaw i dostarczania zamówień bezpośrednio do klientów.

---

<sup>16</sup> Ferguson, B.R., *Implementing supply chain management*, "Production and Inventory Management Journal" 2000, Vol. 2 No. 2, pp. 64-67.

Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw obejmują szereg podejść i działań, które skutecznie integrują dostawców, producentów, dystrybutorów i klientów w celu długofalowej poprawy osiągnięć poszczególnych uczestników, jak i całego łańcucha dostaw. Można więc stwierdzić, że praktyki zarządzania łańcuchem dostaw to określone działania zarządcze, które mają na celu poprawę osiągnięć łańcucha dostaw.

W literaturze przedmiotu podejmowane są liczne próby identyfikacji i walidacji praktyk SCM. Można jednak zauważyć, że nie ma jednego wzorca w definiowaniu i stosowaniu elementów składających się na praktyki SCM oraz indyktorów tych praktyk. Wśród komponentów tworzących praktyki zarządzania łańcuchem dostaw wymieniane są takie elementy, jak<sup>17</sup>:

- integracja łańcucha dostaw,
- wymiana informacji,
- system dostaw Just-in-Time,
- strategiczne partnerstwo z dostawcami,
- relacje z klientami,
- jakość informacji,
- wewnętrzne praktyki lean.

Strategiczne partnerstwo z dostawcami reprezentuje długoterminowe relacje między organizacją i dostawcami. Relacje z klientami obejmują praktyki dotyczące rozpatrywania skarg, zadowolenie klientów i utrzymywanie długoterminowej współpracy. Wymiana informacji oznacza informacje przekazywane między uczestnikami łańcucha dostaw, natomiast przez jakość informacji można rozumieć jej dokładność, adekwatność i aktualność. Praktyki lean są reprezentowane przez likwidację marnotrawstwa, małe partie produkcyjne i system dostaw Just-in-Time. Odroczenie jest opóźnione zróżnicowaniem produktów w łańcuchu dostaw.

### **Korzyści i ograniczenia w zarządzaniu łańcuchem dostaw**

Siły napędowe zarządzania łańcuchem dostaw to przede wszystkim rozwój nowych technologii, wzrost wymagań klientów, dążenie do obniżki kosztów przy jednoczesnym spełnieniu różnorodnych potrzeb i możliwości wynikających z pionowej integracji firm. Potencjalne korzyści, jakie wynikają z udanej współpracy w łańcuchu dostaw oznaczają zwiększenie rotacji zapasów, zwiększenie przychodów i zmniejszenie kosztów w łańcuchu dostaw. Współpraca nie tylko umożliwia partnerom wzajemne zmniejszanie poziomu kosztów, ale także pozwala na skrócenie cyklu obrotowego i szybsze dostarczanie produktów klientom. Korzyści polegają więc na zwiększeniu przychodów i równoczesnym zmniejszeniu kosztów, które mogą być współdzielone w całym łańcuchu.

Ponadto zarządzanie łańcuchem dostaw może między innymi przyczynić się do skrócenia cykli zamówień i większej dostępności produktu. Aby zyskać lojalność klientów firmy muszą sprostać rosnącym wymaganiom i różnorodnym potrzebom,

<sup>17</sup> Koh S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu E., Zaim S., *The impact of supply chain management practices on performance of SMEs*, "Industrial Management & Data Systems" 2007, Vol. 107, Iss. 1, s. 103 – 124.

jednocześnie dążąc do obniżki kosztów. Dodatkowe korzyści to szybsze reagowanie na zmiany rynkowe, tworzenie wartości dodanej, zwiększenie wykorzystania kapitału, skrócenie czasu dostarczania produktu na rynek, a także redukcja kosztów logistyki. Wzrost przychodów wynikający z szybszej reakcji na zmiany rynkowe, niższych kosztów przy zastosowaniu mniejszych zasobów przekłada się na poprawę osiągnięć. Zarządzanie łańcuchem dostaw stwarza więc potencjalnie korzyści dla całego łańcucha dostaw. Jednakże rozkład tych korzyści może być zróżnicowany dla poszczególnych uczestników łańcucha.

Potencjalne bariery zarządzania łańcuchem dostaw wynikają zarówno z charakteru samej organizacji, jak i osób, które tworzą organizację. Głównym czynnikiem utrudniającym zarządzanie łańcuchem dostaw jest tendencja do konkutowania pomiędzy przedsiębiorstwami zamiast współpracy. Brak gotowości do współpracy powoduje, że łańcuch dostaw nie będzie w stanie osiągnąć transparentnego systemu informacji i otwartej komunikacji, co z kolei nie będzie umożliwiać obniżki kosztów i zwiększenia zyskowności.

Funkcjonowanie w ramach łańcuchów dostaw stawia szereg nowych wyzwań wynikających z rozszerzonej formy organizacyjnej. Niezbędnym warunkiem dla tworzenia silnych relacji w łańcuchu dostaw jest między innymi zapewnienie efektywności współpracy pomiędzy dostawcą a nabywcą, zarządzanie komunikacją i negocjacja między uczestnikami łańcucha dostaw, wykorzystywanie szans, jakie stwarza ciągle doskonalenie i koordynacja, ale też na przykład niwelowanie oportunistycznych zachowań.

## Literatura

1. Ballou R. H., The evolution and future of logistics and supply chain management, "European Business Review" 2007, Vol. 19 Iss. 4
2. Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh, J.D., Supply chain management: more than a new name for logistics, "The International Journal of Logistics Management" 1997, Vol. 8, No. 1
3. Ferguson, B.R., Implementing supply chain management, "Production and Inventory Management Journal" 2000, Vol. 2 No. 2
4. Handfield, R. B., Nichols E. L., Introduction to Supply Chain Management, Prentice Hall, New Jersey 1999
5. <http://cscmp.org/>
6. <http://fisher.osu.edu/centers/scm/about-the-forum/>
7. Janvier-James, Mbang A., New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective, "International Business Research" January 2012, Vol. 5, Iss. 1
8. Jones C., Supply chain management – the key issues, BPICS "Control", October/November 1989
9. Kim S. W., Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance, "Supply Chain Management: An International Journal" 2006, Vol. 11 Iss. 3
10. Koh S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu E., Zaim S., The impact of supply chain management practices on performance of SMEs, "Industrial Management & Data Systems" 2007, Vol. 107, Iss. 1



11. Lambert D. M, Supply Chain Management: Processes, Partnerships, and Performance, 2d Edition, SCM Institute, Sarasota, Florida 2006
12. Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J.D., Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, "The International Journal of Logistics Management" 1998, Vol. 9, No. 2
13. Misra V., Khan M.I., Singh U.K., Supply Chain Management Systems: Architecture, Design and Vision, "Journal of Strategic Innovation and Sustainability" 2010, Vol. 6, No 4
14. Porter M. E., Competitive advantage. Free Press, New York 1985
15. Power D., Supply chain management integration and implementation: a literature review, "Supply Chain Management: An International Journal" 2005, Vol. 10 No 4.
16. Russell S. H., Supply Chain Management: More Than Integrated Logistics, "Air Force Journal of Logistics", Vol. XXXI, No 2
17. Stock J. R., Boyer S. L., Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2009, Vol. 39 Iss. 8

## INTEGRATION IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

**Abstract:** Today's organizations, operating in an increasingly competitive conditions, are characterized by a network of relationships with suppliers and customers. Thus, the key resources, being a source of competitive advantage, are located not only within the organization but are part of network relationships. The functioning under the integrated supply chain poses a number of new challenges resulting from the extended form of organization. This article presents supply chain managements concept and focuses on the potential role that supply chain management can play in creating competitive advantage.

**Keywords:** supply chain management, logistics



## KOBIETY JAKO PRACOBIORCY PRZEDSIĘBIORSTWA

**Andrzej Brzeziński**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł jest spojrzeniem na kobiety w przedsiębiorstwie jako interesariuszy tych organizacji, którzy jak każda grupa zainteresowana funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, ma swoje cele i oczekiwania. Od poziomu zaspokojenia owych oczekiwań w dużym stopniu uzależnione jest zaangażowanie w wykonywanie bieżących zadań, które składają się na realizację celów i strategii przedsiębiorstw. W oparciu o przeprowadzone badania dokonuje się identyfikacji celów i oczekiwań tej grupy pracowników. Dominującym celem okazały się korzyści finansowe, określone tu jako satysfakcjonujące wynagrodzenia. Oczekiwania kobiet i poziom ich zaspokajania zestawia się z korzyściami osiąganymi przez ankietowanych mężczyzn. Następnie analizowane są przedsiębiorstwa, które wynagradzają swoje pracownice na zadowalającym poziomie. Zarejestrowane spostrzeżenia wraz z propozycją kontynuacji badań w podjętej problematyce zawarto w podsumowaniu.

**Słowa kluczowe:** interesariusze organizacji, pracobiorca, pracodawca

### Wprowadzenie

Zaangażowanie pracowników w realizację powierzonych zadań, a zwłaszcza ich kreatywne postawy uzależnione są w wysokim stopniu od osiągniętych korzyści w zamian za świadczenie pracy na rzecz pracodawcy. Owe korzyści mają zróżnicowane formy, które są indywidualną sprawą każdego pracownika, choć i tu mogą występować zmiany, powodowane wieloma czynnikami związanymi bezpośrednio z nim, jego aktualną sytuacją materialną, rodzinną, jak również planami. Uwzględniane są tu także uwarunkowanie zewnętrzne i aktualna sytuacja na rynku pracy. Podaż pracy, jak i popyt na nią ulega zmianie i może przybierać odmienną postać w zależności od branży, zainteresowania inwestorów określonym regionem czy możliwościami, jakie stwarzają otwarte rynki pracy w krajach UE. Rosnąca mobilność Polaków, rozumiana jako zmiana miejsca zamieszkania w odpowiedzi na oferty rynku pracy, także powinna mieć wpływ na oczekiwania podejmujących zatrudnienie, podobnie jak ma to miejsce w przypadku zmiany oczekiwań, które są uzależnione od wieku pracowników.<sup>1</sup> Płeć pracowników także wpływa na zróżnicowanie wachlarza oczekiwań, jak również na zróżnicowany poziom ich zaspokajania przez pracodawców.

<sup>1</sup> Więcej zob. E. Smyrgała, *Generacja Y a rynek pracy*, dostępny w Internecie, <http://www.egospodarka.pl/45990,Generacja-Y-a-rynek-pracy,1,20,2.html>, (dostęp 10.03. 2013 r.), <http://www.egospodarka.pl/93748,Pokolenie-Y-a-zycie-zawodowe,1,39,1.html>, ( odczyt 20.12.2013).

W artykule skoncentrowano się na kobietach, w odniesieniu do których podjęta została próba zidentyfikowania korzyści, jakich oczekują, a następnie określono zakres ich realizacji przez pracodawców. Dotyczy to jednego z podstawowych celów każdego pracownika, czyli korzyści finansowych w postaci satysfakcjonującego wynagrodzenia za pracę. Dla realizacji tych celów wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników przedsiębiorstw Dolnego Śląska, a także zatrudnionych w południowych powiatach województwa śląskiego.

## Kobiety na rynku pracy

Ponad 20-letni okres zmian w życiu społeczno-gospodarczym kraju wpłynął także na rynek pracy. Zawody uznawane za typowo męskie, takie jak kierowca w transporcie komunikacji zbiorowej czy w transporcie ciężarowym przestają być zdominowane przez mężczyzn. Coraz częściej spotykamy kobietę za kierownicą autobusu czy samochodu ciężarowego. Podobnie rzecz się ma w działalności do niedawna jeszcze uznawanej za typową męską, czyli na przykład w usługach budowlanych lub warsztatach naprawczych. Warto zresztą zauważyć, że podobne zjawisko dotyczy również branż, które dotychczas obsługiwały tylko kobiety, takich jak aptekarska na przykład. Analogicznie wygląda sytuacja w obrębie każdego przedsiębiorstwa. W miejscach takich, jak księgowość czy sekretariat do niedawna pracowały wyłącznie kobiety natomiast obecnie rośnie liczba mężczyzn zatrudnianych w tych właśnie działach. Z podobną sytuacją spotykamy się także z drugiej strony, to znaczy kobiety coraz częściej pracują w miejscach, w których dotychczas zatrudniano głównie mężczyzn, czyli na przykład w magazynach. W większości komórek każdego przedsiębiorstwa udział kobiet jest zróżnicowany i jest to sprawa zależna wyłącznie od pracodawcy oraz od sytuacji na lokalnym rynku pracy. Ta ostatnia ulega zresztą zmianie, jednak w dalszym ciągu to mężczyznom łatwiej jest znaleźć pracę. Jeszcze na początku lat 90-tych powszechny był pogląd, także wśród elit politycznych, że przy braku miejsc pracy, większe do nich prawo mają mężczyźni niż kobiety<sup>2</sup>. Większość ankietowanych (55%), w tym 58% mężczyzn i 52% kobiet, zgadzała się z tym stwierdzeniem. Podobnie myślało aż 73% przedstawicieli elit politycznych i tyle samo (73%) przedsiębiorców<sup>3</sup>. W tym czasie podobnie twierdził co czwarty Amerykanin (26%), w Norwegii był to poziom 17% ,a w Szwecji tylko 10%. Należy oczekiwać, że miniony okres zmienił spojrzenie Polaków na tę kwestię.

Zmiany następują w podejściu samych kobiet do pracy zawodowej. Rola kobiety w rodzinie także ulega zmianie. Służą temu także uwarunkowania prawne. Już nie tylko kobiety mają prawo do urlopu macierzyńskiego, ale ojcowie także mogą korzystać z urlopu ojcowskiego. W ten sposób stwarzane są możliwości większego

<sup>2</sup> R. Siemieńska, *Elity polityczne i gospodarcze o równości szans kobiet i mężczyzn*, [w:] „Kobiety i biznes” 1998, nr 1-2, s. 15, [za:] E. Lisowska, *Bariery przedsiębiorczości kobiet*, [w:] *Przedsiębiorczość kobiet. Wyzwanie XXI wieku*, red. B. Kożuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001, s. 29.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 29.

zaangażowania kobiet w życie zawodowe. Wskaźnik aktywności zawodowej<sup>4</sup> kobiet ciągle rośnie i na koniec 2011 r., wynosił 48%, ale nadal jest znacznie niższy niż mężczyzn (62,8%)<sup>5</sup>. Tym samym stopa bezrobocia kobiet była wyższa o prawie jeden procent niż mężczyzn i sięgnęła poziomu 12,5%. Należy dodać, że ta różnica w wyodrębnionych grupach bywa bardziej wyraźna. W przypadku ludzi ze średnim wykształceniem stopa bezrobocia kobiet przekroczyła poziom 16% mężczyzn natomiast - 13%. Podobnie jest w odniesieniu do osób z wykształceniem zawodowym. Może to oznaczać, że kobiety są ciągle mniej poszukiwane na rynku pracy niż mężczyźni, mimo posiadania „solidniejszego” wykształcenia. Wśród osób z wyższym wykształceniem już w 2007 r. na 100 mężczyzn przypadało prawie 140 kobiet i udział ten wciąż rośnie<sup>6</sup>.

Niekorzystnie kształtują się także wynagrodzenia kobiet, choć i tu następuje poprawa. Zróżnicowanie wynagrodzeń kobiet i mężczyzn piastujących równorzędne stanowiska sięgało nawet 30%<sup>7</sup>.

Według GUS, kobiety-specjaliści zarabiały średnio 4 tys. zł brutto, zaś mężczyźni-specjaliści 5 tys. zł. Różnica więc sięga 25%, choć w przypadku przedstawicieli władz publicznych przekracza 1/3 pensji. Kobiety na kierowniczych stanowiskach w urzędach zarabiają około 6 tys. zł, a mężczyźni o ponad 2 tys. zł więcej. Struktura wynagrodzeń w 2012 r. pokazuje, że płace Polaków były o 15 proc. wyższe niż płace Polek<sup>8</sup>.

Serwis CNBC przygotował ranking zawodów, w których kobiety zarabiają więcej niż mężczyźni pracujący na tych samych stanowiskach. Badania przeprowadzone przez PewResearch Center pokazały, że obecnie 23 proc. kobiet zarabia więcej niż mężczyźni (w 1960 r. ten odsetek wynosił zaledwie 4 proc.). Brak równowagi w tej kwestii wynika nie tylko z dyskryminacji płci, ale także z faktu, iż kobiety częściej wybierają gorzej płatne profesje (takie jak na przykład edukacja czy kultura), a mężczyźni te lepiej opłacane (technologia, IT)<sup>9</sup>. Zauważyć jednak należy, że branża finansów i ubezpieczeń, która według danych GUS została uznana za najbardziej „dochodową” (średnie wynagrodzenie w 2012 r. wyniosło 6007 zł.) nie jest wcale zdominowana przez mężczyzn. Według raportu PayScale.com, kobiety stanowią tu 55 proc. zatrudnionych. Do tego zarabiają średnio 13 proc. więcej niż mężczyźni. Wskazać można także kilka branż, gdzie kobiety zarabiają więcej niż mężczyźni. Mediana wynagrodzeń dla kobiet onkologów jest o 9,8 proc. wyższa niż w przypadku mężczyzn, wyliczył serwis PayScale.com, a według podobnych zestawień na GlassDoor.com, kobiety wykonujące zawód chemika zara-

<sup>4</sup> Wskaźnik aktywności zawodowej to wyrażony w procentach stosunek aktywnych zawodowo do ogólnej liczby ludności powyżej 15 roku życia, *Rocznik Statystyczny 2013, GUS, Warszawa 2013, s. 225.*

<sup>5</sup> *Ibidem, s. 227.*

<sup>6</sup> *Kobiety w Polsce, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2007, s. 98.*

<sup>7</sup> P. Pietrasieński, *Governmental Programs Supporting the Internalization of Companies: Good Practices from the United States the CEE Countries*, [w:] *Business in Central and Eastern Europe: Cross-Atlantic Perspectives*, red. B. Kondellas, Northeastern Illinois University, Chicago 2011, s. 121-124.

<sup>8</sup> *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2012, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012.*

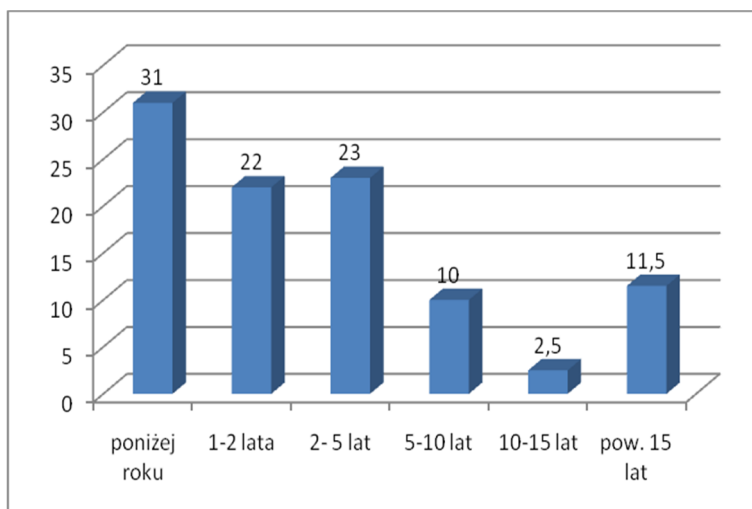
<sup>9</sup> Najgorzej opłacanym zawodem, według tygodnika "Polityka", jest zawód szwaczki. Około 25 proc. tych pracownic zarabia poniżej 1,5 tys., a średnie zarobki w tej branży, w 2012 r., wyniosły 1.543 zł., czyli niewiele powyżej obowiązującego wtedy w Polsce minimalnego wynagrodzenia (1.500 zł).

biają o 13%, a detektywa o 22% więcej od mężczyzn. Najlepiej jest w modelingu, gdzie pensje pań stanowią 150% wynagrodzeń panów. Te ostatnie badania były przeprowadzone latem w 2013 r. i pokazały również, że różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn zmniejsza się oraz, że kobiety zarabiają już około o 10% mniej od mężczyzn. Według danych Komisji Europejskiej ta rozpiętość w Polsce jest jeszcze mniejsza i wyniosła w 2012 tylko 6,4%<sup>10</sup>. To znacznie mniej niż średnia w całej Unii Europejskiej, która sięga poziomu aż 16,4%.

### Realizacja oczekiwań kobiet – wyniki badań

Wśród występujących wielu definicji interesariuszy<sup>11</sup> przyjmuje się proponowaną przez J. Adamczyk, zgodnie z którą „interesariusze to grupy osób lub organizacji, których interesy są związane z tym, co zachodzi wewnątrz przedsiębiorstwa<sup>12</sup>”. Bez wątplenia pracownicy spełniają tę definicję.

Dla zidentyfikowania oczekiwań pracujących kobiet przeprowadzono badania na próbie 300 studentów niestacjonarnych, dwóch uczelni z Wrocławia i po jednej z Bielska Białej, Cieszyna i Żywca. Próba składa się więc z osób zamieszkałych na terenie Dolnego Śląska oraz w południowych powiatach województwa śląskiego. Analizie poddano 288 ankiet, ponieważ pozostałe osoby nie wypełniły dostatecznie wymaganych odpowiedzi lub były bezrobotne.



**Rysunek 1. Okres zatrudnienia ankietowanych kobiet w %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

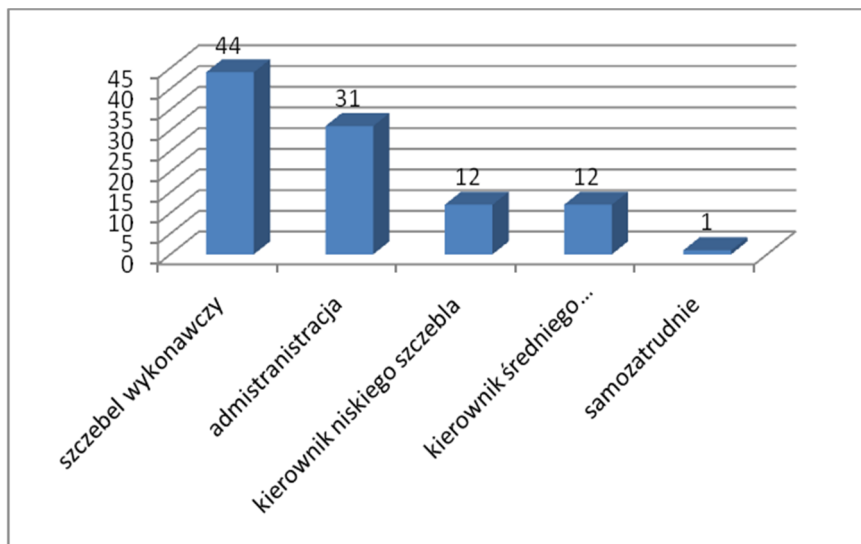
<sup>10</sup> <http://biznes.onet.pl/praca/kobiety-w-unii-pracuja-59-dni-w-roku-za-darmo,18493,5606369,5451429,462,1,news-detat> ( odczyt 10.03.2013).

<sup>11</sup> A. Brzeziński, S. Brzeziński, *Interesariusze malej firmy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 2012, nr 3, s. 95-96.

<sup>12</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 77.

Kobiety w próbie stanowiły większość, bo 69%, co związane jest z ich wyższym udziałem wśród osób studiujących. Ponad 30% z nich, jak pokazuje rys. 1, ma za sobą krótki okres zatrudnienia (poniżej 12 m-cy). Nieco ponad 1/5 pracuje 1-2 lata, podobnie jak w przypadku grupy, której staż wynosi od 2 do 5 lat pracy. Niemala (11,5%) jest grupa kobiet, które są pracują ponad 15 lat.

Ankietowane są w dużej mierze pracownikami szereblą wykonawczego (41%), a 31% jest zatrudnionych w działach administracji (tab. 2).



**Rysunek 2. Stanowiska zajmowane przez ankietowane kobiety w %**

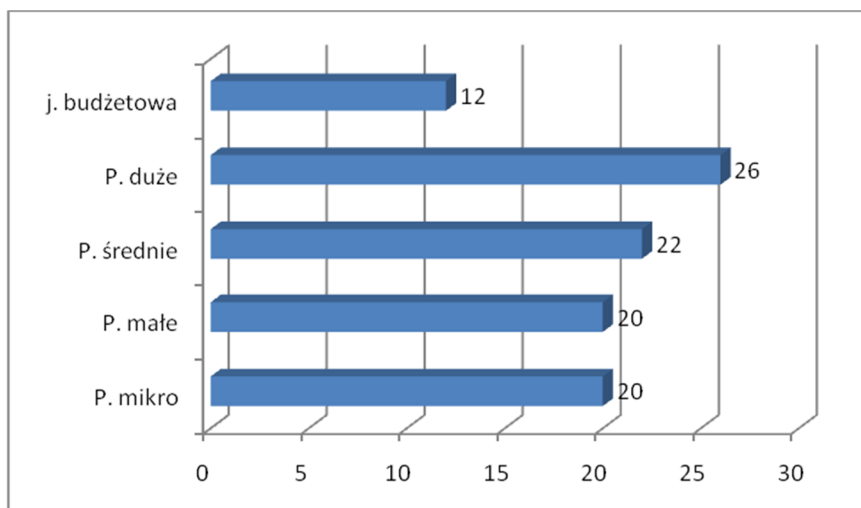
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W próbie znalazły się także przedstawicielki menedżerów niskiego i średniego szerebla (po 12%). Uznano tu, że kierownicy, zwłaszcza niskiego szerebla, mogą mieć podobne oczekiwania jak ich współpracownicy, stąd uwzględnieni są w analizie<sup>13</sup>. Śladowa była reprezentacja podmiotów gospodarczych określanych jako samozatrudnienie (1%).

Pracodawcami badanych kobiet były przedsiębiorstwa i jednostki budżetowe (szkoły, urzędy), a ich rozkład zaprezentowano na rys. nr 3.

Przeważają tu przedsiębiorstwa duże (26%), prawie równoliczne są firmy średnie, małe i mikro (ok. 20%). Jednostki budżetowe zatrudniają 12% próby. Firmy sektora MSP zatrudniają nieco ponad 60% pracowników, co jest podobnym podziałem do występującego na rynku pracy w naszym kraju.

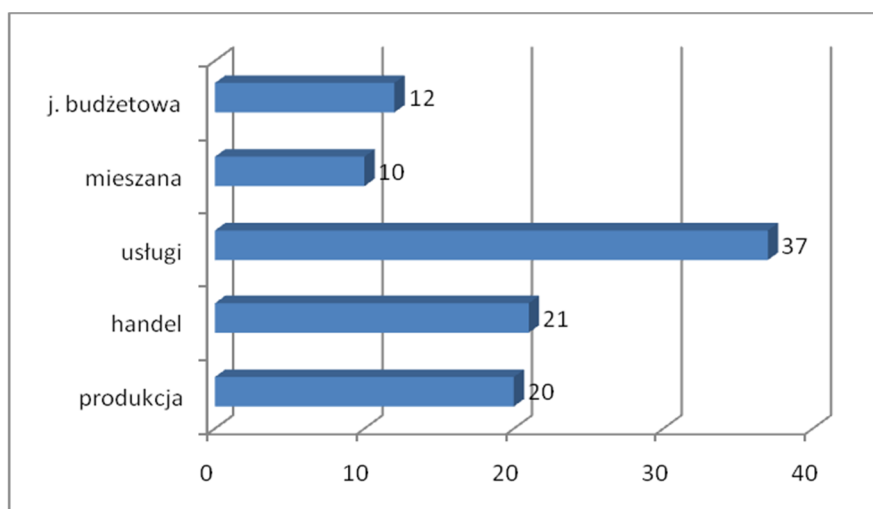
<sup>13</sup> Więcej zob. A. Brzeziński, *Pracownicy jako interesariusze firm rodzinnych*, Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu, Poznań 2013, nr 32, s. 134.



**Rysunek 3. Podział pracodawców ze względu na wielkość przedsiębiorstw, w %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

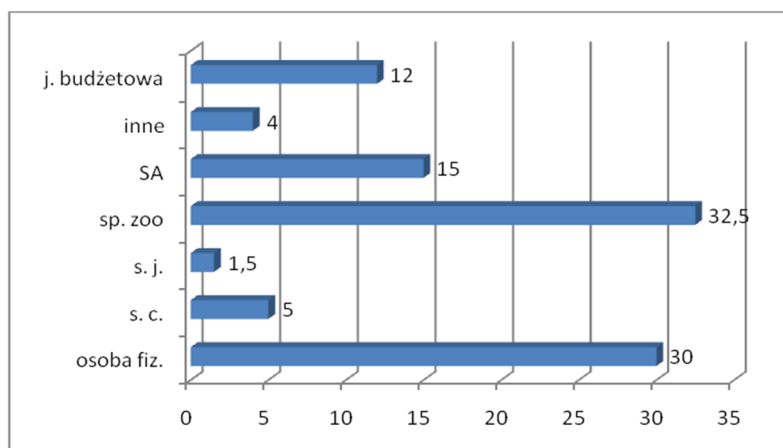
Profil prowadzonej działalności gospodarczej pracodawców pokazuje rys. 4. Największą grupę stanowią firmy usługowe (37%), a jednostki handlowe są piątą częścią (21%), podobnie jak produkcyjne. Firmy z działalnością mieszaną, w których występuje łączenie produkcji, handlu oraz usług stanowią 10% pracodawców. Niewiele natomiast więcej (12%) jest jednostek budżetowych.



**Rysunek 4. Profil działalności pracodawców w %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstwa zestawiono na rys. nr 5.

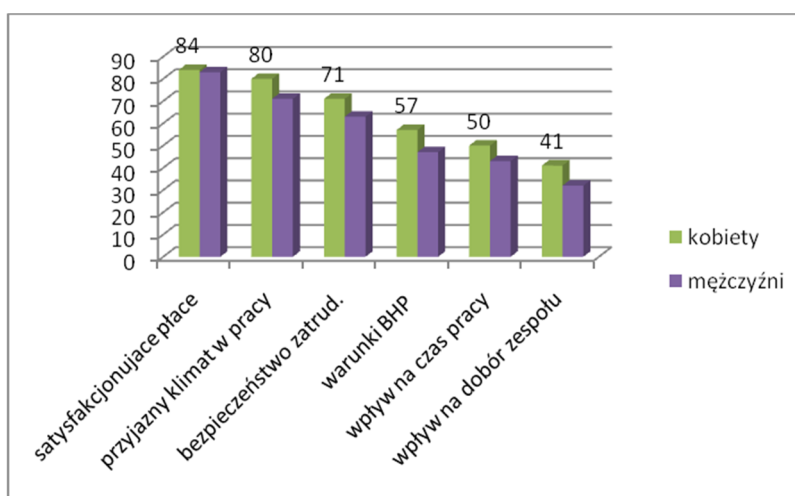


**Rysunek 5. Formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw w %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Co trzecia firma (32,5%) to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Równie dużo (30%) jest firm osób fizycznych. Tylko 15% firm ma formę spółek akcyjnych, a udział pozostałych form jest bardzo mały (6%).

Zidentyfikowane najważniejsze oczekiwania kobiet zestawiono z oczekiwaniami mężczyzn na rys 6.



**Rysunek 6. Dominujące oczekiwania kobiet i mężczyzn, w %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

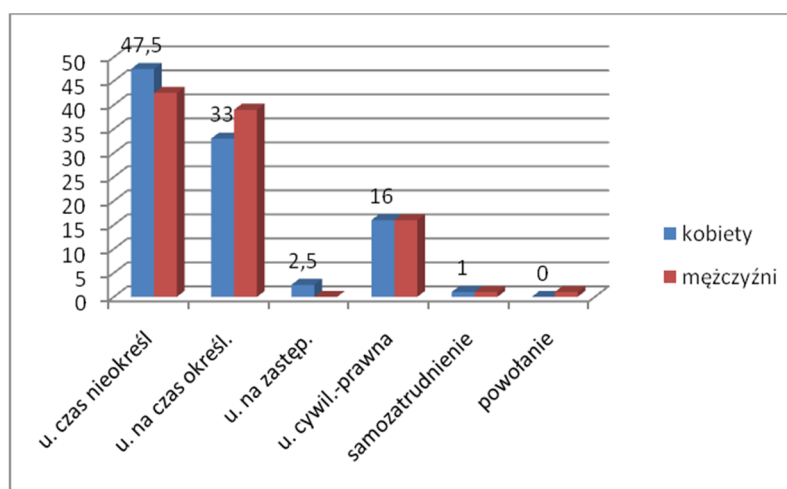


Zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn najważniejsze są korzyści finansowe. Oczekiwania te dla obu grup są tak samo ważne, gdyż wskazało je aż 84% ankietowanych. Przyjazna atmosfera w miejscu pracy okazała się bardzo ważna aż dla 80% kobiet. Kolejnym celem jest bezpieczeństwo zatrudnienia (71%) rozumiane tu jako umowa o pracę na czas nieokreślony. Ważne okazały się też bezpieczne warunki pracy (57%). Zaskakująco nisko znalazł się wpływ na organizację czasu pracy (50%), a jeszcze niżej wpływ na dobór współpracowników (41%). Fakt ten zaskakuje, ponieważ to przecież członkowie zespołu tworzą przyjazną atmosferę w pracy, która została uznana za bardzo ważną.

O ile cele ekonomiczne są na wysokim i równorzędnym poziomie, jak i kolejność ważności pozostałych, to jednak zaobserwować można wyraźne różnice co do rozmiarów ich występowania. Ta różnica kształtuje się na poziomie 8-10%. W przypadku większości odpowiedzi kryje się ona we wskazywaniu tych celów jako raczej ważne, choć w przypadku, bezpieczeństwa zatrudnienia, aż 16% mężczyzn uznało, że nie jest ono dla nich ważne (kobiety 8% takich wskazań). Dodać należy, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni wskazują na brak związków zawodowych w swoich przedsiębiorstwach, jednak obie grupy nie dostrzegają potrzeby ich tworzenia (wskazania poniżej 10%).

Realizacja najważniejszego celu, jakim jest satysfakcjonujące wynagrodzenie ma miejsce w większości przedsiębiorstw. Ponad połowa (62%) kobiet wskazuje, że ich wynagrodzenie jest odpowiednie do wykonywanych zadań. Interesujące jest, że w grupie mężczyzn ten udział jest niższy i wynosi 57%.

Bezpieczeństwo zatrudnienia rozumiane jako umowa o pracę na czas nieokreślony realizowane jest prawie w przypadku połowy pracujących kobiet (47,5%), co prezentowane jest wraz z pozostałymi formami zatrudnienia na rys. nr 7.

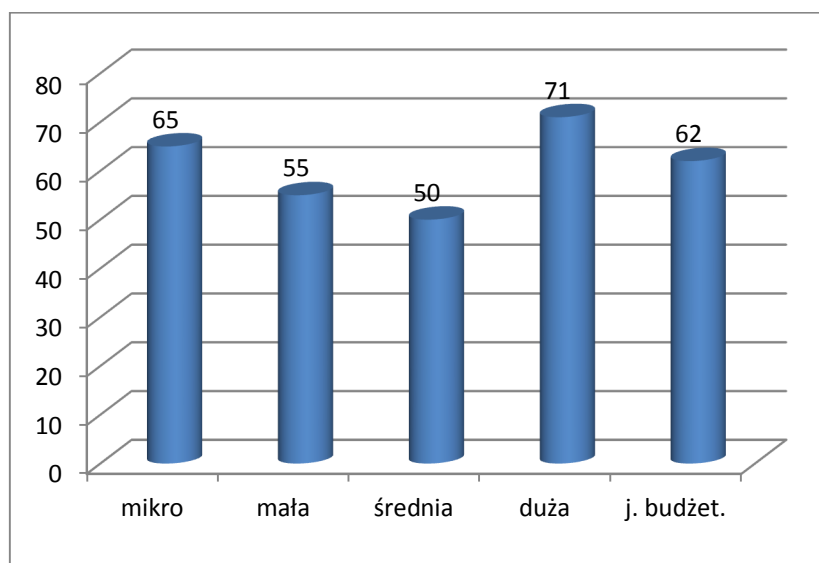


**Rysunek 7. Formy zatrudnienia ankietowanych kobiet na tle mężczyzn w %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Co trzecia kobieta (33%) jest zatrudniona na czas określony, a 16% jest związanych z pracodawcą umowami cywilno-prawnymi, głównie są to umowy zlecenia. Niewiele (2,5%) jest umów o pracę na zastępstwo i jeszcze mniej z formą samozatrudnienia. W zestawieniu z mężczyznami kobiety przeważają o 5% w przypadku umów na czas nieokreślony i relacja ta odwraca się w odniesieniu do umów terminowych. Pozostałe więc formy występują na podobnym poziomie.

Badania pozwoliły również na identyfikację przedsiębiorstw, w których realizowany jest najważniejszy cel, czyli takich, które wynagradzają zatrudnione tam kobiety na satysfakcjonującym je poziomie. Firmy te nazwano tu „dobrymi płatnikami”. W poszczególnych grupach przedsiębiorstw wyłoniono odsetek takich firm, a ich udział wśród firm, co do których uwzględniono podział ze względu na ich wielkość, prezentuje rys. nr 8.

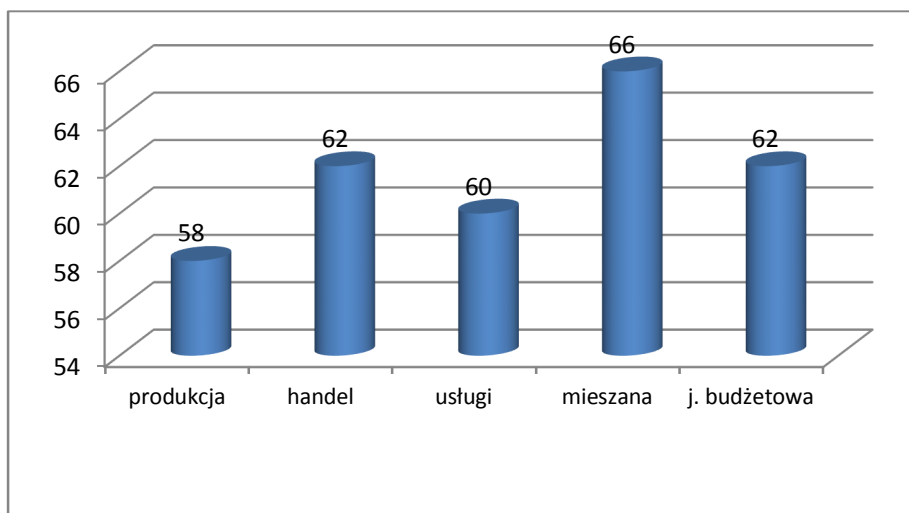


**Rysunek 8. Udział „dobrych płatników” wśród firm z podziałem na wielkość, w %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największy udział „dobrzy płatnicy” mają wśród dużych firm (71%). Dwie z trzech (65%) mikrofirm także zadowolająco wynagradza kobiety, a nieco gorsza sytuacja występuje w „budżetówce”. Najgorzej natomiast jest wśród średnich firm, gdzie ten udział jest połowiczny.

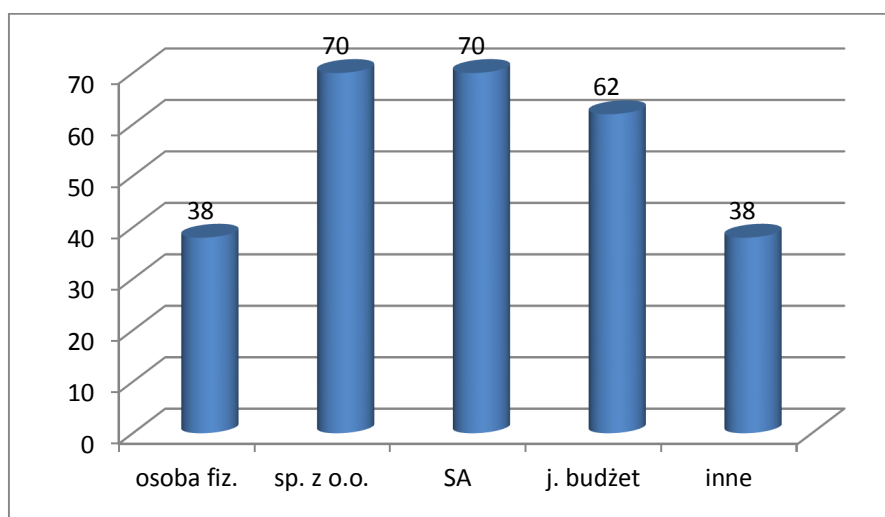
„Dobrzy płatnicy” w podziale na profil działalności zestawieni zostali na rysunku nr 9. Wśród firm, które prowadzą mieszaną działalność aż 66% wynagradza swoje pracownice na zadowolającym poziomie. Na drugiej pozycji są tu firmy dystrybucyjne i budżetówka z 62%, potem usługi (62%) i na końcu przedsiębiorstwa produkcyjne (58%).



**Rysunek 9. „Dobrzy płatnicy” według profilu działalności w %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interesujący obraz daje podział „dobrych płatników ze względu na ich formę organizacyjno- prawną, co pokazano na rys. 10.



**Rysunek 10. „Dobrzy płatnicy” wśród pracodawców dzielonych z uwagi na formę organizacyjno-prawną**

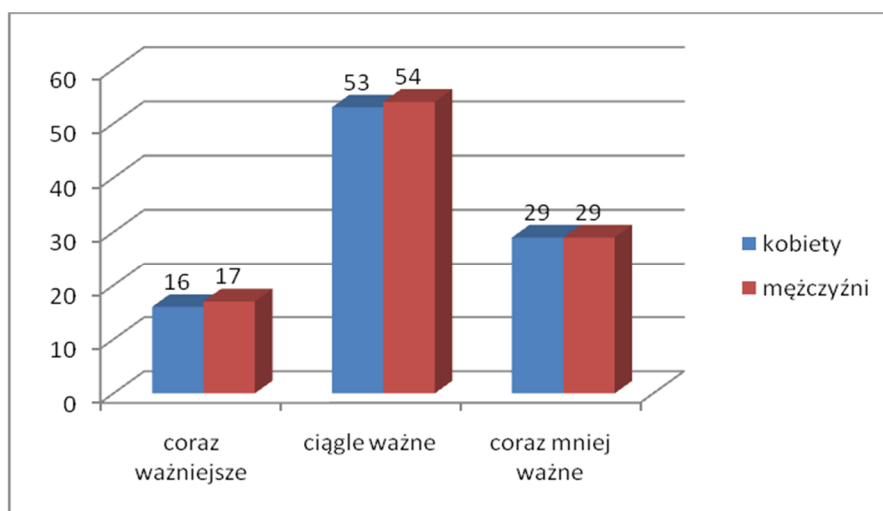
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wynagrodzenia na oczekiwanym poziomie występują najczęściej w spółkach z o.o. i w spółkach akcyjnych (70%). Większość firm osób fizycznych (54%) należy do „dobrych płatników”, ale bardzo niski ich udział (38%) występuje wśród firm z inną formą (spółki cywilne i jawne oraz spółdzielnie). Ten niski udział może być zakłócony małą liczbą takich firm (tylko 6%).

Ważna dla podjętej problematyki jest także sama ocena pracodawcy, biorąca pod uwagę jego dbałość o interesy pracownicze. Ankietowane kobiety oraz badani mężczyźni ocenili również, jaką wagę przykładają pracodawcy do interesów pracowniczych (rys. 11).

Niewielki (16%) jest jednak udział firm z rosnącą troską o sprawy pracownicze. Dla połowy (53%) interesy pracownicze są ważne, ale niestety prawie 30% firm uważa je, w ocenie pracowników, za coraz mniej ważne.

Dostrzec trzeba, że oceny kobiet i mężczyzn są tu prawie identyczne.



**Rysunek 11. Dbałość pracodawców o interesy pracownicze w ocenie pracobiorców w %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kobiety, które nie są zadowolone ze swojego wynagrodzenia (31%) są zatrudnione przez pracodawców złożonych głównie z firm:

- średnich (20%),
- usługowych (30%),
- osób fizycznych (28%).

W ocenie tych kobiet, dla ponad 41% pracodawców, interesy pracownicze są coraz mniej ważne. Dodać należy, że liczba umów o pracę na czas nieokreślony jest na podobnym poziomie (45%), mimo tego jednak o 8% jest większy udział umów cywilno-prawnych (24%). W ocenie prawie 10% tych kobiet ich pracodawcy realizują wszystkie pozapłacowe oczekiwania, a te są dla zdecydowanej większości również bardzo ważne.

## Podsumowanie

Zidentyfikowane w badaniach oczekiwania kobiet są bardzo zbliżone do oczekiwań męskiej części personelu. Na takim samym poziomie oczekiwane są korzyści finansowe, które stanowią główny cel tych interesariuszy. W badanej próbie ten cel jest osiągany nieznacznie częściej wśród kobiet niż mężczyzn. Podobnie kształtuje się kolejność oczekiwań pozapłacowych w obu grupach. Zaskakująco wysoka jest waga, jaką obydwie grupy przywiązują do „przyjaznej atmosfery w pracy” i to oczekiwanie okazało się ważniejsze od bezpieczeństwa zatrudnienia w postaci umów o pracę na czas nieokreślony. Badania wyłoniły także różnice dotyczące oczekiwań w stosunku do bezpieczeństwa pracy rozumianego jako warunki BHP. Okazuje się, że jest ono o wiele ważniejsze dla kobiet niż dla mężczyzn. Wśród pracodawców, którzy wyróżniają się, jeśli chodzi o satysfakcjonujące wynagrodzenie są firmy duże i te, które mają formę spółek akcyjnych i z o.o. Profil działalności nie miał wpływu na realizację oczekiwań płacowych.

Wskazana wydaje się kontynuacja badań w podjętej problematyce, które poszerzałyby próbę o kobiety ze zróżnicowanym wykształceniem, zwłaszcza z wyższym oraz badania uwzględniające sytuację na regionalnych rynkach pracy, gdzie występuje zróżnicowany poziom bezrobocia, a także możliwości podejmowania pracy na rynkach zagranicznych (tereny przygraniczne). Popyt i podaż pracy może, jak się wydaje, mieć wpływ na oczekiwania i cele pracowników, a także na poziom ich zaspokajania przez pracodawców.

## Literatura:

1. Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009
2. Brzeziński A., Pracownicy jako interesariusze firm rodzinnych, Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu, Poznań 2012, nr 32
3. Brzeziński A., Brzeziński S., Interesariusze małej firmy, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, nr 5
4. Kobiety w Polsce, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2007
5. Pietrasieński P., Governmental Programs Supporting the Internalization of Companies: Good Practices from the united States the CEE Contries, [w:] Business in Central and Eastern Europe: Cross-Atlantic Perspectives, red. B. Kondellas, Northeastern Illinois University, Chicago 2011
6. Rocznik Statystyczny 2013, GUS, Warszawa 2013
7. Siemieńska R., Elity polityczne i gospodarcze o równości szans kobiet i mężczyzn, [w:] „Kobiety i biznes”1998, nr 1-2, [za:] E. Lisowska, Bariery przedsiębiorczości kobiet,[w:] Przedsiębiorczość kobiet. Wyzwanie XXI wieku, red. B. Kozuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001
8. Smyrgała E., Generacja Y a rynek pracy, dostępny w Internecie, <http://www.egospodarka.pl/45990,Generacja-Y-a-rynek-pracy,1,20,2.html>,
9. Strony internetowe:
10. <http://biznes.onet.pl/praca/kobiety-w-unii-pracuja-59-dni-w-roku-za-darmo,18493,5606369,5451429,462,1,news-detal>.
11. <http://www.egospodarka.pl/45990,Generacja-Y-a-rynek-pracy,1,20,2.html>.

## WOMEN AS STAKEHOLDERS OF THE ORGANIZATION

**Abstract:** The article is a look at the functioning of women in enterprises as stakeholders of these organizations, who - like any group interested in the functioning of the company - has its own goals and expectations. The level of satisfaction of these expectations to a great extent depends on the performance, commitment to ongoing tasks that make up the implementation of the objectives and strategies of enterprises. On the basis of a survey, an identification of the objectives and expectations of this group of employees shall be carried out. The dominant goal proved to be the financial benefits realized by satisfying level of wages. Women's expectations and their level of settlement shall compile the benefits achieved by surveyed men. Then, the companies that reward their workers at a satisfactory level are analyzed. Recorded observations, together with a proposal for the continuation of research in this field, were included in the summary.

**Keywords:** organization stakeholders, employee, employer



## PRACA I JEJ WARTOŚĆ W WYBRANYCH KONCEPCJACH TEOLOGÓW WCESNOCHRZEŚCIJAŃSKICH

**Maja Skiba**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Chrześcijaństwo potraktowane jako nurt zmierzający, zwłaszcza w jego wydaniu początkowym, do kreacji nowego porządku społecznego wniosło w moim przeświadczeniu wiele nowych, inspirujących poglądów na istotę pracy i jej wartościowanie. Podstawowe założenie Chrystusa, że wszyscy ludzie, niezależnie od swojej pozycji społecznej i stanu majątkowego są braćmi musiało, siłą takiego twierdzenia, doprowadzić do fundamentalnej w istocie rewizji na temat pracy jako wartości określającej pozycję człowieka w strukturze społecznej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie pokrótce myśli wczesnochrześcijańskiej na temat pracy ludzkiej jako jednej z podstawowych form aktywności człowieka.

**Słowa kluczowe:** praca, wartość pracy, teologia chrześcijańska

### Wprowadzenie

Pojęcie pracy sprowadzonej do czynności użytecznej, to znaczy dającej ludziom ją wykonującym lub korzystającym z jej wyników jakieś pożądane przez nich dobro niezbędne do życia w sensie biologicznym lub podnoszącym jego komfort – trudno określić jednoznacznie. Pojęcie pracy w ciągu wieków zawężano do wyodrębnionego rodzaju czynności, które wykonywane były przy wykorzystaniu siły mięśni, a w minimalnym stopniu rozumu. Poza pojęciem pracy pozostawały czynności niewątpliwie również użyteczne, lecz odnoszące się do, mówiąc ogólnie, władczych. Fakt ten łączył się z wyraźnym powiązaniem wszelkich czynności użytecznych ze strukturami społecznymi budowanymi hierarchicznie. W takim strukturalnym sytuowaniu pracy na najniższym poziomie znaczenia społecznego znajdowali się ludzie pracujący fizycznie. Pojawia się pytanie: jak przedstawiało się podejście do pracy w koncepcjach wczesnych chrześcijan?

### Praca w koncepcjach teologów wczesnochrześcijańskich

W pierwotnej doktrynie chrześcijańskiej, jak napisali Howard Becker i Harry Elmer Barnes, „nie istniała, jak to miało miejsce w doktrynie Tomasza z Akwinu idea powołania do określonego zajęcia, ponieważ Ojcowie Kościoła uważali, że w początkowym stanie człowieka panowała równość, a przejście do nierówności

dokonało się na skutek grzechu”<sup>1</sup>, co zresztą zostało zasygnalizowane jest już w piśmiennictwie starotestamentowym. I znowu odniosę się do wymienionych socjologów, pisząc, że pierwsi Ojcowie Kościoła, do których wymienieni badacze zaliczali między innymi Ojców Kapadockich<sup>2</sup>, wszystkie rodzaje pracy traktowali jednakowo, a fakt, że dany człowiek wykonuje akurat taką, a nie inną pracę, uznawali za skutek przypadku<sup>3</sup>. Niewątpliwie była to konsekwencja uznawania wszystkich chrześcijan za równych sobie braci, niezależnie od wykonywanego przez rodzaju pracy.

Równość wszystkich chrześcijan niezależnie od wykonywanej pracy i, co należy dodać, od posiadanego majątku jest probabilistycznym wnioskiem, który nasuwa się spontanicznie w czasie analizy życia chrześcijan w pierwotnych wspólnotach bliskich pojęciu komuny.<sup>4</sup> W istocie, problem pracy jako wartościowej czynności zbliżającej ludzi nie tylko do Boga, ale także do siebie raczej nie był eksponowany w pierwotnym nauczaniu ewangelicznym. O pracy uznawanej przez Chrystusa za rodzaj czynności, która nie może być otaczana obyczajową pogardą wskazuje jedynie sam fakt przebywania Chrystusa wśród ludzi niezamożnych, a zwłaszcza wśród biednych.

Szacunek, z jakim się do nich zwracał, nauczając o oczekującym ich Królestwie Niebieskim świadczył, że osądzał ich także poprzez ciążący na nich obowiązek pracy. Prawdopodobnie miał jedynie kontakt z ludźmi wolnymi i dlatego nie można twierdzić, że potępił niewolnictwo i związany z nim przymus fizyczny pracy. Jak twierdzą analitycy nauki społecznej, Chrystus nie sprzeciwiał się istnjącemu porządkowi społecznemu, który już za jego życia wyraźnie dzielił ludzi na pracujących i tych od pracy uwolnionych. Do przymuszonych fizycznie do pracy należeli natomiast niewolnicy.

Znane powiedzenie biblijne, oddajcież tedy co jest cesarskiego cesarstwu, a boskiego Bogu, które przytacza ewangelista św. Mateusz świadczy, że postulowana zasada równości ludzi wobec siebie dotyczyć miała tylko życia duchowego i zapowiadanego egalitaryzmu społecznego w pozaziemskim raju. Jak piszą Henryk Olszewski i Maria Zmierczak, wcześnie chrześcijanie długo jeszcze byli pewni, że koniec świata i powrót Chrystusa na ziemię nastąpi za ich życia lub za życia kilku następnych pokoleń chrześcijan<sup>5</sup>. Dlatego rozważanie na temat optymalnego porządku społecznego równającego ludzi w obowiązku pracy było nie stosowne.

Podobnie praca, jedynie w jej wąskim zakresie związanym z użytecznością, interesowała św. Pawła, pierwszego teologa interpretującego ewangeliczne wypowiedzi Chrystusa. Potępiał on pracę, jeśli prowadziła do bogactwa. Religijną wartość chrześcijanina stanowiło ubóstwo. Jednakże fakt zbliżenia się do siebie

<sup>1</sup> H. Becker i H.E. Barnes: *Rozwój myśli społecznej od wiedzy ludowej do socjologii*, Książka i Wiedza, Warszawa 1964, s. 324.

<sup>2</sup> L. Milian, *W poszukiwaniu doskonałego porządku społecznego. Zbiór rozpraw socjologiczno-filozoficznych*, Wydawnictwo Gdańska Szkoła Wyższa, Gdańsk 2012, s. 89.

<sup>3</sup> H. Becker i H.E. Barnes: *Rozwój myśli społecznej..*, op. cit., s. 325.

<sup>4</sup> L. Milian; *W poszukiwaniu doskonałego..*, op. cit., s. 93.

<sup>5</sup> H. Olszewski i M. Zmierczak, *Historia doktryn politycznych i prawnych*, wyd. II, publikacja nakładem autorów, Poznań 1994, s. 44.



chrześcijan zarówno tych zamożniejszych, jak i biedaków wywołał zaniepokojenie władz. Ugrupowania chrześcijan zakładane w Rzymie były społecznym novum i mogły zagrozić stabilności życia społecznego imperium. Prawdopodobnie tajemniczość obrzędów religijnych chrześcijan oraz odmowa składania świątynnych hołdów bogom zapoczątkowała falę ich prześladowań podjętych przez cesarza Nerona.

Prześladowani chrześcijanie odprawiali swoje praktyki religijne w podziemnych cmentarzach rzymskich zwanych katakumbami. Niewątpliwie prześladowani wolni ludzie pracy, którzy podejmowali ją nie z przymusu, ale z własnej woli, byli jej pozbawiani. Prawdopodobnie spontanicznie też pojawiła się w zamożniejszych chrześcijanach chęć podzielenia z pokrzywdzonymi swoim majątkiem. Tak narodziła się idea gmin chrześcijańskich przybierających formę wspólnot nie tylko duchowych, lecz również materialnych, dysponujących wytworzonymi kolektywnie rezultatami pracy.

Pierwszy teolog, a był nim św. Paweł, zdecydowanie opowiadał się nie tylko za równością duchową ludzi. Howard Becker i Harry Elmer Barnes napisali, że według tego apostoła *każdy, nawet najpośledniejszy rodzaj pracy zasługuje na szacunek, bowiem każde wartościowe działanie jest służbą bożą*<sup>6</sup>. Odwołując się do tego stwierdzenia, można powiedzieć, że *apostoł Paweł zapoczątkował rozważania o aksjologicznym wymiarze pracy z pozycji teologii chrześcijańskiej*. Podkreślając to teologiczne, a nie utylitarystyczne postrzeganie pracy, zwracamy uwagę, że w takim aspekcie praca niezależnie od tego, jak będzie postrzegana w następnych wywodach, zawsze będzie li tylko nakazem Boga, a nie potrzeb ludzkich. Paweł, co jest charakterystyczne, potraktował pracę w płaszczyźnie czynności użytecznych, a także niezbędnych dla życia i dlatego ocenianych w płaszczyźnie wartości zasługujących na pozytywną ocenę Boga. Wyraźnie na planie dalszym umieścił jej powiązanie z karą za grzech pierworodny. Poglądy apostoła Pawła mogły być znane Ojcom Kapadockim.

Kapadocja wraz z istniejącymi tam gminami chrześcijańskimi była w pierwszych czterech wiekach istnienia chrześcijaństwa znaczącym teologicznym ośrodkiem myśli teologicznej, w której znalazło się także miejsce dla oceny pracy. Jak wynika z tekstów dzieła Andrzeja Sylwestrzaka<sup>7</sup>, do wczesnochrześcijańskich teologów, zwanych także kapadockimi, którzy podejmowali rozważania o pracy należy zaliczyć Ojca Bazylego i jego brata Grzegorza oraz również Grzegorza zwanego Kapadocczykiem z Nazjanzu. W ich aksjologii pracy chrześcijaństwo było wspólnotą wiernych zarówno bogatych, jak biednych. Według nich, bogactwo chrześcijanina powinno być sztuką włodarzenia, którego efektem musi być dzielenie się nadwyżkami z wiernymi. Tak przyjęta zasada równości ludzi wobec siebie prowadziła do uznania innej, znaczącej zasady, to znaczy powszechnego obowiązku pracy.

<sup>6</sup> H. Becker i H. E. Barnes, *Rozwój myśli społecznej...*, op. cit., s. 318.

<sup>7</sup> A. Sylwestrzak, *Historia doktryn politycznych i prawnych*, PWN, Warszawa 1995, s. 86-87.

Praca staje się, jak pisze Andrzej Sylwestrzak, obowiązkiem zdolnych do niej ludzi, z jednej strony ma służyć ich utrzymaniu, a z drugiej ma też stanowić zabezpieczenie chorych, kalek, upośledzonych. Ojcowie kapadoccy zainicjowali zakładanie domów opieki, sierocińców, domów starców, szpitali, przekazując obowiązek ich utrzymania gminom chrześcijańskim. Można przypuszczać, że Ojcowie Kapadoccy byli też pod wpływem jednego z sekciarskich odłamów religii żydowskiej. Wyznawców tej sekty judaistycznej nazywano esseńczykami. To członkowie tej sekty propagowali zakładanie wspólnot opartych na kolektywnej własności dóbr materialnych ze zbiorowymi posiłkami włącznie.<sup>8</sup>

Wczesne chrześcijaństwo podjęło odmienną od dotychczasowej, starożytnej, aksjologię pracy, traktując ją za obowiązek przynależny wszystkim ludziom. Teologowie tego okresu wyraźnie nawiązali do starotestamentowej aksjologii pracy. Ta egalitarystyczna doktryna wartościująca pracę uległa, w dalszych wiekach, całkowitemu zapomnieniu. Z pracy sprowadzanej w teologii wczesnego chrześcijaństwa do każdej czynności użytecznej wyodrębniono z czasem, podobnie jak to było w aksjologii starożytnej, czynność wymagającą trudu fizycznego wyłączającą lub też w znaczącym stopniu ograniczającą aktywność umysłową.

Łączyło się to ze zróżnicowaniem umysłowym ludzi, co miało związek z adaptacją do teologii chrześcijańskiej poglądów Arystotelesa. Arystoteles, będąc myślicielem pogańskim, nie mógł zadomowić się w umysłach radykalnych ideologicznie Ojców Kapadockich. W każdym razie trzeba podkreślić, że według teologów kapadockich pogardzanie jakąkolwiek pracą dowodziło upadku moralnego człowieka. Praca niezależnie od jej rodzaju powinna dostarczać środków na skromne życie, stając się również czynnikiem integrującym chrześcijan ze sobą<sup>9</sup>.

Niewolnictwo było dla Ojców Kapadockich pogwałceniem równości, braterstwa i miłości do człowieka. Można również sądzić, że wyzysk łączący się nie tylko z pracą niewolniczej, ale również z wykonywaną przez najemnie pracujących ludzi wolnych, był dla nich zjawiskiem niegodnym porządku chrześcijańskiego. Uznanie niewolników za członków wspólnoty gminy chrześcijańskiej, a tak niewątpliwie było we wspólnotach kapadockich, zapowiadało, że chrześcijaństwo staje się nosicielem nowego porządku społecznego, w którym wszystkie czynności pożyteczne, czyli zaspokajające potrzeby człowieka, są w rzeczywistości pracą. Nie ma zatem podziału na pracę i te pozostałe, uznane za szlachetne. Dla Ojców Kapadockich prace umysłowe i fizyczne może wykonywać każdy człowiek niezależnie od urodzenia czy też posiadanego majątku.

Jak można się zorientować na podstawie badań archeologicznych, we wspólnotach kapadockich wszyscy, niezależnie, jaką wykonywali pracę, byli traktowani jako równi sobie ludzie nazywający siebie ewangelicznymi braćmi. Właśnie symbolem tej pierwotnej chrześcijańskiej komuny był wspomniany *wspólny stół jadalny*. Można przypuszczać, że we wspólnotach kapadockich egzystowali też zbiegli z latyfundiów rzymskich niewolnicy. Trudno przypuścić, że przy ewangelicznym założeniu, iż wszyscy ludzie są wobec siebie braćmi, by niewolnicy byli we wspólnotach potraktowani inaczej.

<sup>8</sup> H. Becker i H.E. Barnes: *Rozwój myśli...*, op. cit., s. 304.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 82.

W aspekcie tego stwierdzenia jakże wartościowe było przekonanie Ojców Kapadockich o znaczeniu pracy. Głosiło ono, że niezależnie od jej rodzaju, jest czynnością zalecaną wszystkim ludziom przez Boga. Być może Ojcowie nie byli tak silnie związani z wiarą, by sądzić, że praca jest karą za grzech pierworodny i zauważali przede wszystkim jej wartości utilitarne. Skłaniali się do poglądu, że jeśli ludzie są z natury równi, to także praca nie może, również z natury, ich wszystkich obowiązująca, różnicować. Praca jest zarówno karą za grzech pierworodny, jak i środkiem do zbawienia każdego chrześcijanina. W kilkanaście wieków później poglądy Ojców Kapadockich odżyły w teologii wczesnego europejskiego Odrodzenia.

Poglądy Ojców Kapadockich nie były wyłącznymi, typowymi dla wczesnego chrześcijaństwa. O rozbieżności zdań na wartość pracy i jej cel w poglądach wczesnochrześcijańskich teologów piszą A. Sylwestrzak oraz wymienieni wcześniej socjologowie amerykańscy, czyli H. Backer i H. E. Barnes<sup>10</sup>.

Z pewnością praca, która niejako na dalekim marginesie prezentowana była w ewangeliach, stawiała się w procesie rozwoju teologii chrześcijańskiej znaczącym problemem jako wartość determinująca godziwe życie chrześcijanina. Wskazując na wartość pracy, a jednocześnie równość duchową ludzi współpracujących ze sobą w kontakcie fizycznym, przygotowywano naukę kształtującego się instytucjonalnie kościoła do, jak pisze przywołany już wcześniej A. Sylwestrzak, *nadejścia jakiejś nowej formacji opartej na wyzwoleniu z pęt niewolnictwa, której jednak nie potrafili jeszcze nazwać ani dokładniej zdefiniować*<sup>11</sup>.

W kontekście tego stwierdzenia nie można się więc dziwić, że co najmniej trzy początkowe wieki naszej ery zaznaczyły się znaczącymi, co do różnic merytorycznych, teologicznymi interpretacjami treści ewangelicznych, a w tym również pracy. Chrześcijaństwo rozpadało się na odłamy, a nawet wzajemnie zwalczające się sekty. Niektórzy teologowie, a należy do nich zaliczyć Orygenesusa i Klemensa z Aleksandrii, akceptowali istniejący porządek społeczny wraz z niewolnictwem. Przy puszczałnie uznawali za właściwą antyczną aksjologię pracy i jej podziału.

Człowiek, zdaniem teologów chrześcijańskich akceptujących antyczny porządek społeczny, wchodził do społeczeństwa nie z pozycji spodziewanych korzyści, lecz dlatego, że taka jest jego natura. Natura w ujęciu antycznym została stworzona przez Siłę Wyższą, a w odniesieniu do teologów chrześcijańskich - przez Boga. Mimo zdecydowanej różnicy w osądzie, kto był kreatorem natury, wniosek był taki sam: natura zróżnicowała ludzi pod względem sprawności fizycznej oraz umysłowej. Tak więc natura dawnego niewolnika, chociaż został, co ważne, wolnym fizycznie chrześcijaninem, nie pozwalała mu na jakąkolwiek samodzielność, a tym bardziej na udział we władzy. Także dany rodzaj pracy, w którym uczestniczył człowiek staje się pochodną prawa natury. W pierwszej, powierzchownej analizie takiego stosunku wartościującego pracę, można by stwierdzić, że praca w ujęciu pierwszych teologów była zgodna z potrzebami bytowymi człowieka. Dlatego

<sup>10</sup> A. Sylwestrzak, *Historia doktryn...*, op. cit., s. 47 oraz H. Backer i H.E. Barnes, *Rozwój myśli...*, op. cit., s. 323-326

<sup>11</sup> A. Sylwestrzak, *Historia doktryn...*, op. cit., s. 87.

praca, aby była skuteczna, musi wiązać się z naturalnymi właściwościami organizmu ludzkiego. Czyżby wynikał z tego racjonalny pogląd na podział pracy? Takie nasuwające się samo przez się skojarzenie nie jest jednak prawdziwe.

W ujęciu wymienionych teologów chrześcijańskich, człowiek nie wybiera danego rodzaju pracy zgodnie ze swoimi możliwościami fizycznymi i psychicznymi. W istocie człowiek staje się narzędziem w rękę Boga. To Bóg obdarzając człowieka fizycznymi właściwościami wybiera mu, w jego niejako imieniu, dany rodzaj pracy. To rozumowanie stanie się w przyszłości podłożem wiązania pracy, przekształconej semantycznie w powinność, z urodzeniem danego człowieka.

Teologicznie formułowana aksjologia pracy, przeniesiona dosłownie z aksjologii antycznej, konserwuje starożytny podział na czynności szlachetne i te pozostałe, wymagające trudu fizycznego. W tym podziale odnawia się starotestamentowa wartość pracy sprowadzona do kary za grzech pierworodny. Nadane na podstawie faktu urodzenia się w klasie uprzywilejowanej społecznie, pewne uwolnienie od obowiązku pracy, poprzez obdarzenie jej obowiązkami spełniania powinności szlachetnych, silnie eksponuje aksjologiczną ocenę pracy. Oczywiście tej zawężonej do czynności fizycznych wymagających wysiłku.

Pojawia się w takim podziale negatywna w sensie aksjologicznym wartość tak wyodrębnionej pracy. Można zauważyć, że takie rozumowanie miało pewne podstawy racjonalne. Przecież ktoś musiał zawsze, w każdych warunkach, kierować pracą najczęściej wykonywaną zbiorowo. Niewątpliwie przywództwo jednostek stało się zacznym czynności szlachetnych.

Z takiego rozumowania wypływa spontaniczny, ale też konkretny wniosek: prawo naturalne jako wyznacznik obowiązku pracy, zmusza w istocie tylko część ludzi do pracy. To ludzie pracy fizycznej dźwigać będą przez wieki odium pracy wykonywanej jako konsekwencja grzechu pierworodnego. W takim rozumowaniu wszelki podział pracy uznawany przecież w każdej epoce, także wczesnego chrześcijaństwa, za społecznie niesprawiedliwy, zwalnia ludzi, stanowiących lub zabezpieczających dany porządek społeczny, z odpowiedzialności za taki stan rzeczy. Odwoływanie się do prawa naturalnego jako niezmiennego, bo pochodzącego od Siły Wyższej miało taki pogląd na pracę utwierdzać.

Św. Augustyn, opowiadając się za despotyzmem uszlachetnionym chrześcijaństwem, wychodzi z założenia, że ludzie wykonujący prace fizyczne, a zatem nie w pełni rozumni, nie potrafią zrozumieć woli boskiej. Dlatego do wykonywania prac można ich zmusić i karać za brak wiary i nieposłuszeństwo. Trzeba ich karać nawet wówczas, gdy nie będą w stanie tej kary zrozumieć<sup>12</sup>. Na szczęście, dla korzystnych przemian w aksjologii pracy fizycznej, ten pogląd był ciągle, na rozmaitych etapach przemian w ocenie wartości pracy, kwestionowany.

Trzeba dodać w omawianiu rozbieżności w chrześcijańskiej ocenie pracy i jej celu, że pojawia się wyraźny niekorzystny dla jej wartościowania wymiar. Natura, która obciąża ludzi pracą, tutaj na ziemi jest spełnieniem się wyłącznie woli boskiej. Nie ma zatem na ziemi życia, z dala od raju, które by można nazwać szczęśliwym. Nakaz pracy dany ludziom przez Boga ma być zawsze i na każdym kroku kojarzony z karą za grzechy.

<sup>12</sup> L. Milian: *W poszukiwaniu doskonałego...*, op. cit., s. 112.

Wymienieni socjologowie H. Backer i H.E. Barnes posuwają się bardzo daleko w negatywnej ocenie takiej aksjologii pracy. Piszą bowiem, że wszelkie instytucje społeczne są z punktu widzenia wczesnych teologów chrześcijańskich złem koniecznym. Do takich, będących ciężącym na ludziach rezultatem grzechu pierworodnego, zaliczyli: patriarchalne panowanie mężczyzny, własność prywatną, niewolnictwo, państwo<sup>13</sup>. A woli boskiej, niezależnie czy jest ona dla poszczególnych ludzi korzystna czy też odwrotnie, nie można negocjować i należy przyjmować z pokorą.

W aspekcie przedstawionych różnic w wartościowaniu pracy ludzkiej w poglądach pierwszych teologów chrześcijańskich bardzo interesująco przedstawia się ewolucja poglądów jednego z najwybitniejszych teologów chrześcijańskich zwanego Augustynem z Hippony. Augustyn, żyjący na przełomie IV i V wieków, należy do teologów, którzy nadal swoimi poglądami wpływają na współczesne stanowisko Kościoła, także w sprawach społecznych. Pragnę ją przedstawić, gdyż dowodzi ona jak znaczącym problemem była ocena pracy w kontekście istniejących struktur społecznych.

Niewątpliwie św. Augustyn był teologiem, który zdawał sobie sprawę, że antyczny porządek społeczny przekształcający się w porządek feudalny nie może stanowić wzorcowej wizji przyszłego świata w pełni już chrześcijańskiego. Stanowy i hierarchicznie skonstruowany porządek feudalny miał być, według niego, porządkiem niesprawiedliwym w odniesieniu do chrześcijańskiego pojmowania dobra i zła. Trzeba taki porządek, w którym nadal istnieją ludzie zwolnieni od pracy i żyją wygodnie z pracy innych będących w większości społecznej, zdecydowanie odrzucić. To św. Augustyn postanowił w początkach swojej działalności duszpasterskiej wskrzesić upadłą już ideę wspólnot kapadockich. Chrześcijańska gmina wspólnotowa miała być wzorem przyszłej organizacji społeczeństwa chrześcijańskiego. Z jego inicjatywy powstały dwie takie wspólnoty w północnej Afryce, czyli w Tagaście i w Hipponie<sup>14</sup>.

Nie dochowały się informacje o organizacji i życiu społecznym w tych wspólnotach. Augustyn, jak można przypuszczać, nie pozostawił zapisu o swoich pierwotnych koncepcjach obejmujących zmianę istniejącego porządku społecznego.

Rozczarowanie Augustyna było wielkie, gdyż obydwie wspólnoty rozpadły się prawdopodobnie z przyczyn, jak pisze Lech Milian, społecznych różnicowań wchodzących w ich skład ludzi. Pochodzenie społeczne członków wspólnot było powiązane z prawdopodobnie niemogącymi się wyciszyć różnicami w mentalności, a także ze zbyt radykalnymi regułami życia społecznego. Wspólnoty zmuszone do współpracy z otoczeniem zewnętrznym, całkowicie odmiennym ustrojowo, nie potrafiły utrzymać niezbędnej autonomii. Historycy nie dysponują informacjami dla czego wspólnoty zwane augustiańskimi nie mogły utrzymać się jako model chrześcijańskiej wspólnoty egalitarystycznej. L. Milian zwrócił uwagę, że kilkunastowieczne trwanie i funkcjonowanie wspólnot kapadockich powodowane było stale istniejącym zagrożeniem prześladowań.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> H. Becker i H.E. Barnes: *Rozwój myśli...*, op. cit., s. 323-324.

<sup>14</sup> Na terenie dzisiejszej Algierii i Tunezji. Zob. Św. Augustyn, *Dialogi filozoficzne*, Znak, Kraków 1999, s. 114, Św. Augustyn, *Wyznania*, Znak, Kraków 2007, s. 156.

<sup>15</sup> L. Milian, *W poszukiwaniu doskonałego...*, op. cit., s. 149.

Zatem członków wcześniejszych wspólnot kapadockich integrowała nie tylko wiara, ale również wspólne zagrożenie fizyczne, które determinowało wszelkie zachowania. W warunkach dobrowolności udziału we wspólnotach augustiańskich, chrześcijańskie reguły życia codziennego, ograniczające się prawdopodobnie do pracy, modlitwy i opieki nad rodziną, nie były możliwe do akceptacji.

L. Milian wskazuje na ciekawą zmianę orientacji społecznej św. Augustyna. Zniechęcony rozpadem wspólnot uznał, że wzorcowym ładem społecznym będzie reżim despotyczny, w którym nadal istnieją podziały społeczne przeniesione ze starożytności. Nie opowiedział się wprawdzie za pogardą dla pracy ale, podobnie jak to rozumie stoicy, pod wpływem których się znalazł, doszedł do wniosku, że pewne rodzaje prac wykonują ludzie niezdolni do samodzielnej egzystencji i dlatego zmuszeni do poddania się rygorystycznej kontroli stanu władczego<sup>16</sup>.

Znacznie ważniejszym dla tego teologa stał się porządek, który naszkicował w wielotomowym dziele zatytułowanym *O państwie bożym*. Opowiada się w nim za ładem despotycznym, którego uszlachetnienie będzie możliwe, jeśli opiekę nad poczynaniem despotycznego władcy przejmą duchowni chrześcijańscy. Nowy typ despotyzmu, częściowo powielający imperialny porządek ustrojowy, miał być pozbawiony niewolnictwa. Można sądzić, że zaakceptowany przez Augustyna despotyzm władczy wynikał też z zauważalnej prze niego powszechnej ułomności natury ludzkiej i skłonności do występków grzesznych. Dlatego państwo despotyczne porównał do bicia bożego karzącego ludzi bezbożnych<sup>17</sup>. Augustyn zaleca też, co może świadczyć o jego niewątpliwym wizjonerstwie, „zrównanie pracy umysłowej i fizycznej w jej wymiarze wartościującym. Praca dowodzi godności i przydatności człowieka, zaś bogactwo nie zwalnia z obowiązku pracy, zachęcającej raczej do większego wysiłku”.<sup>18</sup> Stwierdzenie, na które powołuje się A. Sylwestrzak, wymaga komentarza. Augustyn, opowiadając się za despotycznym ustrojem powiązany z chrześcijaństwem, musiał zrezygnować z pierwotnej idei powszechności pracy obowiązującej wszystkich ludzi. Wraz z akceptacją hierarchicznego porządku społecznego wyodrębnił znaczącą dla tego reżimu klasę ludzi władzy. Tym samym, wyodrębnił na wzór starożytności, klasę wyzwoloną od fizycznego trudu pracy. W jego nowej koncepcji ustrojowej pracą z jej powszechnością ograniczyła się do warstw ludzi poddanych, czyli, inaczej mówiąc, podporządkowanych klasie władczej.

Model takiego ustroju, jeśli by, jak pisze A. Sylwestrzak, miałby łączyć się z „potępieniem nieróbstwa i wyczyszczeniem pracy cudzej, w szczególności niewolniczej, sprawiłby, że o powszechności pracy nie mogłoby być mowy.

W zakresie czynów bezbożnych *tych poddanych* znalazło się lenistwo, brak ochoty do pracy i wszelkie uczynki, których celem jest ominięcie obowiązku pracy. Instytucją, która będzie strzec sprawiedliwości w tak rządzonym państwie ziemskim stanowiącym przeciwstawienie idealnego państwa boskiego, miał stać

<sup>16</sup> Ibidem, s. 115.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 158.

<sup>18</sup> A. Sylwestrzak, *Historia doktryn...*, op. cit., s. 96-97.

się, według nowej koncepcji Augustyna, kościół i jego duchowieństwo. W konsekwencji teologiczna dyrektywa *módl się i pracuj* stała się na kilka wieków obowiązującą w ocenie zachowań życiowych ludzi pracy fizycznej, wykorzystujących do niej ręce i nogi.

## Zakończenie

Przedstawione koncepcje, a w szczególności poglądy Augustyna i ich przemiana, świadczą jak trudne, a praktycznie niemożliwe jest pogodzenie mistycznych wizji świata z realistycznym porządkiem społecznym. Augustyn, zafascynowany życiem społecznym opartym na miłości bliźniego, pragnął porządku egalitarnego, mogącego zostać przyrównywanym do komuny. Kiedy poniósł ideologiczną porażkę w tym zakresie, usiłował wykreować podobny, także osadzony na miłości wzajemnej ludzi do siebie, porządek despotyczny, ale z już rozbudowaną hierarchią społeczną. Próba połączenia despotyzmu władzy jednostkowej z powszechnym poszanowaniem się ludzi była także mistyczna, a więc niemożliwa do urzeczywistnienia.

Jednak jest w pierwotnej wizji Augustyna coś, co zastanawia. Augustyn chciał w swoich pierwotnych poglądach *stworzyć cywilizację powszechną pracy, w której udział ludzi w pracy użytecznej, byłby podstawą ich społecznej oceny*. Prawdopodobnie z goryczą musiał od tej idei odstąpić. Jak napisał A. Sylwestrzak: dla Augustyna niedoścignionym, a jednocześnie mistycznym wręcz ideałem „*było wyrzeczenie się własności i – podobnie jak to robili pierwsi chrześcijanie – wspólne wytwarzanie i spożywanie dóbr*”.<sup>19</sup>

Nawet powszechność pracy sprowadzona do obowiązku wyłącznie owych *maluczkich* okazała się nierealistyczna. Jak okazało się po kilku wiekach, już w rozwiniętym porządku feudalnym, nawet w obrębie zbiorowości przeznaczonych do pracy, nie wszyscy mieli do niej pełny dostęp. W średniowieczu na przykład, nękanym przez wojny i epidemie, miało miejsce przeludnienie wsi oraz występował nadmiar bezrobotnego plebsu w miastach, co z kolei było przyczyną powszechnej nędzy oraz powszechnego głodu.

## Literatura

1. Becker H., Barnes H.E., *Rozwój myśli społecznej od wiedzy ludowej do socjologii*, Książka i Wiedza, Warszawa 1964
2. Milian L., *W poszukiwaniu doskonałego porządku społecznego. Zbiór rozpraw socjologiczno-filozoficznych*, Wydawnictwo Gdańska Szkoła Wyższa, Gdańsk 2012
3. Olszewski H., Zmierczak M., *Historia doktryn politycznych i prawnych, wyd. II, publikacja nakładem autorów*, Poznań 1994
4. Sylwestrzak A., *Historia doktryn politycznych i prawnych*, PWN, Warszawa 1995
5. Św. Augustyn, *Dialogi filozoficzne*, Znak, Kraków 1999
6. Św. Augustyn, *Wyznania*, Znak, Kraków 2007

---

<sup>19</sup> A. Sylwestrzak: *Historia doktryn...*, op. cit., s. 96,

## **WORK AND ITS VALUE ON THE CONCEPTS OF EARLY CHRISTIAN THEOLOGIANS**

**Abstract:** Christianity treated as stream order, especially in its initial release, to the creation of a new social order made in my mind of a lot of new, inspiring views on the essence of the work and its evaluation. The basic assumption of Christ that all people, regardless of their social position and financial status are brothers, had to force such a claim lead to a fundamental revision in fact about working as a value that specifies the position of man in the social structure. The purpose of this article is to present in short early Christian thought on work, as one of the basic forms of human activity.

**Keywords:** labor, value of work





## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I KOMUNIKACJĄ – PRIORYTETEM WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

**Katarzyna Gabryś**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Elementem składowym zarządzania współczesną organizacją staje się dyscyplina określana mianem zarządzanie wiedzą. Czynnikiem pobudzającym jej rozwój jest rosnące znaczenie wiedzy wśród zasobów niematerialnych organizacji. Choć zarządzanie wiedzą nie ma jednoznacznej wykładni w teoriach, nie można mieć wątpliwości, że bez dostępu do wiedzy i zarządzania nią trudno współczesnej organizacji osiągnąć takie cele, jak: rozwój, przewaga nad konkurentami oraz podniesienie poziomu innowacyjności. Proces zarządzania wiedzą obejmuje wiele działań, między innymi zdobywanie jej, transferowanie i rozwijanie. Realizacja tych celów wymaga sprawnego komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z podmiotami otoczenia zewnętrznego.

**Słowa kluczowe:** organizacja, wiedza, informacja, komunikacja, zarządzanie

### Wprowadzenie

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji uległy w ostatnich dekadach istotnym zmianom. Po pierwsze, zmieniła się i wciąż zmienia rzeczywistość ekonomiczna, społeczna i technologiczna, która stanowi otoczenie organizacji. Po drugie, otwarcie gospodarek, krajów, społeczeństw i jednostek stworzyło szeroką przestrzeń dla budowy wszelkiego rodzaju relacji. Po trzecie, zasadniczo zmieniła się rola poszczególnych zasobów organizacji, nadając czołowe znaczenie zasobom niematerialnym tj. wiedzy oraz informacji. Po czwarte wreszcie, rozwój technologii ICT uruchomił trudne kiedyś do wyobrażenia kanały dostępu do zasobów niematerialnych, ich gromadzenia i powiększania.

Kumulowanie wszystkich wymienionych zjawisk zaowocowało pojawieniem się wielu jakościowo nowych cech organizacji oraz warunków ich działania. Można je wiązać z kształtowaniem się „nowej gospodarki” oraz „gospodarki opartej na wiedzy”. Wyznaczają one ramy funkcjonowania dla współczesnych organizacji, począwszy od procesu kreowania unikatowych zasobów, poszukiwania dostępu do wiedzy oraz informacji, doskonalenia kompetencji, budowy intensywnych relacji z otoczeniem i doskonalenia procesów komunikacji, intensyfikowania działań zmierzających do efektywnego wykorzystania nowoczesnych technologii itd. Sięganie po dobrodziejstwa, jakie kryją się za systemem gospodarki opartej

na wiedzy, uwarunkowane jest przede wszystkim kreatywnością. Jest ona tym bardziej niezbędna, kiedy organizacja pragnie być innowacyjna i konkurencyjna.

W warunkach pogłębiającej się globalizacji i szybkiego postępu technologicznego kluczowym zasobem staje się informacja i wiedza. O ile tradycyjne czynniki produkcji wciąż są niezbędne do budowania wartości dodanej i determinowania procesów rozwoju organizacji, to kluczem do sukcesu jest umiejętność wychwytenia z ogromnego strumienia informacji tej potrzebnej do tworzenia wiedzy i wykorzystania jej w sposób przynoszący największe korzyści<sup>1</sup>. Takie działanie nie może być zostawione przypadkowi. Ogromne znaczenie ma fakt, że zasobów niematerialnych organizacja nie może kupić, bo nie są przedmiotem obrotu na rynku. One muszą być tworzone przez samą organizację. Dodatkowo nie są one zasobem trwałym, ani nie podlegają prawom własności, co oznacza, że organizacja musi tworzyć sprzyjające warunki, żeby zasoby te nie tylko utrzymać, ale i stale powiększać. Nie ma więc wątpliwości, że cały proces gromadzenia, rozwijania, przenoszenia i wykorzystywania informacji i wiedzy musi podlegać zarządzaniu. Zarówno dorobek teoretyczny, jak i praktyczne działanie współczesnych organizacji potwierdzają rosnącą rolę tegoż zarządzania i dowodzą fundamentalnego jego wpływu na całość procesu zarządzania organizacją oraz na jej potencjał rozwojowy. Wśród autorów polskojęzycznej literatury przedmiotu warto wymienić między innymi<sup>2</sup>: prace B. Wawrzyniaka, J. Kisielnickiego, E. Stańczyk-Hugiet oraz prace W.M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk.

Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie ważnych aspektów procesu zarządzania wiedzą, znajdujących odzwierciedlenie głównie w literaturze przedmiotu. W tym celu wykorzystano analizę dostępnej w Polsce literatury przedmiotu oraz syntezę przypadku formułowania ogólnych wniosków.

### **Informacja i wiedza – istota i zależności**

Zmiana stała się synonimem współczesnego świata, niezależnie jaką dziedzinę ludzkiego życia i działania bierze się pod uwagę. Najbardziej spektakularne przeobrażenia dokonują się w sferze ekonomicznej i społecznej. Decydują o tym nie tylko zmienność czy złożoność rzeczywistości. Coraz większy wpływ, także na działalność organizacji, mają liczne wyzwania, których źródłem są: rosnąca konkurencja i potrzeba innowacji. Od organizacji wymaga się zatem rozumienia tego, co dzieje się w jej bliższym i dalszym otoczeniu, adaptacji do jego wyzwań i obrony przed jego zagrożeniami. Konieczne są także umiejętności korzystania z narzędzi nowoczesnych technologii. System informacyjno-komunikacyjny

<sup>1</sup> Z. Przygodzki, *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, [w:] *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, Difin, Warszawa 2011, s. 12.

<sup>2</sup> B. Wawrzyniak, *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003, s. 45, E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 78, liczne prace W. M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk.

zdaniem W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, to jeden z kluczowych czynników wzrostu efektywności dzisiejszej organizacji<sup>3</sup>. Działanie organizacji w tych warunkach, jeśli ma ono być sprawne, skuteczne i efektywne, wymaga coraz większej wiedzy; niedocenienie jej znaczenia może okazać się w praktyce bardzo kosztowne.

Liczne badania teoretyków oraz doświadczenia praktyków wskazują, że organizacja, otwarta na pozyskiwanie nowych kompetencji zapewniających jej rozwój, pozycję wśród konkurentów i większą innowacyjność, musi zdawać sobie sprawę z kluczowej roli, jaką odgrywają jej niematerialne zasoby. Szczególne miejsce zajmuje w nich wiedza.

Duża wartość zasobu wiedzy i jej wpływ na efektywność działalności każdej współczesnej organizacji powinny stać się imperatywem dla uporządkowanego i racjonalnego gospodarowania tym zasobem. Wyrazem powyższej tezy jest włączenie wiedzy w obszar podlegający zarządzaniu. Chociaż taka teza nie budzi dziś wątpliwości, to jednak warto zauważyć, że zarządzanie wiedzą jest procesem trudnym. Procesem, a nie jednorazową czynnością, bowiem wymaga ciągłego działania i doskonalenia. O trudności zaś tego procesu decyduje choćby charakter samej wiedzy – przede wszystkim jej niematerialność, która czyni to pojęcie trudnym do zdefiniowania, a zasób – trudnym do zidentyfikowania.

Najogólniej, pod pojęciem wiedzy, rozumieć można usystematyzowany zbiór informacji, będący uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, który może organizacja wykorzystać w swoim działaniu<sup>4</sup>.

Zaprezentowana definicja wskazuje na odrębność terminów: „informacja” i „wiedza”, która często nie jest dostrzegana. Konsekwencją tego jest utożsamianie obu kategorii. Jednak dla lepszego zrozumienia kategorii wiedzy i zarządzania nią, warto wskazać istniejącą między nimi różnicę, szczególnie, że w organizacji mamy do czynienia zarówno z informacjami, jak i z wiedzą.

Informacja to kategoria poznania, która powstaje jako rezultat analizy i interpretacji danych, czyli faktów i liczb dotyczących jakiegoś elementu rzeczywistości. Interpretacja danych, a więc tworzenie informacji wymaga umiejscowienia tych danych w jakimś kontekście. Kontekst ten jest zawsze ściśle związany z osobą interpretatora, z jego nastawieniem i sytuacją, w której się znajduje. To właśnie on nadaje informacji subiektywny charakter.

Samo posiadanie informacji nie przesądza jednak o powodzeniu przedsięwzięcia. Najistotniejsze jest to, co z daną informacją można zrobić, jak wykorzystać ją w procesie tworzenia wiedzy.

Oczywiste jest, że pozyskiwane przez organizację informacje zwiększają wiedzę (lub zmniejszają niewiedzę), a tym samym redukują niepewność oraz ryzyko przy podejmowaniu decyzji. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że poszerzają one

---

<sup>3</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>4</sup> T. Małkus, A. Stabryła, S. Wawak, K. Woźniak, *Założenia koncepcji budowy systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Doskonalenie struktur przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 421.

perspektywę, ułatwiając tym samym interpretację zjawisk i zdarzeń. To, co było wcześniej niewidoczne, może zostać zauważone<sup>5</sup>.

W świetle rozważań nad pojęciem informacji, wiedzę można zdefiniować jako „zdolność do nabywania, analizowania i wykorzystywania wartościowych informacji”<sup>6</sup> lub po prostu jako zaakceptowaną wartościową informację integrującą różne dane oraz fakty<sup>7</sup>. Informację zdobywa najczęściej jednostka. Chodzi jednak o to, aby przenieść informacje na grunt organizacji. Zatem ta część wiedzy indywidualnej jednostek tworzących organizację musi być zaakceptowana przez większość zespołu, ulec swoistej agregacji, budując w ten sposób rdzeń wiedzy organizacyjnej. Jednak warunkiem koniecznym, aby ten proces łączenia wiedzy indywidualnej miał miejsce oraz aby ta wiedza organizacyjna mogła się ciągle poszerzać, są wzajemne kontakty tych jednostek zarówno w ramach organizacji, jak i z innymi jednostkami spoza danej organizacji. Uzupełnieniem może być konstatacja A. Glińskiej-Noweś<sup>8</sup>, według której wiedza organizacji powstaje z inicjatywy i poprzez interakcje grupy, w drodze dialogu, dyskusji, ale także wspólnych doświadczeń i obserwacji. Proces tworzenia się wiedzy organizacyjnej kończy się utrwalaniem poszczególnych elementów wiedzy w dokumentach, normach, procedurach i praktykach organizacji, które faktycznie są odzwierciedleniem procesu stapiania się jej i transformacji z wiedzy indywidualnej w organizacyjną. Ten ostatni etap jest dla organizacji bardzo istotny, ponieważ wiedza jest, ze swej natury, czymś trudnym do uchwycenia i nietrwałym (ulotnym). Dlatego organizacja musi podejmować starania, na rzecz transformacji wiedzy indywidualnej w organizacyjną.

Działania przekształcania wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną wymagają spełnienia przynajmniej trzech warunków<sup>9</sup>:

- 1) sformułowania zasady tworzenia zbiorów informacji, niezbędnych do podejmowania decyzji na różnych szczeblach,
- 2) zapewnienia przejrzystości wiedzy (transparency of knowledge), a to wymaga znajomości i zrozumienia wizji, misji, głównych idei i innych ważnych symboli obowiązujących w organizacji (swoiste „drogowskazy” w procesie przekształcania wiedzy indywidualnej do świadomości zbiorowej),
- 3) integracja działań indywidualnych i zespołowych w jedną całość, poprzez zintegrowany system komunikacji we wszystkich kierunkach i poziomach w organizacji.

<sup>5</sup> B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Informacja w zarządzaniu strategicznym średnim przedsiębiorstwem*, [w:] *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 38.

<sup>6</sup> K. Kozakiewicz, *Zarządzanie wiedzą czy nowe wyzwanie dla nauk o zarządzaniu?*, [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategię*, red. W. Błaszczyk, B. Kaczmarek, Wydawnictwo Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 194-195.

<sup>7</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 397.

<sup>8</sup> A. Glińska - Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATORA”, Toruń 2007, s. 25.

<sup>9</sup> P. Grajewski, H. Czubasiewicz, *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, red. M. Hopej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 278.

Wyjątkowość wiedzy polega na jej uniwersalizmie. Kluczowe jej znaczenie nie ogranicza się do jakiegoś jednego obszaru działalności organizacji, lecz dotyczy wszystkich, jakie składają się na tę działalność. Wraz z powiększaniem zasobu wiedzy organizacja nabywa nowe umiejętności, dzięki którym może lepiej wykorzystywać pozostałe, kontrolowane przez siebie zasoby.

P. Drucker<sup>10</sup>, budując nowy paradygmat zarządzania uwzględniający burzliwość współczesnego otoczenia, uznał wiedzę za podstawowy zasób ekonomiczny. Sugerował, że organizacja, która chce w sposób kreatywny rozwiązywać swoje problemy, zwiększyć swoją innowacyjność i odnieść sukces rynkowy, musi nastawić się na proces ciągłego aktualizowania posiadanej wiedzy, pozyskiwania całkiem nowej wiedzy, tworzenia wiedzy oraz dzielenia się nią. W taki sposób kreuje się źródło nowej energii działania organizacji. Jest to możliwe, ponieważ wiedza dostarcza organizacji instrumentów, dzięki którym może ona poradzić sobie z kompleksowością w całościowy sposób. Pozwala jej także zidentyfikować obszary niewiedzy, umożliwia ocenę nowych sytuacji i pozyskiwanych informacji; ułatwia także wiązanie nowych i już posiadanych elementów poznania<sup>11</sup>.

Współczesne uwarunkowania ekonomiczne oraz charakter otoczenia, w jakim przychodzi dziś działać organizacji dobrze współgrają z cechami zasobu wiedzy. W literaturze przedmiotu wśród owych cech wymienia się: dominację (strategiczny charakter zasobu), niewyczerpalność (zasób nie maleje wraz z jego wykorzystaniem), symultaniczność (możliwość wykorzystywania wiedzy w różnym czasie i różnych miejscach jednocześnie) oraz nieliniowość (potencjalne szanse osiągnięcia większych korzyści z większego zasobu wiedzy)<sup>12</sup>.

Opisane wyżej właściwości wiedzy, jej wszechstronność oraz możliwości, jakie stwarza dla organizacji jej posiadanie i wykorzystanie, czynią z niej zasób, który zasługuje na dużo większą uwagę niż jakikolwiek inny zasób organizacji, zarówno materialny, jak i niematerialny. I mimo że wiedza jako czynnik rozwoju doceniany jest już od dłuższego czasu, to obszarem, który został uznany za wymagający szczególnego traktowania, stał się dopiero pod koniec XX wieku.

### **Proces zarządzania wiedzą: istota, cechy i potencjalne efekty**

Implikacją dla wdrożenia procesu zarządzania wiedzą jest konieczność usprawnienia jej pozyskiwania, gromadzenia, transferowania w ramach organizacji oraz stworzenie optymalnych kanałów jej dyfuzji. Wiąże się to ze zwiększeniem dostępności wiedzy, zarówno w wymiarze miejsca, jak i czasu. Zarządzanie wiedzą umożliwia także bardziej świadome działania na rzecz kształtowania w organizacji zbiorowej inteligencji, czego efektem będzie racjonalne podejmowanie decyzji we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

<sup>10</sup> P. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999, s. 13-19.

<sup>11</sup> A. Glińska -Neweś, *Kulturowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 24.

<sup>12</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 12-13.

<sup>13</sup> M. Golińska - Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009, s. 16-17.

Jednym z pierwszych kroków w procesie zarządzania wiedzą są działania o charakterze porządkującym. Objęte są nimi następujące obszary:

- identyfikowanie wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia,
- tworzenie w organizacji nowej wiedzy,
- rozwijanie i aktualizowanie już posiadanej wiedzy,
- oceny posiadanej wiedzy,
- przetwarzanie,
- przechowywanie (kodyfikacja),
- ochrona,
- transferowanie czyli dzielenie się wiedzą w ramach organizacji lub z otoczeniem (dyfuzja wiedzy),
- wykorzystywanie wiedzy która znalazła się w dyspozycji organizacji.

Mając na uwadze wcześniejsze rozważania na temat różnicy pomiędzy informacją i wiedzą, warto w tym miejscu wskazać na odmiennność zarządzania obu zasobami, tym bardziej, że informacja także podlega zarządzaniu. Jednak to zarządzanie ma charakter czysto techniczny i dotyczy np. dostępu konkretnych ludzi do informacji czy sposobów ich przekazywania. Natomiast zarządzanie wiedzą jest wprawdzie elementem zarządzania ludźmi w organizacji, lecz koncentruje się ono przede wszystkim na rozwijaniu wiedzy i kształtowaniu umiejętności, które są jej rezultatem.

Zarządzanie wiedzą, jak przekonują teoretycy, powinno być sprawne i skuteczne. Warunkiem spełnienia tych celów jest istnienie wewnątrz organizacji odpowiedniego systemu złożonego z kompleksu zasad, procedur, instrumentów i struktur. Zapewniają one skuteczną realizację strategii zarządzania w każdym z wymienionych wyżej obszarów<sup>13</sup>.

Warto jednak w tym miejscu zauważyć, że nie istnieje jeden uniwersalny system, który gwarantowałby efektywne zarządzanie wiedzą w każdej organizacji. Zawsze musi on być dostosowany do charakteru organizacji i do jej kultury organizacyjnej. Niemniej, pewne działania w procesie zarządzania wiedzą mają uniwersalny charakter, odnoszą się zatem do każdego takiego procesu. Według P. Grajewskiego i H. Czubasiewicza należy wymienić zatem<sup>14</sup>:

- 1) przygotowanie do wdrażania systemu zarządzania wiedzą poprzez określenie celów oraz potrzeb i czynników sprzyjających sukcesowi,
- 2) identyfikację źródeł wiedzy (potencjał ludzki i rzeczowy a możliwości innowacyjne),
- 3) zaprojektowanie systemu organizacyjnego uwzględniającego: tworzenie baz wiedzy, zasad dostępu oraz wymiany (wewnętrzny benchmarking wiedzy),
- 4) dobór narzędzi technicznych, umożliwiających dzielenie się własną wiedzą (czyli przekazywanie wiedzy innym).

<sup>13</sup> B. Mikuła, *Geneza, przesłanki istota zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 21.

<sup>14</sup> P. Grajewski, H. Czubasiewicz, *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji*, [w:] *Nowe tendencje w nauce...*, op. cit., s. 279.

Chociaż każda z wymienionych czynności jest ważna, na szczególne podkreślenie zasługuje transfer wiedzy. Organizacja bowiem to zespół ludzi, komórek, szczebli i licznych powiązań. Łączenie wiedzy jednostkowej w wiedzę organizacji, przenoszenie wiedzy i doświadczeń poprzez dzielenie się nimi, wzajemne kontakty członków organizacji oraz organizacji z jej otoczeniem przyczyniają się do powiększania zasobu wiedzy, będąc jednocześnie narzędziem uczenia się.

Zdobywanie wiedzy oraz jej rozwój i przekazywanie w ramach organizacji nie jest praktycznie możliwe bez wykorzystania zdobyczy technologii ICT, tym bardziej jeśli traktuje się narzędzia informatyczne i komunikacyjne jako niezbędny dziś element zarządzania wiedzą. Wykorzystanie tych narzędzi pozwala udoskonalić obieg wiedzy, a w szczególności<sup>15</sup>:

- zapewnić trwałość systemów przetwarzania danych,
- zorganizować elektroniczne kopiowanie dokumentów pisemnych,
- stworzyć systemy archiwizujące i bibliograficzne ułatwiające dotarcie do dokumentów,
- stosować wyspecjalizowane narzędzia eksperckie – znane i akceptowane przez pracowników organizacji,
- stworzyć pakiety określonych rodzajów wiedzy w celu łatwiejszego dostępu,
- zapewniać na bieżąco dopływ nowych informacji do baz wiedzy,
- ułatwiać dostęp do wiedzy – zarchiwizowanej i bieżącej,
- zapewnić poufność i tajność określonych informacji,
- wyznaczyć osoby odpowiedzialne za określone bazy wiedzy.

Wszystkie działania zapewniające skuteczne zarządzanie wiedzą pozwalają organizacji zmniejszać lukę wiedzy, czyli różnicę między tym co organizacja wie, a tym, co musi lub powinna wiedzieć<sup>16</sup>, aby wzmocnić swoje atuty i możliwości sprawnego funkcjonowania. Spełnienie tego warunku jest ważnym imperatywem zarządzania wiedzą, jeśli organizacja zamierza stać się organizacją opartą na wiedzy albo po prostu organizacją wiedzy. Taka organizacja z założenia jest otwarta na wiedzę. Oznacza to, iż wiedza traktowana jest przez nią jako najważniejszy zasób, który stanowi podstawowy parametr w budowaniu strategii organizacji.

Organizacja wiedzy musi się charakteryzować następującymi atrybutami<sup>17</sup>:

- umiejętnością przetwarzania posiadanej już wiedzy w produkty i usługi, bogato w tę wiedzę wyposażone,
- nastawieniem na permanentne zasilanie organizacji nowymi informacjami i nową wiedzą,
- gotowością do nieustannego uczenia się.

Dzisiaj trudno byłoby nie zgodzić się z opinią, że ciągłe pogłębianie wiedzy, zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej, przy jednoczesnym pozyskiwaniu nowych w tym zakresie umiejętności to podstawowy wyznacznik zwiększania

<sup>15</sup> A. Orczykowska, *Tworzenie i transfer wiedzy w organizacjach*, [w:] *Nowe tendencje w nauce...*, op. cit., s. 121-122.

<sup>16</sup> P. Grajewski, H. Czubasiewicz, *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji*, [w:] *Nowe tendencje w nauce...*, op. cit., s. 277.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 276.

zdolności organizacji do rozwiązywania problemów i tym samym podnoszenia skuteczności działania. Czynnikiem wspierającym są także: większa kreatywność i elastyczność. Taki zespół cech jest niezbędny, aby organizacja uzyskała miano uczącej się. Im w większym stopniu organizacja realizuje strategię organizacji uczącej się, tym bardziej zasługuje na miano organizacji inteligentnej. Atrybutem takiej organizacji jest umiejętność wyciągania wniosków z przeszłości i zmiany zasad swojego funkcjonowania, jeśli organizacja, dokonując zmiany, może uniknąć powielania błędów w przyszłości.

Niezbędnym atrybutem organizacji uczącej się, inteligentnej jest zdolność reagowania na zmiany otoczenia; nie wyklucza się sytuacji, w której organizacja te zmiany powinna kreować. Kreatywność jest szczególnie pożądaną cechą organizacji, jeśli ważnym elementem jej działalności są wysiłki podejmowane na rzecz innowacji. Wówczas kreatywność prowadzi organizację w kierunku „inteligentnego innowatora”. Takie miano przysługuje organizacji, gdy jej zasoby intelektualne są trudne do skopiowania. W tym celu organizacja musi nie tylko w perfekcyjny sposób zarządzać swoimi zasobami, ale osiągnąć wysoki poziom kompetencji niezbędnych do kreowania innowacji. W katalogu cech, które przypisuje się „inteligentnemu innowatorowi” wymienia się między innymi: ciekawość, zaufanie, empatię i działanie zespołowe. Nie mniej ważne są, jak przekonuje A. Glińska-Neweś, emocjonalne więzi i wartości, które łączą ludzi poprzez kulturę organizacyjną, afirmujące pozytywne relacje, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią<sup>18</sup>.

Nacisk na działania innowacyjne są w przypadku nowoczesnej organizacji najskuteczniejszą odpowiedzią na wyzwania rzeczywistości. Niezależnie od tego na jakim polu i przestrzeni organizacja działa, innowacje zapewniają jej rozwój oraz przewagę nad konkurentami. Dlatego też działalność innowacyjną organizacji traktuje się jako ważne ogniwo w zarządzaniu wiedzą. Kreowanie innowacji, ale także ich wdrażanie, jest procesem immanentnie związanym z wiedzą i sposobami jej zarządzania. Wiedza jest zasobem, który czyni proces wdrażania innowacji łatwiejszym i mniej złożonym. Warunkiem osiągnięcia wymienionych korzyści jest umiejętność integrowania wiedzy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej w organizacji<sup>19</sup>. W tej kwestii niezaprzeczalną rolę odgrywa zarządzanie wiedzą.

### **Zarządzanie procesem komunikowania się**

Podstawowe relacje pomiędzy informacjami, wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami i kompetencjami określają zakres możliwości porozumiewania się człowieka z innymi ludźmi na wszystkich poziomach systemu komunikowania społecznego oraz we wszelkich jego formach i typach<sup>20</sup>. Egzemplifikacją systemu komunikowania jest także współczesna organizacja.

Zdobywanie nowych kompetencji, poszerzanie zasobów wiedzy i jej dyfuzja wymagają kontaktów międzyludzkich, podczas których będzie mieć miejsce wy-

<sup>18</sup> A. Glińska -Neweś, *Kulturowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 37-38.

<sup>19</sup> M. du Plessis, *The role of knowledge management In innovation*, [w:] „*Journal of Knowledge Management*” 2007, 11.4, s. 22-23.

<sup>20</sup> J. Kania, *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, WSiP, Warszawa 2006, s. 26.



miana idei, pomysłów i poglądów. Konieczność częstszych niż dotychczas kontaktów pojawia się także w związku z dużą zmiennością otoczenia. Jeżeli organizacja ma zmieniać się, dostosowywać się do zmian w otoczeniu, jeżeli ma być elastyczna, a jednocześnie harmonijna i jednolita wewnętrznie, musi opierać się na dobrej i sprawnej komunikacji. Wpływ na nią ma szereg czynników, między innymi wielkość organizacji, sfera w jakiej działa, stopień złożoności struktury organizacyjnej czy charakter działalności. W każdej jednak sytuacji organizacja musi zadbać o należyłą wymianę informacji, gromadzenie ich i przetwarzanie w wiedzę, wreszcie sprawne kanały jej przemieszczania. Tak pojmowana komunikacja jest ważną przesłanką sukcesu organizacji. Złe jej rozumienie lub lekceważenie może okazać się także przyczyną porażki.

Komunikacja to wieloaspektowy proces, którego głównymi aktorami są ludzie organizacji. Działaniom w tym procesie przypisuje S.P. Robbins<sup>21</sup> cztery podstawowe funkcje:

- 1) kontrolowania zachowań poszczególnych członków organizacji,
- 2) motywowania w urzeczywistnianiu wyznaczonych celów,
- 3) wyrażania uczuć i zaspokajania potrzeb społecznych,
- 4) informowania jednostek i grupy dla poszukiwania rozwiązań i podejmowania decyzji.

Żadna z wymienionych funkcji – konstatuje autor – nie jest ważniejsza od pozostałych. Aby organizacja mogła skutecznie działać trzeba, przekonuje S.P. Robbins, umiejętnie sprawować kontrolę nad uczestnikami organizacji, pobudzać ich do efektywnego działania, stwarzać możliwości wyrażania emocji i podejmowania decyzji.

Wzajemna komunikacja oznacza wymianę informacji nie tylko między członkami organizacji, ale także między organizacją a jej otoczeniem. Jest procesem, w którym jedna strona nadaje pewien komunikat, a druga go odbiera. Jednak samo nadawanie i odbieranie komunikatów nie przesądza o skutecznym komunikowaniu się. Ważne jest, aby komunikat przekazać właściwemu odbiorcy, we właściwym czasie i w taki sposób, żeby został on zrozumiany zgodnie z inicjatywą nadawcy. Weryfikacją skuteczności komunikatu będzie w tym przypadku to, czy wywoła on zamierzony przez nadawcę efekt. To z kolei wymaga od odbiorcy zdolności do właściwego zrozumienia intencji nadawcy. Odbiorca musi rozumieć, dlaczego dany komunikat został do niego w danym momencie skierowany<sup>22</sup>.

Aby odebrana informacja mogła być rozumiana, musi najpierw być rozszyfrowana i zinterpretowana. Ten proces odbywa się na poziomie percepcji człowieka i wymaga nie tylko pięciu zmysłów, ale także specyficznej dla organizacji świadomości odbiorcy. Dzięki temu takie zinterpretowane informacje mogą być następnie systematyzowane według różnych kategorii. Umożliwia to także selekcję informacji na potrzebne, które są zatrzymywane i te, które odrzuca się jako niepotrzebne lub nieważne.

---

<sup>21</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 216-217.

<sup>22</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2002, s. 66.

Komunikacja w organizacji musi być rozpatrywana przede wszystkim jako komunikacja interpersonalna, ponieważ niezależnie od kwestii, której dotyczy, szczebla organizacji czy formy którą przybiera, zawsze oznacza relację międzyludzką. Nie można jednak pominąć komunikacji grupowej, ponieważ organizacja to zawsze grupa osób, które muszą się sprawnie komunikować, żeby organizacja mogła funkcjonować. Zarówno jedna, jak i druga przyczyniają się do wzrostu inteligencji organizacji.

Wyzwaniem dla każdej organizacji jest stworzenie elastycznych sieci komunikacji, których podstawą będą jasno określone jej reguły. Tylko wtedy będzie można mówić o sprawnym komunikowaniu się. Bez niego transfer wiedzy wśród uczestników organizacji, jej pogłębianie oraz wykorzystywanie stanie pod wielkim znakiem zapytania.

Warto także zauważyć, że skuteczna komunikacja w organizacji sprzyja wzrostowi zaufania jej członków; ma ono niekwestionowany wpływ na poszerzanie zakresu współpracy w ramach organizacji i organizacji z jej otoczeniem. Dzięki szerszej współpracy organizacja będzie nabywać nowe umiejętności i kompetencje oraz szybciej będzie się uczyć.

Rosnące zainteresowanie procesem komunikowania się nie może dziwić, jeśli organizacja przekonana jest o konieczności zarządzania wiedzą. A taka konieczność jest konsekwencją przemian ekonomiczno-społecznych i technologicznych współczesnego świata, a przynajmniej kilku przesłanek. Wśród nich wymienić należy:

- wzrost liczby funkcjonujących różnorodnych organizacji i wielość powiązań między nimi, przy coraz większej złożoności jej otoczenia i ograniczeniu bezpośrednich kontaktów między ludźmi,
- coraz bardziej złożone zadania stojące przed organizacjami i wymagające nowych rozwiązań oraz swobodnego przepływu informacji i wiedzy,
- rosnącą szybko zmienność otoczenia, w którym brak dokładnej i szerokiej komunikacji może stać się podstawową barierą budowania spójności organizacyjnej; bez niej zaś trudno o realizację wyznaczonych celów i przyjętych strategii organizacji.

## **Zakończenie**

Dokonujące się na świecie dynamiczne przemiany obejmują wszystkie niemal dziedziny ludzkiego działania. Pod ich wpływem zmieniają się zachowania, wybory i sposoby funkcjonowania podmiotów. Współczesna organizacja jest tego przykładem. Aby zrozumieć zmieniającą się rzeczywistość, należy ją odczytywać, interpretować, a następnie przeobrazić w atuty, organizacja musi dostosować się do nowych reguł i uwzględnić w swoim działaniu nowe paradygmaty zarządzania. Nie wystarczy dziś wiedza nabyta przed laty. Zarówno teoria zarządzania, jak i praktyka wskazują na konieczność fundamentalnej reorientacji w zakresie zarządzania organizacją. Elementem tejże reorientacji jest zarządzanie wiedzą i procesem komunikacji, zarówno tej wewnątrz organizacji, jak i tej z otoczeniem. Bezcennym narzędziem jest dziś technologia ICT. Jej stosowanie, zwłaszcza korzystanie

z globalnych sieci informacyjnych oraz dużych baz danych, pozwala rozwijać kolejną postać organizacji, czyli tzw. wirtualną. Jest ona formą współpracy z podmiotami z zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji<sup>23</sup>.

Zarządzanie wiedzą nie jest łatwym procesem. Uwzględniać musi jej źródła czyli sposoby pozyskiwania, sposoby gromadzenia, przemieszczania wiedzy w organizacji, pomnażania, wreszcie skuteczne sposoby jej wykorzystywania. Zarządzanie wiedzą to także umiejętności w zakresie przetwarzania informacji. Cały ten złożony proces dopełnia zadanie sprawnej komunikacji. Znaczenie zarządzania wiedzą to nie tylko sprawdzający się proces w odniesieniu do dużych międzynarodowych firm. Efekty tego zarządzania widoczne są w wielu małych i średnich organizacjach, europejskich i polskich<sup>24</sup>.

Działania symbolizujące proces zarządzania wiedzą stają się dla organizacji imperatywem, a nie kaprysem. Wiedza bowiem zyskała status priorytetowego zasobu, bez którego zapewnienie rozwoju organizacji i osiągnięcie przewagi nad innymi organizacjami staje się niemal niemożliwe. H. Tsoukas i F. Vladimirov określają zarządzanie wiedzą jako dynamiczny proces przekształcania nieświadomej praktyki na świadomą, poprzez wyjaśnienie ról kierujących praktyką, poprzez nadanie kształtu wspólnym wnioskom oraz umożliwienie wiedzy heurystycznej<sup>25</sup>.

Zarządzanie wiedzą ma przede wszystkim praktyczne odniesienie. Rozwój na świecie gospodarki opartej na wiedzy, doświadczenia wielu światowych firm w zakresie zarządzania wiedzą potwierdzają rosnące znaczenie tego zasobu. Jeśli zaś wziąć pod uwagę dotychczasowy dorobek teoretyków w zakresie zarządzania wiedzą, to nietrudno dostrzec wielość definicji, ujęć i punktów widzenia. Świadczy to o braku zwartej teorii dotyczącej tego obszaru zarządzania. Dzisiejsza jej postać ma charakter raczej eklektyczny<sup>26</sup>; przypomina zbiór odrębnych zagadnień zarządzania wiedzą. Pomimo tej słabości, rosnący dorobek w zakresie istoty wiedzy i jej licznych konsekwencji oraz miar efektów zarządzania nią, powinien być impulsem dalszych badań i analiz. Przysłużą się one rozwojowi zarówno teorii zarządzania wiedzą, jak i jej urzeczywistnieniu w praktyce organizacji.

Procesu zarządzania wiedzą w polskich organizacjach nie można traktować w kategoriach sukcesu. Przyczyn tego stanu rzeczy jest kilka:

- po pierwsze, budowanie gospodarki opartej na wiedzy jest w polskich realiach dopiero na początkowym etapie, a wiedza wciąż nie uzyskała statusu najcenniejszego zasobu organizacji,
- po drugie, wciąż w nienależyty sposób traktuje się szeroki kontekst tworzenia wiedzy i jej wykorzystania w działalności organizacji,

<sup>23</sup> W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości; zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2011, s. 167-193.

<sup>24</sup> U. Felisiak, *Kapitał ludzki w procesie zarządzania wiedzą – doświadczenia europejskich organizacji*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 393-399.

<sup>25</sup> H. Tsoukas, F. Vladimirov, *What is organisational knowledge*, [w:] „Journal of Management Studies” 2001, nr 38 (7), s. 973.

<sup>26</sup> S. A. Hazlett, R. McAdam, S. Gallagher, *Theory Building In Knowledge Management; In Search of Paradigms*, [w:] „Journal of Management Inquiry” 2005, Vol.14, No.1, s. 32.

- po trzecie, nie ma dostatecznej świadomości wśród menedżerów, właścicieli i personelu, jaką rolę przypisuje się dzisiaj wiedzy; działania w zakresie zarządzania wiedzą nie mogą się sprowadzać jedynie do odgórnego sterowania lub wymuszania. Ten aspekt dostrzega M. Golińska-Pieszyńska, konstatując: „W procesie zarządzania wiedzą uczestniczą w zasadzie wszyscy pracownicy. Powinni być oni świadomi, czemu ma służyć ich wiedza w organizacji, jak ją zdobywać, wykorzystywać i w jaki sposób się nią dzielić”<sup>27</sup>,
- po czwarte, za przyczynę można także niełatwą sytuację finansową polskich firm oraz kryzys ekonomiczny, który choć nie dotknął naszej gospodarki w takim stopniu jak niektórych innych europejskich krajów, to jednak pogorszył warunki rozwoju niematerialnych zasobów, w szczególności wiedzy.

## Literatura

1. Brillman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002
2. Doskonalenie struktur przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy, red. Stabryła A., C. H. Beck, Warszawa 2009
3. Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999
4. Du Plessis M., The role of knowledge management In innovation, *Journal of Knowledge Management* 11.4, 2007.
5. Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATORA”, Toruń 2007
6. Golińska- Pieszyńska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, SCHOLAR, Warszawa 2009
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości; zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2011
9. Hazlett S.A., McAdam R., Gallagher S., *Theory Building In Knowledge Management; In Serach of Paradigms*, [w:] „*Journal of Management INquiry*” 2005, Vol.14, No.1.0
10. Kania J., *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Warszawa 2006
11. Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003
12. Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006
13. *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. Stabryła A., Mfiles.pl, Kraków 2010
14. Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M.E., *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2011
15. *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, red. Hopej M., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006
16. *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. Poczowski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

<sup>27</sup> M. Golińska- Pieszyńska, *Polityka wiedzy...*, op. cit., s. 57.

17. *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, red. Błaszczyk W., Kaczmarek B., Wydawnictwo Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001
18. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
19. Stańczyk- Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007
20. *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. Ludwicyński A., Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999
21. Tsoukas H., Vladimirou F., What is organisational knowledge, [w:] „Journal of Management Studies” 2001, nr 38 (7)
22. *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. Koźmiński A.K., Piotrowski W., PWN, Warszawa 2002

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMMUNICATION – PRIORITY OF THE MODERN ORGANIZATION**

**Abstract:** The element of management of today's organisation becomes the discipline called Knowledge Management. The factor that stimulates its development is an increasing importance of knowledge among immaterial resources of organisation. Although Knowledge Management has no one specific interpretation in theory, one cannot doubt that without access to knowledge and the way how to manage it, it is difficult for organisation to achieve its goals, such as: development, competitive advantage and the increase in innovation. Knowledge management process encompasses many activities, including its acquisition, transfer and development. The realization of these objectives requires efficient communication both within the organization and with external environment.

**Keywords:** organization, knowledge, information, communication, management



## **ZNACZENIE DOKUMENTACJI KOSZTORYSOWEJ W PROCESIE INWESTYCYJNYM**

**Iwona Kościańska**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Kosztorys jest niezbędnym elementem w oszacowaniu nakładów i kosztów każdej inwestycji. Dzięki temu inwestor może kontrolować poziom zaplanowanych kosztów w miarę postępu realizacji inwestycji. Celem artykułu jest przedstawienie istoty kosztorysu w każdej inwestycji oraz przybliżenie stosowanych metod podczas wyceny. W niniejszym artykule została poruszona kwestia związana z dokumentacją kosztorysową i jej znaczeniem dla całego procesu inwestycyjnego. W oparciu o rozważania teoretyczne dotyczące kosztorysu przedstawiono zasady i metody sporządzania tegoż dokumentu oraz określono kim naprawdę jest kosztorysant.

**Słowa kluczowe:** kosztorys, inwestycja, wycena

### **Wprowadzenie**

W procesie inwestycyjnym, począwszy od pomysłu o inwestowaniu, a skończywszy na przekazaniu obiektu do użytkowania, zamawiający ma do czynienia z różnymi rodzajami wycen i kalkulacji kosztorysowych. W pierwszych etapach procesu są to przede wszystkim szacunkowe, uogólnione wyceny, które w miarę postępu prac nad rozwiązaniami technologicznymi, architektonicznymi i konstrukcyjnymi zostają zastąpione kosztorysami, które charakteryzują się coraz to większą dokładnością<sup>1</sup>.

Kosztorys jest to dokument określający wartość środków produkcji zużytych na wytworzenie danego produktu i na tej podstawie ustalający cenę tego produktu. Natomiast kosztorys budowlany – określa wartość wszystkich nakładów poniesionych na wykonanie inwestycji, budowli, obiektu lub danego rodzaju robót<sup>2</sup>.

Rolę kosztorysu należy dostrzegać nie tylko jako jednego ze składników dokumentacji projektowo-kosztorysowej, ale przede wszystkim jako specyficzną – właściwą dla budownictwa – metodę rachunku kosztów i kalkulacji ceny, a zwłaszcza jako swego rodzaju sztukę wyceniania niejednorodnych procesów rzeczowych

<sup>1</sup> H. Gawron, *Oplacalność inwestowania na rynku nieruchomości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 100.

<sup>2</sup> A. Kusina, *Kosztorysowanie robót budowlanych*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2005, s. 7.

(nakładów i efektów) i nadawanie im wymiaru wartościowego pozwalającego na ich porównywanie, ocenianie, ewidencjonowanie i jednoznaczne wykorzystywanie w stosunkach wzajemnych między różnymi kontrahentami. Podstawowym zadaniem kosztorysu jest sprecyzowanie obowiązków przedsiębiorstwa, których sprawne wykonywanie powinno zapewnić osiągnięcie celów, jakie wynikają z przyjętej strategii działania w zakresie kosztów i oczekiwanych korzyści ekonomicznych. Istotnym zadaniem kosztorysu jest zapewnienie możliwości dokumentowania, ewidencjonowania oraz śledzenia rzeczywistego poziomu kosztów (według ich składników rodzajowych) w miarę postępu realizacji robót, kontrolowanie ich poziomu w porównaniu do przyjętych założeń oraz podejmowanie decyzji korygujących i usprawniających przebieg realizacji<sup>3</sup>.

Prawidłowo wykonany kosztorys może pełnić różnorodne funkcje. Dla inwestora wartość oszacowana w kosztorysie będzie oznaczać przewidywany koszt realizacji danej inwestycji, natomiast dla przedsiębiorstwa budowlanego będzie oznaczać cenę za jaką będzie skłonne wykonać obiekt budowlany bądź robotę. Do najważniejszych funkcji kosztorysów można zaliczyć funkcję:

- szacowania kosztów inwestycji,
- cenotwórczą,
- nakładczą,
- rozliczeniową<sup>4</sup>.

Funkcja szacowania kosztów dotyczy kosztorysów sporządzanych przez inwestorów lub autora dokumentacji technicznej inwestycji w celu określenia całości wydatków związanych z planowanym przedsięwzięciem. Dla inwestora wartość określona w kosztorysie jest przewidywanym kosztem potrzebnym do oceny realności i opłacalności inwestycji oraz opracowania planu jej finansowania. Z tą funkcją kosztorysu można się spotkać, ustalając wartość nieruchomości budowlanych tzw. metodą odtworzeniową<sup>5</sup>.

Funkcję cenotwórczą pełnią kosztorysy sporządzane przez firmy budowlane, po to, aby mogły obliczyć cenę, za jaką możliwe jest wykonanie danego zamówienia.

Funkcja nakładczą kosztorysu daje możliwość uzyskania takich informacji, jak: ile godzin pracy należy poświęcić, aby wykonać wszystkie założone roboty, a także ile potrzeba materiałów oraz jak długo będzie używany sprzęt budowlany<sup>6</sup>.

Powyższe funkcje odnoszą się do przyszłej realizacji. Jednak zdarza się, że przedsiębiorstwo otrzymuje zlecenie na wykonanie robót, ale ich wartość zostanie obliczona po zakończeniu prac. Wtedy kosztorys pełni funkcję rozliczeniową, bo dopiero po sporządzeniu go można ustalić wartość wykonanych robót i dokonać rozliczeń między inwestorem a wykonawcą<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> J. H. Orłowski, R. Sobolewski, R. Wójcicki, *Regulamin kosztorysowania obiektów i robót budowlanych*, Wydawnictwo POLCEN, Warszawa 2002, s. 2.

<sup>4</sup> Z. Kowalczyk, J. Zabielski, *Kosztorysowanie i normowanie w budownictwie*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005, s. 10.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 10.

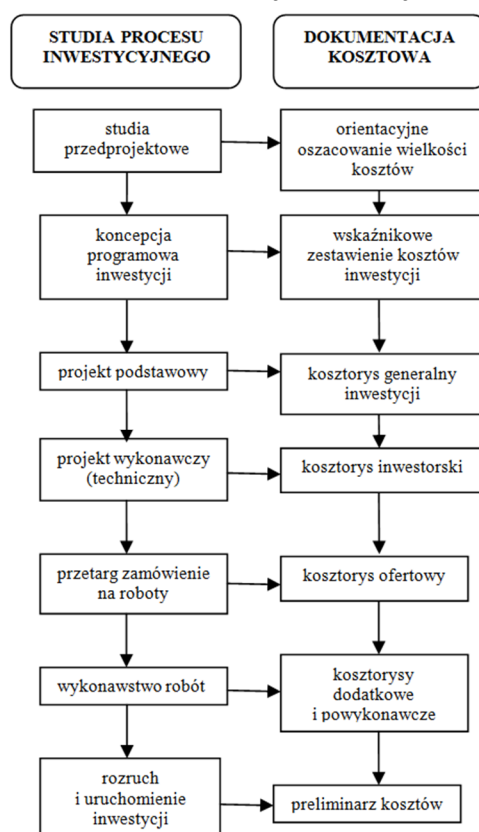
<sup>6</sup> M. Ochnik, A. Szajkowska, *Budżet i koszty budowy*, [w:] „Murator” 2011, nr 2 [322], s. 55.

<sup>7</sup> Z. Kowalczyk, J. Zabielski, *Kosztorysowanie i normowanie...*, op. cit., s. 11.

- W literaturze można spotkać dodatkowe funkcje kosztorysów, takie jak:<sup>8</sup>
- funkcja decyzyjna, która dostarcza danych (tak dla inwestora jak i wykonawcy), umożliwiających podejmowanie decyzji w zakresie rynku zaopatrzenia, źródeł finansowania.
  - funkcja kontrolna, która zapewnia możliwość śledzenia, kontrolowania, analizowania oraz weryfikowania przebiegu realizacji w porównaniu do założeń ofertowych i uzgodnień umownych. Umożliwia ocenę efektów w toku realizacji oraz porównania przychodów i kosztów po zakończeniu.

### Specyfika i rodzaje kosztorysów budowlanych

Kosztorysy sporządza się w różnych fazach procesu inwestycyjnego i z przeznaczeniem do różnych celów. Na rysunku 1 przedstawiono, jak zmienia się kosztorys w toku opracowania dokumentacji i realizacji robót.



**Rysunek 1. Związek między stopnie zaawansowania inwestycji a dokumentacją kosztów**

Źródło: Z. Kowalczyk, J. Zabielski, *Kosztorysowanie i normowanie w budownictwie*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005, s. 11.

<sup>8</sup> J. H. Orłowski, R. Sobolewski, R. Wójcicki, *Regulamin kosztorysowania...*, op. cit., s. 3.



W każdej fazie inwestycyjnej kosztorysy są dla inwestora narzędziem niezbędnym do oceny realności i opłacalności inwestycji, wyboru realizowanego wariantu, planowania sposobu jej finansowania, kontroli wydatków oraz postępu robót. Początkowo całość kosztów określa się w sposób orientacyjny, a w miarę precyzowania charakteru przyszłej inwestycji jej koszt trzeba określać coraz dokładniej. Kosztorysy można klasyfikować ze względu na objęty nimi zakres rzeczowy, fazę realizacji i związany z tym stopień dokładności kosztorysów oraz ze względu na cel, jakiemu mają służyć<sup>9</sup>.

Ze względu na zakres rzeczowy rozróżnia się:<sup>10</sup>

- kosztorys inwestycji – obejmujący wszystkie roboty i nakłady,
- kosztorysy obiektów – obejmujące całość kosztów obiektów,
- kosztorysy robót – podające koszt wykonania określonych robót.

Natomiast ze względu na stopień dokładności wyróżnia się:<sup>11</sup>

- kosztorysy wstępne (orientacyjne), sporządzane we wstępnej analizie oceny celowości realizacji inwestycji,
- kosztorysy generalne, nazywane zbiorczym zestawieniem kosztów, obejmujące koszt wszystkich robót i nakładów, sporządzane metodą wskaźnikową w fazie założeń techniczno-ekonomicznych,
- kosztorysy szczegółowe, które są sporządzane w fazie projektu wykonawczego lub w toku realizacji robót i dokładnie określające koszt obiektów i robót.

Kosztorysy można również podzielić ze względu na ich przeznaczenie, wśród nich wyróżniamy:

- inwestorskie,
- ofertowe,
- dodatkowe (zamienne),
- powykonawcze.

Kosztorys inwestorski to dokument, który sporządza zamawiający, służący inwestorowi do ustalenia kosztów inwestycji, czyli określa szacunkową wartość przedmiotu zamówienia na podstawie cen rynkowych takiego samego lub podobnego składnika majątkowego albo, przy wykorzystaniu publikowanych przez GUS i wszelkich innych dostępnych wskaźników, cen produkcji budowlano-montażowej. Jest on podstawą do ustalenia potrzebnych środków i oceny efektywności oraz wyboru najkorzystniejszej ceny oferowanej przez wykonawców. Kosztorys inwestorski występuje w dwóch przypadkach, kiedy cena będzie ustalana:<sup>12</sup>

- w przetargu z udziałem co najmniej dwóch wykonawców,
- przy negocjacjach bezpośrednich z udziałem jednego wykonawcy.

Kosztorys ofertowy to kosztorys sporządzany przez wykonawców składających oferty inwestorowi. Służy do uzgodnienia ceny obiektu lub robót budowlano-montażowych albo remontowych. Kosztorys ten sporządza wykonawca robót, gdy staje do przetargu lub gdy otrzymał od inwestora propozycję złożenia oferty na

<sup>9</sup> Z. Kowalczyk, J. Zabielski, *Kosztorysowanie i normowanie...*, op. cit., s. 228.

<sup>10</sup> A. Kusina, *Kosztorysowanie robót...*, op. cit., s. 9.

<sup>11</sup> M. Bryx, *Rynek nieruchomości: system i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2007, s. 181.

<sup>12</sup> J. H. Orłowski, R. Sobolewski, R. Wójcicki, *Regulamin kosztorysowania...*, op. cit., s. 6.

realizację robót. Określa on przewidywane koszty wykonawcy w określonych warunkach realizacji inwestycji i ustala cenę, za którą wykonawca jest skłonny wykonać roboty. Ponadto kosztorys stanowi podstawę do negocjowania wysokości wynagrodzenia wykonawcy<sup>13</sup>.

Natomiast kosztorys dodatkowy, zwany też zamiennym, przygotowany jest przez wykonawcę jako propozycja zmiany ceny uzgodnionej w zawartej wcześniej umowie na realizację określonych obiektów lub robót stanowiących przedmiot umowy. Sporządza się go w przypadku zwiększenia ustalonego w umowie rzeczowego zakresu robót, zmiany wynagrodzenia ustalonego w umowie o wykonanie robót z powodu zwiększenia ustalonego w umowie zakresu rzeczowego robót lub z powodu wprowadzenia przez zamawiającego zmian w dokumentacji technicznej. Sytuacja taka może mieć miejsce tylko w przypadku zawarcia umowy z ustaleniem rozliczenia kosztorysowego. W przypadku ustalonej wartości ryczałtowej zmian można dokonać tylko za pośrednictwem sądu, a tym samym należy uznać, że rozliczenie ryczałtowe jest rozliczeniem niezamiennym<sup>14</sup>.

Ostatnim poddanym analizie kosztorysem jest kosztorys powykonawczy, sporządzany przez wykonawcę po wykonaniu robót, których zakres rzeczowy nie jest możliwy do ustalenia przez strony na etapie zawierania umowy. Najczęściej dotyczy to robót remontowych, wodno-inżynierskich, modernizacyjnych, awaryjnych i podziemnych. Ostateczna forma kosztorysu jest uzgadniana w wyniku dwustronnych porozumień przez zamawiającego i wykonawcę<sup>15</sup>.

Obowiązuje zasada, że koszty opracowania kosztorysu inwestorskiego ponosi zamawiający natomiast opracowanie kosztorysu ofertowego, powykonawczego i dodatkowego (zamiennego) finansuje wykonawca robót, bez względu na to czy wykonuje je we własnym zakresie, czy zleca ich wykonanie innej jednostce. Zwrot poniesionych nakładów wykonawca otrzymuje przez uwzględnienie tych wydatków w narzucie kosztów pośrednich<sup>16</sup>.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na inny rodzaj kosztorysów, a mianowicie na:

- kosztorys ślepy, czyli inaczej przedmiar, który jest wyliczeniem nakładów ilościowych materiałów, robocizny i sprzętu potrzebnych przy danej budowie. Może być sporządzony dla budowy w stanie surowym zamkniętym albo dla domu z wykończeniem „pod klucz”. Służy inwestorowi do przeprowadzenia konkursu ofert lub przetargu, w poszukiwaniu wykonawcy robót<sup>17</sup>,
- kosztorys nakładczy, który zawiera zestawienie nakładów rzeczowych robocizny, materiałów i pracy sprzętu w układzie jednostkowym i skalonym, lecz bez ich wyceny. Kosztorys nakładczy służy do sporządzania kosztorysu inwestorskiego oraz kosztorysu ofertowego<sup>18</sup>,

<sup>13</sup> A. Kusina, *Kosztorysowanie robót...*, op. cit., s. 10.

<sup>14</sup> M. Rajczyk, *Kosztorysowanie robót budowlanych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 48.

<sup>15</sup> R. Welk, *Kalkulacja cen kosztorysowych w budownictwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1993, s. 20.

<sup>16</sup> Z. Kowalczyk, J. Zabielski, *Kosztorysowanie i normowanie...*, op. cit., s. 230.

<sup>17</sup> M. Bryx, *Rynek nieruchomości...*, op. cit., s. 181.

<sup>18</sup> M. Ochnik, A. Szajkowska, *Budżet i koszty budowy*, [w:] „Murator” 2011, nr 2 [322], s. 55.

- kosztorys bankowy, który jest konieczny w banku przy składaniu wniosku o kredyt na budowę domu. Zawiera wszystkie ustalone koszty budowy (od etapu przygotowania terenu do wykończenia domu), przyłączy, ogrodzenia itp. Powinien być potwierdzony przez kierownika budowy lub generalnego wykonawcę<sup>19</sup>.

Można wyróżnić wiele rodzajów kosztorysów w zależności od inwestycji, jakiej podejmuje się inwestor czy wykonawca, ale w każdym kosztorysie ważne jest, aby był prawidłowo sporządzony, gdyż jest istotnym narzędziem do oceny opłacalności danej inwestycji.

### Zasady i podstawy sporządzania kosztorysów

Kosztorys można sporządzić w prawidłowy sposób tylko wtedy, gdy wykonująca go osoba (kosztorysant) ma do dyspozycji odpowiednią dokumentację oraz inne niezbędne informacje. Punktem wyjścia przy sporządzaniu kosztorysu jest dokładne określenie, co ma być budowane, czyli sprecyzowanie zakresu rzeczowego inwestycji lub robót. Potrzebny kosztorysantowi jest projekt wykonawczy, zawierający rysunki wraz z opisem technicznym oraz specyfiką techniczną wykonania i odbioru projektu wykonawczego. Gdy brak jest takiego projektu zastępuje go inwentaryzacja robót i protokół typowania, w którym powinny znaleźć się informacje na temat rodzaju i przewidywanej ilości robót oraz te dotyczące technologii ich wykonania<sup>20</sup>.

Podstawy prawne do sporządzenia kosztorysów to:<sup>21</sup>

- 1) Ustawa Kodeks Cywilny - Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Dz. U. Nr 16 poz.93 z późn. zm. Określa zasadę swobody kształtowania przez strony postanowień umowy, a więc i wynagrodzenie wykonawcy w przypadku umów o roboty budowlane.
- 2) Ustawa Prawo zamówień publicznych - Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Dz. U. Nr 19, poz.177. Określa zasady ustalania cen na roboty budowlane stanowiące zamówienie publiczne.
- 3) Ustawa o cenach - Ustawa z dnia 5 lipca 2001 r. Dz. U. Nr 97, poz. 1050. Zawiera postanowienie, że ceny towarów i usług uzgadniają strony zawierające umowę.
- 4) Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 18 maja 2004 r. w sprawie określania metod i podstaw sporządzania kosztorysu inwestorskiego, obliczania planowanych kosztów prac projektowych oraz planowanych kosztów robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno – użytkowym (Dz. U. Nr 130, poz.1389).
- 5) Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 2 września 2004 r. w sprawie szczegółowego zakresu i formy dokumentacji projektowej, specyfikacji technicznych wykonania i odbioru robót budowlanych oraz programu funkcjonalno-użytkowego (Dz. U. Nr 202, poz.2072). Dotyczy robót budowlanych stanowiących zamówienie publiczne.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 55.

<sup>20</sup> Z. Kowalczyk, J. Zabielski, *Kosztorysowanie i normowanie...*, op. cit., s. 231.

<sup>21</sup> <http://www.m-inwestycje.pl/podstawy-prawne-kosztorysowania>, (odczyt: 12.10.2013 r.).

- 6) Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego i Budownictwa z dnia 13 lipca 2001 r. w sprawie metod kosztorysowania obiektów i robót budowlanych (Dz. U. Nr 80, poz.867). Utraciło moc prawną 12 grudnia 2001 r. ale jest wykorzystywane jako instrukcja kosztorysowania.

Dodatkowo pomocne są opracowania wydane przez ośrodki związane z kosztorysowaniem robót budowlanych:<sup>22</sup>

- Polskie standardy kosztorysowania robót budowlanych opracowane przez Stowarzyszenie Kosztorysantów Budowlanych – październik 2005 r.
- Regulamin POLCEN inwestorskie zasady kosztorysowania opracowanie POLCEN Sp. z o.o. 2001 r.
- Środowiskowe metody kosztorysowania obiektów i robót budowlanych „MET-KOSZT – BUD” Opracowanie: Biuro Ekspertyz i Doradztwa Organizacyjno – Ekonomicznego Przemysłu Budowlanego „ORGBUD.

Podstawy do sporządzenia kosztorysów bardzo często są takie same, choć niektóre elementy różnią się w istotny sposób od siebie w zależności od sporządzanego kosztorysu, np. podstawy do sporządzenia kosztorysu inwestorskiego w zamówieniach publicznych stanowią:<sup>23</sup>

- dokumentacja projektowa,
- specyfikacja techniczna wykonania i odbioru robót budowlanych,
- założenia wyjściowe do kosztorysowania,
- ceny jednostkowe robót podstawowych,
- jednostkowe nakłady rzeczowe i ceny jednostkowe czynników produkcji oraz wskaźniki narzutu kosztów pośrednich i zysku dotyczące kalkulacji szczegółowej cen jednostkowej.

„Kosztorys inwestorski innych inwestycji sporządza się na podstawie:

- dokumentacji projektowej,
- specyfikacji technicznej wykonania i odbioru robót budowlanych, jeśli są sporządzane,
- ceny jednostkowej robót podstawowych,
- przedmiaru robót,
- założeń wyjściowych do kosztorysowania”<sup>24</sup>.

W literaturze można się spotkać z wyżej wymienionymi podstawami sporządzenia kosztorysu inwestorskiego oraz kosztorysu inwestorskiego w zamówieniach publicznych, które trochę się różnią od siebie pewnymi elementami, ale w praktyce nie ma różnicy w podstawach sporządzania tych kosztorysów, ponieważ jak w jednym, tak i w drugim przypadku sporządza się według Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 18.05.2004 r. w sprawie określenia metod i podstaw sporządzania kosztorysu inwestorskiego, obliczania planowanych kosztów prac projektowych oraz planowanych kosztów robót określonych w programie funkcjonalno – użytkowym.

<sup>22</sup> <http://www.m-inwestycje.pl/podstawy-prawne-kosztorysowania>, (odczyt: 13.10.2013 r.).

<sup>23</sup> Z. Kowalczyk, J. Zabielski, *Kosztorysowanie i normowanie...*, op. cit., s. 233.

<sup>24</sup> §3.1 Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 18.05.2004 r. w sprawie określenia metod i podstaw sporządzania kosztorysu inwestorskiego, obliczania planowanych kosztów prac projektowych oraz planowanych kosztów robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno – użytkowym. Dz. U. 2004, nr 130, poz. 1389.

W każdej podstawie do sporządzenia kosztorysów pojawiają się specyfikacje techniczne wykonania i odbioru robót budowlanych<sup>25</sup>. Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Infrastruktury są to: „opracowania zawierające zbiory wymagań, które są niezbędne do określenia standardu i jakości wykonania robót, w zakresie sposobu wykonania robót budowlanych, właściwości wyrobów budowlanych oraz oceny prawidłowości wykonania poszczególnych robót”<sup>26</sup>. Natomiast dokumentacja projektowa to wymagany odrębnymi przepisami projekt budowlany wraz z opisami i rysunkami niezbędnymi do realizacji robót, czyli dokumentacja ta musi odpowiedzieć uczestnikom procesu inwestycyjnego na pytanie: „co jest do zrobienia?”<sup>27</sup>.

## Metody i narzędzia kosztorysowania

Metody kosztorysowania dotyczą sposobów wyceny obiektów i robót budowlanych oraz montażowych lub ich wyodrębnionych części technicznych, a także robót poza obiektami oraz robót remontowych budowlanych i instalacyjnych. W krajach rozwiniętych gospodarczo sposób kalkulowania cen robót budowlanych jest jedną z podstawowych procedur regulujących rynek usług budowlanych. W Polsce zgodnie z ustawą z dnia 5 lipca 2001 roku o cenach ustala się, że ceny towarów i usług uzgadniają strony zawierające umowę. Umożliwiają to na przykład polskie standardy kosztorysowania robót budowlanych opracowane w 2005 roku<sup>28</sup>.

Zgodnie z obowiązującymi zasadami w Polsce stosuje się dwie metody kosztorysowania<sup>29</sup>:

- szczegółową – kosztorys szczegółowy,
- uproszczoną – kosztorys wskaźnikowy.

Ogólnie stosowaną podstawę do sporządzenia kosztorysów metodą kalkulacji szczegółowej stanowią ilość jednostkowych nakładów rzeczowych podana w odpowiednich katalogach kosztorysowych lub przyjęta według ustaleń wykonawcy. Natomiast w metodzie uproszczonej podstawowe znaczenie mają informacje o poziomie cen jednostkowych elementów i robót budowlanych. Cenę tę określają wykonawcy w swoich ofertach złożonych w postępowaniu przetargowym lub są one ustalane poprzez negocjacje pomiędzy zamawiającym a wykonawcą<sup>30</sup>.

Sporządzanie kosztorysów tradycyjną metodą „na piechotę” oprócz odpowiednich wiadomości wymaga wykonania bardzo wielu czasochłonnych i żmudnych czynności, związanych z wyszukaniem i wpisaniem do formularzy nakładów rzeczowych, cen, dodatków, przeprowadzeniem obliczeń rachunkowych. Współcześnie

<sup>25</sup> P. Montewski, *Przedmiary, roboty tymczasowe, specyfikacje techniczne a kosztorysy*, <http://www.raportsekocenbud.pl/artukul/> styczeń 2013, (odczyt: 13.10.2013 r.).

<sup>26</sup> §13.1 Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 02.09.2004 r. w sprawie szczegółowego zakresu i formy dokumentacji projektowej, specyfikacji technicznych wykonania i odbioru robót budowlanych oraz programu funkcjonalno-użytkowego. Dz. U. 2004, nr 202, poz. 2072, (z późn. zm.).

<sup>27</sup> O. Sielewicz, *Podstawy kosztorysowania*, Ośrodek Kosztorysowania Robót Budowlanych, Warszawa 1999, s. 15.

<sup>28</sup> Z. Kowalczyk, J. Zabielski, *Kosztorysowanie i normowanie...*, op. cit., s. 171.

<sup>29</sup> B. Kacprzyk, *Kosztorysowanie obiektów i robót budowlanych*, Oficyna Wydawnicza Polcen, Warszawa 2010, s. 14.

<sup>30</sup> M. Rajczyk, *Kosztorysowanie robót budowlanych...*, op. cit., s. 49.

technika komputerowa niemal całkowicie wyparła tradycyjne („ręczne”) sposoby sporządzania kosztorysów<sup>31</sup>. Program kosztorysowy służy do wspomagania kosztorysowania wszystkich robót budowlanych. Pozwala na stworzenie różnego rodzaju kosztorysów i jest narzędziem wspomagającym opracowania dokumentacji kosztorysowej dla inwestora i wykonawcy danych robót. Obecnie jest dostępnych wiele programów do kosztorysowania. Bez względu na istniejące pomiędzy nimi różnice najważniejszą zasadą jest wykorzystywanie katalogów nakładów rzeczowych jako bazy normatywnej nakładów rzeczowych<sup>32</sup>.

Większość dostępnych programów jest przeznaczona do kosztorysowania robót budowlanych, ziemnych, drogowych, remontowych, instalacyjnych i innych na podstawie katalogów KNR, KNNR (Kosztorysowe Normy Nakładów Rzeczowych), PKZ (Polski Komitet Normalizacji). Obecnie jest wiele dostępnych programów do kosztorysowania, np. NORMA, STRIX, ZUZIA, WINBUD, SEKO, RODOS<sup>33</sup>. Bez względu na różnice między tymi programami każdy z nich ma bazę katalogową umożliwiającą sporządzenie i wydrukowanie kosztorysu<sup>34</sup>. Niestety nie można liczyć na pełną automatyzację kosztorysowania. Stanowi ona tylko maksymalną pomoc oraz jest swego rodzaju ułatwieniem dla fachowców przygotowujących kosztorysy<sup>35</sup>.

### **Kosztorysant w procesie inwestycyjnym**

W latach 70-tych ubiegłego wieku nastąpiło wyodrębnienie się grupy zawodowej zajmującej się sporządzaniem kalkulacji kosztorysowych na różnych poziomach szczegółowości. Powstała gałąź wiedzy wymagająca znajomości metod i podstaw kalkulacji, budowlanych procesów technologicznych, organizacji budowy, znajomości wybranych zagadnień ekonomicznych i prawnych czy też rozwiązań materiałowych. Obecnie, wobec rosnących wymagań w stosunku do opracowań kosztorysowych i ich rangi w procesie inwestycyjnym, zagadnienie to nabiera coraz większego znaczenia. Oczywiście, tak szerokie spektrum działania pociąga za sobą dużą odpowiedzialność z zakresu prawa cywilnego, ponadto znane są przypadki wnoszenia spraw sądowych przeciwko kosztorysantom za wadliwe i niestaranne sporządzanie wszelkiego rodzaju wycen. W 2002 roku w klasyfikacji zawodów i specjalności (załącznik do rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 10 grudnia 2002 roku, poz. 1868 – Dz. U. Nr 222) znalazł się zawód kosztorysanta budowlanego, który uzyskał symbol 311201. W praktyce szkoły w Polsce nie kształcą w zakresie kosztorysowania budowlanego. Praktycznie kosztorysantem może zostać każdy, kto chciałby się zajmować tą dziedziną. Do jego uznania należy też, czy posiadana przez niego wiedza jest wystarczająca do uprawiania tego zawodu, czy też powinien skorzystać z bogatej na rynku oferty

<sup>31</sup> A. Kusina, *Kosztorysowanie robót...*, op. cit., s. 35.

<sup>32</sup> Z. Kowalczyk, J. Zabielski, *Kosztorysowanie i normowanie...*, op. cit., s. 251.

<sup>33</sup> A. Wypych, *Programy komputerowe w kosztorysowaniu budowlanym*, [w:] *Vademecum Kosztorysanta*, Zeszyt nr 14, Wydawnictwo OWEOb Promocja Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 47.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 251.

<sup>35</sup> M. Rajczyk, *Kosztorysowanie robót budowlanych...*, op. cit., s. 64.

szkoleń i kursów. Kosztorysant musi mieć przy tym świadomość, że to rynek zweryfikuje jego działalność, ponieważ efektem pracy jest konkretne opracowanie, które będzie wykorzystywane w praktyce. Taka rynkowa weryfikacja może jednak mieć przykre konsekwencje dla samego kosztorysanta, jak i dla zleceniodawcy<sup>36</sup>. Rola kosztorysanta polega nie tylko na sporządzaniu kosztorysów, ale również na uczestniczeniu w całym procesie inwestycyjnym. Kosztorysant powinien także brać pełną odpowiedzialność za ustalenia dotyczące ponoszonych kosztów<sup>37</sup>.

Stowarzyszenie Kosztorysantów Budowlanych usiłuje nadać rangę wykonywanej profesji poprzez organizowanie już od lat kursów kosztorysowania robót budowlanych, które odbywają się na wysokim poziomie oraz poprzez nadawanie uprawnień "Rzeczoznawca Kosztorysowy"<sup>38</sup>. Instytucje w UE zainteresowane współpracą z krajowymi organizacjami z obszaru budownictwa wskazują na to, że w Polsce źle postrzega się kosztorysanta, traktując go jedynie jako kalkulator określonych zadań i nie doceniając jego roli w całym procesie inwestycyjnym. Ta sytuacja wymaga przyjęcia nowych rozwiązań organizacyjnych w budownictwie oraz rozwiązań urzędowych, których z niecierpliwością oczekuje środowisko kosztorysantów<sup>39</sup>.

## Podsumowanie

Niewątpliwie rola i znaczenie dokumentacji kosztorysowej były różnie postrzegane na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat i zależały od panującego w kraju systemu gospodarczego oraz przepisów prawnych regulujących ten obszar zagadnień.

Kosztorys jako dokument ekonomiczno-prawny służy jednak nie tylko ustaleniu wartości zamówienia w dokumencie dla inwestora, ale także ustaleniu ceny, czyli wynagrodzenia wykonawcy za wykonaną pracę. Każde przedsiębiorstwo efektywnie zarządzające swoją działalnością, aby efektywnie inwestować musi najpierw oszacować koszty i opłacalność danego przedsięwzięcia. Dokumentacja kosztorysowa ma służyć temu, aby inwestor był pewien opłacalności każdej inwestycji.

Posiadając taki dokument, jakim jest kosztorys, możemy, na przykład przy budowie domu jednorodzinnego w prosty sposób zyskać narzędzie, dzięki któremu: łatwo przejść przez procedurę uzupełniania dokumentów bankowych w celu uzyskania kredytu, sprawdzić koszty budowy domu z podziałem na poszczególne etapy, pozyskać oferty od kilku wykonawców, automatycznie przeliczyć koszt budowy w zależności od cen materiałów budowlanych, precyzyjnie opracować harmonogram budowy oraz kontrolować przebieg prac budowlanych.

Można zatem stwierdzić, iż dokumentacja kosztorysowa jest elementem, który odgrywa znaczącą rolę przy szacowaniu kosztów każdej inwestycji. Znaczenie ma także zawód kosztorysanta, które niestety nie jest jeszcze w Polsce w pełni doceniany, mimo iż na rynku pracy pojawia się coraz więcej ofert dotyczących tego właśnie zawodu.

<sup>36</sup> <http://www.orgbud.pl/serwis/aktual/arttykul76.php>, (odczyt: 13.10.2013 r.).

<sup>37</sup> Tamże, s. 13.

<sup>38</sup> <http://www.orgbud.pl/serwis/aktual/arttykuly.php?strona=artykul52>, (odczyt: 13.10.2013 r.)

<sup>39</sup> [http://www.inzynierbudownictwa.pl/biznes,ekonomika,artykul,kosztorysant\\_w\\_budowlanym\\_procesie\\_inwestycyjnym,3947](http://www.inzynierbudownictwa.pl/biznes,ekonomika,artykul,kosztorysant_w_budowlanym_procesie_inwestycyjnym,3947), (odczyt: 13.10.2013 r.)

## Literatura

1. Bryx M., Rynek nieruchomości: system i funkcjonowanie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2007
2. Gawron H., Opłacalność inwestowania na rynku nieruchomości, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006
3. Kacprzyk B., Kosztorysowanie obiektów i robót budowlanych, Oficyna Wydawnicza Polcen, Warszawa 2010
4. Kowalczyk Z., Zabielski J., Kosztorysowanie i normowanie w budownictwie, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005
5. Kusina A., Kosztorysowanie robót budowlanych, Instytut Technologii Eksploatacji– Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2005
6. Montewski P., Przedmiary, roboty tymczasowe, specyfikacje techniczne a kosztorysy, <http://www.raportsekocenbud.pl/artukul/> styczeń 2013
7. Ochnik M., Szajkowska A., Budżet i koszty budowy,[w:] „Murator” 2011, nr 2 [322]
8. Orłowski J. H., Sobolewski R., Wójcicki R., Regulamin kosztorysowania obiektów i robót budowlanych, Wydawnictwo POLCEN, Warszawa 2002
9. Rajczyk M., Kosztorysowanie robót budowlanych, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004
10. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 18.05.2004 r. w sprawie określenia metod i podstaw sporządzania kosztorysu inwestorskiego, obliczania planowanych kosztów prac projektowych oraz planowanych kosztów robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno – użytkowym. Dz. U. 2004, nr 130, poz. 1389
11. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 02.09.2004 r. w sprawie szczegółowego zakresu i formy dokumentacji projektowej, specyfikacji technicznych wykonania i odbioru robót budowlanych oraz programu funkcjonalno-użytkowego. Dz. U. 2004, nr 202, poz. 2072, (z późn. zm.)
12. Welk R., Kalkulacja cen kosztorysowych w budownictwie, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1993
13. A. Wypych, Programy komputerowe w kosztorysowaniu budowlanym, [w:] Vademecum Kosztorysanta, Zeszyt nr 14, Wydawnictwo OWEOB Promocja Sp. z o.o., Warszawa 2011
14. [www.inzynierbudownictwa.pl/biznes,ekonomika,artykul](http://www.inzynierbudownictwa.pl/biznes,ekonomika,artykul)
15. [www.m-inwestycje.pl/podstawy-prawne-kosztorysowania](http://www.m-inwestycje.pl/podstawy-prawne-kosztorysowania)
16. [www.orgbud.pl/serwis/aktual/artykul76.php](http://www.orgbud.pl/serwis/aktual/artykul76.php)

## IMPORTANCE OF COST ESTIMATE DOCUMENTARY IN INVESTING PROCESS

**Abstract:** Cost estimate is essential part of calculating expense and costs of each investment. By dint of that an investor is able to control the level of costs planned to be spent during realization of an investment. The purpose of this article is to present the essence of the estimate at each investment and the approximation methods used during the measurement. The article presents the issue connected with cost estimates documentary and its significance to the whole investing process. According to the theoretical consideration relating to cost estimate there are some rules and methods to prepare that kind of documents. Moreover, the article a profile of a person preparing cost presents estimates.

**Keywords:** cost estimate, investment, valuation





## **ZNACZENIE BANKÓW W PROCESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI GOSPODARSTW DOMOWYCH I PRZEDSIĘBIORSTW**

**Katarzyna Sukiennik**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zagadnienia związane z oszczędzaniem w polskich i europejskich gospodarstwach domowych oraz przedsiębiorstwach. Przedstawione zagadnienia pozwolą na scharakteryzowanie przyczyn zróżnicowania w badanym obszarze. W artykule przedstawiono zarówno teoretyczne aspekty oszczędzania, jak również procentowe dane w odniesieniu do krajów unijnych. Celem artykułu jest ukazanie cech wspólnych pomiędzy właściwym zarządzaniem finansami przedsiębiorstw a gospodarstw domowych.

**Słowa kluczowe:** oszczędzanie, gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, motywacje oszczędzania, zarządzanie, finansami

### **Wprowadzenie**

Wzrastająca liczba oddziałów banków w polskich miastach świadczy o wzroście zainteresowania ich usługami. Polacy coraz częściej korzystają z usług bankowych między innymi z kredytów, pożyczek, jak również lokat oraz funduszy inwestycyjnych. Celem podjęcia tematu jest przedstawienie znaczenia banków dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych oraz porównanie ich potrzeby korzystania z tego rodzaju instytucji. Zastosowaną metodą badawczą jest analiza porównawcza wykorzystująca różne badania zarówno krajowe, jak i międzynarodowe polegająca na wykorzystaniu zestawień na przykład nbp, eurostatu. Porównując przedsiębiorstwa do gospodarstw domowych, można zauważyć wiele różnic oraz podobieństw w ich potrzebach korzystania z instytucji bankowych.

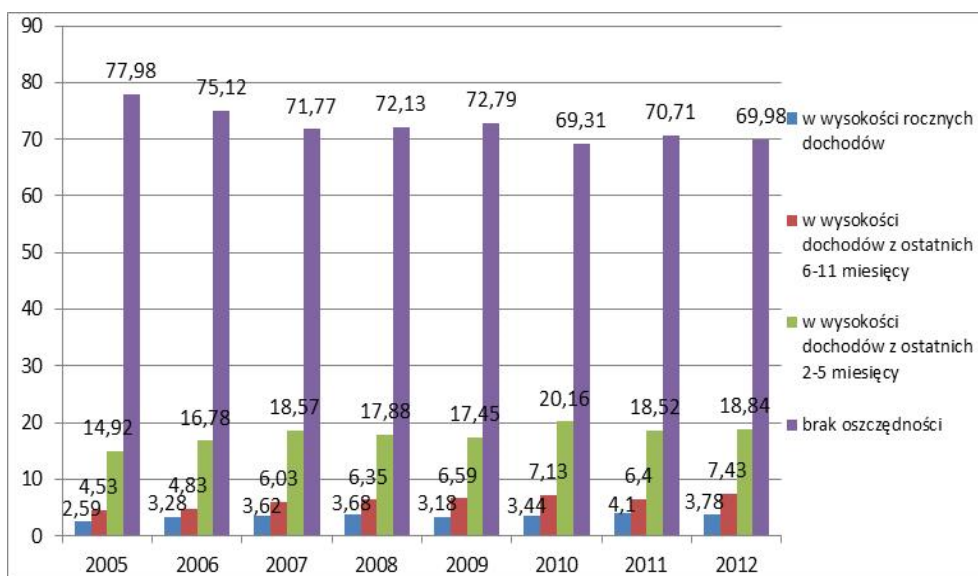
### **Oszczędzanie jako forma tworzenia rezerwy finansowej**

Definiując pojęcie oszczędzania, należy podkreślić, że wiąże się ono z zaniechaniem konsumpcji bieżącej na rzecz konsumpcji przyszłej.<sup>1</sup> Oszczędzanie może przybierać formę finansową lub niefinansową. Stan oszczędzania w Polsce przedstawiony na tle innych krajów jest niski. Średnie oszczędności mieszkańców

---

<sup>1</sup> D. Korenik, *Oszczędzanie indywidualne*, PWN, Warszawa 2006, s. 17.

z krajów, które weszły do Unii Europejskiej, są ponad dwudziestokrotnie niższe niż mieszkańców krajów tak zwanej starej Europy. Stopa oszczędzania w Polsce jest determinowana tempem wzrostu dochodów do dyspozycji, czynnikami o charakterze ekonomicznym, społecznym i demograficznym. Duży wpływ na obniżenie się oszczędności i woli oszczędzania przez osoby indywidualne jest systematyczne ograniczenie wydatków przez państwo na cele socjalne czy dziedziny dotychczas w pełni bezpłatne (szkolnictwo i ochrona zdrowia) oraz wciąż utrzymująca się wysoka stopa bezrobocia<sup>2</sup>. Polacy nie mają nawyku długookresowego inwestowania i oszczędzania, czego głównym powodem nie są niskie dochody, którymi dysponują, ale przyzwyczajenia i możliwość szybkiego dostępu do pieniędzy. W latach 2005-2012 procentowy udział oszczędności Polaków przedstawiał się tak, jak prezentuje rysunek 1.



**Rysunek 1. Oszczędności Polaków w latach 2005 -2012 (%)**

Źródło: opracowanie na podstawie [www.ipsos.pl](http://www.ipsos.pl), [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl)

Rysunek 1 przedstawia wielkości oszczędności oraz ich brak w poszczególnych latach. W roku 2005 oszczędności w wysokości rocznych dochodów miało 2,59%, natomiast do braku oszczędności przyznało się 77,98% Polaków. Sytuacja polepszyła się w roku 2012, gdzie osób nieposiadających oszczędności było 69,98%, natomiast oszczędności w wysokości rocznych dochodów miało 3,78 % Polaków. W badanych latach ilość osób nieposiadających jakichkolwiek oszczędności zmniejsza się, co dobrze wpływa na zarządzanie własnymi finansami.

<sup>2</sup> B. Swat, *Gospodarstwo domowe na rynku usług medycznych*, [w:] *Koncepcje zmian w samodzielnym publicznym zakładzie opieki zdrowotnej. doświadczenia i propozycje na przyszłość*, red. M. Wegrzyn, D. Wasilewski, AE, Wrocław 2004, s. 125.

Sprawność systemu finansowego oraz uwarunkowania makroekonomiczne stanowią determinanty oszczędzania poprzez użycie właściwych instrumentów oraz konkretne działania mogące aktywnie wpływać na zachowanie oszczędzających, ich priorytety i preferencje. Powody, dla których np. klienci banków podejmują decyzje o oszczędzaniu, czyli rezygnują z części konsumpcji dochodów ekonomia nazywa motywami oszczędzania. Wyróżnia się trzy modele oszczędzania:<sup>3</sup> model spekulacyjny, transakcyjny i przezornościowy.

Model spekulacyjny, czyli portfelowy jest odzwierciedleniem różnorodnych preferencji w zakresie oczekiwanych dochodów z wybranych produktów oszczędnościowych i związanych z tym różnych zasad stanowiących podstawę wobec ryzyka. Priorytet bezpieczeństwa w wyborze form oszczędzania podlega zmianom oraz ma szeroki zakres postrzegania przez ludzi.

Kolejny model, czyli transakcyjny związany jest z potrzebą utrzymywania pieniądza w postaci bezpośredniego oraz natychmiastowego dostępu gotówki dla celów dokonywania bieżących regulacji zobowiązań płatniczych i rozliczeń. Ilość pieniądza transakcyjnego zależy od częstotliwości dokonywanych rozliczeń bądź płatności oraz utrzymywania na bieżąco określonego poziomu życia przez dane gospodarstwo domowe. Istotny wpływ na to ma skala szarej strefy w gospodarce oraz sprawność mechanizmu rozliczeniowo płatniczego.

Osoby, które kierują się motywem przezornościowym decydują się na utrzymywanie pewnych zasobów środków pieniężnych z przeznaczeniem na ich nieprzewidziane wydatki. Zabezpieczają oni środki pieniężne na potrzeby nieprzewidywalne i prawdopodobne oraz na przyszłe potrzeby. Ten rodzaj motywu oszczędzania stwarza instytucjom finansowym i przede wszystkim bankom bardzo duże możliwości w zakresie oferowania instrumentów służących gromadzeniu oszczędności. Tabela 1 przedstawia, jakimi motywami najczęściej kierują się osoby oszczędzające.

**Tabela 1. Motywy oszczędzania gospodarstw domowych w latach 2000 -2011 (%)**

	2000	2005	2010	2011
rezerwa na sytuacje losowe	75,6	70,6	65,5	67,6
na starość	43,6	39,9	37,5	40,0
leczenie	44,7	42,1	36,5	35,1
na przyszłość dzieci	35,0	30,9	25,2	28,7
zakup domu, mieszkania	11,8	10,5	7,3	9,5
bez celu	11,3	12,2	10,3	10,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com), [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl)

Powyższa tabela przedstawia różne rodzaje motywów oszczędzania w gospodarstwach domowych w latach 2000-2011. Jak wynika z przedstawionych danych, najczęściej pieniądze odkładane są na sytuacje losowe. Tendencja ta utrzymuje się na najwyższym poziomie w porównaniu z innymi motywami w danym roku.

<sup>3</sup> D. Korenik, *Innowacyjne usługi banku*, PWN, Warszawa 2006, s. 60-67.

Rezerwy na sytuację losową w roku 2000 wynosiły 75,6%, gdy w tym samym roku rezerwy na cele mieszkaniowe stanowiły zaledwie 11,8%. Podobnie sytuacja przedstawia się w roku 2011, gdzie według podanych danych oszczędności na zdarzenia losowe stanowiły 67,6%, a na zakup mieszkania wyniosły 9,5%. Najczęściej ludzie odkładają na sytuacje losowe, na starość, na leczenie natomiast coraz mniejsze kwoty odkładane są na zakup mieszkania lub domu. Na podstawie przedstawionych danych można zauważyć, że w latach 2000-2010 nastąpił spadek ilości oszczędności w polskich gospodarstwach domowych, jednak od roku 2011 obserwuje się niewielki wzrost rezerw finansowych.

Polacy trzymają swoje oszczędności w domach lub w bankach. Gromadzeniu oszczędności w bankach sprzyjają instytucje będące gwarancją ich bezpieczeństwa oraz przepisy prawne. Przywilej tajemnicy bankowej, uregulowania prawa bankowego dotyczące wkładów oszczędnościowych, zasady licencjonowania banków w zakresie oferowania i przyciągania do siebie klientów czy produktów oszczędnościowych mają duże znaczenie dla zabezpieczeń systemowych, stwarzając podstawy budowania zaufania ludzi do systemu bankowego. W systemie bankowym utrzymywanych jest około 67% oszczędności Polaków. Nowoczesne usługi depozytowe są zdecydowanie bardziej wrażliwe na zmiany stóp procentowych i przynoszą klientom wyższe stopy przychodu, co z jednej strony podwyższa koszt pozyskiwania przez bank funduszy, a z drugiej strony stanowi podwyższony poziom ryzyka dla obu stron. Podstawowym znaczeniem jest tutaj oprocentowanie ukierunkowane na rynek kapitałowy. Nowe ukierunkowanie odnosi się także do transakcji niezależnych od oprocentowania, co ma na celu reaktywowanie oszczędzania osób prywatnych w postaci udziałów<sup>4</sup>. Wraz z dobrobytem obywateli oraz ze wzrostem ekonomicznym coraz większego znaczenia nabierają jakościowe aspekty życia zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. Banki, które uwzględniają w swoich planach biznesowych i strategiach działania aspekty ekonomiczne, wzmacniają swoją pozycję konkurencyjną na rynku depozytowym. Powyższe tendencje i zmiany mają bardzo duży wpływ na relacje banków z innymi uczestnikami rynku finansowego oraz na zmiany w sektorze bankowym<sup>5</sup>. Udzielenie kredytu przez bank polega na oddaniu do dyspozycji kredytobiorcy środków pieniężnych, które są własnością banku.<sup>6</sup> Determinacja banków depozytowych oraz innych w zakresie tworzenia innowacji jest odzwierciedleniem zmiany ich zachowań.

### **Znaczenie oszczędzania w gospodarstwach domowych**

„Gospodarstwo domowe definiowane jest jako podstawowa jednostka gospodarująca, której celem jest zaspokojenie wspólnych i osobistych potrzeb jej członków”<sup>7</sup>. Natomiast oszczędności gospodarstw domowych można zdefiniować, jako różnicę pomiędzy ich dochodami do dyspozycji a bieżącymi wydatkami na kon-

<sup>4</sup> E. Glogowski, M. Munch, *Nowe usługi finansowe*, PWN, Warszawa 1996, s. 34.

<sup>5</sup> D. Korenik, *Innowacyjne usługi...*, op. cit., s. 63.

<sup>6</sup> A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2007, s. 282.

<sup>7</sup> B. Świecka, *Detaliczna bankowość elektroniczna*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 24.

sumpcję.<sup>8</sup> Szczególną rolę odrywają oszczędności finansowe gospodarstw domowych, które są głównym czynnikiem wzrostu gospodarczego, gdyż mobilizowane są one przez system finansowy państwa. Oszczędzanie jest, procesem, który wiąże się z wkładaniem pieniędzy na lokaty, które zdolne są generować dochody zasobów majątkowych gospodarstwa domowego. Wiele gospodarstw domowych przeznaczyło swoje oszczędności finansowe na sfinansowanie różnego rodzaju inwestycji, na przykład inwestycji mieszkaniowych. Z wielu badań wynika, że Polacy są generalnie konserwatywni, gromadzą bowiem środki finansowe głównie na lokatach albo w postaci gotówki. Oszczędności te stanowią najczęściej rezerwę na nieprzewidziane zdarzenia losowe oraz zabezpieczenie starości. Badając cykl życia przeciętnego Polaka, można zaobserwować następujące etapy: negatywną stopę oszczędności w okresie młodości, następnie wzrost oszczędności wraz z wiekiem oraz jej dodatni poziom w okresie produkcyjnym. Szczyt oszczędności zgromadzonych w celu zaspokojenia potrzeb w okresie starości przypada na wiek 60-65 lat<sup>9</sup>. Znaczenie oszczędzania polskich gospodarstw domowych na tle wybranych krajów unijnych przedstawia się następująco:

**Tabela 2. Stopa oszczędności brutto gospodarstw domowych w wybranych krajach UE w latach 2005-2012**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE-27	11,33	11,00	11,00	11,27	13,43	12,03	11,42	11,97
Belgia	15,09	15,73	16,4	16,79	18,42	16,17	16,45	16,81
Czechy	9,52	10,62	10,25	9,37	10,66	10,28	10,00	10,50
Niemcy	16,28	16,39	16,84	17,41	17,05	17,05	17,45	17,69
Hiszpania	10,82	10,23	10,37	13,49	18,52	13,90	14,23	13,90
Francja	14,39	14,61	15,11	15,26	16,17	15,63	15,72	15,75
Włochy	16,42	15,89	15,46	15,18	14,1	12,52	12,76	12,89
Polska	8,32	8,53	7,15	2,38	9,01	8,46	1,70	5,67
Wielka Brytania	3,69	3,13	2,68	3,09	7,79	7,53	7,86	8,00

Źródło: Opracowanie na podstawie [www.appso.eurostat.ec.europa.eu](http://www.appso.eurostat.ec.europa.eu), [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl)

Powyższa tabela przedstawia stopę oszczędności brutto gospodarstw domowych w wybranych krajach Unii Europejskiej. Jak można zaobserwować, w większości krajów liczba oszczędności w ostatnich dwóch latach wykazuje tendencję wzrostową. W krajach Unii w 2011 roku ich liczba wynosiła 11,42%, natomiast w 2012 wzrosła do 11,97%. W Polsce stopa oszczędności brutto gospodarstw domowych w roku 2005 wynosiła 8,32%, w 2010 była równa 8,46%, natomiast w 2012 wynosiła 5,67%. Na tle przedstawionych krajów unijnych Polska wypada najsłabiej. Sytuacja ta wiąże się między innymi z sytuacją finansową gospodarstw domowych w Polsce.

<sup>8</sup> D. Korenik, *Oszczędzanie...*, op. cit. s. 17.

<sup>9</sup> [www.nbp.pl/publikacje/materialy\\_i\\_studia](http://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i_studia) (odczyt 01.03. 2014)

## Rezerwy finansowe w przedsiębiorstwach

Obecnie przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym i międzynarodowym zmuszone są podejmować działania inwestycyjne w celu zwiększenia swojej konkurencyjności. Inwestycje w przedsiębiorstwach różnego rodzaju mają na celu rozwój podmiotów gospodarczych poprzez wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań, zakup nowego sprzętu, wykorzystywanie nowoczesnych technologii, itp. Każde przedsiębiorstwo musi posiadać określone środki finansowe, aby rozpocząć inwestycje. Środki finansowe wykorzystywane w działalności przedsiębiorstwa mogą pochodzić ze źródeł własnych lub z obcych. Każda forma finansowania zależy od sytuacji finansowej i prawnej przedsiębiorstwa oraz od polityki zarządzania finansami. Finansowanie wewnętrzne zwane również samofinansowaniem można określić jako przeznaczanie nadwyżek finansowych na działania rozwojowe w przedsiębiorstwie. Bardziej precyzyjnie można określić, że finansowanie wewnętrzne polega na pozyskiwaniu kapitału ze środków przedsiębiorstwa na dwa sposoby: z transformacji majątku oraz poprzez kształtowanie kapitału. Środki pochodzące z transformacji majątku to finansowanie między innymi z bieżących wpływów, czyli ze sprzedaży, z odpisów amortyzacji oraz z wyprzedzący niepotrzebnego majątku trwałego. Natomiast finansowanie przez kształtowanie kapitału występuje w formie finansowania z zatrzymanych zysków oraz z tworzenia długookresowych rezerw<sup>10</sup>. Wewnętrzne zarządzanie własnymi środkami finansowymi jest sytuacją bardzo bezpieczną dla przedsiębiorstwa i nieobciążającą go w bieżącym bilansie zysków i strat. W działalności każdego przedsiębiorstwa podstawą finansowania działalności jest kapitał własny, który wykorzystywany jest zarówno w etapie rozwoju, jak i kontroli.<sup>11</sup> Posiadanie i wykorzystywanie kapitału własnego daje przedsiębiorstwu większe możliwości otrzymania pomocy z zewnątrz.

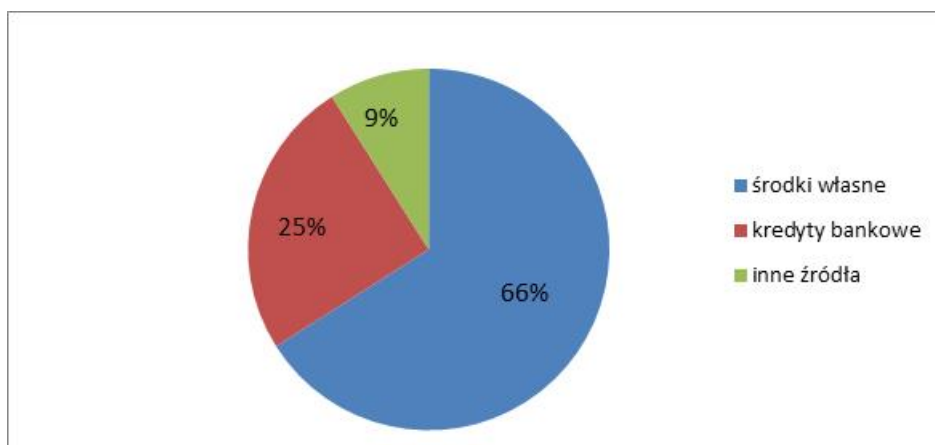
Finansowanie zewnętrzne polega na zdobyciu środków finansowych z otoczenia przedsiębiorstwa, podzielić je można na własne i obce. Własne polegają na dopływie kapitału w różnych postaciach w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa, na przykład poprzez udziały, dotacje, z tytułu sprzedaży akcji, itp. Obce finansowanie zewnętrzne polega na dopływie poprzez rynek finansowy i jego segmenty, rynek towarowy oraz inne formy finansowania.<sup>12</sup> Często podmioty, które wnoszą wkład do przedsiębiorstwa stają się jego współwłaścicielami lub nawet właścicielami i uczestniczą w podziale zysków i strat. Nowopowstałym przedsiębiorstwom, które nie są uznawane za rentowne znacznie trudniej otrzymać zewnętrzną pomoc finansową. Przedsiębiorstwa te mają gorszy kontakt z bankami, które nie chcą im udzielać kredytów inwestycyjnych ze względu na zbyt duże

<sup>10</sup> J. Ickiewicz, *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004, s. 30.

<sup>11</sup> M. Grabowska, *Kapitał zasobowy jako stabilne źródło finansowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] M. Man, M. Nowicka-Skowron (red.), *Problemy innowacyjno-rozwojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, WWZPCz, Częstochowa 2009, s. 32.

<sup>12</sup> D. Burzyńska, J. Fila, *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 89.

ryzyko.<sup>13</sup> Poddawanie kredytobiorcy tradycyjnej analizie pojedynczych informacji finansowych dla oceny bieżącej sytuacji wiąże się z prawdopodobieństwem niewypłacalności w przyszłości.<sup>14</sup> Coraz częściej przedsiębiorstwa sięgają po dotacje zamiast po kredyty, co hamuje ich współpracę z bankami. Korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorstwa z bankiem są obustronne. Jednak w obecnej sytuacji banki nie chcą współpracować z podmiotami niemającymi historii w spłacie zaciągniętych wierzytelności.<sup>15</sup> Formami pomocy publicznej mogą być między innymi dotacje kapitałowe, konwersja długów, preferencyjne taryfy, gwarancja państwa, ulgi podatkowe, pośredni lub bezpośredni udział państwa w kapitale zakładowym itp.<sup>16</sup> Jedną z najpowszechniejszych form pozyskiwania środków finansowych na inwestycje jest kredyt bankowy, który polega na oddaniu do dyspozycji kredytobiorcy środków finansowych na konkretny cel i czas ustalony w pisemnej umowie, wraz z odsetkami<sup>17</sup>. Wybranie najkorzystniejszego rozwiązania pozyskania środków finansowych na inwestycje jest zadaniem trudnym, gdyż należy przewidzieć korzyści i ewentualne konsekwencje tego wyboru. Jak wynika z badań GUS, przedsiębiorstwa najczęściej finansowały swoje inwestycje ze środków własnych. Tę tendencję przedstawia poniższy wykres.



**Rysunek 2. Procentowy podział źródeł pochodzenia środków na inwestycje**

Źródło: Opracowanie na podstawie [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

<sup>13</sup> M. Man, M. Nowicka- Skowron, *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, [w:] *Problemy innowacyjno- rozwojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Man, M. Nowicka-Skowron, WWZPCz, Częstochowa 2009, s. 12.

<sup>14</sup> M.S. Wiatr, *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym*, SGH, Warszawa 2008, s. 87.

<sup>15</sup> T. Odzimek, *Przedsiębiorstwo społeczne w Unii Europejskiej i USA, aspekty zarządzania przedsiębiorstwem społecznym w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości i rozwoju organizacji*, red. H. Kościelniak, B. Skowron- Grabowska, WWZPCz, Częstochowa 2012, s. 61.

<sup>16</sup> M. Konopka, E. Idasiak, *Uwarunkowania organizacyjno- prawne pomocy publicznej dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw*, red. I. Otoła, B. Skowron- Grabowska, WWZPCz, Częstochowa 2006, s. 20.

<sup>17</sup> D. Burzyńska, J. Fila, *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 94.

Jak wynika z powyższego wykresu, kredyty bankowe były źródłem finansowania 25 % inwestycji przedsiębiorstw w Polsce w ostatnich latach. Firmy działające na niepewnym rynku coraz częściej wolą korzystać z środków własnych, które dają im większe bezpieczeństwo niż kredyt bankowe. Obawy te są podyktowane niestabilną sytuacją na rynku oraz faktem, że banki nie chcą udzielać tak wielu kredytów jak wcześniej.

### Formy oszczędzania w banku

Na rynku oprócz standardowej formy planu oszczędnościowego, funkcjonują także plany oszczędnościowe ze wskazaniem celu oszczędzania, na przykład na edukację dzieci lub emeryturę. Pierwszy z nich kierowany jest do rodziców, którzy chcą pomóc dzieciom w usamodzielnieniu się, wejściu w dorosłe życie oraz chcą zgromadzić kapitał na wykształcone dzieci. Program ten opiera się na funduszach charakteryzujących się stabilną polityką inwestycyjną<sup>18</sup>. Ludzie cechują się następującymi potrzebami finansowymi: płacić, pożyczać, oszczędzać, inwestować, zabezpieczać lub ubezpieczać. Potrzeby te są niezależne od wieku, dochodu oraz płci<sup>19</sup>. W bankach coraz częściej pojawiają się nowe, dostosowane do oczekiwań klientów w zakresie akceptacji wyższego poziomu ryzyka oraz w zakresie wyższej stopy przychodu. W bankach powstają produkty oszczędnościowe, których cechy zachęcają do systematycznego oszczędzania, co oznacza próbę przekształcenia przez banki instrumentów oszczędzania krótkoterminowego w długoterminowe oraz cechy zachęcające do wydłużania czasu trwania produktów oszczędnościowych (lokaty progresywne, dynamiczne).<sup>20</sup> Plany oszczędnościowe oferowane są przez większość towarzystw, funduszy inwestycyjnych, pozwalają na regularne inwestowanie nadwyżek finansowych. Plany są produktami inwestycyjnymi, które umożliwiają realizację indywidualnego sposobu oszczędzania. Idea ich polega na nabywaniu jednostek uczestnictwa jednego lub kilku funduszy inwestycyjnych. Plany skierowane są do osób chcących przez dłuższy czas sukcesywnie gromadzić oszczędności. Klient sam wybiera rodzaj funduszy, które utworzą jego plan oraz wskaza, jaka część wpłaty będzie inwestowana w każdym z nich. Plan oszczędzania jest rodzajem umowy z funduszem, w ramach której określona jest wysokość poszczególnych wpłat, ich terminy oraz określony czas ich trwania. Klient – inwestor sam określa czas, przez jaki będzie oszczędzał, na co ma wpływ cel oszczędzania. Zwykle taki plan jest 5 – 10 letni. Na rynku bankowym istnieją również plany oszczędnościowe, które są połączeniem funduszu inwestycyjnego i tradycyjnej lokaty bankowej. Jedna część środków jest wpłacana na lokatę terminową o stałym oprocentowaniu, a druga natomiast inwestowana jest w fundusz inwestycyjny. Taki podział inwestycji daje możliwość osiągnięcia zysków związanych z uczestnictwem w funduszu inwestycyjnym i zwiększa bezpieczeństwo oszczędzania, dzięki stałym odsetkom z lokaty terminowej. Proporcje podziału oszczęd-

<sup>18</sup> D. Korenik, *Innowacyjne usługi...*, op. cit., s. 67.

<sup>19</sup> B. Świecka, *Detaliczna bankowość...*, op. cit., s. 30.

<sup>20</sup> D. Korenik, *Innowacyjne usługi...*, op. cit. s. 63.



ności między lokatę a fundusz inwestycyjny zależą od tego, w jaki sposób lokowany jest kapitał. Gdy termin jest krótki mniejsza część inwestowana jest w ramach funduszu inwestycyjnego, a większa część odkładana jest na lokatę. Proporcje te zmieniają się w miarę wydłużenia czasu na korzyść funduszu inwestycyjnego. Dzięki wydłużeniu czasu uczestnik planu oszczędnościowego może korzystać ze zniżek w opłacie dystrybucyjnej, która jest pobierana przy nabyciu jednostek uczestnictwa funduszu. Klient zostaje całkowicie zwolniony z opłaty manipulacyjnej pobieranej przy odkupieniu przez towarzystwo jednostek uczestnictwa nabytych w ramach planów oszczędnościowych po upływie zadeklarowanego okresu oszczędzania. Wycofanie środków z planu oszczędnościowego przed zadeklarowanym terminem wiąże się z utratą odsetek lokaty i koniecznością zapłacenia opłaty manipulacyjnej. Uczestnik planu oszczędnościowego zachowuje prawo do zysków wypracowanych przez część kapitału zainwestowaną w funduszu inwestycyjnym.<sup>21</sup>

## Podsumowanie

Problematyka związana z posiadaniem rezerwy finansowej dotyczy zarówno podmiotów gospodarczych, jak i gospodarstw domowych. Każde przedsiębiorstwo dąży do posiadania pewnych rezerw finansowych, które mogą być niezbędne przy realizowaniu planowanych inwestycji. Zjawiskiem zachodzącym w przedsiębiorstwach jest nieplanowana potrzeba użycia dodatkowych środków finansowych podczas procesu realizacji inwestycji. Podobna sytuacja występuje w gospodarstwach domowych, w których często pojawia się potrzeba sfinansowania nieprzewidzianych wydatków. Budżet przedsiębiorstwa oraz budżet domowy posiadają bardzo dużo cech wspólnych. Dlatego też właściwe zarządzanie finansami jest w stanie pokonać powstające problemy. Sukces współczesnych przedsiębiorstw zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest umiejętność efektywnego i nowoczesnego gospodarowania swoimi zasobami. Przygotowując firmę do inwestycji, trzeba określić priorytety i kryteria, według których będziemy poszukiwali finansowania (np. szybkość, łatwość pozyskania wysokiej kwoty, koszty pozyskania środków, poziom ryzyka, zdolność przedsiębiorstwa itd.) Przedsiębiorstwa często podczas inwestowania muszą poszukać dodatkowych zewnętrznych lub wewnętrznych źródeł finansowych. Najczęściej różne źródła finansowania są ze sobą łączone, na przykład środki własne z kredytem bankowym. Nakłady te pomogą w sfinansowaniu inwestycji potrzebnych do rozwoju przedsiębiorstwa i w zwiększeniu jego konkurencyjności na rynku. W gospodarstwach domowych występuje niewystarczająca suma oszczędności, która związana jest zarówno z sytuacją finansową, jak również z zaufaniem do nowych produktów bankowych.

---

<sup>21</sup> D. Korenik, *Innowacyjne usługi...*, op. cit. s. 67-68.

## Literatura

1. Burzyńska D., Fila J., Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2007
2. Glogowski E., Munch M, Nowe usługi finansowe, Warszawa 1996
3. Grabowska M., Kapitał zasobowy jako stabilne źródło finansowania rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Problemy innowacyjno- rozwojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, red. M. Man, M. Nowicka- Skowron, WWZPCz, Częstochowa 2009
4. Ickiewicz J., Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach, SGH, Warszawa 2004
5. Konopka M., Idasiak E., Uwarunkowania organizacyjno- prawne pomocy publicznej dla małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw, red. I. Otoła, B. Skowron- Grabowska, WWZPCz, Częstochowa 2006
6. Korenik D., Innowacyjne usługi banku, PWN, Warszawa 2006
7. Korenik D., Oszczędzanie indywidualne, PWN, Warszawa 2006
8. Man M., Nowicka- Skowron M., Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym, [w:] Problemy innowacyjno- rozwojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, red. M. Man, M. Nowicka- Skowron, WWZPCz, Częstochowa 2009
9. Odzimek T., Przedsiębiorstwo społeczne w Unii Europejskiej i USA, aspekty zarządzania przedsiębiorstwem społecznym w Polsce, [w:] H. Kościelniak, B. Skowron- Grabowska (red.), Uwarunkowania przedsiębiorczości i rozwoju organizacji, WWZPCz, Częstochowa 2012
10. Rutkowski A., Zarządzanie finansami, PWE, Warszawa 2007
11. Swat B., Gospodarstwo domowe na rynku usług medycznych, [w:] Koncepcje zmian w samodzielnym publicznym zakładzie opieki zdrowotnej, doświadczenia i propozycje na przyszłość, red. M. Wegrzyn, D. Wasilewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004
12. Świecka B., Detaliczna bankowość elektroniczna, CeDeWu, Warszawa 2007
13. Wiatr M.S., Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym, SGH, Warszawa 2008
14. [www.appsso.eurostat.ec.europa.eu](http://www.appsso.eurostat.ec.europa.eu)
15. [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com)
16. [www.ipsos.pl](http://www.ipsos.pl)
17. [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl)
18. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

## THE IMPORTANCE OF BANKS IN THE PROCESS OF FINANCIAL MANAGEMENT OF HOUSEHOLDS AND ENTERPRISES

**Abstract:** The article presents the issues related to saving the Polish and European households and enterprises. The questions will help to characterize the causes of variation in the study area. This paper presents both theoretical aspects as well as the savings rate data for the EU countries. The purpose of this article is to show the commonalities between the management of the finances of enterprises and households.

**Keywords:** Saving, households, businesses, saving motives, financial management



## TOWN CENTRE MANAGEMENT – KONCEPCJA ZARZĄDZANIA CENTRUM MIASTA NA PRZYKŁADZIE MIAST EUROPEJSKICH

**Ewa M. Boryczka**

Uniwersytet Łódzki  
Katedra Gospodarki Regionalnej i Środowiska

**Streszczenie:** W krajach zachodnich tendencje związane z silną degradacją miast, a szczególnie ich obszarów centralnych pojawiły się w połowie XX w. Rozpoczęto intensywne działania naprawcze, których celem było odwrócenie negatywnych tendencji, ożywienie gospodarcze i społeczne miast, a w szczególności śródmieść. Również polskie miasta dotknął problem degradacji miast oraz ich obszarów centralnych. Od dwudziestu lat polskie jednostki samorządu terytorialnego usiłują odwrócić negatywne tendencje zachodzące w miastach, a od niemal dziesięciu lat podejmują próby wykorzystania instrumentów stosowanych z dużym powodzeniem w miastach europejskich.

Artykuł stanowi analizę działań podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego w celu rewitalizacji śródmieść przy wykorzystaniu koncepcji Town Centre Management na tle doświadczeń z krajów Europy Zachodniej. W artykule podejmuje się próbę identyfikacji przydatności tego podejścia jako narzędzia odnowy miast oraz rzeczywistych możliwości stosowania w polskich uwarunkowaniach społecznych i prawnych.

**Słowa kluczowe:** rewitalizacja, miasto, Town Centre Management, degradacja miast

### Wprowadzenie

Od wielu lat w polskich miastach obserwuje się postępujący spadek atrakcyjności ich obszarów centralnych na rzecz peryferiów. Wiąże się to z odpływem gospodarstw domowych i działalności gospodarczych do tzw. strefy podmiejskiej lub też do gmin sąsiednich, pozostających w strefie obszaru aglomeracji i jej powiązań funkcjonalnych. Zjawisko pogłębiających się procesów suburbanizacji i dezurbanizacji miast oraz towarzysząca mu zmiana struktury społecznej i gospodarczej w powiązaniu z wieloletnimi zaniedbaniami inwestycyjnymi doprowadziły do degradacji zarówno tkanki materialnej, jak i społeczno-gospodarczej centrów wielu miast.

W krajach Europy Zachodniej tendencje związane z silną degradacją miast, a szczególnie ich obszarów centralnych pojawiły się znacznie wcześniej. Następnie już w latach 70-tych i 80-tych rozpoczęto działania naprawcze, których celem było odwrócenie tych negatywnych tendencji, ożywienie gospodarcze i społeczne całych miast, a w szczególności śródmieść, stanowiących w świadomości mieszkań-

ców obszary o dużej wartości kulturowej. Reakcją było opracowanie metod związanych z zarządzaniem miejscem, aktywizacją lokalnych przedsiębiorców i społeczności oraz wykorzystaniem ich wiedzy, zasobów organizacyjnych i finansowych<sup>1</sup>.

Artykuł stanowi analizę działań podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego w celu rewitalizacji śródmieść przy wykorzystaniu koncepcji Town Center Management na przykładzie Łodzi i Torunia, w świetle doświadczeń z krajów Europy Zachodniej. W artykule podejmuje się próbę identyfikacji przydatności tego podejścia jako narzędzia odnowy miast oraz rzeczywistych możliwości stosowania w polskich uwarunkowaniach społecznych i prawnych oraz poprzez porównania z innymi miastami europejskimi.

### Koncepcja Town Centre Management (TCM)

Idea zarządzania centrum miasta powstała w latach 80-tych XX wieku jako zestaw praktyk zarządzania mających na celu poprawę sytuacji starych centrów miast. Idea TCM została zaczerpnięta z modeli zarządzania dużymi centrami handlowymi, które skutecznie wyciągały w tym czasie klientów, a także przedsiębiorców z branży handlowej do położonych w obszarach peryferyjnych miast sklepów wielkopowierzchniowych. TCM został zapoczątkowany przez ogólnokrajową sieć detalistów prowadzoną przez Marks & Spencer w celu ochrony handlu detalicznego na głównych ulicach miast, a tym samym ochrony wartości posiadanych przez handlowców nieruchomości zlokalizowanych przy tych ulicach<sup>2</sup>. TCM miało naśladować modele zarządzania wielkimi centrami handlowymi. Miało ono w obliczu rosnącej konkurencji ze strony wielkopowierzchniowych centrów handlowych zapewnić przetrwanie i rozwój podmiotów gospodarczych funkcjonujących w obszarach śródmiejskich, ale także zapewnić ożywienie społeczności i poprawę jakości przestrzeni miast.

Nazwa TCM została użyta po raz pierwszy w 1987<sup>3</sup> roku w Ilford (Wielka Brytania), gdzie powołano do życia menadżera centrum miasta, czyli osobę odpowiedzialną za zarządzanie śródmieściem. Menedżer był odpowiedzialny za współpracę wszystkich podmiotów działających na terenie śródmieścia, zarówno publicznych, jak i prywatnych. Idea Town Centre Management opierała się na zainicjowaniu współpracy różnych podmiotów, głównie z sektora prywatnego w celu ożywienia gospodarczego centrum, które miało odpowiadać na zróżnicowane potrzeby ludności miasta i zapewniać swobodny wybór i dostęp do usług. W jednym miejscu

<sup>1</sup> L. Pancewicz, *Strategie zarządzania obszarami śródmiejskimi*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przestrzennym miast*, red. P. Lorens, J. Martyniuk-Pęczek, Wydawnictwo Urbanista, Warszawa 2010, s. 157.

<sup>2</sup> N. Otsuka, A. Reeve, *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, "Journal of Urban Design", Vol. 12. No. 3, 2007, s. 435–459.

<sup>3</sup> Inne źródła podają, że to Marks & Spencer, użył jako pierwszy określenia TCM w 1980 roku. Jego cel TCM określono jako poprawę jakości działalności handlowej w centrach miast. W tym czasie, pojęcie TCM bardzo silnie oparto o zagadnienia rozwoju sprzedaży detalicznej. Spriddell (1980), za: N. Otsuka, A. Reeve, *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, "Journal of Urban Design", Vol. 12. No. 3, 2007, 435–459.

świadczone miały być różnego rodzaju usługi (poczta, bank, restauracja, biuro podróży) zapewniony dostęp do handlu detalicznego (sklep, apteka) oraz do wydarzeń kulturalnych.

Pod koniec lat 80-tych TCM definiowane jest jako odpowiedź na globalną presję konkurencyjną miast, która obejmuje rozwój, zarządzanie i promocję centrów miast<sup>4</sup>. W kolejnych latach TCM została rozwinięta w kierunku strategicznych działań na rzecz rozwoju sektora publicznego i prywatnego oraz przestrzeni centrów miast, które podejmowane były przy inicjatywie i zaangażowaniu partnerów pochodzących z sektora publicznego, prywatnego oraz ze sfery społecznej<sup>5</sup>.<sup>6</sup> TCM zostało zatem rozszerzone o zagadnienia i podmioty ze sfery społecznej. TCM ma prowadzić zatem do osiągania korzyści przez wszystkich aktorów procesu regeneracji i rewitalizacji obszarów miejskich.

Współcześnie Town Centre Management jest jedną z metod zarządzania centrami miast, która realizowana jest poprzez formalne lub/i nieformalne partnerstwo publiczno-prywatne, skoncentrowane na formułowaniu i realizowaniu konkretnej wizji i strategii, promujące aktywne uczestnictwo różnych partnerów w zarządzaniu, marketingu oraz dostarczaniu zasobów koniecznych do rozwoju. Koncepcja TCM jest elementem systemu zarządzania rozwojem miasta stanowiącym odpowiedź na spadek atrakcyjności i konkurencyjności podmiotów funkcjonujących w centrach miast. W ostatnich latach działalność TCM przesunęła się od działań głównie zarządczych w stronę rewitalizacji i wzmacniania przedsiębiorczości w zdegradowanych obszarach<sup>7</sup>. Brytyjskie TCM bazuje współcześnie na silnej interwencji samorządowej, czyli umocowane jest prawnie w rządowych oraz samorządowych lokalnych strategiach planistycznych. Władze miejskich jednostek samorządowych są stroną inicjującą proces oraz koordynującą, liderującą do czasu przejęcia obowiązków przez partnerstwa publiczno-prywatne lub stronę prywatną.

TCM określana jest poprzez kluczową rolę zarządzania strategicznego, którą odgrywa menedżer centrum miasta. TCM pełni ponadto funkcję gromadzenia i wymiany informacji o rynku, co umożliwi różnym grupom interesu zaangażowanie się w proces planowania strategicznego. Odbywa się więc w ramach TCM formalne i nieformalne wzajemne komunikowanie się i budowanie sieci społecznych, organizacja szkoleń, mających na celu wdrażanie strategii odnowy obszarów centralnych miast.

---

<sup>4</sup> Baldock, J., *Town Centre Management: its importance and nature*, [w:] *Creating the Living Town Centre. Proceedings of conference held at the Business Design Centre*, red. W. Le-Las, M. Bradshaw & P. Robshaw, London 1998, 27 April (London: Civic Trust), za: N. Otsuka, A. Reeve, *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, "Journal of Urban Design", Vol. 12. No. 3, 2007, s. 435–459.

<sup>5</sup> Jako sfera społeczna rozumiani są m.in.: prywatni właściciele nieruchomości, mieszkańcy, organizacje pozarządowe.

<sup>6</sup> Warnaby, G., Alexander, A. and Medway, D., *Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda* *International Review of Retail*, "Distribution and Consumer Research", London 1988, 8 (1).

<sup>7</sup> N.Otsuka, A. Reeve, *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, "Journal of Urban Design", Vol. 12. No. 3, 2007, s. 435–459.

Jednym z ważnych elementów TCM jest partnerstwo – formalne i nieformalne. Zasada partnerstwa łączy działanie partnerów publicznych i prywatnych w realizacji wspólnie wyznaczonych celów rozwoju i realizacji wyznaczonego planu działania. Sprzyja to nawiązywaniu trwałej współpracy, wymiany doświadczeń, budowania kapitału relacyjnego, sprzyja stabilności i trwałości podejmowanych działań i inwestycji, a także zapewnia aktywny udział każdego z partnerów w realizacji wspólnie określonej wizji rozwoju.

TCM zachęca do współpracy i wymiany dla poprawy wydajności i komunikacji pomiędzy partnerami. Umożliwia partnerom sporządzenie wspólnej wizji i strategii, a także zapewnia aktywny udział każdego z partnerów w realizacji wspólnych działań, ożywia centra miasta poprzez aktywne działania, promocję, inwestycje. Działania, które mają być przeprowadzone, zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej angażują partnerów ze wszystkich sektorów: handlu detalicznego, turystyki, kultury, mieszkalnictwa, ochrona środowiska. TCM jest finansowana zarówno przez podmioty sektora publicznego, jak i sektora prywatnego.

TCM jest zjawiskiem wieloaspektowym i w literaturze przedmiotu spotyka się co najmniej trzy główne definicje dotyczące niniejszego zjawiska. Idea TCM rozpatrywana jest jako organizacja, aktywność oraz proces. Podkreśla się, że TCM istnieje jako aktywność nawet wtedy, jeśli nie ma sformalizowanej struktury organizacyjnej, ale TCM uznaje się za organizację, gdy wywołuje ona proces, który inicjuje i określa styl zarządzania, którym właśnie TCM się charakteryzuje.

Koncepcja zarządzania centrum miasta odegrała kluczową rolę w rewitalizacji poprzez działania zawierające zarówno inwestycje w materialną tkankę zdegradowanych dzielnic śródmiejskich, jak i działania skoncentrowane na rozwoju oferty handlowej, usługowej i kulturalnej, a także promocję.

Town Centre Management (TCM) zyskuje coraz większe uznanie jako jeden z kilku mechanizmów rewitalizacji centrów miast w Europie. Jednak w praktyce jego rola, znaczenie, a także forma i modele są bardzo zróżnicowane. Zdolność i efektywność wykorzystania tego instrumentu do ożywiania obszarów centralnych miast zależy od zastosowanego modelu, który powinien być adekwatny do zidentyfikowanych problemów, wyzwań oraz lokalnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych<sup>8</sup>.

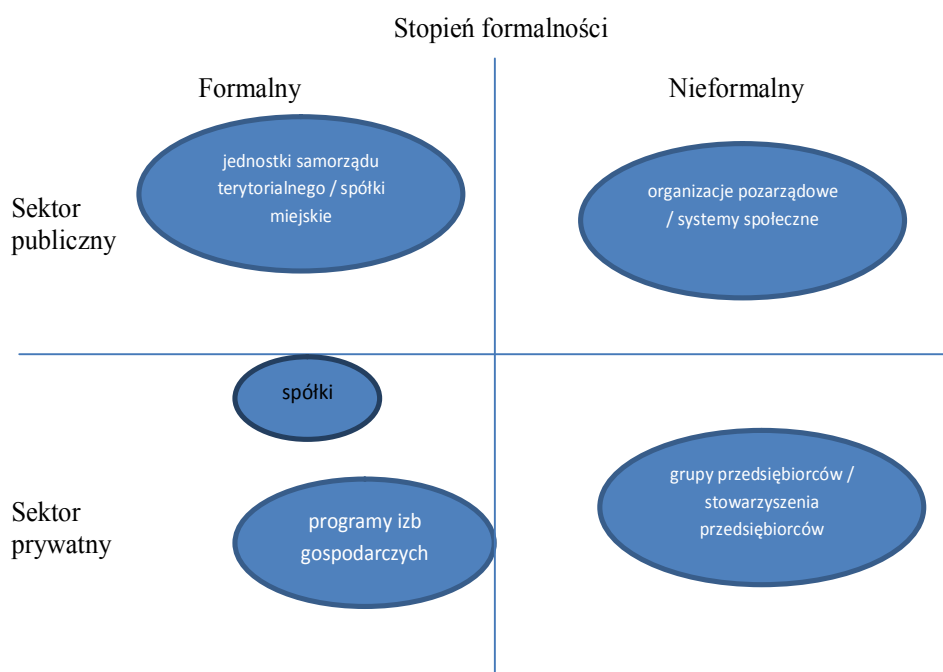
### **TCM w miastach europejskich – matryca zarządzania**

Zróżnicowanie TCM wskazuje matryca zarządzania miejskiego, która w literaturze przedmiotu stosowana jest jako narzędzie do klasyfikacji i analizy systemów zarządzania TCM w całej Europie. Osie źródeł finansowania działań rewitalizacyjnych oraz stopień sformalizowania tych działań w ramach TCM są kluczowymi cechami tych systemów zarządzania, niezależnie od ich lokalizacji w przestrzeni

---

<sup>8</sup> Odpowiednikiem europejskiego TCM jest amerykański model Business Improvement District (BID), który z kolei jest formą zainicjowanego oddolnie partnerstwa publiczno-prywatnego. Model bazuje na zrzeszeniach kupieckich, które są formą organizacji społecznych posiadających od początku osobowość prawną, zarząd, prezesa i statut.

oraz uwarunkowań zewnętrznych. Analiza literatury przedmiotu w tym zakresie pozwala na stwierdzenie, że TCM nie posiada jednego modelu czy też jednej struktury organizacyjnej, ani też jednego schematu powstawania i rozwoju. TCM jest bardzo zróżnicowanym i niejednorodnym systemem zarządzania centrum miasta.<sup>9</sup>



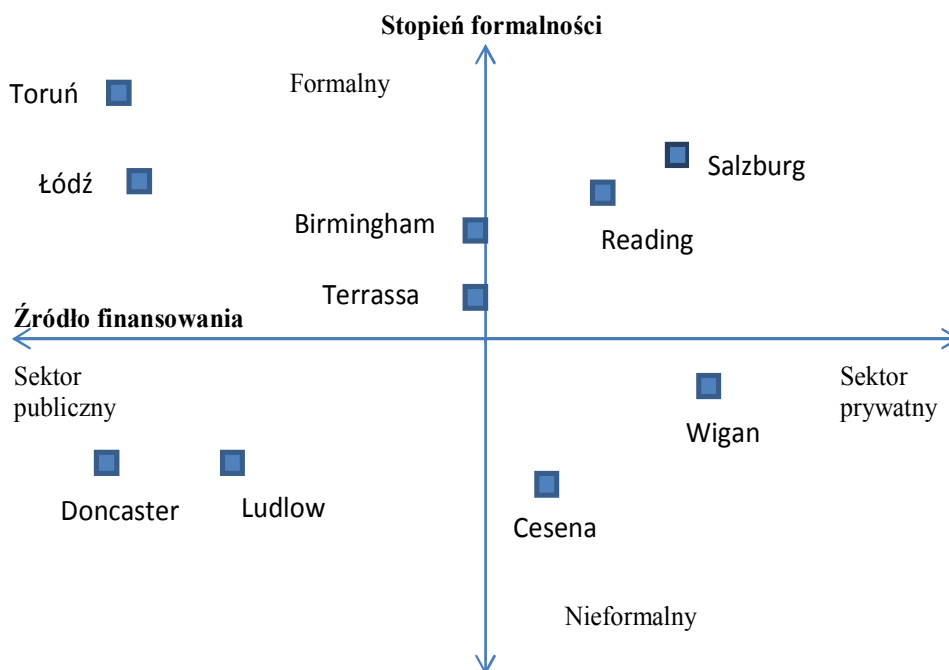
**Wykres 1. Matryca zarządzania miejskiego w miastach europejskich**

Źródło: opracowanie własne, Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J., *Town centre management models: A European perspective*, *Cities* 2009, 26, s. 74-80.

Od 1987 roku, kiedy po raz pierwszy utworzono stanowisko menadżera centrum miasta w Wielkiej Brytanii powstało ok. 400, a w Szkocji ponad 20 centrów miejskich zarządzanych przez menedżerów. Mogą oni być zatrudnieni przez władze lokalne, spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, izbę handlową lub publiczno-prywatną grupę sterującą, która doradza menedżerowi i kieruje jego pracą. Miasta, w których śródmieścia funkcjonują jako zintegrowane publiczno-prywatne organizmy zrzeszone są w Association of Town Centre Management.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J., *Town centre management models: A European perspective*, "Cities" 26 (2009), s. 74-80.

<sup>10</sup> Obecnie funkcjonuje prawie 400 inicjatyw TCM w ponad 1000 ośrodków miejskich w Wielkiej Brytanii, a także można spotkać przykłady we Włoszech, Francji, Hiszpanii, Szwecji, Norwegii, Austrii, Belgii, Niemczech oraz pierwsze także w Polsce. Association of Town Centre Management – Stowarzyszenie Zarządzania Centrami Miast działa w Wielkiej Brytanii, ATCM (2005), Association of Town Centre Management, <http://www.atcm.org/about/what-is-tcm>



**Wykres 2. Matryca zarządzania miejskiego w miastach europejskich**

Źródło: opracowanie własne, Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J., *Town centre management models: A European perspective*, *Cities* 26 (2009), s. 74-80; Otsuka N. (2004), za: N.Otsuka, A. Reeve, *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, *Journal of Urban Design*, Vol. 12. No. 3, październik 2007, 435-459.

Matryca zarządzania miejskiego wskazuje na bardzo duże różnice w modelach TCM. Dodatkowo widoczne są bardzo zróżnicowania TCM w Polsce i innych krajach europejskich, gdzie polski TCM oparty jest głównie na działaniach jednostek samorządu terytorialnego, które stopniowo zaczynają budować partnerstwo z sektorem prywatnym. Są to jednak wciąż rzadkie przypadki współpracy sektora publicznego z sektorem prywatnym. Ponadto działania rewitalizacyjne w tych miastach są finansowane głównie ze środków publicznych. Jest to zupełnie inne podejście do tego, które reprezentują miasta europejskie przedstawione w analizie, gdzie w zarządzaniu centrum miasta dominuje sektor prywatny i relacje nieformalne, lub mało sformalizowane, a środki finansowe pochodzą głównie z sektora prywatnego.

### **TCM w miastach zachodnich – charakterystyka wybranych przykładów**

W drugim co do wielkości mieście w Wielkiej Brytanii, czyli w Birmingham, borykającym się z dużymi problemami po upadku przemysłu oraz z silną segregacją społeczną i ekonomiczną ludności, wprowadzono koncepcję TCM, której celem było wzmocnienie bazy konsumpcyjnej oraz stworzenie elitarnego centrum



miasta atrakcyjnego dla turystów i użytkowników miasta. Miasto Birmingham przedstawiło dwie odrębne strategie regeneracji centrum miasta. Pierwszą była rewitalizacja przestrzeni publicznych, której głównym celem było umożliwienie dostępu do centrum przede wszystkim pieszym poprzez budowę szeregu atrakcyjnych przestrzeni publicznych i mostów na wewnętrznej obwodnicy miasta. Drugą strategią były flagowe projekty i inwestycje (m.in. budowa międzynarodowego centrum kongresowego: Brindleyplace, Millennium Point, Centrum Handlowe Arena), które miały być impulsem dla rozwoju inwestycji sektora prywatnego. Najważniejszą rolą działań rewitalizacyjnych centrum Birmingham przy wykorzystaniu TCM było stworzenie atrakcyjnego, czystego i bezpiecznego miejsca. Uznano, że tylko w ten sposób centrum miasta będzie w stanie przyciągnąć zamożnych użytkowników i inwestorów. Bezpieczne i atrakcyjne środowisko było postrzegane jako kluczowy element w podtrzymywaniu aktywności ekonomicznej miasta. W ramach TCM jednostka samorządu terytorialnego Birmingham – lider i jeden z kluczowych źródeł finansowania przedsięwzięć miała za zadanie koordynować działania zainteresowanych partnerów, których to interesy wydają się mieć decydujący wpływ w procesie podejmowania decyzji i realizacji projektów rewitalizacyjnych w Birmingham. Rzeczywiście, badania wykazały, że zrealizowane sztańdardowe projekty przyniosły bardzo duże korzyści, przyciągnęły nowe inwestycje oraz poprawę jakości przestrzeni centrum, jednak nie wpłynęły pozytywnie na sytuację mniej zamożnych grup mieszkańców tych obszarów<sup>11</sup>.

Drugim przykładem wdrażania koncepcji TCM jest miasto przemysłowe w Wielkiej Brytanii o nazwie Wigan. Liczy ono 85 000 mieszkańców. W wyniku kryzysu przemysłu wydobywczego, maszynowego oraz bawełnianego miasto stało w obliczu poważnych problemów ekonomicznych i społecznych. Jednak w połowie lat 90-tych XX wieku Wigan rozpoczęło serię programów rewitalizacji. Podjęto próbę realizacji dwóch strategii, z których pierwsza polegała na poprawie atrakcyjności przestrzeni publicznych poprzez utworzenie stref pieszych, które obejmowały ochronę zabytkowych budynków, wprowadzenie nowych mebli miejskich oraz tworzenie nowych miejskich lokali użytkowych z przeznaczeniem na działalność rozrywkową i gastronomiczną. Druga natomiast miała wdrożyć TCM jako jeden z projektów rewitalizacji dzielnicy śródmiejskiej. Od samego początku miasto Wigan miało jasny obraz koncepcji TCM, powołanej z inicjatywy władz lokalnych oraz zasad finansowania poszczególnych przedsięwzięć realizowanych w obszarze śródmieścia (33% ze środków jednostki samorządu terytorialnego, 33% ze środków sektora prywatnego, 33% ze środków izby gospodarczej). Za TCM w Wigan odpowiedzialne było biuro pn. 'Economic Regeneration Office' mające w dyspozycji środki finansowe z 'City Challenge Funding', z którego finansowane były nadzorowane i realizowane projekty rewitalizacyjne. Biuro tworzy z pozostałymi podmiotami z sektora prywatnego i pozarządowego trwałe partnerstwo i jest wyjęte spod bezpośredniej kontroli rady miasta. Biuro swoje działania koncentro-

---

<sup>11</sup> Otsuka N. (2004), za: N.Otsuka, A. Reeve, *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, "Journal of Urban Design", Vol. 12. No. 3, 2007, 435–459.

wało na poprawie sytuacji społeczno-ekonomicznej ludności poprzez inwestowanie w edukację, szkolenia i możliwości zatrudnienia. Celem była poprawa sytuacji ekonomicznej mieszkańców.

Podsumowując, podkreślić należy, że niezależność jednostki koordynującej i realizującej działania rewitalizacyjne w ramach TCM w Wigan pomogły w nawiązywaniu partnerstwa, przyczyniły się do odpolitycznienia działań oraz poprawy ich efektywności.

W tym samym czasie w różnych miastach Europy powstają inicjatywy w oparciu o ideę TCM. W większości tych modeli zarządzania centrum miasta w różnych krajach spotyka się silną dominację przedsiębiorców z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, co mocno skoncentrowało podejmowane działania rewitalizacyjne na handlu, obsłudze mieszkańców oraz rozwoju lokalnych stowarzyszeń gospodarczych (głównie handlowych).<sup>12</sup> Nowe podejście stanowi więc zmianę paradygmatu funkcjonowania miasta na rzecz interwencji oddolnych i dostosowanych do lokalnych warunków inicjatyw.

### **TCM w miastach polskich – charakterystyka wybranych przykładów**

Koncepcja TCM wpisuje się w założenia nowego modelu zarządzania strategicznego rozwojem Polski, jednak jedynie w dwóch miastach w Polsce udało się zaawansowana próba wdrożenia koncepcji TCM. Od 2008 r. równoległe koncepcja wdrażana jest w Łodzi oraz Toruniu. Ponadto od lat dyskutuje się o idei TCM także w Bełchatowie i Częstochowie.

Łódzki TCM powstawał oddolnie, w wyniku bardzo silnej presji społecznej i opinii publicznej, które były skutkiem narastających problemów miasta. Pod koniec 2007 r. władze miasta, świadome pogłębiających się procesów degradacji obszarów centralnych Łodzi, w tym szczególnie upadku głównej ulicy miasta, a także na wskutek silnych nacisków środowiska organizacji pozarządowych oraz presji medialnej, zdecydowały o konieczności opracowania strategii rozwoju ul. Piotrkowskiej. W lutym 2008 r. powołany został przy Prezydencie Miasta Łodzi interdyscyplinarny zespół „Sztab Piotrkowska”, składający się z urzędników, przedstawicieli uczelni wyższych, przedsiębiorców funkcjonujących w tym obszarze, przedstawicieli mediów, organizacji pozarządowych, ekspertów oraz mieszkańców ul. Piotrkowskiej, którego celem było opracowanie koncepcji rozwoju tego obszaru. Dokument strategiczny będący próbą adaptacji idei TCM do warunków determinujących funkcjonowanie miast w Polsce skoncentrowany był na kompleksowych działaniach rewitalizacyjnych obszaru głównej ulicy (wraz z kwartałami przyległymi).

Strategia Rozwoju ul. Piotrkowskiej obejmowała działania rewitalizacyjne w sferze gospodarczej, społecznej oraz przestrzennej. Wskazane działania wypracowane były metodą środowiskową i stanowiły konsensus wielu różnych stanowisk i skrajnych pomysłów przedstawianych przez podmioty zaangażowane w proces budowania strategii. Jej celem było wydobycie i promowanie w nowo-

<sup>12</sup> Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J., *Town centre management models: A European perspective*, „Cities” 26 (2009), s. 74-80.

czesnej formule unikatowych walorów reprezentacyjnej ulicy Łodzi, która ma być miejscem przyjaznym dla mieszkańców i turystów. Piotrkowska, dzięki planowanemu procesowi rewitalizacji, miała odzyskać blask, stać się ponownie najpopularniejszym miejscem spotkań towarzyskich, centrum kultury, rozrywki, kierunkiem rodzinnych spacerów, ważnym szlakiem turystycznym, a w wydzielonej części – deptakiem i promenadą miasta<sup>13</sup>. Szefem zespołu wdrożeniowego, który miał realizować cele wyznaczone w dokumencie miał być „menadżer Piotrkowskiej”. W skład zespołu wdrożeniowego weszli dyrektorzy wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Łodzi, w których kompetencjach były zadania zaplanowane do realizacji.

Niestety przez sześć lat wdrażania zapisów strategii rozwoju ul. Piotrkowskiej udało się zrealizować niewiele z zaplanowanych działań. Eksperti wskazują jednak, że do 2014 r. zrealizowanych zostanie około 10-14% działań, ale są to głównie działania ze sfery przestrzennej, a nawet typowo infrastrukturalne.<sup>14</sup>

Toruńskie TCM w 2008 r. powstawało jako inicjatywa władz samorządowych świadomych, że wpisanie Starówki Toruńskiej na listę światowego dziedzictwa UNESCO wymagać będzie działań rewitalizacyjnych oraz skutecznego i profesjonalnego zarządzania. W Toruniu natomiast głównym problemem obszaru śródmieścia była niska dynamika rozwoju gospodarczo-społecznego oraz wyeksploatowana zabudowa, zużyta infrastruktura techniczna Starego Miasta, w tym szczególnie Zespołu Staromiejskiego wpisanego na listę światowego dziedzictwa UNESCO. Aby rozwiązać ten problem, władze samorządowe miały podjąć działania w celu ożywienia gospodarczego i społecznego oraz odnowy infrastrukturalnej i architektoniczno-urbanistycznej tego obszaru (podniesienie poczucia bezpieczeństwa i porządku publicznego w centrum miasta, aktywizacja i integracja osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, ochrona dziedzictwa kulturowego Starego Miasta, poprawa estetyki obszaru Starego Miasta, powstanie nowych form aktywności na terenie Starego Miasta oraz podniesienie konkurencyjności działających na jego obszarze przedsiębiorstw; poprawa stanu środowiska w Zespole Staromiejskim)<sup>15</sup>. Od 1 stycznia 2009 r. w strukturze Urzędu Miasta Torunia działa Biuro Toruńskiego Centrum Miasta, które odpowiedzialne jest za realizację strategii rozwoju turystyki Torunia i za koordynację oraz realizację projektów o charakterze turystycznym, kulturalnym oraz społecznym.

Podobnie jak w Łodzi, przez pięć lat działania jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie centrum miasta, trudno doszukiwać się większych efektów działań. Samorząd boryka się z nowymi wyzwaniem, niechęcią władz samorządowych i społeczności lokalnej do podejmowania innowacyjnych działań oraz brakiem środków finansowych na realizację zadań.

---

<sup>13</sup> Strategia rozwoju ulicy Piotrkowskiej w Łodzi na lata 2009-2020, [http://ulicapiotrkwowska.pl/data/other/strategia\\_rozwoju\\_ulicy\\_piotrkowskiej\\_w\\_.pdf](http://ulicapiotrkwowska.pl/data/other/strategia_rozwoju_ulicy_piotrkowskiej_w_.pdf), s. 6.

<sup>14</sup> Brak systemu monitorowania strategii, który miał zostać opracowany jeszcze w 2009 r. nie pozwala na szczegółowe oszacowanie poziomu osiągnięcia celów rozwoju tego obszaru, ani efektów realizacji konkretnych działań.

<sup>15</sup> Doradztwo Gospodarcze DGA SA. *Koncepcja formalno-organizacyjna przyszłej jednostki zarządzającej Starym Miastem wraz z jej szczegółowymi zadaniami*, marzec 2008, s. 9.

## **Barriere wdrazania TCM w Polsce**

Idea TCM zapoczątkowana w Polsce w 2005 r. w Bełchatowie, dzięki projektowi szkoleniowemu w ramach inicjatywy wspólnotowej Interreg III C TOCEMA EUROPE, spowodowała dyskusję na temat zarządzania centrum miasta, a następnie w innych miastach, takich jak Łódź i Toruń rozpoczęto próby wdrażania Town Centre Management. Z perspektywy wielu lat doświadczeń można podjąć próbę oceny tego instrumentu polityki rozwoju, polityki rewitalizacji obszarów śródmiejskich polskich miast, a także wskazać kluczowe bariery, które uniemożliwiają skuteczne działania.

Jedną z kluczowych barier skutecznego zarządzania centrami polskich miast jest dominacja tradycyjnego modelu zarządzania obszarem, który funkcjonuje obecnie i który sprowadza się praktycznie do rozdzielnych i właściwie jednostronnie podejmowanych zadań przez służby samorządu terytorialnego. Zadania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce związane są przede wszystkim z wypełnianiem wobec mieszkańców gminy ustawowych obowiązków zarządczych, planistycznych i administracyjnych. W modelu tym nie dochodzi do zawiązania skoordynowanej współpracy zarówno w obrębie magistratu i jednostek gminnych, jak i pomiędzy podmiotami publicznymi i podmiotami tzw. sektora prywatnego. Dodatkowo niska świadomość pracowników samorządowych w zakresie zarządzania strategicznego hamuje wielokrotnie próby wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań. Widoczna jest niechęć do wychodzenia pracowników jednostek samorządu terytorialnego poza procedury i przyjęte schematy. Podkreślić jednak należy, że roszczeniowe postawy przedsiębiorców, kupców, czy też szerszej podmiotów gospodarczych nie sprzyja nawiązywaniu współpracy z sektorem publicznym. Można więc stwierdzić, że głównymi wadami tradycyjnego modelu zarządzania obszarem są realizacja przez jednostki samorządowe jedynie zadań wymienionych na liście ustawowych obowiązków jednostki samorządu terytorialnego, brak inicjatyw współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym, brak koordynacji działań realizowanych przez oba sektory na jednolitym obszarze. Ta sytuacja skłania do konkluzji, że system zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego sprowadza się do systemu administrowania. Ponadto współpraca jednostki samorządu terytorialnego i podmiotów oraz jednostek ze sfery społeczno-gospodarczej jest realizowana i koordynowana jednak przebiega ona głównie w oparciu o procedury regulowane kodeksem postępowania administracyjnego i wewnętrznymi zarządzeniami prezydenta. Nie wybiega ona zakresem ponad ustawowe zadania samorządu terytorialnego. Brak uregulowań prawnych oraz niekorzystna interpretacja przepisów prawa powodują, że jednostki samorządowe boją się rozwiązań innowacyjnych oraz takich, które nie są zapisane w ustawach jako „dozwolone”.

Kolejną barierą wdrażania TCM w polskich jednostkach samorządu terytorialnego jest wielokrotnie brak woli politycznej władz miasta, a także brak determinacji w realizacji założonych celów. Brak systemu monitorowania działań rewitalizacyjnych w polskich samorządach w połączeniu z niechęcią do podejmowania działań realizacyjnych oraz nowych inicjatyw wśród pracowników urzędu spowodowały, że stosunkowo łatwo było manipulować efektami oraz manifestować po-

zorowane działania. Ponadto brak w polskich jednostkach samorządowych podejścia strategicznego, czyli długookresowego, nastawionego na realizację celów. Dominują wciąż działania reaktywne. Dodatkowo niska świadomość pracowników samorządowych w zakresie zarządzania strategicznego hamuje próby wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań.

Ponadto współpraca pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym w Polsce jest bardzo słabo rozwinięta. Praktycznie nie funkcjonują żadne formalne wspólne inicjatywy podejmowane przez podmioty gminne i przedsiębiorców lub ich przedstawicielstwa. Bardzo rzadko dochodzi do zawiązania skoordynowanej trwałej współpracy zarówno w obrębie urzędu, jednostek gminnych, jak i pomiędzy podmiotami publicznymi oraz podmiotami tzw. sektora prywatnego. Współpraca z organizacjami pozarządowymi odbywa się na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, i w praktyce sprowadza się do dystrybucji środków publicznych na wykonywanie zadań publicznych przez organizacje pozarządowe. Dobry klimat współpracy między jednostką samorządu terytorialnego oraz podmiotami z sektora prywatnego oparty był w przypadku Łodzi o nieformalne relacje.

Uwarunkowania ogólnokrajowe dodatkowo nie służą wspieraniu działań rewitalizacyjnych obszarów miejskich. Istotny jest tutaj brak umiejscowienia rewitalizacji w instrumentarium działań rozwojowych.

## **Podsumowanie**

Współcześnie inicjatywy TCM postrzegane są jako katalizatory zmian i upatruje się w nich bardziej inicjatywy działań rewitalizacyjnych niż związanych tylko z zarządzaniem. TCM odgrywa kluczową rolę w procesie rewitalizacji poprzez podejście strategiczne zawierające, poza działaniami technicznymi mającymi poprawić kondycję tkanki materialnej, silnie rozbudowaną promocję, działania na rzecz rozwoju środowiska przedsiębiorczości, rozwoju funkcji w tym obszarze oraz działania poprawiające jakość elementów środowiskowych<sup>16</sup>. Analiza matrycy zarządzania miejskiego pozwala na stwierdzenie, że TCM można rozwijać i wdrażać, dostosowując ją do indywidualnych wymagań środowiska lokalnego. Ponadto przykład wielu miast europejskich dowodzi również, iż zarządzanie na zasadzie TCM jest bardziej wydajne w przypadku działań rewitalizacyjnych śródmieścia niż w ramach tradycyjnego modelu administrowania. Źródłem sukcesu jest tutaj pełna koordynacja działań rewitalizacyjnych wśród różnych interesariuszy obszaru objętego zarządzaniem.

Istnieje wiele barier, które uniemożliwiają lub hamują procesy rewitalizacyjne w Polsce, szczególnie te oparte na szerokiej partycypacji społecznej oraz współpracy sektora prywatnego i publicznego, na czym głównie opiera się idea TCM. Próby wdrażania TCM podjęte równoległe, choć w mniejszym zakresie, w Toruniu zakończyły się szybko niepowodzeniem. Łódzkie działania po trzech latach straciły na sile, a po rezygnacji zarówno menadżera Piotrkowskiej, jak i poszczególnych

---

<sup>16</sup> Otsuka N., Reeve A., *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, Journal of Urban Design, Vol. 12. No. 3, 2007, s. 435–459.

członków jego zespołu, spowodowały, że działania w ramach strategii mają dziś charakter wyrwykowy i ograniczają się tylko do kontynuacji rozpoczętych wcześniej inwestycji infrastrukturalnych. Mimo trudności we wdrażaniu TCM nie należy rezygnować z tego narzędzia, ale udoskonalać je i sukcesywnie wykorzystywać.

## Literatura

1. Association of Town Centre Management, 2005, <http://www.atcm.org/about/what-is-tcm>
2. Coca-Stefaniak J. A., Parker C., Quin S., Rinaldi R., Byrom J., *Town centre management models: A European perspective*, "Cities" 26 (2009), s. 74-80
3. Czarniawska B., *A Tale of The Three Cities: Or the Globalization of City Management*, Oxford University Press, Oxford, 2002
4. Doradztwo Gospodarcze DGA SA. *Koncepcja formalno-organizacyjna przyszłej jednostki zarządzającej Starym Miastem wraz z jej szczegółowymi zadaniami*, marzec 2008
5. Otsuka N., Reeve A., *Town Centre Management and Regeneration: The Experience in Four English Cities*, "Journal of Urban Design", Vol. 12. No. 3, październik 2007
6. Pancewicz Ł., *Strategie zarządzania obszarami śródmiejskimi*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przestrzennym miast*, red. Lorens P., Martyniuk-Pęczek J., Wydawnictwo Urbanista, Warszawa 2010
7. *Strategia rozwoju ulicy Piotrkowskiej w Łodzi na lata 2009-2020*, [http://ulicapiotrkowska.pl/data/other/strategia\\_rozwoju\\_ulicy\\_piotrkowskiej\\_w\\_.pdf](http://ulicapiotrkowska.pl/data/other/strategia_rozwoju_ulicy_piotrkowskiej_w_.pdf),
8. Warnaby G., Alexander A., Medway D., *Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda*, *International Review of Retail, "Distribution and Consumer Research"*, 1998, 8 (1)

## TOWN CENTRE MANAGEMENT AS BASED ON EUROPEAN CITIES

**Abstract:** Major urban degradation, city centres in particular, in Western countries became an issue in mid-20th century. Action was taken to reverse the negative trends and bring both economic and social recovery of the city, especially its centre. Polish towns are no exception. For twenty years, Polish local administrative units have tried to reverse the negative trends, and, for nearly ten, have made attempts to implement methods used successfully in other European cities. This article is an analysis of effort made by local administrative units aimed at city centre regeneration using Town Centre Management, in comparison to the experience gained by Western European countries. An attempt to assess the usefulness of such approach as a tool in city regeneration is made in this article, by identifying its advantages and disadvantages, as well as practical usage within Polish social and legal conditionality.

**Keywords:** regeneration, city, Town Centre Management, city degradation



## **MIĘDZY POJĘCIAMI ZABYTKU I DZIEDZICTWA KULTUROWEGO. OD ZASOBU DO CZYNNIKA ROZWOJU JEDNOSTKI TERYTORIALNEJ**

**Jakub Zasina**

Uniwersytet Łódzki  
Katedra Gospodarki Regionalnej i Środowiska

**Streszczenie:** Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu jest zagadnienie materialnego dziedzictwa kulturowego i jego znaczenia dla procesów rozwoju jednostek terytorialnych. Artykuł prezentuje genezę zjawiska określanego mianem zarządzania dziedzictwem kulturowym, a także wskazuje, jakie zjawiska są konieczne do tego, by zasób, jakim jest dziedzictwo kulturowe, nie pozostał jedynie potencjałem rozwoju jednostki terytorialnej, ale stał się jego rzeczywistym czynnikiem.

Artykuł rozpoczyna się od uporządkowania używanych pojęć, wskazując na cechy je różnicujące. W dalszej części prezentuje on konsekwencje uznania dziedzictwa kulturowego za zasób ekonomiczny. W tym celu artykuł porusza takie kwestie, jak nieodnawialność dziedzictwa kulturowego, jego wartościowanie, czy też jego funkcjonowanie w warunkach gospodarki rynkowej. Artykuł kończy się wskazaniem wybranych obszarów, w których zrównoważone wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego może przyczynić się do wzmocnienia procesów rozwoju lokalnego.

**Słowa kluczowe:** dziedzictwo kulturowe, rozwój lokalny, ekonomika miasta i regionu

### **Wprowadzenie**

Na naszych oczach dokonują się istotne zmiany światopoglądowe, celem nie jest już wyłącznie ochrona wartości reprezentowanych przez zabytkowe obiekty i ich zespoły, gdyż intencją staje się ich zrównoważone wykorzystywanie oraz traktowanie w kategoriach zasobu, mającego wzmacniać procesy rozwoju lokalnego. Przekonanie to doprowadziło do przejścia z tradycyjnie praktykowanej, stricte konserwatorskiej ochrony zabytków w kierunku aktywnego zarządzania materialnym dziedzictwem kulturowym, uwzględniającym aspekty filozofii, historii sztuki, architektury, urbanistyki i planowania przestrzennego, a ponadto wykorzystującego dorobek ekonomii, marketingu i prawa. Uznając ten kierunek za słuszny, za cel niniejszego artykułu przyjęto scharakteryzowanie tegoż przejścia i zasygnalizowanie skutków, jakie niesie ono ze sobą dla zarządzania rozwojem jednostek terytorialnych.

## Od zabytku do dziedzictwa kulturowego

W słowniku języka polskiego pod hasłem „kultura” odnajdujemy zapis o „materialnej i umysłowej działalności społeczeństw oraz jej wyrobach”<sup>1</sup>. Z kolei B. Witkowska-Maksimczuk za kulturę uważa „ogół wartości, które za sprawą człowieka pojawiły się w świecie”<sup>2</sup>. Oba przytoczone ujęcia zwracają uwagę na moc stwórczą kultury. Podkreślają one, że kultura prowadzi do tworzenia wyrobów i wartości. Przekładając to rozumowanie na język ekonomii, można stwierdzić, że efektem kultury jako działalności człowieka jest wytwarzanie określonych produktów.

W powszechnym użyciu pozostaje pojęcie „dóbr kultury”. Dobra te stanowią wynik ludzkiego talentu, a poprzez przypisywanie im odpowiednich cech, podlegają one wartościowaniu i kategoryzowaniu. Są one „kulturalnym i artystycznym dorobkiem ludzkości”<sup>3</sup>. Warto zauważyć, że na obszerny zbiór dóbr kultury składają się zarówno elementy niematerialne, jak i materialne. Tymi pierwszymi mogą być m. in. tradycje, zwyczaje, czy też metody produkcji. Niniejszy artykuł skupia się jednak przede wszystkim na materialnych dobrach kultury, wśród których wyróżnić można m.in. układy urbanistyczne, obiekty budowlane i różnego rodzaju przedmioty.

W języku polskim pojęcie dobra kultury stało się uogólnieniem pojęcia zabytku, traktowanego w naszym kraju stosunkowo szeroko. W wielu językach europejskich istnieją słowa odpowiadające rodzimemu zabytkowi (ang. *monument*, niem. *denkmal*), jednak ich źródłosłowy są różne. W Polsce „[...] monument zastąpiono pojęciem zabytek, określającym szeroki krąg obiektów zapomnianych - w języku staropolskim »zabytych«”<sup>4</sup>. Tymczasem współczesne rozumienie pojęcia zabytku sugeruje uznawanie go za „element tworzący wsparcie dla pamięci”<sup>5</sup>, czyli bynajmniej nie jako element skazywany na zapomnienie.

W polskim systemie prawnym pojęcie zabytku zdefiniowano w ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami z dnia 23.08.2003 roku, według której zabytek to „nieruchomość lub rzecz ruchoma, ich części lub zespoły, będące dziełem człowieka lub związane z jego działalnością stanowiące świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną lub naukową”<sup>6</sup>. Z kolei w Karcie

<sup>1</sup> *Słownik języka polskiego*, red. L. Drabik, E. Sobol, PWN, Warszawa 2007, s. 332.

<sup>2</sup> B. Witkowska-Maksimczuk, *Dziedzictwo kulturowe - rozważania aksjologiczne*, [w:] *Zabytki i społeczeństwo. Czynniki społeczny w ochronie zabytków w warunkach reformy samorządowej*, red. K. Gutowska, Z. Kobyliński, Fundacja „Res Publica Multiethnica”, Warszawa 1999, s. 25.

<sup>3</sup> A. Tomaszewski, *Dziedzictwo i zarządzanie*, [w:] *Problemy zarządzania dziedzictwem kulturowym*, red. K. Gutowska, Fundacja „Res Publica Multiethnica”, Warszawa 2000, s. 9.

<sup>4</sup> S. Belniak, S. Maciejowski, *Rynek zabytkowych nieruchomości miejskich - przykład Krakowa*, [w:] *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*, red. K. Broński, J. Purchla, Z.K. Zuziak, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1997, s. 159.

<sup>5</sup> Karta Krakowska, <http://www.zabytki-tonz.pl/pliki/Karta%20Krakowska%202000.pdf>, (odczyt 12.01.2014).

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 23.08.2003 roku o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz.U. 2003 nr 162 poz. 1568 z późniejszymi zmianami, art.3 p.1.



Weneckiej czytamy, że „pojęcie zabytku obejmuje zarówno odosobnione dzieło architektoniczne, jak też zespoły miejskie i wiejskie oraz miejsca będące świadectwem poszczególnych cywilizacji, ewolucji o doniosłym znaczeniu bądź wydarzenia historycznego”<sup>7</sup>. Obie z przytoczonych definicji odnoszą się do wskazanej wcześniej cechy dóbr kultury, czyli do posiadania statusu wytworu działalności człowieka. Zabytki stanowią zatem część szerszego zbioru dóbr kultury.

Fragment przytoczonej ustawowej definicji, nawiązujący do zachowywania zabytków leżącego w interesie społecznym, otwiera drogę do wyjaśnienia pojęcia dziedzictwa kulturowego. W tym miejscu warto ponownie odnieść się do zapisów słownikowych, według których dziedzictwo to „majątek przejęty jako spadek”<sup>8</sup>. Istotę pojęcia dziedzictwa kulturowego uchwycił A. Tomaszewski, którą zawarł w słowach: „Dziedzictwo kultury jest sprawą wyboru. [...] Jest nim nie to wszystko, co w spadku artystycznym i kulturalnym pozostawiły nam minione pokolenia, lecz to, co z niego chcemy przejąć na własność”<sup>9</sup>. Komitet redagujący Kartę Krakowską rozumiał przez dziedzictwo kulturowe „ogół dzieł ludzkich, w których społeczeństwo uznaje swe szczególne i specyficzne wartości, i z którymi się identyfikuje”<sup>10</sup>. Z przytoczonych sformułowań wynika, że to właśnie od współczesnych pokoleń otrzymujących spadek po swoich poprzednikach zależy, co zostanie uznane za dziedzictwo i czego zachowanie będzie leżeć w ich interesie. Nie każdy zabytek jest zatem obejmowany kategorią dziedzictwa kulturowego. Warunkiem koniecznym, by uznano zabytek za dziedzictwo kultury jest zaakceptowanie go, poczucie więzi z reprezentowanymi przez niego wartościami oraz chęć zachowania go i przekazania następcom. O tym, że nie zawsze tak jest świadczą dobitnie przykłady dewastacji bądź wyburzeń obiektów zabytkowych.

Trudno uchwycić moment, w którym wartości zabytku stają się na tyle atrakcyjne, by uznać je za dziedzictwo, moment, w którym na istniejącą podaż pojawia się zapotrzebowanie w postaci popytu. Dużą rolę odgrywają w tym procesie środowiska eksperckie. Jak pisze M. Murzyn-Kupisz, „Zainteresowanie nowym typem dziedzictwa zazwyczaj rozpoczyna niewielka garstka miłośników i specjalistów, dopiero potem zdobywa ono ogólne uznanie”<sup>11</sup>. Ciekawych wyników w tym kontekście dostarczyło badanie przeprowadzone na rejestrze zabytków z obszaru miasta Katowice, polegające na zestawianiu ze sobą dwóch elementów: datowania zewidencjonowanych obiektów oraz momentów obejmowania ich ochroną konserwatorską. Badanie wykazało, że w Katowicach upływa średnio 91 lat od momentu wzniesienia budynku do ujęcia go w rejestrze przez służby konserwatorskie. Ponadto, badanie to wykazało, kiedy służby te poświęcały najwięcej

<sup>7</sup> Karta Wenecka, [http://www.ochrona.zabytki.lodz.pl/data/other/karta\\_wenecka.pdf](http://www.ochrona.zabytki.lodz.pl/data/other/karta_wenecka.pdf), ( odczyt 12.01.2014).

<sup>8</sup> *Słownik języka polskiego...*, op. cit., s. 146.

<sup>9</sup> A. Tomaszewski, *Dziedzictwo i zarządzanie...*, op. cit., s. 9.

<sup>10</sup> Karta Krakowska, op. cit..

<sup>11</sup> M. Murzyn-Kupisz, *Podmioty na rynku dziedzictwa kulturowego*, [w:] „Studia regionalne i lokalne” 2010, nr 3(41), Warszawa 2010, s. 74.

atencji danym okresom historycznym. O ile w latach 70. XX wieku ochroną obejmowano przede wszystkim obiekty z przełomu wieków XIX i XX, o tyle z upływem lat zakres ten zwiększał się, doprowadzając w latach 2000-2010 do uwzględniania w rejestrze obiektów powojennych<sup>12</sup>.

Zanim przeświadczenie ekspertów znajdzie odzwierciedlenie w opinii ogółu społeczności, mija czas, w którym mogą wystąpić różnorakie konflikty, wynikające z odmienności przyjmowanych postaw. Wydaje się również, że to właśnie w tym czasie najtrudniej jest zachować pierwotne wartości zabytków z uwagi na dopiero budzące się przeświadczenie o ich znaczeniu. Złożoność, ale też czasochłonność tego zjawiska, możemy obserwować codziennie. O ile nikt nie kwestionuje współcześnie wartości zabytków doby średniowiecza, renesansu, czy baroku, o tyle wyburzanie lub drastyczne przekształcanie „młodych” i relatywnie licznych zabytków pochodzących z wieków XIX i XX wciąż jest stosunkowo powszechne, gdyż ich wartości nie są wciąż postrzegane za wystarczająco wyjątkowe i rzadkie, a przez to godne zachowania.

### **Dziedzictwo kulturowe jako zasób i czynnik rozwoju jednostki terytorialnej**

U progu trzeciego tysiąclecia propagować zaczęto ideę zrównoważonego rozwoju, zwanego także podtrzymywalnym (ang. *sustainable development*). Dla wyjaśnienia tego pojęcia często przytacza się jedną z zasad zawartych w tzw. Agendzie 21: „Prawo do rozwoju musi być wypełnione tak, ażeby sprawiedliwie połączyć rozwojowe i środowiskowe potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń”<sup>13</sup>. Dokument ten opracowali uczestnicy Konferencji ONZ Środowisko i Rozwój, która odbyła się w Rio de Janeiro w roku 1992. Społeczność międzynarodowa doszła wówczas do wniosku, że człowiek dysponuje ograniczonymi zasobami, a gospodarowanie nimi powinno odbywać się w sposób odpowiedzialny. Stało się jasne, że dalszy rozwój cywilizacji nie może być prowadzony egoistycznie, ale musi uwzględniać potrzeby przyszłych pokoleń i pozwalać im na ich zaspokajanie.

Rok później w Deklaracji z Maastricht zawarto przekonanie, że ochrona środowiska przyrodniczego człowieka jest jednoznaczna z ochroną jego środowiska kulturowego<sup>14</sup>. Od tego momentu zaczęło funkcjonować pojęcie zintegrowanego środowiska człowieka, łączącego w sobie oba wymienione typy. Pod pojęciem dziedzictwa zespolono ze sobą dwa aspekty: kulturowy i przyrodniczy. Podejmowane wysiłki na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego znalazły swoje odzwierciedlenie w postrzeganiu dziedzictwa kulturowego. Zaczęto je uznawać za rodzaj bogactwa, którym

<sup>12</sup> Zob. A. Kącka, A. Krupa, J. Zasina, *Zabytki, o co to larmo? / Heritage architecture - why the fuss?*,

[w:] *Przyjemność eksperymentowania*, red. K. Piekarski, Medialab Katowice, Katowice 2012, s. 90-93.

<sup>13</sup> S. Kozłowski, *Szczyt Ziemi Rio. Początek ery ekologicznej*, Wydawnictwo Akapit Press, Łódź 1993, s. 31.

<sup>14</sup> Z. Kobyliński, *Teoretyczne podstawy konserwacji dziedzictwa archeologicznego*, Fundacja „Res Publica Multiethnica” & Instytut Archeologii i Etnologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2001, s. 34.

należy umiejętnie gospodarować w interesie przyszłych pokoleń. Wreszcie, dziedzictwo kulturowe stało się zasobem rozpatrywanym jako czynnik rozwoju<sup>15</sup>.

### Nieodnawialność materialnego dziedzictwa kulturowego

Uznanie dziedzictwa kulturowego za zasób niesie ze sobą określone konsekwencje. Po pierwsze, podkreślenia wymaga jakże odmienny charakter tego zasobu, czyli nieodnawialność. Raz utracone dziedzictwo kulturowe nigdy nie zostanie przywrócone, bowiem „[...] stworzona została skończona liczba przykładów każdej wyróżnialnej klasy zabytków”<sup>16</sup>. Zniszczony obiekt nigdy nie powróci w swej oryginalnej formie, a wynik każdej próby jego odtworzenia będzie tylko namiastką wartości reprezentowanych przezeń pierwotnie.

Dziedzictwo kulturowe jest zatem zasobem trudno zastępowalnym i trudno przenaszalnym, wynikającym ze specyficznych uwarunkowań jednostki terytorialnej i jej historii. Dzięki temu dziedzictwo chroni jednostkę przed anonimizacją, wyróżnia ją na tle globalnym oraz wpływa na umocnienie pozycji jednostki terytorialnej w tzw. silnym konkurowaniu (ang. *strong competition*) z innymi jednostkami. Owo silne konkurowanie bazuje na wyjątkowych dla danej jednostki zasobach, które w długiej perspektywie czasowej składają się na budowanie pozycji konkurencyjnej<sup>17</sup>. Dlatego tak istotna staje się dziś umiejętność wciągnięcia materialnego dziedzictwa w procesy rozwojowe. Jej brak może doprowadzić do zjawiska określanego przez J. Purchlę mianem „nadpotencjału dziedzictwa”, występującego w momencie załamania ekonomicznego jednostki terytorialnej. Słabnący organizm nie jest wtedy w stanie zagospodarować posiadanego dziedzictwa, wskutek czego jest ono traczone<sup>18</sup>.

### Wartościowanie dziedzictwa kulturowego

Po drugie, otwartą kwestią pozostaje zagadnienie wartościowania dziedzictwa kulturowego. B.J. Rouba wyróżnia kilka kategorii wartości, jakie może pełnić zabytek: artystyczną, historyczną, użytkową, emocjonalną, sentymentalną, upamiętniającą i k commemoratywną<sup>19</sup>. Warto w tym miejscu zauważyć, że pojęcie zabytku nie jest równoznaczne z pojęciem dzieła sztuki - zabytek nie musi bowiem

---

<sup>15</sup> J. Purchła, *Dziedzictwo a transformacja*, Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie & Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 11.

<sup>16</sup> Z. Kobyliński, *Teoretyczne podstawy...*, op.cit., s. 38.

<sup>17</sup> M.E. Sokołowicz, *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych* (na przykładzie regionu łódzkiego). Prace Doktorskie z Zakresu Ekonomii i Zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 50-56.

<sup>18</sup> J. Purchła, *Dziedzictwo a rozwój*, [w:] *Dziedzictwo a rozwój. Doświadczenia Krakowa*, red. M. Reklewska, Międzynarodowe Centrum Kultury & Społeczny Komitet Odnowy Zabytków Krakowa, Kraków 2000, s. 59.

<sup>19</sup> B.J. Rouba, *Teoria w praktyce polskiej ochrony, konserwacji i restauracji dziedzictwa kultury*, [w:] *Współczesne problemy teorii konserwatorskiej w Polsce*, red. B. Szmygin, Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków ICOMOS & Politechnika Lubelska, Warszawa-Lublin 2008, s. 105.

reprezentować wartości artystycznych - czego najlepszym przykładem są coraz popularniejsze zabytki techniki. Zbliżony katalog wartości, względem zaprezentowanego powyżej, przedstawił D. Thorsby. Charakteryzując dziedzictwo kulturowe, wskazał on m.in. na jego wartość estetyczną, symboliczną, społeczną i naukową. Warto jednak zauważyć, że wartości wchodzące w skład tego katalogu uznał on za elementy budujące szerszą kategorię: wartość kulturową. Dopiero ta wartość w połączeniu z wartością ekonomiczną, w opinii tego badacza, przedstawia pełną wartość dziedzictwa kulturowego<sup>20</sup>.

Wartość ekonomiczna dziedzictwa kulturowego jest coraz częściej podejmowanym przedmiotem badań. Podobnie jak w przypadku środowiska przyrodniczego, także wartość dóbr kultury próbuje się dziś przedstawiać w postaci pieniężnej. W jednej takich prób posłużono się szacowaniem wartości odtworzeniowej zabytków nieruchomości z obszaru Polski wpisanych do rejestru zabytków na koniec roku 2007. Założono, że wszystkie wydatki musiałyby zostać poniesione w jednym roku, a każdy zabytek wymagałby całkowitego odtworzenia. Choć autorzy badania wskazywali na jego niedoskonałości, otrzymana wielkość powinna ostatecznie potwierdzić znaczenie zabytków dla polskiej gospodarki. Jest to kwota nie mniejsza niż 171,655 mld zł<sup>21</sup>. Mimo że nie wypracowano jeszcze finalnych rozwiązań ku określaniu pieniężnej wartości dziedzictwa kulturowego, podjęte do tej pory próby unaoczniają, że dotychczas aprobowane kategorie wartości stały się dla wielu niewystarczające.

## Urynkowanie dziedzictwa kulturowego

Po trzecie, mamy do czynienia z procesem urynkowania dziedzictwa, które - jak określa tę sytuację J. Purchla - przestało być „sacrum” i stało się „towarum”<sup>22</sup>. Do tej pory głównym celem konserwatorów była ochrona wartości reprezentowanych przez zabytki. Dziś główną intencją władz lokalnych staje się ich zrównoważone wykorzystywanie<sup>23</sup>. Pociągnęło to ze sobą segmentację rynku dziedzictwa kulturowego ze względu na wielość podmiotów na nim występujących i ich zróżnicowanie<sup>24</sup>. M. Murzyn-Kupisz wyodrębniła sześć grup interesariuszy (ang. *stakeholders*) obecnych na tym rynku: właścicieli i posiadaczy dziedzictwa, społeczność lokalną, podmioty pozalocalne, naukowców i specjalistów, publikatory (media) oraz organizacje

<sup>20</sup> D. Thorsby, *Heritage Economics: A Conceptual Framework*, [w:] *The Economics of Uniqueness. Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*, red. R. Amirtahmasebi, G. Licciardi, World Bank, Washington 2012, s. 52-57.

<sup>21</sup> A. Böhm, P. Dobosz, P. Jaskanis, J. Purchla, B. Szmygin, *Raport na temat funkcjonowania systemu ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce po roku 1989*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Kraków 2008, s. 30.

<sup>22</sup> J. Purchla, *Dziedzictwo a transformacja...*, op.cit., s. 11.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>24</sup> K. Broński, *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym. Doświadczenie polskie doby transformacji (po 1989 r.)*, [w:] *Prace z zakresu nauk politycznych, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Kraków 2006, nr 706, s.13.

pozarządowe<sup>25</sup>. Pojawia się w tym miejscu pytanie, komu w pierwszej kolejności miałyby przysługiwać prawo do dziedzictwa kulturowego. Każdy z podmiotów może przecież cenić inne jego wartości, inaczej je wykorzystywać oraz mieć ku temu inne priorytety. Odpowiedź przynosi koncepcja wielorakiego wykorzystywania (ang. *multiple use*), według której „różne grupy społeczne winny mieć prawo do wykorzystywania dziedzictwa w odpowiadający ich potrzebom sposób”<sup>26</sup>.

W gospodarce rynkowej produkty dziedzictwa mają zatem swój wymiar ekonomiczny. Skoro wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego pociąga ze sobą pewien stopień eksploatacji biernie administrowanie tymże zasobem przestało spełniać swoją rolę. W jego miejsce stopniowo pojawia się aktywne i świadome zarządzanie dziedzictwem kulturowym<sup>27</sup>. Oznacza ono ciągłe poszukiwanie kompromisu między doktryną konserwatorską i zachodzącymi coraz szybciej zmianami. Przed społecznościami staje wyzwanie nowoczesnej ochrony dziedzictwa, będącej „nie tylko fizycznym zachowaniem substancji, ale i jej interpretacją, marketingiem i eksploatacją”<sup>28</sup>.

### Planowanie dziedzictwa

Wskutek uznania dziedzictwa kulturowego za zasób pojawia się potrzeba jego planowania (ang. *heritage planning*), którego konsekwencją jest tworzenie mechanizmów służących zarówno konserwacji, jak i zagospodarowywaniu obiektów zabytkowych. Główne tezy planowania dziedzictwa zostały przedstawione przez G. J. Ashworth’a:

- „[...] Dziedzictwo jest dosłownie zdeterminowane przez użytkowanie, a nie na odwrót.
- Nie ma istotnych sprzeczności między procesem ochrony a rozwojem [...]
- [...] Polityka planowania dziedzictwa jest w tym samym stopniu proaktywna, co reaktywna. Nie jest to ochrona czy nawet odtworzenie dawnego miasta, ale kształtowanie nowego miasta, w którym odniesienia do przeszłości grają istotną rolę we współczesności.
- [...] Nie ma więc rzadkich miast pewnego typu, których dotyczy planowanie dziedzictwa, w przeciwieństwie do »zwykłych miast«, gdzie zastosowanie ma »normalne planowanie«.
- Tak samo więc planowania dziedzictwa nie można oddzielać od planowania miejskiego w innych wymiarach, a tym bardziej nie powinno się go traktować jako rezerwatu dla architektów i historyków [...]”<sup>29</sup>.

Poglądy te odzwierciedla wizja miast XXI wieku opracowana przez Europejską Radę Urbanistów w postaci Nowej Karty Ateńskiej z roku 2003. Wizja ta przedsta-

<sup>25</sup> M. Murzyn-Kupisz, *Podmioty na rynku dziedzictwa kulturowego...*, op.cit., s. 68-77.

<sup>26</sup> Z. Kobyliński, *Teoretyczne podstawy...*, op.cit., s. 35.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 38.

<sup>28</sup> J. Purchla, *Dziedzictwo a rozwój...*, op.cit., s. 16.

<sup>29</sup> G.J. Ashworth, *Planowanie dziedzictwa*, [w:] *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*, red. K. Broński, J. Purchla, Z.K. Zuziak, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1997, s. 29-30.

wia sieć miast, które „zachowują bogactwo i różnicowanie kulturowe wynikające z ich długiej historii i umiejętnie łączą swą teraźniejszość i przyszłość z przeszłością”. Karta koncentruje się na propozycji „miasta spójnego”, gdzie „spójność w czasie” jest rozumiana jako „historyczna ciągłość”. Dokument postuluje prowadzenie ochrony właśnie przez szeroko rozumiane planowanie, w które zaangażowani powinni być sami mieszkańcy. Choć oba ze wskazanych dokumentów skupiają się na obszarach miejskich, to wyrażona w nich filozofia planowania dziedzictwa może być z powodzeniem stosowana także w jednostkach terytorialnych innego typu.

### **Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju jednostek terytorialnych**

Postrzeganie dziedzictwa kulturowego jako zasobu pociągnęło za sobą chęć jego wykorzystania w procesach rozwoju lokalnego, który jest zjawiskiem definiowanym na wiele sposobów. Naukowcy podkreślają jego różnorodne aspekty, ale, jak pisze K. Broński, wspólną cechą ujęć rozwoju lokalnego „jest zawsze określanie tego procesu jako różnicowania i wzbogacania działań ekonomicznych i społecznych na jego terytorium, które polega na mobilizacji i koordynacji własnych zasobów i energii”<sup>30</sup>. W analizach przestrzennych skupiających się na rozwoju lokalnym zasoby traktuje się współcześnie jako podstawowy element konkurencji jednostek terytorialnych. Przedstawiciele ekonomiki miejskiej i regionalnej podkreślają, iż „samo występowanie na danym obszarze określonego zasobu nie zapewnia jednak automatycznie rozwoju. Może on nastąpić wtedy, gdy dany zasób staje się realnym, aktywnym czynnikiem tego rozwoju i można go wykorzystać dla podejmowania różnych działań społecznych i gospodarczych”<sup>31</sup>. Zasób będący wciąż „tylko” potencjałem musi zacząć być wykorzystywany, aby stać się aktywnym istotnym dla procesów rozwojowych.

Dylemat „dziedzictwo czy rozwój”, choć jeszcze kilka lat temu mógł wydawać się zasadny, obecnie jest już tylko pozorny<sup>32</sup>. Służy temu przejście z biernego administrowania zabytkami w kierunku aktywnego zarządzania dziedzictwem kulturowym i zrównoważonego wykorzystywania jego wartości na rzecz rozwoju lokalnego. Jednym przykładów tego podejścia może być budowanie wizerunku jednostki terytorialnej, stanowiącego zespół jej cech i przez to odróżniającego ją od pozostałych. Jego rola w globalnej grze konkurencyjnej jest nie do przecenienia. Atrakcyjny wizerunek przyciąga kapitał ludzki i finansowy decyduje o sukcesie lub porażce jednostki terytorialnej, a zależy w znacznym stopniu od potencjału kulturowego i od poziomu zachowania dziedzictwa na obszarze jednostki. Dziedzictwo kulturowe, współuczestnicząc w budowaniu ducha jednostki terytorialnej (łac. *genius loci*), oddziałuje na poczucie tożsamości lokalnej, na wytwarzanie związków emocjonalnych z zamieszkiwaną przestrzenią, a wreszcie, na identyfikowanie się z nią.

<sup>30</sup> K. Broński, *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym...*, op. cit., s. 10.

<sup>31</sup> A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 113.

<sup>32</sup> J. Purchla, *Dziedzictwo a rozwój...*, op. cit., s. 73.

Ułatwia ono ponadto aranżowanie sytuacji, w której następuje zjawisko „zakorzenienia” mieszkańców i podmiotów gospodarczych w jednostce terytorialnej.

Argumenty te wydają się być trafne, gdy obserwuje się współczesne trendy gospodarcze: konkurencję o kapitał ludzki wygrywają te jednostki terytorialne, które nie tylko inwestują w rozwój tego kapitału, ale także tworzą odpowiednie środowisko pozwalające na zatrzymanie wykwalifikowanych ludzi i motywujące ich do osiedlenia się w jednostce na stałe. Jest to zadanie o tyle trudne, że najcenniejszy kapitał ludzki jest również kapitałem wysoce mobilnym. Dlatego też, mając na uwadze dłuższy horyzont czasowy, bez względu na poziom rozwoju jednostki terytorialnej, nie może ona pozwolić sobie na zaniedbywanie działań skupionych na uatrakcyjnianiu swej przestrzeni, w tym na dbaniu o dziedzictwo kulturowe<sup>33</sup>.

Zagadnienie wpływu dziedzictwa kulturowego na rozwój jednostek terytorialnych jest niezwykle istotne z punktu widzenia miast będących stolicami regionów i mających ambicje uzyskania statusu metropolii. Przyjmując założenie, że region jest swego rodzaju „zapleczem” metropolii, muszą one mieć czym przyciągać mieszkańców i podmioty gospodarcze ze swego najbliższego otoczenia. „Rzecz w tym, że miasta o bogatych i aktywnie wykorzystywanych zasobach kulturowych oferują wyższą jakość życia. [...] Dla wielu funkcji metropolitalnych znaczenie ma właśnie przestrzenna, architektoniczna niezwykłość miasta, [...] jego niepowtarzalność”<sup>34</sup>. Przeświadczenie o potrzebie dysponowania przez jednostki terytorialne unikatowymi zasobami, w tym specyficznym dziedzictwem kulturowym, znajduje współcześnie aprobatę nie tylko wśród badaczy, ale także u przedstawicieli dużych graczy instytucjonalnych, np. Banku Światowego<sup>35</sup>.

Niestety, wpływ dziedzictwa kulturowego na rozwój lokalny zbyt często ogranicza się do kojarzenia go wyłącznie z sektorem turystyki. Wskazywanie wyłącznie na pozytywne aspekty wiązania dziedzictwa kulturowego z tą gałęzią gospodarki wydaje się być zbytnim uproszczeniem rzeczywistości. Paradoksem jest bowiem to, że „dziedzictwo kulturowe stanowiące istotny atut turystyki jest właśnie przez tę turystykę niszczone”<sup>36</sup>. Zjawisko negatywnego oddziaływania turystyki na jednostkę terytorialną objawia się m.in. nadmierną koncentracją ruchu turystycznego, ograniczeniami komunikacyjnymi, hałasem, czy zmianami stylu życia rdzennych mieszkańców. Zapomina się ponadto o tym, że choć „muzealiza-

<sup>33</sup> J. O'Brien, *Livable Historic City Cores and Enabling Environment: A Successful Recipe to Attract Investment to Cities*, [w:] *The Economics of Uniqueness. Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*, red. R. Amirtahmasebi, G. Licciardi, World Bank, Washington 2012, s. 5-7.

<sup>34</sup> J. Sepioł, *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju regionalnym*, [w:] *Dziedzictwo a rozwój. Doświadczenia Krakowa*, red. M. Reklewska, Międzynarodowe Centrum Kultury & Społeczny Komitet Odnowy Zabytków Krakowa, Kraków 2000, s. 57.

<sup>35</sup> Zob. *The Economics of Uniqueness. Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*, red. R. Amirtahmasebi, G. Licciardi, World Bank, Washington 2012, s. 89.

<sup>36</sup> K. Broński, *Turystyka w miastach historycznych. szanse i zagrożenia - przesłanie dla Krakowa*, [w:] *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*, red. K. Broński, J. Purchla, Z.K. Zuziak, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1997, s. 19.

cja” jest relatywnie prostym sposobem na zachowanie dziedzictwa kulturowego, to jest ona wysoce kosztochłonna. W praktyce gospodarczej nie każdy zabytek może pełnić rolę obiektu turystycznego czy też zostać przeznaczony pod działalność wystawienniczą. Nie dziwi więc, że najczęstszym sposobem użytkowania obiektów zabytkowych w Europie jest mieszkalnictwo. Szacuje się, że funkcję tę pełni 75% europejskich zabytków i według ekspertów jest to jedyny możliwy do szerokiego zastosowania w praktyce model<sup>37</sup>.

## Podsumowanie

G. Piccinato stwierdził, że „wszystkie miasta są historyczne (ale niektóre bardziej)”<sup>38</sup>. Podkreślił tym samym istnienie dziedzictwa kulturowego jako potencjału rozwoju w każdej jednostce terytorialnej, choć potencjał ten w zależności od charakteru jednostki ma różną siłę, znaczenie i specyfikę. „Przeszłość nie ma bowiem jednorodnego oblicza czy zawartości, a więc stwarza możliwość różnorodnych interpretacji i prawie nieograniczonych możliwości, których tylko mała część zostanie wykorzystana jako dziedzictwo”<sup>39</sup>. To, czy zasób, jakim są obiekty zabytkowe i ich zespoły, będzie odgrywać istotną rolę w rozwoju lokalnym, to, czy jego wartości zostaną zaakceptowane, uznane za niezbędne do zachowania i przekazania kolejnym pokoleniom, a wreszcie umiejętnie wykorzystane do pobudzenia rozwoju lokalnego zależy jest od przedstawicieli samych jednostek terytorialnych. Jeśli proces ten przebiegnie pomyślnie, zabytki przestaną być jedynie zasobem i potencjałem rozwoju, a staną się dziedzictwem kulturowym - aktywem stanowiącym jedno ze źródeł przewag konkurencyjnych, decydującym o sukcesie gospodarczym jednostek terytorialnych w XXI wieku.

## Literatura

1. Ashworth G.J., *Planowanie dziedzictwa*, [w:] *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*, red. K. Broński, J. Purchła, Z.K. Zuziak, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1997
2. Belniak S., Maciejowski S., *Rynek zabytkowych nieruchomości miejskich - przykład Krakowa*, [w:] *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*, red. K. Broński, J. Purchła, Z.K. Zuziak, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1997
3. Böhm A., Dobosz P., Jaskanis P., Purchła J., Szmygin B., *Raport na temat funkcjonowania systemu ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce po roku 1989*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Kraków 2008.
4. Broński K., *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym. Doświadczenie polskie doby transformacji (po 1989 r.)*, [w:] *Prace z zakresu nauk politycznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, nr 706

<sup>37</sup> G.J. Ashworth, *Planowanie dziedzictwa...*, op. cit., s. 42.

<sup>38</sup> G. Piccinato, *Wszystkie miasta są historyczne (ale niektóre bardziej)*, [w:] *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*, red. K. Broński, J. Purchła, Z.K. Zuziak, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1997, s. 19.

<sup>39</sup> K. Broński, *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym...*, op. cit., s. 23.



5. Broński K., *Turystyka w miastach historycznych. szanse i zagrożenia - przesłanie dla Krakowa*, [w:] *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*, red. K. Broński, J. Purchła, Z.K. Zuziak, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1997
6. Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005
7. Kącka A., Krupa A., Zasina J., *Zabytki, o co to larmó? / Heritage architecture - why the fuss?*, [w:] *Przyjemność eksperymentowania*, red. K. Piekarski, Medialab Katowice, Katowice 2012
8. Kobyliński Z., *Teoretyczne podstawy konserwacji dziedzictwa archeologicznego*, Fundacja „Res Publica Multiethnica” & Instytut Archeologii i Etnologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2001
9. Kozłowski S., *Szczyt Ziemi Rio. Początek ery ekologicznej*, Wydawnictwo Akapit Press, Łódź 1993
10. Murzyn-Kupisz M., *Podmioty na rynku dziedzictwa kulturowego*, [w:] „Studia regionalne i lokalne” 2010, nr 3(41), Warszawa 2010
11. O'Brien J., *Livable Historic City Cores and Enabling Environment: A Successful Recipe to Attract Investment to Cities*, [w:] *The Economics of Uniqueness. Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*, red. R. Amirtahmasebi, G. Licciardi, World Bank, Washington 2012
12. Piccinato G., *Wszystkie miasta są historyczne (ale niektóre bardziej)*, [w:] *Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa*, red. K. Broński, J. Purchła, Z.K. Zuziak, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1997
13. Purchła J., *Dziedzictwo a rozwój*, [w:] *Dziedzictwo a rozwój. Doświadczenia Krakowa*, red. M. Reklewska, Międzynarodowe Centrum Kultury & Społeczny Komitet Odnowy Zabytków Krakowa, Kraków 2000
14. Purchła J., *Dziedzictwo a transformacja*, Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie & Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005
15. Rouba B.J., *Teoria w praktyce polskiej ochrony, konserwacji i restauracji dziedzictwa kultury*, [w:] *Współczesne problemy teorii konserwatorskiej w Polsce*, red. B. Szmygin, Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków ICOMOS & Politechnika Lubelska, Warszawa-Lublin 2008
16. Sepioł J., *Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju regionalnym*, [w:] *Dziedzictwo a rozwój. Doświadczenia Krakowa*, red. M. Reklewska, Międzynarodowe Centrum Kultury & Społeczny Komitet Odnowy Zabytków Krakowa, Kraków 2000
17. Sokołowicz M.E., *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, Prace Doktorskie z Zakresu Ekonomii i Zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008
18. Thorsby D., *Heritage Economics: A Conceptual Framework*, [w:] *The Economics of Uniqueness. Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*, red. R. Amirtahmasebi, G. Licciardi, World Bank, Washington 2012
19. Tomaszewski A., *Dziedzictwo i zarządzanie*, [w:] *Problemy zarządzania dziedzictwem kulturowym*, red. K. Gutowska, Fundacja „Res Publica Multiethnica”, Warszawa 2000
20. Witkowska-Maksimczuk B., *Dziedzictwo kulturowe - rozważania aksjologiczne*, [w:] *Zabytki i społeczeństwo. Czynniki społeczny w ochronie zabytków w warunkach reformy samorządowej*, red. K. Gutowska, Z. Kobyliński, Fundacja „Res Publica Multiethnica”, Warszawa 1999
21. Zasina J., *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym: modernistyczne osiedla mieszkaniowe Berlina i Łodzi*, praca licencjacka obroniona w Katedrze Gospodarki Regionalnej i Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego w roku 2011, materiały niepublikowane.

22. Karta Krakowska, <http://www.zabytki-tonz.pl/pliki/Karta%20Krakowska%202000>
23. Karta Wenecka, [http://www.ochrona.zabytki.lodz.pl/data/other/karta\\_wenecka](http://www.ochrona.zabytki.lodz.pl/data/other/karta_wenecka)
24. Nowa Karta Ateńska, [http://www.zabytki-tonz.pl/pliki/karta%20atenska%202003\\_pl](http://www.zabytki-tonz.pl/pliki/karta%20atenska%202003_pl).
25. *Słownik języka polskiego*, red. L. Drabik, E. Sobol, PWN, Warszawa 2007
26. Ustawa z dnia 23.08.2003 roku o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz.U. 2003 nr 162 poz. 1568 z późniejszymi zmianami, art.3 p.1.

## **BETWEEN THE NOTIONS OF MONUMENT AND CULTURAL HERITAGE. FROM POTENTIAL RESOURCE INTO DEVELOPMENT FACTOR**

**Abstract:** The paper focuses on an impact of tangible cultural heritage onto the processes of local development. The paper presents an origin of cultural heritage management and next it points the requirements of changing a cultural heritage's status from a potential resource into a real development factor.

The paper starts with the organizing of definitions. Further, it presents the consequences of recognition of cultural heritage as a development resource. The non-renewable character of cultural heritage, its value and a role in market economy were mentioned. The paper finishes with an indication of few areas in which cultural heritage could help in strengthening the local development.

**Keywords:** built heritage, local development, urban and regional economics



## OCHRONA ŚRODOWISKA W POLITYCE SPÓJNOŚCI UNII EUROPEJSKIEJ W KONTEKŚCIE NOWEJ PERSPEKTYWY FINANSOWEJ NA LATA 2014-2020

**Agnieszka Siwiec-Rudź**

Instytut Nafty i Gazu-Państwowy Instytut Badawczy  
Centrum Funduszy Europejskich dla Energetyki

**Streszczenie:** Jednym z istotnych elementów warunkujących jakość i poziom życia mieszkańców jest łatwy dostęp do czystego środowiska przyrodniczego.<sup>1</sup> Środowisko przyrodnicze jest dobrem wspólnym dlatego przeciwdziałanie jego degradacji powinno być traktowane priorytetowo. Inwestycje, których zadaniem jest ochrona środowiska, są niezwykle kosztowne, dlatego ważne jest, aby wykorzystywać wszelkie dostępne źródła finansowania. Od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej duże znaczenie w finansowaniu ochrony środowiska odgrywają fundusze unijne. Obecnie trwają prace nad nowym okresem programowania na lata 2014-2020. Polska, jako jeden z głównych beneficjentów funduszy Unii Europejskiej, po raz ostatni otrzyma tak znaczne środki na realizację inwestycji w kraju, w tym inwestycji środowiskowych. W artykule przedstawiono kwestie finansowania ochrony środowiska z funduszy Unii Europejskiej. Główny nacisk położono na nowy okres programowania na lata 2014-2020 oraz zmiany, jakie przyniesie dla Polski.

**Słowa kluczowe:** Fundusze Unii Europejskiej, ochrona środowiska

### Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka źródeł finansowania inwestycji środowiskowych w nowym okresie programowania na lata 2014-2020 oraz analiza priorytetów środowiskowych Unii Europejskiej w kontekście potrzeb naszego kraju. Badania przeprowadzono w oparciu o analizę dostępnej literatury przedmiotu, wykorzystując dostępne materiały źródłowe, publikacje krajowe i zagraniczne. Z uwagi na stosunkowo niewielką ilość opracowań z zakresu nowej perspektywy finansowej na lata 2014-2020 istotną rolę przy opracowywaniu niniejszego artykułu odegrały projekty dokumentów programowych, które po zatwierdzeniu przez Radę Ministrów podlegać będą negocjacom z Komisją Europejską.

Środowisko przyrodnicze zwane jest inaczej biosferą - największym przestrzennie ekosystemem obejmującym biocenozę i biotop, w którym zachodzi obieg materii i przepływ energii<sup>2</sup>. Biotop tworzą nieożywione elementy naturalne

<sup>1</sup> *Gospodarka a środowisko i ekologia*, red. K. Małachowski, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2011, s. 103.

<sup>2</sup> Z. Pawlak, *Ochrona środowiska dla ekonomistów*, INTER - INFORM, Poznań 2002, s. 8.

stanowiące podłoże życia<sup>3</sup>, zaś biocenoza rozumiana jest jako wielogatunkowe zbiorowisko organizmów żyjących w określonym środowisku<sup>4</sup>.

Ochrona środowiska, w rozumieniu ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 roku *Prawo ochrony środowiska*, polega na podjęciu działań lub ich zaniechaniu celem zachowania lub przywrócenia równowagi przyrodniczej w szczególności poprzez:

- racjonalne kształtowanie środowiska i gospodarowanie jego zasobami zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju;
- przeciwdziałanie zanieczyszczeniom;
- przywracanie elementów przyrodniczych do stanu właściwego<sup>5</sup>.

W Unii Europejskiej ochrona środowiska uważana jest za jeden z kluczowych obszarów działania, jednakże nie od początku była traktowana priorytetowo. Traktat Rzymski z 1957 roku ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą nie zawierał w tym zakresie żadnych wyraźnych postanowień. Dopiero postępująca, w wyniku rozwoju gospodarczego, degradacja środowiska naturalnego spowodowała wzrost zainteresowania tą problematyką. Budowę wspólnotowej polityki ochrony środowiska rozpoczęto na początku lat 70-tych XX wieku pod wpływem rosnących oczekiwań ze strony rządów poszczególnych państw członkowskich. Wówczas to, w 1972 roku, w przyjętej na konferencji w Paryżu deklaracji stwierdzono, iż wzrost gospodarczy Wspólnoty nie jest celem samym w sobie, lecz powinien prowadzić do poprawy jakości życia.<sup>6</sup> Przełom w podejściu do problematyki środowiskowej zaowocował opracowaniem wieloletnich programów działania w ochronie środowiska oraz ustanowieniem przepisów prawnych w postaci dyrektyw i rozporządzeń. Działania w zakresie ochrony środowiska realizowane są w szczególności w ramach polityki spójności poprzez instrumenty finansowe: Fundusz Spójności oraz Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego.

## Fundusze Unijne w Polsce

Od daty akcesji Polska stała się największym beneficjentem środków z Funduszu Spójności spośród wszystkich krajów członkowskich Unii Europejskiej. Na lata 2004-2006 nasz kraj otrzymał kwotę 4,183 mld euro<sup>7</sup> (około 50% całości środków dla nowych państw członkowskich), z czego na sektor ochrony środowiska przypadło 2,1 mld euro. Podmioty realizujące inwestycje proekologiczne w latach 2004-2006 otrzymywały ponadto dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Najwyższą pulę, czyli około 301 mln euro udostępniono poprzez Działanie 1.2 Infrastruktura ochrony środowiska w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego<sup>8</sup>.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>4</sup> S. Klima, *Zarządzanie ochroną środowiska w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 1999, s. 7.

<sup>5</sup> Por. Ustawa *Prawo ochrony środowiska* z dnia 27 kwietnia 2001 roku (Dz. U. Nr 62, poz. 627)

<sup>6</sup> Por. M. Podolak, *Polityka ekologiczna Polski w okresie transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 92.

<sup>7</sup> Por. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego *Sprawozdanie z realizacji w 2007 r. Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004-2006, synteza*, Warszawa, czerwiec 2008, s. 5.

<sup>8</sup> Por. Ministerstwo Środowiska, Departament Funduszy Ekologicznych *Finansowanie ochrony środowiska z funduszy europejskich w Polsce w latach 2004-2006*, s. 1-2.

W latach 2007-2013 pomoc finansową na działania proekologiczne oferują Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko oraz regionalne programy operacyjne. Środki pochodzą z Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

**Tabela 1. Środki finansowe przeznaczone na ochronę środowiska z funduszy Unii Europejskiej w latach 2007 - 2013 (w mln euro)**

Dokumenty	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego	Fundusz Spójności	Razem
Regionalne Programy Operacyjne (16)	1630,00	-	1630,0
Projekty PO Infrastruktura i Środowisko	289,80	4485,0	4774,8
Razem	1919,8	4485,0	6404,8

Źródło: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego <http://www.mrr.gov.pl/> (odczyt 17.07.2012).

W ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko realizowanych jest 15 priorytetów a 5 z nich bezpośrednio dotyczy ochrony środowiska. Są to:

- gospodarka wodno-ściekowa;
- gospodarka odpadami i ochrona powierzchni ziemi;
- zarządzanie zasobami i przeciwdziałanie zagrożeniom środowiska;
- przedsięwzięcia dostosowujące przedsiębiorstwa do wymogów ochrony środowiska;
- ochrona przyrody i kształtowanie postaw ekologicznych<sup>9</sup>.

Ponadto Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko finansuje inwestycje, które w sposób pośredni przyczyniają się do poprawy stanu środowiska. Są to projekty związane z tzw. transportem przyjaznym środowisku oraz projekty z sektora energetyki: zwiększające stopień wykorzystania energii, obniżające energochłonność, jak również inwestycje w energetykę odnawialną.

Finansowanie inwestycji środowiskowych ze środków unijnych stwarza dla Polski szansę nadrobienia zaległości w tej dziedzinie w stosunku do państw Europy Zachodniej. Istnieje wiele oznak poprawy jakości środowiska w licznych jego komponentach. Jedną z nich jest zmniejszająca się z roku na rok liczba zanieczyszczeń odprowadzanych do wód. Udział ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków w % ludności ogółem wzrósł z 53,6% w 2000 roku do 65,2% w 2010 roku.<sup>10</sup> Ponadto zaobserwować można pozytywny trend polegający na zwiększeniu udziału produkcji energii ze źródeł odnawialnych w ogólnym zużyciu energii. Niestety gospodarka Polski nadal pozostaje jedną z bardziej materiało- i energochłonnych gospodarek Unii Europejskiej.

<sup>9</sup> [http://www.pois.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o\\_pois.aspx](http://www.pois.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o_pois.aspx) (odczyt 12.03.2013).

<sup>10</sup> Główny Urząd Statystyczny *Ochrona Środowiska 2011 Informacje i opracowania statystyczne*, Warszawa 2011 rok.

## Ochrona środowiska w nowej perspektywie finansowej Unii Europejskiej

Ocena dotychczasowych doświadczeń we wdrażaniu funduszy Unii Europejskiej odgrywa istotne znaczenie przy planowaniu działań w kolejnej perspektywie finansowej na lata 2014-2020.

Przedstawiony przez Komisję Europejską w październiku 2011 roku pakiet legislacyjny dla polityki spójności, zawierający projekty rozporządzeń, stał się początkiem formalnego dialogu nad kształtem nowej perspektywy finansowej na lata 2014-2020. Na posiedzeniu Rady Europejskiej 8 lutego 2013 roku przyjęto, iż w nowym okresie programowania budżet wyniesie 960 mld euro w tzw. zobowiązaniach oraz ponad 908 mld euro w płatnościach.<sup>11</sup> Po zatwierdzeniu przez Parlament Europejski Polsce przyznano 105,8 mld euro, w tym na politykę spójności 72,9 mld euro.<sup>12</sup> W wyniku przeliczenia cen stałych na bieżące wynegocjowana w lutym kwota wzrosła o ok. 13% ,w konsekwencji czego na politykę spójności Polska otrzyma kwotę 82,3 mld euro oraz dodatkowo 252 mln euro na wsparcie bezrobotnej młodzieży.<sup>13</sup> Środki przeznaczone zostaną na realizację celów wyznaczonych przez Strategię Europa 2020 oraz zapisanych w Traktacie i krajowych dokumentach strategicznych.

Europa 2020 jest strategią UE na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Priorytety te rozumiane są następująco:

- inteligentny rozwój jako rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- zrównoważony rozwój jako wspieranie gospodarki efektywnie korzystającej z zasobów oraz bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu jako wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia zapewniający spójność społeczną i terytorialną.<sup>14</sup>

Strategia wyznacza ponadto cele, które powinny zostać osiągnięte do 2020 roku. W zakresie ochrony środowiska do zrealizowania przyjęto cel 20/20/20, który wskazuje na konieczność:

- ograniczenia emisji gazów cieplarnianych co najmniej o 20% w porównaniu z poziomem z 1990 roku;
- zwiększenia o 20% udziału odnawialnych źródeł energii w całkowitym zużyciu energii;
- zwiększenia efektywności zużycia energii o 20%.<sup>15</sup>

Cele dla całej Unii Europejskiej są następnie przekładane na cele krajowe uwzględniając specyficzną sytuację każdego z państw członkowskich.

<sup>11</sup> <http://www.ekonomia24.pl/artykul/979842.html> (odczyt 20.02.2013)

<sup>12</sup> Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, [http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze\\_Europejskie\\_2014\\_2020/strony/start.aspx](http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/strony/start.aspx) (odczyt 25.02.2013).

<sup>13</sup> Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, [http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze\\_Europejskie\\_2014\\_2020/strony/start.aspx](http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/strony/start.aspx) (odczyt 12.01.2014)

<sup>14</sup> Komunikat Komisji *Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* Bruksela 3.3.2010, KOM(2010)2020, s. 5.

<sup>15</sup> Komisja Europejska, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/europe2020/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/europe2020/index_en.cfm) (odczyt 20.02.2013).

Dla Polski zostały one sformułowane następująco:

- ograniczenie emisji dwutlenku węgla o 14% w stosunku do roku 2005;<sup>16</sup>
- zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii w całkowitym zużyciu energii do 15%;
- podniesienie poziomu efektywności energetycznej – ograniczenie zużycia energii pierwotnej do poziomu 96 Mtoe w 2020 roku<sup>17</sup>

Zobowiązania przyjęte przez Polskę wymagają znacznych nakładów finansowych. Środki, które otrzyma Polska z alokacji na lata 2014-2020 nie wystarczą na sfinansowanie wszystkich niezbędnych inwestycji. Ponadto należy pamiętać o zasadzie dodatkowości, zgodnie z którą fundusze przekazywane przez Komisję Europejską nie mogą być traktowane jako jedyne źródło inwestycji lecz stanowić uzupełnienie środków krajowych.

W nowym okresie programowania planowany jest szereg zmian, których zadaniem ma być uproszczenie najważniejszych elementów poszczególnych obszarów polityki. Jedną z propozycji jest zharmonizowanie przepisów dotyczących polityki spójności z przepisami dotyczącymi rozwoju obszarów wiejskich oraz polityki morskiej i rybołówstwa w zakresie planowania strategicznego, kwalifikowalności i trwałości. Kolejna propozycja zmierza do ograniczenia liczby audytów przeprowadzanych przez organy kontrolne i Komisję oraz ich koncentrację na obszarach zagrożonych ryzykiem. Ponadto planowane jest zmniejszenie obciążeń administracyjnych beneficjentów<sup>18</sup>.

Komisja przedstawiła również propozycję, której celem jest wprowadzenie warunkowości makroekonomicznej na szerszą skalę. Ta budząca znaczne kontrowersje zasada przewiduje zawieszenie dostępu do funduszy strukturalnych krajom, które uporczywie łamią dyscyplinę finansów publicznych.<sup>19</sup> Idea ta zakłada, że zawieszenie płatności unijnych może nastąpić w przypadku nadmiernego deficytu, braku wypełnienia rekomendacji Rady, utraty równowagi makroekonomicznej lub w sytuacji wdrożenia ratunkowego programu ekonomicznego.<sup>20</sup> Przeciwnikiem wprowadzenia warunkowości makroekonomicznej był Parlament Europejski. W konsekwencji prowadzonych negocjacji osiągnięto kompromis polegający na obwarowaniu jej klauzulami zabezpieczającymi. Nazwę „warunkowość makroekonomiczna” zastąpiono działaniami, w których efektywność funduszy jest powiązana z właściwą polityką gospodarczą, a Komisja Europejska, podejmując decyzję o zawieszeniu funduszy, będzie zmuszona do przekazywania wyjaśnień Parlamentowi Europejskiemu<sup>21</sup>.

<sup>16</sup> Por. Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/406/WE z 23 kwietnia 2009 roku.

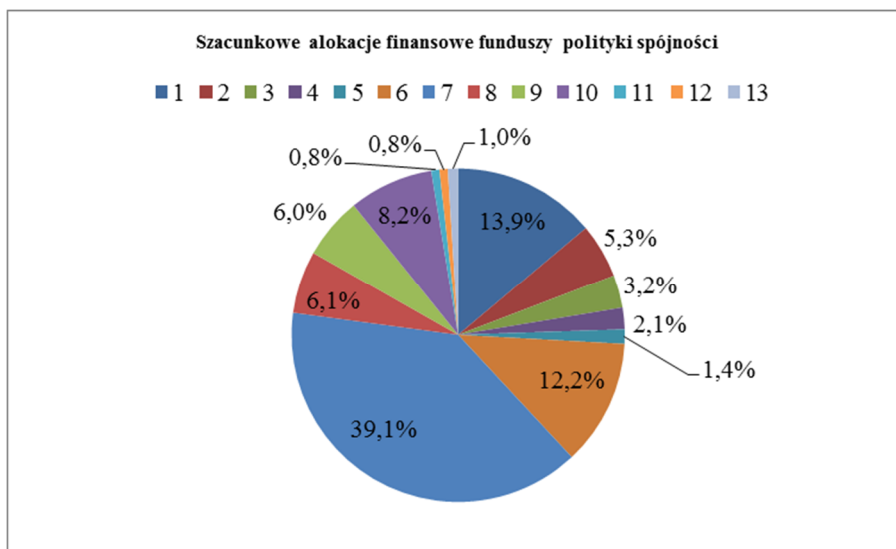
<sup>17</sup> Por. [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_pl.pdf) oraz Ministerstwo Rozwoju Regionalnego *Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020-Umowa Partnerstwa-projekt* 12 lipca 2013 rok, s. 8. ( odczyt 21.02.2013).

<sup>18</sup> Por. Komisja Europejska *Uproszczenie polityki spójności na lata 2014-2020*, luty 2012 rok, s. 3-5, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/simplification\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/simplification_pl.pdf) ( odczyt 21.02.2013).

<sup>19</sup> Por. Parlament Europejski *Warunkowość makroekonomiczna w polityce spójności* grudzień 2012 rok, s. 3

<sup>20</sup> Komisja Europejska [http://ec.europa.eu/polska/news/documents/polityka\\_spojnosci\\_2014-2020\\_warszawa\\_7.10.2011.pdf](http://ec.europa.eu/polska/news/documents/polityka_spojnosci_2014-2020_warszawa_7.10.2011.pdf) 9 ( odczyt 13.06.13).

<sup>21</sup> Por. <http://www.uniaeuropa.org/zatwierdzono-nowe-zasady-polityki-spojnosci> ( odczyt 13.06.2013)



**Wykres 1. Szacunkowe alokacje funduszy polityki spójności według celów tematycznych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego *Założenia umowy partnerstwa opr. cyt. str. 62.*

Zakres wsparcia funduszy Unii Europejskiej ograniczono do 11 celów tematycznych, takich jak:

1. Wspieranie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji.
2. Zwiększenie dostępności, stopnia wykorzystania i jakości technologii informacyjno-komunikacyjnych.
3. Podnoszenie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury.
4. Wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach.
5. Promowanie dostosowania do zmian klimatu, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem.
6. Ochrona środowiska naturalnego i wspieranie efektywności wykorzystania zasobów.
7. Promowanie zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszych infrastruktur sieciowych.
8. Wspieranie zatrudnienia i mobilności pracowników.
9. Wspieranie włączenia społecznego i walka z ubóstwem.
10. Inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie.
11. Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej *Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020-uwarunkowania strategiczne*, s.12.

[http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze\\_Europejskie\\_2014\\_2020/Programowanie\\_2014\\_2020/Documents/uwarunkowania\\_strategiczne.pdf](http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Programowanie_2014_2020/Documents/uwarunkowania_strategiczne.pdf) (odczyt 17.08.2013).



Ponadto środki z polityki spójności przeznaczone zostaną na:

1. Pomoc techniczną.
2. Europejską Współpracę Terytorialną.

Na wykresie przedstawiono szacunkowe alokacje finansowe funduszy polityki spójności według poszczególnych celów tematycznych. Numery na wykresie odpowiadają poszczególnym celom wymienionym powyżej.

Cztery spośród wymienionych celów tematycznych wydają się szczególnie istotne z punktu widzenia ochrony środowiska. Są to:

Cel 4 - Wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach;

Cel 5 - Promowanie dostosowania do zmian klimatu, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem;

Cel 6 - Ochrona środowiska naturalnego i wspieranie efektywności wykorzystania zasobów;

Cel 7 - Promowanie zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszych infrastruktur sieciowych.

Zgodnie z prognozami na ich realizację ma zostać przeznaczonych 54,8% środków dostępnych w ramach polityki spójności.

W Polsce podstawowymi dokumentami strategicznymi wyznaczającymi kierunki interwencji polityki spójności na lata 2014-2020 są:

- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju;
- Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju;
- Krajowy Program Reform;
- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki;
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego;
- Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko;
- Strategia Rozwoju Transportu;
- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego;
- Strategia Rozwoju Transportu;
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego;
- Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP.

Natomiast podstawowym dokumentem wdrażania funduszy Unii Europejskiej jest Umowa Partnerstwa. Jest to dokument wskazujący kierunki interwencji w obszarze Polityki Spójności, Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybołówstwa<sup>23</sup>.

Realizacja Polityki Spójności następować będzie za pośrednictwem krajowych oraz regionalnych programów operacyjnych. Podobnie jak ma to miejsce w obecnie obowiązującej perspektywie finansowej w nowym okresie programowana na najistotniejsze znaczenie w finansowaniu inwestycji w dziedzinie ochrony środowiska odgrywać będą: Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko na lata 2014-2020 oraz regionalne programy operacyjne. W ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na lata 2014-2020 realizacja inwestycji środowiskowych odbywać się będzie przede wszystkim w ramach trzech priorytetów:

---

<sup>23</sup> Por. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego *Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020-Umowa Partnerstwa-projekt* 12 lipca 2013 rok, s. 4.

Priorytet I - Promocja odnawialnych źródeł energii i efektywności energetycznej;  
Priorytet II - Ochrona środowiska, w tym adaptacja do zmian klimatu;  
Priorytet III – Rozwój infrastruktury transportowej przyjaznej dla środowiska i ważnej w skali europejskiej<sup>24</sup>.

Inwestycje realizowane w ramach priorytetów otrzymają dofinansowanie z Funduszu Spójności, a przewidywany zakres interwencji obejmuje:

- produkcję i dystrybucję odnawialnych źródeł energii;
- wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w przedsiębiorstwach oraz infrastrukturze użyteczności publicznej;
- inwestycje podnoszące efektywność energetyczną w sektorze publicznym i mieszkaniowym;
- promowanie inwestycji ukierunkowanych na konkretne rodzaje ryzyka, inwestycje zmniejszające ryzyko powodzi i suszy;
- inwestycje w obszarze gospodarki wodno-ściekowej;
- inwestycje w obszarze gospodarki odpadami;
- ochronę i przywrócenie różnorodności biologicznej;
- monitoring środowiska;
- promowanie technologii innowacyjnych w celu poprawy ochrony środowiska i efektywnego gospodarowania zasobami.<sup>25</sup>

Oprócz programu realizowanego na szczeblu krajowym inwestycje w dziedzinie ochrony środowiska będą mogły otrzymać dofinansowanie w ramach 16 regionalnych programów operacyjnych. W latach 2014-2020 zakres decentralizacji systemu wdrażania funduszy w Polsce będzie większy niż obecnie. W ręce samorządów trafi ok. 60% środków europejskich, podczas gdy w poprzedniej perspektywie było to ok. 40%. Obecnie na szczeblu krajowym zarówno w odniesieniu do Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na lata 2014-2020, jak i w stosunku do regionalnych programów operacyjnych przeprowadzane są spotkania grup roboczych oraz konsultacje społeczne mające na celu zgromadzenie uwag do projektów programów operacyjnych. Zgodnie z harmonogramem prace nad projektami programów operacyjnych powinny zostać zakończone do końca 2013 roku.

## Podsumowanie

W Polsce nadal wiele problemów ekologicznych nie zostało rozwiązanych. Świadomość ekologiczna społeczeństwa jest niska, pomimo wielu inicjatyw mających na celu podniesienie jej poziomu. Powoduje to niewystarczające zaangażowanie społeczeństwa w działania prośrodowiskowe. Utrudniona jest skuteczna egzekucja obowiązujących przepisów prawa w dziedzinie ochrony środowiska, a wybory konsumenckie podejmowane przez nieświadomych obywateli przycy-

<sup>24</sup> Ministerstwo Rozwoju Regionalnego *Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020 – projekt*, 26 sierpnia 2013 rok, [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/konfszkol/konferencje/Documents/Projekt\\_Programu\\_Infrastruktura\\_i\\_Srodowisko\\_2014\\_2020.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/konfszkol/konferencje/Documents/Projekt_Programu_Infrastruktura_i_Srodowisko_2014_2020.pdf) (odczyt 15.09.13).

<sup>25</sup> Por. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego *Założenia umowy partnerstwa. Załączniki, str. 5-6*.

nią się do degradacji biosfery. Na realizację inwestycji środowiskowych potrzebne są znaczne nakłady finansowe, dlatego tak ważne jest, aby wszystkie dostępne źródła finansowania mądrze wykorzystać. Nowa perspektywa finansowa jest szansą i poważnym wyzwaniem dla naszego kraju. Dlatego podmioty odpowiedzialne za realizację działań środowiskowych, już teraz na etapie przygotowań, powinny współpracować przy tworzeniu programów, aby zwiększyć szansę na najlepsze wykorzystanie środków.

## Literatura

1. Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/406/WE z 23 kwietnia 2009 roku
2. *Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji, Bruksela 3.3.2010, KOM(2010)2020
3. *Finansowanie ochrony środowiska z funduszy europejskich w Polsce w latach 2004-2006*, Ministerstwo Środowiska, Departament Funduszy Ekologicznych
4. [http://ec.europa.eu/polska/news/documents/polityka\\_spojnosci\\_2014-2020\\_warszawa\\_7.10.2011.pdf](http://ec.europa.eu/polska/news/documents/polityka_spojnosci_2014-2020_warszawa_7.10.2011.pdf)
5. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/europe2020/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/europe2020/index_en.cfm)
6. <http://www.ekonomia24.pl/arttykul/979842.html>
7. [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/konfszkol/konferencje/Documents/Projekt\\_Programu\\_Infrastruktura\\_i\\_Srodowisko\\_2014\\_2020.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/konfszkol/konferencje/Documents/Projekt_Programu_Infrastruktura_i_Srodowisko_2014_2020.pdf)
8. [http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze\\_Europejskie\\_2014\\_2020/strony/start.aspx](http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/strony/start.aspx)
9. [http://www.pois.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o\\_pois.aspx](http://www.pois.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o_pois.aspx)
10. Klima S., *Zarządzanie ochroną środowiska w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 1999
11. Małachowski K., (red.), *Gospodarka a środowisko i ekologia*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2011
12. *Ochrona Środowiska 2011 Informacje i opracowania statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011
13. Pawlak Z., *Ochrona środowiska dla ekonomistów*, INTER -INFORM, Poznań 2002
14. Podolak M., *Polityka ekologiczna Polski w okresie transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004
15. *Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020-Umowa Partnerstwa-projekt*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 12 lipca 2013
16. *Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020- uwarunkowania strategiczne*, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, dostęp: [http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze\\_Europejskie\\_2014\\_2020/Programowanie\\_2014\\_2020/Documents/uwarunkowania\\_strategiczne.pdf](http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Programowanie_2014_2020/Documents/uwarunkowania_strategiczne.pdf)
17. *Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 Umowa Partnerstwa-projekt*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 12 lipca 2013 .
18. *Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020 – projekt*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 26 sierpnia 2013
19. *Sprawozdanie z realizacji w 2007 r. Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004-2006, synteza*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, czerwiec 2008
20. *Uproszczenie polityki spójności na lata 2014-2020*, Komisja Europejska, luty 2012 rok dostęp: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/simplification\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/simplification_pl.pdf)
21. Ustawa Prawo ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 roku ( Dz. U. Nr 62, poz. 627).
22. *Warunkowość makroekonomiczna w polityce spójności*, Parlament Europejski, grudzień 2012

## **ENVIRONMENTAL PROTECTION IN THE EUROPEAN UNION COHESION POLICY IN VIEW OF A NEW FINANCIAL FRAMEWORK 2014-2020**

**Abstract:** One of the key elements determining the quality and standard of life is unrestricted access to a clean environment. The natural environment is a common good therefore counteracting its degradation should be treated as a priority. Investments aimed at environmental protection are extremely expensive, thus it is important to use all available funds. Since accession to the European Union its funds became important source of financing of environmental protection in Poland. The negotiations regarding the new EU financial framework 2014-2020 are currently underway. Poland is one of the biggest beneficiaries of EU funds and for the last time will receive so significant funds on investment projects, including environmental ones.

The article presents the issues of environmental funding from the European Union budget with main focus on new programming period 2014-2020. The article also put emphasis on changes that the new EU financial framework will bring for Poland.

**Keywords:** European Union funds, environmental protection.

**Lista recenzentów Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej  
Zarządzanie w 2013 roku:**

Dr hab. Felicjan Bylok, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej,  
Prof. dr hab. Henryk Januszek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,  
Dr hab. Dorota Jelonek, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej,  
Dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. nadzw. Politechniki Częstochowskiej,  
Prof. Vladimir Modrak, Uniwersytet Techniczny w Koszycach,  
Doc. dr Oksana Povstyn, Państwowy Lwowski Uniwersytet Bezpieczeństwa Życia,  
Dr hab. Adam Sadowski, prof. nadzw. Uniwersytetu Łódzkiego.