

Zeszyty Naukowe

Wyższej Szkoły Gospodarki

TOM

28

EKONOMIA 8/2016



RADA NAUKOWA SERII „EKONOMIA”

prof. dr hab. Franciszek Gronowski, WSG
prof. Alexander Kozlov, St. Petersburg State Polytechnical University
prof. dr hab. Magdalena Osińska, UMK (Przewodnicząca)
prof. dr hab. Wiesław Piątkowski, WSG
dr hab. inż. Janusz Łacny, prof. WSG
dr hab. inż. Zofia Wyszowska, prof. UTP
dr Krisztina Taralik, Karoly Robert University
dr Erdelyi Tamas, Karoly Robert University

REDAKTOR NACZELNY

dr Dominik Śliwicki

SEKRETARZ

Bartłomiej Chodyna

RECENZENCI SERII „EKONOMIA”

prof. dr hab. Ludosław Drelichowski	dr hab. Zofia Wyszowska, prof. UTP
prof. dr hab. Franciszek Gronowski	dr Agnieszka Domaradzka
prof. dr hab. Wiesław Maik	dr Emilia Fladrowska
prof. dr hab. Magdalena Osińska	dr Maria Jankowska
prof. dr hab. Józef Stawicki	dr Jerzy Kozłowski, prof. WSG
prof. dr hab. Jadwiga Suchecka	dr Grzegorz Michniewicz
dr hab. Arkadiusz Januszewski, prof. UTP	dr inż. Andrzej Montwiłł
dr hab. Eugeniusz Kośmicki, prof. nadzw. UP	dr Maciej Piechocki
dr hab. Andrzej Kusztelak	dr Dariusz Piotrowski
dr hab. inż. Janusz Łacny, prof. WSG	dr Ilona Urbanyi-Popiołek
dr hab. Elżbieta Marciszewska, prof. SGH	dr Janusz Sewerniak, prof. WSG
dr hab. Wojciech Popławski, prof. UMK	dr Krzysztof Sidorkiewicz
dr hab. Piotr Szczypa	dr Małgorzata Szczepaniak
dr hab. Zdzisław Szymański, prof. nadzw. WSEI	dr Dominik Śliwicki

KOREKTA

Elżbieta Rogucka

PROJEKT OKŁADKI

Marta Rosenthal-Sikora

SKŁAD I OPRACOWANIE KOMPUTEROWE

Adam Kujawa

Copyright © by Wydawnictwo Uczelniane
Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2016

ISSN 1733 - 8891

Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki

85-229 Bydgoszcz, ul. Garbary 2

tel. 52 567 00 47, 52 567 00 49

www.wsg.byd.pl, wydawnictwo@byd.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
Funkcjonowanie franczyzy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa	7
<i>Paweł Antoszak, Emilia Fladrowska, Angelika Hulisz</i>	
Projektowanie użytecznych serwisów internetowych – charakterystyka wybranych elementów ścieżki projektowej	37
<i>Robert Antoszczak</i>	
Łańcuch wartości jako podstawa wyboru modelu biznesowego	53
<i>Ireneusz Bielski, Marek Sikora</i>	
Zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach ochrony zdrowia	71
<i>Aneta Ewleszyn, Wiesław Olszewski</i>	
Obligacje korporacyjne jako zewnętrzne źródło finansowania działalności gospodarczej na przykładzie przedsiębiorstwa EGB Investments SA	85
<i>Emilia Fladrowska, Joanna Muras</i>	
Wycena zapasów w systemie rachunkowości ze szczególnym uwzględnieniem towarów	109
<i>Emilia Fladrowska, Patrycja Rataj, Bohdana Halai, Olena Polanska</i>	
Doniosłość prawna uchwał Komisji Nadzoru Finansowego na gruncie prawa polskiego	125
<i>Monika Glinka</i>	
Analiza i ocena wyników działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015	147
<i>Maria Jankowska</i>	

Doradztwo podatkowe w Polsce	163
<i>Maria Jankowska</i>	
The relevance of the creation of the industrial parks in Ukraine	177
<i>Andrii Melnyk, Oksana Kuzmenko</i>	
Rola banku centralnego w kwestii stabilności finansowej	199
<i>Justyna Rutecka</i>	
Działalność wydziałów pomocniczych przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego źródłem przychodów i sposobem obniżenia cen	213
<i>Małgorzata Stawicka</i>	
Zastosowanie nieuporządkowanego modelu logitowego do badania czynników aktywności zawodowej ludności	229
<i>Dominik Śliwicki</i>	
Economic Impact of Tourism in Cities – with Special Regard to Győr	245
<i>Krisztina Tóthné Kardos</i>	
Strategia i taktyka wyceny usług przedsiębiorstwa sanatoryjno-uzdrowiskowego jako czynnik jego konkurencyjności	259
<i>Anna Yurievna Yakovleva-Chernysheva</i>	
Informacja o autorach	273

Wstęp

Kolejny Zeszyt Naukowy nr 8/2016 z serii „Ekonomia” poświęcony jest szerokiemu spectrum zagadnień związanych z teorią i praktyką gospodarczą. Zamieszczone w Zeszycie artykuły odnoszą się do problematyki m.in.: finansów, rachunkowości, podatków, rynku pracy, zarządzania zasobami ludzkimi, funkcjonowania banku centralnego. Zaprezentowane rozważania stanowią głos w dyskusji zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków życia gospodarczego i społecznego.

Lektura przedstawionych treści niewątpliwie wzbogaci wiedzę Czytelników i będzie cennym źródłem inspiracji w dalszych rozważaniach nad poruszonymi zagadnieniami.

dr Dominik Śliwicki

Paweł Antoszak
Emilia Fladrowska
Angelika Hulisz

Funkcjonowanie franczyzy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa

The functioning of the franchise based on example of the selected company

Zarys treści: Celem artykułu jest prezentacja procesu logistycznego funkcjonowania franczyzy na przykładzie doświadczonego, rzeczywistego (dlatego utajnionego) przedsiębiorstwa, ponieważ ta skuteczna forma organizowania nowej działalności wydaje się być mało znana w polskiej praktyce gospodarczej.

W artykule przedstawiono obieg dowodów i system przepływu informacji opisywanego przedsiębiorstwa. Ponadto zobrazowano umowy zawierane pomiędzy dawcą i biorcą systemu franczyzowego.

Autorzy mają nadzieję, że przedstawienie praktycznego funkcjonowania wzorcowego systemu franczyzowego jest jedną z najskuteczniejszych metod osiągnięcia celu poznawczego.

Słowa kluczowe: francyzobiorca, francyzodawca, franchising, system francyzowy.

Abstract: The aim of the article is to present the logistics process operation of the franchise for example, experienced a real (so latent) of the enterprise, because this effective form of organizing a new activity seems to be little known in the Polish business practice.

The article presents the circulation of evidence and information system described company. Also, the agreements between donor and recipient of the franchise system were illustrated.

The authors hope that the presentation of the practical functioning of the model franchise system is one of the most effective methods of achieving the cognitive.

Keywords: franchisee, franchisor, franchising, franchise system.

Wstęp

Celem artykułu jest prezentacja procesu logistycznego funkcjonowania franczyzy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, ponieważ ta skuteczna forma organizowania nowej działalności wydaje się być mało znana w polskiej praktyce gospodarczej.

Artykuł charakteryzuje franczyzę w świetle literatury przedmiotu, jak i przedstawia praktykę anonimowego, choć rzeczywistego przedsiębiorstwa, podając obowiązki franczyzobiorcy i franczyzodawcy.

W artykule przedstawiono też obieg dowodów i system przepływu informacji opisywanego przedsiębiorstwa. Ponadto zobrazowano umowy zawierane pomiędzy dawcą i biorcą systemu franczyzowego.

1. Franczyza w świetle literatury przedmiotu i w praktyce przedsiębiorstwa

Coraz prężniej rozwijającą się formą prowadzenia działalności na świecie jest franczyza. Niemożliwe jest ustalenie, kiedy po raz pierwszy została ona wykorzystana w praktyce, ponieważ nie ma jasno określonego zdarzenia, które stanowiłoby początek *franchisingu*. Źródła historyczne podają, że pierwsza umowa franczyzy podpisana była już w średniowieczu pomiędzy angielskim królem Janem a baronami¹.

Inne źródła skłaniają się do uznania za ojców tego typu działalności Izaaka Singera, producenta maszyn do szycia, który w połowie XIX w. dał możliwość zainteresowanym osobom sprzedaży na określonym terenie swojego towaru za pewną opłatą oraz Johna S. Pembertona, twórcę słynnego na całym świecie napoju Coca-Cola. Zdecydował się on udostępnić swoją recepturę i dzięki temu rozlewnie mogły produkować i sprzedawać identyczną Coca-Colę, jaką wymyślił jej autor. Taka sieć dystrybutorów daje podstawy do uznawania ich za prekursorów *franchisingu*. W Polsce taki rodzaj działalności został zapoczątkowany zdecydowanie później.

Obecnie praktyka gospodarcza zwraca się ku „franczyzie formatu biznesowego”, czyli stosowaniu sprawdzonych i skutecznych systemów prowadzenia biznesu, który może zostać odwzorowany przez innych².

1 J. Fila, R. Witczak, *Podatkowe aspekty franchisingu jako formy finansowania przedsiębiorstw w globalizującej się gospodarce*, [w:] B. Mikołajczyk (red.), *Dostępność kapitałów w warunkach globalizacji gospodarki*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica, nr 260/2011, Łódź 2011, s. 296.

2 I. Murray, *Przewodnik po franczyzie*, Onepress, Gliwice 2008, s. 26.

1.1. Charakterystyka franczyzy

1.1.1. Pojęcie i istota franczyzy

Termin 'franczyza', zgodnie z ustaleniem Rady Języka Polskiego, jest w języku polskim odpowiednikiem słowa *franchising*³. Nazwa ta pochodzi z kultury romańskiej, zaś sam rdzeń znaczeniowy jest wzięty z języka francuskiego. Franchise wywodzi się od słowa *fran* – wolny lub *francher* – zwolnić. W okresie średniowiecza zwrot *la franchise* pojmowany był jako obdarzenie przywilejem lub udzielenie szczególnego prawa.

Alicja Antonowicz uznaje, iż krajem narodzin *franchisingu* jest Wielka Brytania, „gdzie w średniowieczu dostojnicy kościelni, by otrzymać *franchiso*, czyli prawo do poboru lokalnych podatków, wnosili na rzecz rządu określone opłaty, zobowiązując się jednocześnie do stałego poparcia i świadczenia usług”⁴. Początkiem współczesnej instytucji *franchisingu* stały się natomiast umowy *tied house*⁵ zawierane pomiędzy browarami i właścicielami ziemskimi, a sam *franchising* stał się synonimem zezwolenia na korzystanie z określonej grupy praw udzielanych przez osobę nimi dysponującą.

W latach 50. XX w. *franchising* przyjął zupełnie nowe oblicze. *Franchisodawcy* zaprzestali nadawania jedynie prawa do dystrybucji produktów, sprzedając prawo do zaadaptowania pełnej koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa, rozpoczynając od znaku firmowego, przez wygląd uniformów pracowników i wystrój placówek, na metodach zarządzania personelem kończąc⁶.

Termin 'franczyza' nie ma jednolitej oraz oficjalnej definicji, dlatego w literaturze można znaleźć wiele różnych określeń tej nazwy oraz różne charakterystyki istoty *franchisingu*.

Według autorów książki *How to Franchise Internationally* Martina Mendelsohna i Davida Achesona, franczyza to „udzielenie przez jedną osobę (franczyzodawcę) drugiej osobie (franczyzobiorcy) zezwolenia, które upoważ-

3 J. Wrześnińska, *Rozwój systemów franczyzowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 93, 2011, s. 185.

4 A. Antonowicz: *Franchising – sposób na rozwój przedsiębiorstwa w czasie kryzysu?*, [w:] S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski (red.), *Gospodarka polska po 20 latach transformacji: osiągnięcia, problemy i wyzwania*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 228.

5 *Tied house contracts* – umowy pojawiły się w Wielkiej Brytanii w XVIII w. Ich rozwój był jednym z efektów wprowadzenia w życie przepisów ograniczających sprzedaż napojów alkoholowych, które nakładały obowiązek uzyskiwania zezwoleń (koncesji) na ich sprzedaż w lokalach gastronomicznych. Producenci alkoholu zaczęli wykupywać punkty posiadające zezwolenia w celu ich wynajmowania. Jednym z głównych warunków umowy najmu było zobowiązanie się restauratora do sprzedaży wyłącznie alkoholu produkowanego przez producenta będącego właścicielem danego lokalu. Dodatkowo właściciele oferowali restauratorom sfinansowanie modernizacji ich lokali w zamian za zobowiązanie się przez nich do sprzedaży wyłącznie alkoholu produkowanego przez danego wytwórcę.

6 *Ibidem*, s. 228.

nia franczyzobiorcę do prowadzenia działalności handlowej pod znakiem towarowym/nazwą firmową franczyzodawcy oraz wykorzystania całego pakietu zawierającego wszystkie elementy niezbędne do tego, aby nieprzeszkolona wcześniej osoba mogła być wprowadzona do przedsiębiorstwa zaprojektowanego i utworzonego przez franczyzodawcę oraz by mogła prowadzić to przedsiębiorstwo przy stałej pomocy na z góry ustalonych zasadach⁷.

W ujęciu Niemieckiego Związku Franczyzy (DFU), definicja franczyzy brzmi w sposób następujący: „Franczyza to zorganizowany w układzie pionowym system zbytu. Powstaje on na bazie długotrwałego stosunku zobowiązaniowego prawnie niezależnych podmiotów. System ten występuje na rynku, jako jedność i charakteryzuje się podziałem pracy w programie zadań pomiędzy partnerami, jak również systemem kontroli i wskazówek w odniesieniu do charakterystycznego dla sieci postępowania. Program zadań organizatora sieci stanowi tzw. pakiet franczyzy. Obejmuje on koncepcję zaopatrzenia, zbytu i organizacji, prawo używania dóbr chronionych prawami wyłącznymi, szkolenie franczyzobiorcy, zobowiązanie organizatora do stałego i aktywnego wspierania partnera w celu dalszego rozwijania owych koncepcji. Beneficjent (franczyzobiorca) działa we własnym imieniu i na własny rachunek; ma on prawo i obowiązek stosowania za wynagrodzeniem pakietu franczyzy. Jako swój wkład świadczy on pracę, kapitał i informacje”⁸.

Francuska Federacja Franczyzy także podjęła próbę zdefiniowania franczyzy. Brzmi ona tak: „Franczyza to metoda współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem franczyzowym organizatora z jednej strony, a jednym lub wieloma przedsiębiorstwami franczyzowymi biorców licencji franczyzy z drugiej strony.

Od franczyzodawcy wymaga się, aby:

- był właścicielem przedsiębiorstwa, znaku, symbolu, marki wytwórczej, handlowej lub usługowej, jak również *know-how*, które zostają oddane do dyspozycji przedsiębiorstwa franczyzowego biorcy;
- oferował biorcy asortyment towarów lub usług w szczególny sposób i wykorzystywany wyłącznie z zastosowaniem jednolitych metod handlowych, które zostały wcześniej przez organizatora (franczyzodawcę) wypróbowane i są na bieżąco uzupełniane, doskonalone i kontrolowane⁹.

7 Ibidem, s. 10.

8 B. Pokorska, op. cit., s. 11.

9 Ibidem, s. 11-12.

Zgodnie z Europejskim Kodeksem Etycznym Franchisingu, *franchising* to „system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorcami, francyzodawcą i jego indywidualnymi francyzobiorcami”¹⁰.

Komisja Europejska określa *franchising* jako: „pakiet praw własności przemysłowej lub intelektualnej, związany ze znakami towarowymi, nazwami handlowymi, szyldami sklepowymi, wzorami użytkowymi i zdobniczymi, prawami autorskimi i patentami, przeznaczonymi do wykorzystania w celu odsprzedaży dóbr i świadczenia usług końcowym użytkownikom”¹¹.

Franchising w książce *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości* definiowany jest również jako „zakres stosunków ekonomicznych, w ramach których właściciel (*franchisingodawca*) produktu, procesu, usługi, znaku towarowego zezwala drugiej stronie układu (*franchisingobiorcy*) – za odpowiednią opłatą lub określonym świadczeniem – nabyć prawo do rozporządzania produktem, procesem, znakiem firmy”¹².

W książce Magdaleny Stawickiej *Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem* franczyza została zdefiniowana jako: „długoterminowe udzielenie pozwolenia, licencji, zgody na oferowanie produktów *franchisingodawcy* oraz używanie jego nazwy handlowej, znaku towarowego, logo firmy, stosowanie przyjętych przez niego cen produktów. Można zatem powiedzieć, iż *franchising* jest pakietem (programem) marketingowym, z którego *franchisingobiorca* może korzystać w określonym umową czasie i na określonym terenie w zamian za pewną opłatą ustalaną zazwyczaj jako procent od sprzedaży produktów lub usług (podobieństwo do licencji)”¹³.

Równie dogłębną definicję *franchisingu* prezentuje Polska Organizacja Francyzodawców (POF): „Dla celów odróżnienia prowadzonej działalności w oparciu o francyzę od innych systemów dystrybucji oraz rozróżnienia francyzodawców od innych przedsiębiorców przyjmuje się, że cechami wyróżniającymi francyzę, oprócz cech wskazanych w Kodeksie Etyki Udzielania Franczyzy, są m.in.:

10 Franchising.pl, Europejski kodeks etyki franczyzy, <http://franchising.pl/abc-franczyzy/224/europejski-kodeks-etyki-franczyzy/> 08.03.2015.

11 A. Antonowicz, *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, NoveaRes – Wydawnictwo Innowacyjne, Gdynia 2010, s. 14.

12 B. Rzeźniowiecka, *Franchising*, [w:] K. Czubakowska (red.), *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 142.

13 M. Stawicka, *Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem*, Onepress, Gliwice 2007, s. 20.

- trwały, kontraktowy stosunek umowny łączący franczyzodawcę i franczyzobiorcę, z którego wynika obowiązek franczyzodawcy przekazywania franczyzobiorcy *know-how* w sposób ciągły, przez cały okres obowiązywania umowy, i który nakłada na franczyzobiorcę obowiązek uiszczania na rzecz franczyzodawcy opłat franczyzowych, lub innych świadczeń, w sposób uzgodniony pomiędzy stronami;
- niezależność gospodarcza, prawna oraz organizacyjna franczyzobiorcy względem franczyzodawcy (czego odzwierciedleniem na gruncie polskiego systemu prawnego jest m.in. w przypadku działalności w ramach franczyzy adresowanej do konsumentów – posiadanie własnych kas rejestrujących)¹⁴.

Ogólnie przyjęta definicja *franchisingu* od 1989 r., w ramach Wspólnot Europejskich, brzmi: „całokształt praw własności intelektualnej i przemysłowej (znaki towarowe, firma, oznaczenia lokalowe, wzory użytkowe, prawa autorskie, *know-how*, patenty) wykorzystywanych w celu sprzedaży dóbr lub świadczenia usług konsumentom”¹⁵.

Należy zwrócić uwagę na to, że franczyza jest terminem o wiele szerszym niż licencjonowanie działalności. W przeciwieństwie do innym form i metod ewolucji kanałów dystrybucji, jest ona modelem współpracy przedsiębiorstw funkcjonujących na podobnych zasadach w tej samej branży.

Bardzo ważna jest istota *franchisingu*, w której skład wchodzi wyjątkowość i oryginalność koncepcji, na której oparte jest funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Oczywiście nie musi to być nowy wynalazek, czy też nowa technologia. Czasami wystarczy dobry pomysł w sferze organizacyjnej, który będzie wyróżniał przedsiębiorstwo i przyniesie popularność, a także renomę firmie¹⁶. Istotą systemu franczyzowego jest pakiet franczyzowy, określany jako licencja franczyzowa. Składnikami standardowego pakietu franczyzowego są:

- znak towarowy / usługowy (marka), który franczyzodawca udostępnia franczyzobiorcy;

¹⁴ A. Wieczorek, *Definicja franczyzy*, <http://franchising.pl/abc-franczyzy/162/definicja-franczyzy/> 08.03.2015.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ M. Ziółkowska, *Franczyza jako strategia wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia, nr 46, Szczecin 2011, s. 306.

- *know-how* (wiedza sprawdzona) na temat prowadzenia działalności w ramach franczyzy, którą franczyzodawca udziela franczyzobiorcy; wiedza ta dotyczy informacji technicznych, organizacyjnych, technologii o charakterze poufnym;
- podręcznik operacyjny zawierający zasady, według których ma być prowadzone przedsiębiorstwo w ramach franczyzy; umożliwia franczyzodawcy właściwą ochronę jego modelu działalności, tajemnic handlowych, a także *know-how*;
- usługi świadczone przez franczyzobiorców na rzecz franczyzodawców;
- regulacje zobowiązań z franczyzodawcą, takie jak: bieżąca opłata franczyzowa, wstępna opłata franczyzowa, wpłata na wspólny fundusz marketingowy.

Podsumowując, bez względu na sposób sformułowania definicji franczyzy, jej istota sprowadza się do tego, że franczyzodawca, który udostępnia franczyzobiorcy swoje doświadczenie, *know-how*, znak towarowy, zobowiązuje go jednocześnie do prowadzenia działalności gospodarczej według ściśle określonych zasad¹⁷.

1.1.2. Rodzaje franczyzy

Na rozwój i sukces współpracy gospodarczej w zakresie franczyzy wpływa m.in. elastyczna treść tego typu prowadzenia działalności, która pozwala na zastosowanie jej w różnych sektorach gospodarczych, takich jak usługi, handel, a także produkcja. Istnieje wiele form *franchisingu*, które różnią się od siebie w nieznanym stopniu. Aby wyróżnić typy franczyzy, uwzględniono różne kryteria podziału.

Jacek Ignaczewski, autor książki *Umowy nienazwane*, dzieli franczyzę według segmentów rynku, na którym jest organizowana sieć, tj.: segment usługowy, dystrybucyjny, przemysłowy (produkcyjny) oraz mieszany. Jest to najpowszechniejsza i podstawowa klasyfikacja *franchisingu*, nawiązująca do funkcjonującego w Europie Zachodniej podziału, którego początkiem jest wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z dnia 28 stycznia 1989 r. w sprawie „Pronupitia” nr 161/84. W wydanym przez Trybunał werdykcie wyodrębniono:

¹⁷ B. Rzeźniowiecka, op. cit., s. 143.

- *franchising* usługowy,
- *franchising* produkcyjny,
- *franchising* dystrybucyjny¹⁸.

Wyżej wymieniony podział jest także zgodny „z rozporządzeniem Komisji Wspólnot Europejskich nr 4087/88 w sprawie zastosowania art. 85, ust. 3 Traktatu do umów *franchisingu*”¹⁹.

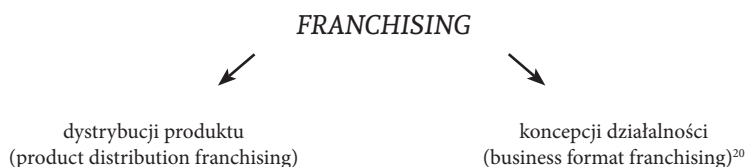
Barbara Rześniowiecka także wymienia 3 rodzaje franczyz (spotykanych w Europie) jako podstawowe: dystrybucyjna, usługowa i produkcyjna. Oprócz tego, ze względu na możliwość tworzenia kolejnych sieci, wyróżnia:

- *franchising* indywidualny,
- *franchising* bezpośredni,
- *franchising* wielokrotny,
- *ranchising* pośredni,
- *subfranchising*.

Dodatkowym kryterium podziału, przedstawionym przez autorkę, jest podział ze względu na zasięg obowiązującej umowy franczyzowej:



Ostatni podział franczyzy, jaki wymienia Rześniowiecka, jest podziałem spotykanym najczęściej w USA:



¹⁸ J. Ignaczewski, *Umowy nienazwane*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 186.

¹⁹ B. Rześniowiecka, op. cit., s. 143.

²⁰ B. Rześniowiecka, op. cit., s. 144.

Na stronie internetowej franchising.pl umieszczony został artykuł Michała Wiśniewskiego, dyrektora działu doradztwa we franczyzie firmy PROFIT system, gdzie wyróżnia on 3 kategorie podziału franczyzy:

- według rodzaju działalności,

Tabela 1. Wykaz branż w dystrybucji i przykłady firm franczyzowych

Branże w dystrybucji	Przykłady firm franczyzowych
Odzież i obuwie	Bialcon, Butik I Like, Esotiq, Lee Cooper, Top Secret
Kosmetyki, biżuteria, upominki	Golden Rose, Paese, Mydlarnia u Franciszka, HOS & me, Biały Jeleń, Ada Plus, YES
Artykuły dziecięce	Cocodrillo, Reporter Young, TupTup, 5.10.15.
Artykuły dla domu i ogrodu	Delta okna i drzwi, Dobre Dla Domu (DDD), Eurofirany, Bricomarché (Grupa Muszkieterów)
Artykuły sportowe	Go Sport
Apteki i artykuły zdrowotne	Sklepy Medyczne Zdrowie, Apteki Dbam o Zdrowie, OpenOptyk
Artykuły spożywcze i przemysłowe	ABC, Chata Polska, Piotr i Paweł, Produkty Benedyktyńskie
AGD/RTV, IT i telekomunikacja	Play, SQN Telesprzedaż Autoryzowany Partner Orange
Stacje paliw i artykuły motoryzacyjne	DetailKing, LucArt, Romet Motors, LOTOS, PKN Orlem

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://franchising.pl/katalog/>, 09.03.2016.

Dzięki temu, iż wzrasta wartość dobrej marki, odpowiednio dobranego asortymentu oraz know-how sprzedaży, można zaobserwować ciągły rozwój franczyzy dystrybucyjnej. Poniższa tabela 2 ilustruje wzrost liczby systemów dystrybucyjnych na przestrzeni lat w Polsce.

Tabela 2. Rozwój dystrybucyjnych systemów franczyzowych w Polsce

Rok	Liczba systemów dystrybucyjnych	Procentowy udział dystrybucji wśród wszystkich francyz
1990	1	100%
1995	17	65%
2000	63	62%
2005	148	57%
2008	273	57%
2009	323	57%
2010	381	57%
2011	437	54%
2012	440	51%

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/>, 09.03.2016.

Tabela 3. Wykaz branż usługowych i przykłady firm franczyzowych

Branże usługowe	Przykłady firm franczyzowych
Gastronomia	China Box, Gruby Benek, McDonald's, Olimp, Restauracje Sphinx, Telepizza
Finanse i bankowość	CafeFinanse, KDF Podatki, Rondo Finanse
Edukacja	Akademia Językowa Open School, EDU Szkoła szybkiego czytania i technik pamięciowych, Kreatywne Maluchy, Szkoła Pamięci SPW
Uroda i fitness	Abacosun – Salony Urody, Studio Figura, DepilConcept Centrum Fotodepilacji i Fotoodmładzania, Trendy HairFashion
Usługi dla biznesu i Internetu	Kancelarie Prawne Omega, Segna Polska, Sklep Reklamowy, FREE TV
Usługi dla klientów indywidualnych	Ecomyjnia, Dobra Pralnia, Pralnie Chemiczne Panda, epaka.pl
Nieruchomości	Metrohouse, Freedom Nieruchomości, Home Invest
Turystyka i hotele	My Travel, ITUITAM, Expert Wakacje, Wakacyjny Świat
Doradztwo prawne i gospodarcze	DGE Bruxelles Polska, Kancelaria Prawno-Podatkowa Capital Legis

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://franchising.pl/katalog/>, 09.03.2016.

Moda na usługi określonego typu, potrzeby i zmiany przyzwyczajień konsumentów w dużej mierze wpływają na stopień rozwoju usługowych systemów franczyzowych. Corocznie można zaobserwować dynamiczny wzrost franchisingu usługowego, co pokazuje tabela nr 4.

Tabela 4. Rozwój usługowych systemów franczyzowych w Polsce

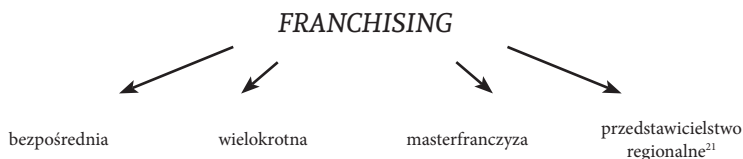
Rok	Liczba systemów dystrybucyjnych	Procentowy udział dystrybucyjni wśród wszystkich francyz
1990	0	0%
1995	9	35%
2000	38	38%
2005	110	43%
2008	207	43%
2009	242	43%
2010	279	43%
2011	368	46%
2012	424	49%

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/>, 09.03.2016.

- według rodzaju *know-how*



- według organizacji systemu

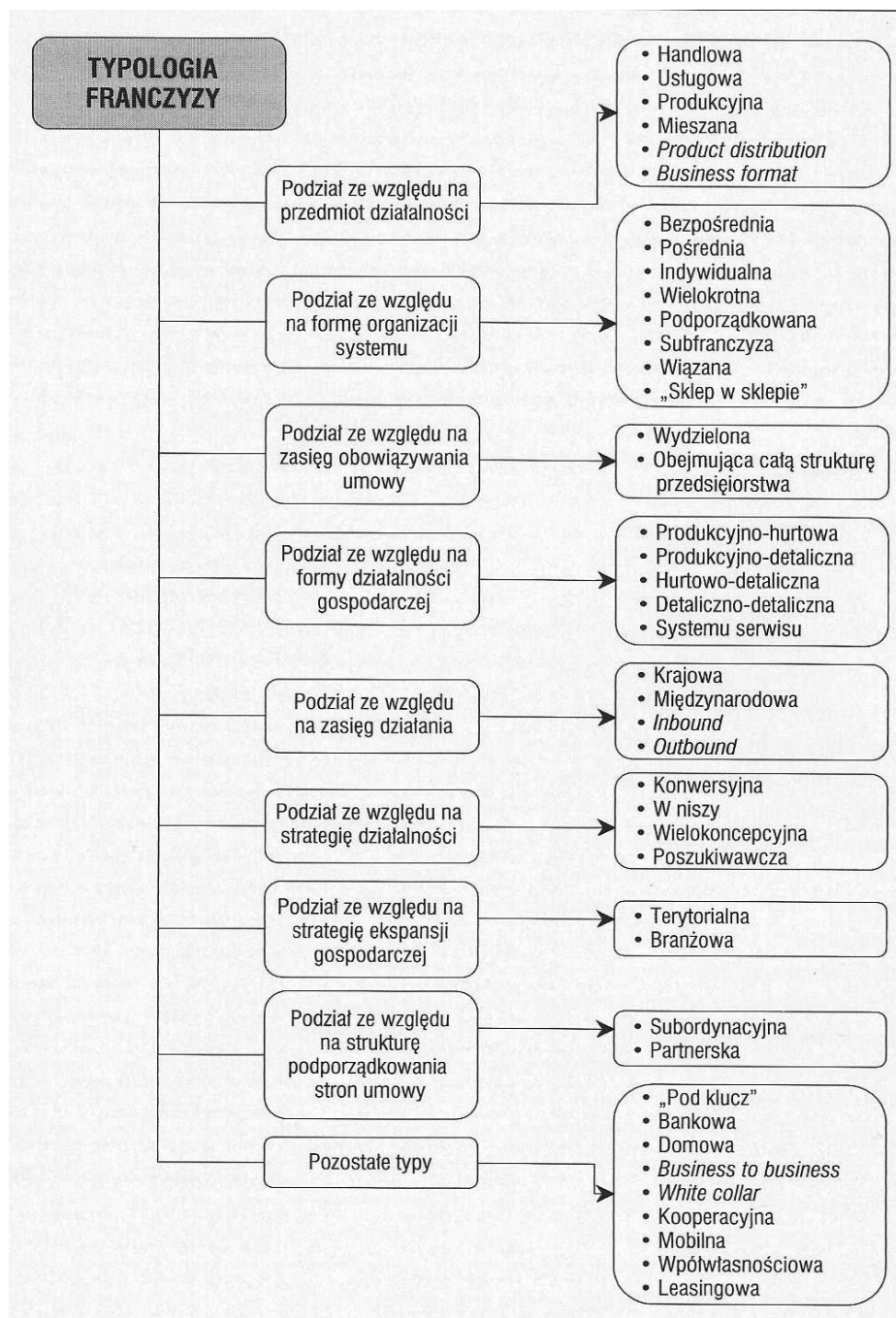


Najbardziej szczegółowy podział franczyzy został opisany przez Martę Joannę Ziólkowską w książce *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*.

„Klasyfikacja franczyzy dokonana została w oparciu zarówno o polskie, jak i zagraniczne źródła. Niektóre z przedstawionych typów franczyzy nie mają swojego polskiego odpowiednika, lecz są jedynie tłumaczone w formie opisowej. Część typologii ma swoje odniesienie do podziałów występujących tylko w krajach anglosaskich, gdzie najszybciej rozwijały się powiązania franczyzowe. Inne są charakterystyczne głównie dla krajów Europy Zachodniej, jak np. franczyza podporządkowana, funkcjonująca głównie w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Szwajcarii i Austrii”²².

21 M. Wiśniewski, *Rodzaje franczyzy*, <http://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/> 9.03.2015.

22 M.J. Ziólkowska, *Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 31.



Rysunek 1. Typologia franczyzy

Źródło: M.J. Ziółkowska, *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 32.

„Niektóre z przedstawionych rodzajów franczyzy uzupełniają się w znacznej mierze, lecz inne mają przeciwstawny charakter. W praktyce gospodarczej jedno z powiązań francyzowych można zaliczyć do wielu typów podziałów, co przedstawiono na rysunku 1. Należy także zaznaczyć, iż klasyfikacje typów i rodzajów franczyzy w literaturze są często niespójne, oparte na różnych kryteriach podziału”²³.

Uwzględniając obszerność zagadnienia, nie dokonano dogłębnego wyjaśnienia pojęć. Zainteresowanych odsyła się do wymienionych wyżej pozycji.

1.1.3. Wady i zalety franczyzy

Aktualnie wiele osób decyduje się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Aby podjąć decyzję o założeniu przedsiębiorstwa, należało by rozpatrzyć wszystkie wady i zalety różnych form działalności gospodarczej. Prowadzenie samodzielnego biznesu wiąże się nie tylko z korzyściami, ale także niesie ze sobą ryzyko. Jednym ze sposobów prowadzenia przedsiębiorstwa jest franchising i każdy, kto planuje przystąpić do systemu francyzowego, musi także rozważyć wszystkie za i przeciw. Poniższe tabele 5 i 6 prezentują korzyści i ujemne strony franczyzy, zarówno dla francyzobiorców, jak i francyzodawców.

Tabela 5. Zalety i wady franczyzy dla franchisingobiorców

Zalety franczyzy dla <i>franchisingobiorców</i>	Wady franczyzy dla <i>franchisingobiorców</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Dzięki znanej marce i wyrazistemu wizerunkowi funkcjonującej już firmy, francyzobiorcom łatwiej jest przekonać do siebie klientów. • Francyzobiorcy uzyskują dostęp, za stosunkowo nieduże pieniądze (w porównaniu do zakładania własnej działalności) do gotowej instrukcji prowadzenia biznesu – <i>know-how</i>. • Franczyza może zmienić „laików w kompetentnych biznesmenów”, dzięki zapewnieniu szkoleń, otrzymaniu pełnego przygotowania i stałej pomocy ze strony <i>franchisingodawcy</i>. • Francyzodawcy wspierają biorców, pomagając przy uruchomieniu punktu, w znalezieniu lokalu w dobrej lokalizacji, ustalaniu zatowarowania itp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozorna niezależność (niecałkowite pole manewru, konieczność stosowania się do zasad wypracowanych przez francyzodawcę, wgląd w dokumentację firmy – księgi, rachunki). • Brak elastyczności – francyzobiorca nie ma kontroli i nie może podejmować ważnych decyzji dotyczących polityki sieci, przez co nie może dopasować się np. do zaobserwowanych zmian warunków handlowych. • Zarówno wizerunek, jak i dobre imię firmy mogą stracić renomę z przyczyn niezależnych od <i>franchisobiorcy</i>. • Obciążenie finansowe biorców na rzecz francyzodawców (opłata wstępna za przystąpienie do sieci, opłaty bieżące jak również koszty inwestycyjne).

23 M.J. Ziółkowska, *Franczyza...*, op. cit., s. 31.

Zalety franczyzy dla *franchisingobiorców*

- Przystąpienie do sieci franczyzowej obniża ryzyko związane z uruchomieniem biznesu, co przekłada się także na zwiększenie wiarygodności *franchisingobiorcy* w kontaktach biznesowych i negocjacjach z kontrahentami.
- Możliwość skorzystania z dużej kampanii reklamowej organizowanej przez franczyzodawcę.
- Podczas zawierania umów z dostawcami możliwość negocjacji korzystniejszych warunków zakupu dla sieci sklepów.
- Powstanie specjalnych jednostek do obsługi kredytów przyszłych franczyzobiorców (franczyzobiorcy reprezentują sobą mniejsze ryzyko dla banku w porównaniu z prywatnym przedsiębiorcą).
- *Franchisingodawca* daje możliwość *franchisingobiorcy* otrzymania prawa do działania na wyłączność na konkretnym obszarze (np. obszar objęty jednym kodem pocztowym).
- Możliwość korzystania z usług świadczonych przez pracowników operacyjnych franczyzodawcy, a także programów rozwojowych i badań usprawniających oraz podnoszących konkurencyjność jego działalności.
- Możliwość korzystania z dużej ilości informacji rynkowych i doświadczeń, z których nie mógłby skorzystać ze względu na ich niedostępność lub wysokie koszty ich uzyskania.
- *Franchisingobiorca* czerpie korzyści ze znaków towarowych, patentów, tajemnic handlowych, praw autorskich, i wszystkich utajnionych formuł i procesów *franchisingodawcy*.
- Poczucie niezależności (bycie sobie samemu szefem, kontrola własnego losu, możliwość podejmowania decyzji, zbieranie owoców działalności na własną rękę).

Wady franczyzy dla *franchisingobiorców*

- Niesprawdzenie wiarygodności dawcy franczyzy może przynieść znaczne konsekwencje, ponieważ np. pakiet franczyzowy może być w rzeczywistości nie taki, jaki jest na pierwszy rzut oka lub franczyzobiorca nie otrzyma takiej jakości szkoleń i wsparcia oraz innych usług, jakich potrzebowałby do osiągnięcia sukcesu.
- Umowa ogranicza franchisobiorcę w zakresie sprzedaży czy też przeniesienia praw do firmy na osoby trzecie.
- Popelnione czasem błędy przez franczyzodawcę w polityce zarządzania mogą okazać się szkodliwe dla wszystkich franczyzobiorców.
- Franchisobiorca, chociaż jest właścicielem własnego biznesu, musi stosować się do standardów i wymogów narzuconych przez franchisodawcę.
- Franczyzobiorca nie ma możliwości awansu zawodowego.
- Biorca nie może negocjować warunków umowy.
- W umowie franczyzowej zawarta jest klauzula o ograniczeniu konkurencji zarówno w trakcie jej trwania, jak i po wygaśnięciu.
- Długi okres zwrotu kosztów inwestycji początkowych.
- Stała kontrola franczyzodawcy w zakresie przestrzegania standardów.
- Franczyzobiorca ma ograniczone terytorium funkcjonowania franczyzy.
- Dawca może stosować niekorzystną politykę cenową i promocyjną.
- Nie ma szczegółowego ustawodawstwa regulującego współpracę franczyzową.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu publikacji rozproszonych.

Tabela 6. Zalety i wady franczyzy dla franchisingodawców

Zalety franczyzy dla <i>franchisingodawców</i>	Wady franczyzy dla <i>franchisingodawców</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Francyzodawca może rozwiązać swoje przedsiębiorstwo bez wkładu własnego kapitału bądź kapitału dużo mniejszego niż by miał rozwinąć firmę na własny rachunek. • Dawca systemu może maksymalizować sprzedaż, rozwinąć się poza miejscem głównej siedziby, tworząc sieć franczyz. • Szybka ekspansja sieci na nowe rynki zbytu poprzez zaangażowanie kapitału biorcy. • Francyzodawca, dzięki utworzeniu sieci franczyzowej, uzyskuje dodatkowe źródło dochodów w postaci opłat bieżących. • Obniżanie wydatków francyzodawcy dzięki wpłatom na wspólny fundusz promocyjno-reklamowy przez biorców systemu. • Dawca ma możliwość rozbudowania sieci sprzedaży (dystrybucji kanałów). • Francyzodawca sprawuje kontrolę nad biorcą. • Francyzodawca nie ponosi odpowiedzialności związanych z prowadzeniem jednostek. • Dawca ma możliwość poznania nowych rynków zbytu dzięki dostarczaniu informacji przez biorców. • Dzięki systemowi franczyzowemu wzrasta świadomość marki i zaufania do niej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poprzez niewłaściwe wykorzystywanie wizerunku firmy przez biorców, jej pozycja na rynku może ulec pogorszeniu. • Istnieje ryzyko, iż przekazanie know-how może zostać wykorzystane przez osoby trzecie. • Francyzodawca musi dokonywać ciągłych ulepszeń czy też modyfikacji. • Dawca ponosi dodatkowe koszty ekspertyz, podróży w celu kontroli biorców. • Francyzobiorca może stać się konkurentem dla dawcy po zakończeniu i nieprzedłużeniu umowy franczyzowej. • Biorca może dopuszczać się nadużyć poprzez np. zaniżanie wielkości sprzedaży w celu uiszczania niższych opłat. • Istnieje zagrożenie, iż francyzobiorca nie dotrzyma warunków zawartej umowy. • Francyzodawca może dokonać nieodpowiedniej rekrutacji i wyboru francyzobiorców. • Występuje potencjalnie wolniejszy proces komunikacji centrali z biorcami. • Francyzodawca ma ograniczoną bezpośrednią kontrolę nad biorcami. • Francyzodawca nie jest w stanie do końca kontrolować francyzobiorcy (franczyza międzynarodowa).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu publikacji rozproszonych.

Podsumowując plusy i minusy *franchisingu*, zarówno od strony *franchisingodawcy*, jak i *franchisingobiorcy*, można stwierdzić, że franczyza jest specyficzną formą biznesu. Francyzodawca jest właścicielem pomysłu, jak i systemu, ale nie poszczególnych oddziałów. Biznes, który prowadzi francyzobiorca, może nazwać swoim, ale z pewnymi ograniczeniami. Tak samo dawca tylko do pewnego stopnia sprawuje kontrolę nad firmą.

Franczyza jest sprawdzoną metodą, dzięki której ryzyko otwarcia małej firmy jest zmniejszone. Należy jednakże pamiętać, że nie jest niezawodna. Sukces lub porażka w dużej mierze zależy od związku pomiędzy dawcą i biorcą. W celu wykorzystania potencjału franczyzy, francyzodawca musi wybrać właściwych francyzobiorców, a francyzobiorcy muszą wybrać odpowiedni system franczyzowy²⁴.

1.2. Obowiązki franczyzobiorcy

Franczyzobiorca – ang., franc. *franchise*²⁵. Definicja franczyzobiorcy została podana przez Magdalenę Kingę Stawicką, która pisze, że jest to: „osoba fizyczna lub prawna prowadząca działalność gospodarczą, działająca w ramach systemu franczyzowego. Za uczestnictwo w nim uiszcza wymagane opłaty. Działa jednak na własny rachunek, ponosząc całkowite ryzyko związane z prowadzeniem tej działalności. Jego funkcjonowanie oparte jest na gotowej, sprawdzonej przez franczyzodawcę koncepcji biznesowej”²⁶.

1.2.3. Obowiązki franczyzobiorcy w świetle literatury

W pozycji *Franczyza – droga do sukcesu* autorka wymienia następujące obowiązki franczyzobiorcy:

- Używanie nazwy, znaku towarowego, a także know-how dawcy.
- Dbłość o dobrą reputację i wizerunek przedsiębiorstwa.
- Uczestnictwo w szkoleniach organizowanych przez franczyzodawcę.
- Stała lokalizacja przedsiębiorstwa (zmiana lokalizacji za zgodą dawcy) oraz przestrzeganie wytycznych franczyzodawcy dotyczących wyposażenia firmy, wyglądu lokalu oraz zatrudnianych pracowników.
- Ponoszenie wydatków koniecznych do utworzenia przedsiębiorstwa zgodnie z wymaganiami franczyzodawcy oraz uiszczanie opłat franczyzowych.
- Przekazywanie swoich pomysłów w ramach sieci franczyzowej.
- Nieprzekazywanie poufnych informacji dotyczących prowadzenia przedsiębiorstwa, zarówno w czasie trwania umowy, jak i po jej zakończeniu.
- Niewytwarzanie i niewprowadzanie towarów konkurujących z towarami franczyzodawcy.
- Przekazywanie informacji franczyzodawcy o naruszeniach związanych z *know-how* lub innymi prawami majątkowymi.

25 B. Pokorska, op. cit., s. 78.

26 M.K. Stawicka, *Franczyza – droga do sukcesu*, Onepress, Gliwice 2009, s. 60.

- Bycie lojalnym wobec dawcy systemu²⁷.

Europejski Kodeks Etyczny Franchisingu przewiduje obowiązki indywidualnego franczyzobiorcy. Według tego Kodeksu, „*franchisobiorca* powinien:

- dokładać swych najlepszych starań w celu rozwijania działalności franczyzowej oraz w celu utrzymywania jednolitego wizerunku i reputacji sieci franczyzowej;
- udostępniać franczyzodawcy dające się zweryfikować dane operacyjne w celu ułatwienia mu określenia stopnia rozwoju działalności indywidualnego franczyzobiorcy, a także dostarczać franczyzodawcy sprawozdania finansowe niezbędne dla efektywnego zarządzania siecią franczyzową, ponadto na prośbę franczyzodawcy umożliwić w odpowiednim czasie, franczyzodawcy i jego przedstawicielom, dostęp do swoich pomieszczeń i swojej dokumentacji;
- zarówno w trakcie obowiązywania umowy, jak i po jej wygaśnięciu nie ujawniać osobom trzecim know-how udostępnionego mu przez franczyzodawcę²⁸.

1.2.4. Obowiązki franczyzobiorcy w opisywanym przedsiębiorstwie, wynikające z zawartej umowy z franczyzodawcą

Zgodnie z załącznikiem do umowy franczyzowej wybranego przedsiębiorstwa, „do obowiązków franczyzobiorcy należy:

1. Prowadzenie biura handlowego zgodnie z zasadami ustalonymi przez Franczyzodawcę.
2. Obsługa klientów zgodnie ze standardami Franczyzodawcy.
3. Dostosowanie oferty do innych indywidualnych potrzeb klienta.
4. Dbanie o jak najlepszy wizerunek firmy.
5. Negocjowanie oraz podpisywanie umów.
6. Umiejętność nawiązywania pozytywnych relacji z klientem.

²⁷ Ibidem, s. 96.

²⁸ J. Ignaczewski, op. cit., s. 159-160.

7. Realizowanie wyznaczonych planów sprzedaży.
8. Wyjazd na budowy w celu pozyskania nowych klientów.
9. Wykonywanie pomiarów stolarki okiennej i drzwiowej.
10. Koordynowanie pracy grupy montażowej.
11. Wykonywanie raportów ze sprzedaży.
12. Uczestnictwo w szkoleniach okresowych.
13. Prowadzenie dokumentacji i księgowości związanej z funkcjonowaniem biura handlowego.
14. Raportowanie do przedsiębiorstwa franczyzodawcy:
 - a) codzienne raportowanie klientów drogą mailową na koniec dnia pracy – informacji typu: godzina wizyty klienta, nr klienta (nadawana numeracja od początku danego miesiąca, nie numeruje się „nieklientów”, np. gdy klient chce element okucia do innych okien, w raporcie taki przypadek krótko opisuje się), czy pierwsza wizyta, czy ponowna, zwięzła informacja, jakiego produktu klient potrzebuje – okno/drzwi/parapety/rolety, w jednym zdaniu efekt wizyty – czy umówiony na pomiar, jakie dalsze działania;
 - b) miesięczny mailowy raport klientów – data / nr klienta / jaki produkt / efekt końcowy, tj.: nr umowy lub nr „Analizy Przypadku”;
 - c) raport: „Analiza Przypadku”.

W przypadku niedokonania sprzedaży, należy bezwzględnie uzyskać od klienta informację, dlaczego nie kupił w przedsiębiorstwie franczyzodawcy, tylko w innej firmie.

W przypadku uzyskania informacji: „Kupiłem w przedsiębiorstwie X” – należy po pierwsze: dowiedzieć się, dlaczego kupił w przedsiębiorstwie X, po drugie: należy ustalić poprzez wnikliwe przeanalizowanie pełnej oferty firmy konkurencyjnej:

1. Czy w przedsiębiorstwie X są niższe ceny?

2. Na jakie produkty ceny są niższe i o ile?
3. Czy przedstawiona klientowi oferta przedsiębiorstwa X dotyczyła tego samego typu produktów?

Jeżeli niższe ceny dotyczą produktów pozornie podobnych do oferowanych przez przedsiębiorstwo franczyzodawcy typu: u nas system 6K 88mm, tam system 6K 70mm, należy wyciągnąć wniosek, że oferta została przedstawiona niewłaściwie, ponieważ klient nie widzi różnicy pomiędzy systemem 70 a 88mm, co ewidentnie świadczy o złej pracy sprzedawcy. Należy z tego wyciągnąć takie właśnie wnioski, starannie przygotować argumentację dla przyszłego klienta oraz przećwiczyć ją praktycznie w swoim biurze lub w przedsiębiorstwie franczyzodawcy (w „Matce”).

Jeżeli problem dotyczy drzwi, należy ustalić: jakie drzwi klient kupił, w jakim przedsiębiorstwie, przeanalizować dokładnie pełną ofertę przedsiębiorstwa konkurencyjnego (telefon, Internet, wizyta w biurze przedsiębiorstwa konkurencyjnego w charakterze klienta). Należy ustalić, jak rzeczywiście mają się parametry z tamtego przedsiębiorstwa do parametrów drzwi oferowanych w przedsiębiorstwie franczyzodawcy oraz czy nie można na przyszłość zaproponować klientowi innego produktu, który będzie konkurencyjny lub czy nie należy zastosować odpowiedniego rabatu dla klienta w celu uzyskania ceny konkurencyjnej, która skłoni klienta do zakupu u franczyzodawcy.

Powyższa procedura musi być bezwzględnie stosowana wobec każdego klienta, który nie dokonał zakupu.

Wyniki ustaleń muszą być przedstawione w obszernym raporcie zawierającym nr klienta, datę wizyty itd. Raport ten musi być przygotowany do przesłania mailowo oraz do przedstawienia osobie nadzorującej u franczyzodawcy, na spotkaniu. Uwaga! Bez dodatkowego przypomnienia o powyższym obowiązku.

W celu pełnego zdiagnozowania problemu, powinno się obejrzeć również film z obsługi klienta, znajdujący się w siedzibie franczyzodawcy.

W przypadku braku pomysłu, na zgłębienie konkretnego problemu należy kontaktować się z odpowiednimi osobami.

W przypadku wypracowania obrotu rzędu 50 tys. i więcej uzyskuje się zwolnienie od obowiązku „Analizy Przypadku”.

Sprawozdanie musi być wykonane najpóźniej w miesiącu następnym po miesiącu, w którym klient był pierwszy raz w biurze handlowym²⁹.

Podstawowa wiedza na temat franczyzy nie wystarczy, aby zostać fran-

29 Pakiet franczyzowy opisywanego przedsiębiorstwa – fragment umowy.

czyzobiorcą. Należy spełnić nie tylko warunki finansowe, ale także warunki dotyczące własnych umiejętności, czy też cech osobowości, które mogą pomóc w funkcjonowaniu w tym, tak specyficznym, systemie³⁰.

1.3. Obowiązki franczyzodawcy

Franczyzodawca – ang. *franchisor*, franc. *franchiseur*³¹. W ujęciu Magdaleny Kingi Stawickiej, franczyzodawca to „osoba fizyczna lub prawna, która jest prawnym właścicielem znaku towarowego, nazwy handlowej, a także posiada szeroką wiedzę na temat produkowanego towaru lub świadczonej usługi, bądź zna określone rozwiązania organizacyjno-zarządcze, które mogą być wykorzystane w innych przedsiębiorstwach”³².

1.3.1. Obowiązki franczyzodawcy w świetle literatury

Do najczęściej wymienianych obowiązków franczyzodawcy należą:

- posiadanie formalnego prawa do używania nazwy handlowej swojej sieci, znaku handlowego lub innych wyróżniających znaków identyfikacyjnych, aby móc udzielić biorcy zgody na ich używanie;
- gwarancja ciągłości dostaw wyrobów, półfabrykatów poprzez własną ofertę lub pośrednictwo czy rekomendację wskazanych dostawców;
- nieujawnianie tajemnic zawodowych wypracowanych w swoim przedsiębiorstwie, które gwarantują sukces całego przedsięwzięcia, ale z zastrzeżeniem nieujawnienia ich przez biorcę osobom trzecim;
- zapewnienie opieki organizacyjnej i szkoleniowej zarówno w początkowej fazie działalności, jak i w czasie dalszej współpracy;
- prowadzenie globalnej kampanii reklamowej na rzecz całej sieci franczyzy;
- prowadzenie badań rozwojowych i dzielenie się ich wynikami z franczyzobiorcami

30 B. Pokorska, op. cit., s.76.

31 B. Pokorska, op. cit., s. 78.

32 M.K. Stawicka, op. cit., s. 59.

- wykazywanie się efektami prowadzenia swej działalności w odpowiednio długim czasie;
- opracowanie: podręcznika operacyjnego, pakietu franczyzowego, sposobu jego promocji, a następnie sposób sprzedaży licencji;
- opracowanie umowy franczyzowej i procedur jej negocjowania³³.

1.3.2. Obowiązki franczyzodawcy w wybranym przedsiębiorstwie wynikające z zawartej umowy z franczyzobiorcą

„Podręcznik operacyjny” nie zawiera ściśle sprecyzowanych obowiązków franczyzodawcy, jak było w przypadku biorcy systemu. Powinny one być bynajmniej takie, jak są określane w literaturze. Dodatkowo można uznać, że obowiązkiem franczyzodawcy wybranego przedsiębiorstwa jest np. wyprodukowanie wyrobów w ciągu 2 tygodni, dostawa towaru o wartości powyżej 2000 zł netto musi być gratis.

Bardzo ważnym warunkiem podjęcia decyzji przez biorcę o przekształceniu własnego biznesu na przedsiębiorstwo oparte na systemie franczyzowym jest posiadanie przez niego odpowiednich cech i predyspozycji osobowościowych. Franczyzodawca powinien mieć łatwość w nawiązywaniu kontaktów, być wyrozumiały, ale równocześnie wymagający. Powinien być także zdeterminowany, przedsiębiorczy, dobrze zorganizowany i przede wszystkim uczciwy. Te podstawowe cechy są najistotniejsze dla prawidłowej i owocnej współpracy zarówno dla franczyzodawcy, jak i franczyzobiorcy³⁴.

2. Organizacja franczyzy i obieg dowodów na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa – system przepływu informacji

Opisywane przedsiębiorstwo jest członkiem Polskiej Organizacji Franczyzodawców. Istnieje na liście członków Polskiej Organizacji Franczyzodawców (patrz „Załącznik nr 1” na s. XX).

Funkcjonująca od 2000 r. Polska Organizacja Franczyzodawców, jako jedyna w Polsce, zrzesza sieci franczyzowe i agencyjne. Dba o działanie zgodnie z Europejskim Kodeksem Etyki Franczyzy, działa na rzecz tworzenia jak najlepszych warunków dla rozwoju franczyzy w Polsce (w szczególności dotyczy kwestii prawnych i finansowych). Polska Organizacja Franczyzodawców nada-

³³ B. Pokorska, op. cit., s. 32-33.

³⁴ B. Pokorska, op. cit., s. 40-41.

je certyfikaty członkom spełniającym wymogi Kodeksu Etyki Franczyzy, organizuje warsztaty zarówno dla francyzodawców, jak i francyzobiorców.

Dzięki działaniom organizacji, Rada Języka Polskiego przyjęła zamiast anglojęzycznych odpowiedników, oficjalną definicję słów: „franczyza”, „francyzodawca”, „francyzobiorca”, a także „umowa francyzowa”.

Polska Organizacja Francyzodawców wspiera rozwój krajowych sieci francyzowych, planujących ekspansję za granicą, a także dysponuje informacjami o polskim rynku francyzowym dla sieci chcących wejść na polski rynek³⁵.

2.1. Organizacja franczyzy opisywanego przedsiębiorstwa

Według Maksa Webera, organizacja jest „pewnym typem porządku społecznego, instytucji zorganizowanej w «system biura» i nastawionej na bezosobowość, efektywność oraz pewność funkcjonowania. Jego zdaniem, każda organizacja potrzebuje ściśle zdefiniowanej hierarchii służbowej pracowników, określonych przepisów kierujących organizacją i podziałem pracy. Każdy pracownik powinien być oceniany inaczej, a głównym czynnikiem wpływającym na ocenę powinna być jego efektywność”³⁶.

2.1.1. Rekrutacja i obowiązki pracowników

Warunkiem zatrudnienia przez francyzobiorcę nowego pracownika jest odbycie przez niego miesięcznego szkolenia zakończonego egzaminem w głównej siedzibie firmy francyzodawcy.

Podczas szkolenia kandydat poznaje budowę produktów francyzodawcy, poznaje różnice pomiędzy produktami francyzodawcy a produktami innych producentów, cechy i korzyści płynące z ich zakupu. Nabywa umiejętności prawidłowego prowadzenia dokumentacji. Szkolenie obejmuje także projektowanie produktu w programie komputerowym, a przede wszystkim uczy obsługi klienta zgodnie ze standardami przedsiębiorstwa. Wiedza kandydata jest systematycznie i na bieżąco sprawdzana poprzez „kartkówki” i sprawdziany. Końcowym etapem szkolenia jest egzamin składający się z dwóch części. Pierwszą stanowi część teoretyczna składająca się z około 300 pytań. Druga część natomiast jest praktyczna, która sprawdza umiejętność obsługi klienta.

35 O franczyzie, <http://franczyza.eu/o-franczyzie>, data dostępu: 02.04.2015.

36 J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, WSOWL im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008, s. 20.

Do podstawowych obowiązków każdego pracownika należą: obsługa klienta zgodnie ze standardami przedsiębiorstwa i raportowanie (szczegółowy opis patrz rozdział 1., podrozdział 1.1.2., podpunkt 14.). Zatrudniony pracownik ma także obowiązek uczestniczenia w szkoleniach okresowych, na których odbywa się oglądanie filmów ze sprzedaży prowadzonej przez konkretnego pracownika. Po obejrzeniu filmu następuje analiza, korekta i udzielanie wskazówek pracownikowi, dotyczących dalszej pracy. Ponadto, obowiązkiem pracownika jest poszerzanie wiedzy na temat produktów, ich projektowania i dalsze ćwiczenia dotyczące sprzedaży.

2.1.2. Organizacja sprzedaży

Zgodnie z obowiązującymi zasadami obsługi klienta, w opisywanym anonimowo przedsiębiorstwie, sprzedaż przebiega w następujący sposób:

1. PRZYWITANIE – Gdy klient wchodzi do biura, należy wstać zza biurka i wyjść tak, aby spotkać się z nim mniej więcej w połowie odległości. Pracownik pierwszy mówi „Dzień dobry!”, z uśmiechem na twarzy, tak aby klient poczuł się mile widziany. Bardzo ważne jest pierwsze wrażenie, gdyż w „czasie mrugnięcia oka” jesteśmy oceniani.
2. WPROWADZENIE, NAWIAZYWANIE ROZMOWY, BADANIE POTRZEB KLIENTA, WYWIAD – Gdy klient przychodzi do biura zdenerwowany i zły, bo musi ponieść wydatek na produkt, który go nie cieszy, a ma swoją cenę, w tym etapie bardzo ważne jest „zaprzyjaźnienie się z klientem”, danie mu możliwości wygadania się i otworzenia. Należy zadawać pytania dotyczące jego potrzeb (Jakich produktów szuka?, Ile?, Jakiego koloru?, Do jakich pomieszczeń?, Co się dzieje ze starymi produktami?). Nie może to być jednak przesłuchanie, tylko dialog. Klienta należy uważnie słuchać, aby można było nawiązać w przyszłej prezentacji do tego, co mówił wcześniej.
3. PREZENTACJA NAJWAŻNIEJSZYCH CECH PRODUKTÓW – Po zbadaniu potrzeb klienta należy przejść do prezentacji najważniejszych cech oferowanych produktów francyzodawcy, akcentując oryginalność, niezawodność, inne walory. Nadal należy prowadzić dialog z klientem, a nie monolog.

4. POMIARY – Po skończonej prezentacji należy poprosić klienta o wymiary produktu lub zaproponować klientowi usługę pomiaru, w celu przygotowania oferty.
5. WSTĘPNA OFERTA WARIANTOWO-PRZEDZIAŁOWA – Oferta dla klienta przygotowywana jest w trzech wariantach. Wariant I to wariant najtańszy, II – przygotowany zgodnie z życzeniami klienta, III – należy dodać udogodnienia, tak, aby klient miał możliwość wyboru.
6. PREZENTACJA SZCZEGÓŁOWA PRODUKTÓW OBJĘTYCH OFERTĄ – Po umówieniu się z klientem na spotkanie, należy przedstawić całość przygotowanej oferty, tak aby mógł wybrać najbardziej interesujący go wariant.
7. UŚCIŚLENIE OFERTY – Gdy klient wybierze odpowiadający mu wariant, należy wprowadzić wszelkie ewentualne zmiany.
8. NEGOCJACJE CENOWO-WARIANTOWE – Należy ustalić ostatecznie cenę i wariant.
9. PRZYJĘCIE ZAMÓWIENIA – PODPISANIE UMOWY Z KLIENTEM – Przygotowanie umowy i załączników, przyjęcie zaliczki i podpisanie umowy z klientem.

2.2. Obieg dowodów na przykładzie sprzedaży wybranego produktu i system przepływu informacji

Należy założyć, że klient przyszedł w sprawie zakupu produktu. Na pierwszym spotkaniu z klientem zostają przeprowadzone 4 pierwsze kroki z „9 kroków sprzedaży”, czyli: przywitanie – wprowadzenie, nawiązanie rozmowy, badanie potrzeb klienta, wywiad – prezentacja najważniejszych cech oferowanych produktów.

Należy przyjąć, że sprzedawca umówił się z klientem na pomiar, gdyż wymaga tego oferowany produkt.

Po pierwszym spotkaniu osoba zajmująca się pomiarem idzie do klienta, mając ze sobą kartę pomiarową, na której zapisuje się wymiary danego produktu.

Gdy osoba wykonująca pomiar dostarczy do biura handlowego arkusz pomiaru, sprzedawca przygotowuje (w jak najszybszym czasie) ofertę dla klienta (krok 5 z „9 kroków sprzedaży”).

W jej skład wchodzi:

- pierwsza strona oferty z cennikiem za różne warianty produktu;
- przykładowy wydruk z programu komputerowego projektującego produkt w danym wariantcie;
- ulotki dotyczące wszystkich wariantów dostępnych produktów, na których została wykonana oferta.

Następnie sprzedawca kontaktuje się z klientem w celu umówienia się na kolejne spotkanie, na którym odbywa się szczegółowa prezentacja produktów objętych ofertą, uściślenie tej oferty, ewentualne negocjacje cenowo-wariantowe (kroki 6-8 z „9 kroków sprzedaży”). Gdy klient decyduje się podpisać umowę na trzecim spotkaniu (krok 9), sprzedawca przygotowuje umowę zgodnie z danymi klienta.

Dodatkowo, do umowy dołączany jest załącznik, w którym jest poprawiony, w ostatecznej wersji (w danym wariantcie) projekt produktu.

Bardzo ważną sprawą jest wpłacenie przez klienta 40% zaliczki.

Następnym krokiem jest wysłanie e-mailem dokumentów do głównej siedziby francyzodawcy.

Tam zamówienie przekazane jest do „wstępnej księgowości”, gdzie wystawiana jest należna kwota zaliczki do wpłacenia. Ta informacja wraca drogą mailową do biura handlowego francyzobiorcy.

Zamówienie sprawdzane jest w dziale przygotowania produkcji przedsiębiorstwa francyzodawcy (jeszcze raz projektowane) i odsyłane z powrotem do biura francyzobiorcy.

Po sprawdzeniu przez sprzedawcę wymiarów, wyboru profilu, sposobu funkcjonowania produktu w biurze handlowym francyzobiorcy, pracownik przesyła e-mailem potwierdzenie zgodności zamówienia.

Następnie, gdy francyzobiorca dokona przelewu zaliczki na konto francyzodawcy, zamówienie przechodzi do realizacji. Wówczas do biura handlowego mailem zostaje przekazana informacja o terminie planowanej dostawy zamówienia.

Zamówienia poszczególnych oddziałów sieci francyzowej są łączone w celu minimalizacji kosztów transportu. Z dostarczonym zamówieniem dociera do biura handlowego faktura wystawiana za wytworzone produkty.

3. Umowa franczyzy

Na podstawie umowy franczyzy budowane są stosunki między franczyzodawcą a franczyzobiorcą.

Umowa ta zalicza się do umów nienazwanych (łac. *contractus innominatus* – „kontrakt nieoznaczony”). Jest to szczególny rodzaj umowy, w której obie strony tworzą jej treść tak, aby dopasować się do indywidualnych celów i potrzeb, przestrzegając obowiązujących przepisów³⁷.

Zasadnicze elementy umowy franczyzowej, które tworzą tzw. szkielet, na podstawie którego można zbudować treść umowy, mają charakter ogólny. Nie ma konkretnego, uniwersalnego wzoru przez wzgląd na różnorodność branż i specyfikę działalności franczyzodawców.

Umowę powinna rozpoczynać preambuła, w której zawarte są:

- stan faktyczny,
- intencje stron,
- idee i wartości przedsięwzięcia.

Kolejnym punktem umowy jest wyjaśnienie podstawowych pojęć, które ułatwią zrozumienie treści umowy.

W umowie zawarte są etapy współpracy, które można podzielić na 3 grupy:

- I. postanowienia związane z zawarciem umowy;
- II. postanowienia opisujące prawa i obowiązki stron podczas jej trwania;
- III. postanowienia regulujące przyczyny oraz sposoby rozwiązania umowy.

Zasadnicze ustalenia, które powinny znajdować się w umowie, to:

- zasady przystąpienia do systemu franczyzowego,
- czas obowiązywania umowy,
- obszar działania franczyzobiorcy,
- obowiązki i prawa stron,

³⁷ A. Chajęcki, M. Bojar, M. Chajęcki, *Umowy nienazwane na przykładzie franczyzy jako instrument tworzenia nowych warunków inwestycyjnych*, [w:] Artykuły IZIP 2014, t. I, cz. II, Efektywność i produktywność przedsiębiorstw, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 2014, s. 231.

- ochrona oznaczeń sieci oraz znaków towarowych,
- zabezpieczenie tajemnicy przedsiębiorstwa,
- działalność konkurencyjna,
- szkolenia,
- wysokość opłaty marketingowej oraz opłat licencyjnych,
- kwestie związane z reklamą i promocją,
- uprawnienia kontrolne francyzodawcy,
- rozwiązanie umowy.

Innymi elementami, które mogą znaleźć się w umowie zawartej przez dawcę i biorcę systemu, są dodatkowe postanowienia związane z karami umownymi, zabezpieczeniami wiarygodności francyzodawcy, czy też zobowiązaniami po wygaśnięciu umowy franczyzy. Ponadto na końcu (tak, jak w każdej innej umowie) zamieszcza się postanowienia końcowe, w których znajdują się akty prawne, do których należy się odwołać w kwestiach nieuregulowanych umową.

Podsumowanie

Głównym celem artykułu była analiza funkcjonowania franczyzy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa dla udowodnienia postawionej hipotezy, że jest to skuteczny sposób prowadzenia działalności gospodarczej.

W pracy podjęto próbę zdefiniowania franczyzy i jej rodzajów. Przedstawiono wady i zalety tego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, a także obowiązki zarówno francyzodawcy, jak i francyzobiorcy. Pokazano również funkcjonowanie wybranego przedsiębiorstwa od chwili podpisania umowy dawcy z biorcą systemu, przez organizację sprzedaży, po zatrudnianie nowych pracowników przez francyzobiorcę. Ujęto także kwestie dotyczące umowy franczyzy zawieranej pomiędzy stronami.

Jak wynika z „Raportu o franczyzie w Polsce”, z roku na rok przybywa zarówno systemów, jak i placówek francyzowych. Jest to dowodem, iż system ten rozwija się i jest skuteczną formą prowadzenia działalności.

Przedstawienie funkcjonowania punktu francyzowego pozwoliło na porównanie teoretycznych założeń systemu franczyzy z rzeczywistym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w tymże systemie.

Bibliografia

Antonowicz A., *Franchising – sposób na rozwój przedsiębiorstwa w czasie kryzysu? Gospodarka polska po 20 latach transformacji: osiągnięcia, problemy i wyzwania*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 227-238.

Antonowicz A., *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Noveae Res – Wydawnictwo Innowacyjne, Gdynia 2010.

Chajęcki A., Bojar M., Chajęcki M., *Umowy nienazwane na przykładzie franczyzy jako instrument tworzenia nowych warunków inwestycyjnych*, Artykuły IZIP 2014, t. I, cz. II, *Efektywność i produktywność przedsiębiorstw*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 2014, s. 227-236.

Czubakowska K. (red.), *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Dudek P., *Podstawy prowadzenia księgi przychodów i rozchodów*, Kraków 2008.

Fila J., Witczak R., *Podatkowe aspekty franchisingu jako formy finansowania przedsiębiorstw w globalizującej się gospodarce*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica, nr 260/2011, Łódź 2011, s. 295-307.

Ignaczewski J., *Umowy nienazwane*, C.H. Beck, Warszawa 2004.

Murray I., *Przewodnik po franczyzie*, Onepress, Gliwice 2008.

Pokorska B., *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.

Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, WSOWL im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008.

Stawicka M., *Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem*, Onepress, Gliwice 2007.

Stawicka M.K., *Franchyza – droga do sukcesu*, Onepress, Gliwice 2009.

Wrześcińska J., *Rozwój systemów franczyzowych w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*”, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, nr 93, Warszawa 2011, s. 185-196.

Ziółkowska M., *Franczyza jako strategia wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa”, Zeszyty Naukowe nr 685, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia, nr 46, Szczecin 2011, s. 305-316.

Ziółkowska M.J., *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2014.

Źródła internetowe

<http://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/>

<http://franchising.pl/abc-franczyzy/224/europejski-kodeks-etyki-franczyzy/>

<http://franchising.pl/abc-franczyzy/162/definicja-franczyzy/>

<http://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/>

<http://franczyza.eu/o-franczyzie>

<http://franczyza.org.pl/czlonkowie>

<http://franchising.pl/abc-franczyzy/346/jak-napisac-dobra-umowe-franczyzy/>

Robert Antoszczak

Projektowanie użytecznych serwisów internetowych – charakterystyka wybranych elementów ścieżki projektowej

Designing usability of the websites – the characteristics of the selected elements of the project plan

Zarys treści: Serwis internetowy stanowi istotny element ekosystemu internetowego. Jego efektywność komunikacyjna stanowi sine qua non dla realizacji zadań kreowanych przez użytkowników. Dla zapewnienia użyteczności serwisu WWW istotne jest wdrożenie ścieżki projektowej, w której centrum lokują się potrzeby użytkowników. Gromadzenie i analiza danych jakościowych oraz ilościowych w kolejnych iteracjach pozwala na dopasowanie produktu do preferencji docelowych audytoriów.

Słowa kluczowe: projektowanie użyteczności, interfejs graficzny, komunikacja medialna, interakcja człowiek-komputer, User-Centered Design.

Abstract: An internet service is an important element of the internet ecosystem. Its communication efficiency is a sine qua non for the execution of the tasks designed by users. In order to ensure the utility of the website, it is important to implement a project plan in the course of its design where the main focus is placed on user needs. By collecting and analysing both quantitative and qualitative data during subsequent iterations, it is possible to adjust the product to the preferences of the target audience.

Keywords: design usability, graphical user interface, media communication, human-computer interaction, user-centred design.

Wstęp

Gospodarka cyfrowa¹ (*Digital Economy*) powiązała elementy starej ekonomii z ekonomią informacyjną², której podstawowym zasobem³ stała się wiedza. Szeroki dostęp do technologii informacyjnych sprawił, że przestrzeń społeczno-gospodarcza ewaluuje, tworząc nowe sposoby komunikacji i współpracy zespołów ludzkich. Ilustracją przytoczonej konstatacji może być dynamiczny rozwój takich rozwiązań, jak: portale korporacyjne, systemy CRM (*Customer Relationship Management*) służące gromadzeniu i analizie danych o kliencie⁴, platformy e-learningowe, aplikacje mobilne, portale społecznościowe, a także serwisy internetowe, które stanowią najpopularniejszy zasób sieci WWW (*World Wide Web*)⁵. Ze względu na różnice, wynikające z dostępnych funkcjonalności, rodzaju i sposobu udostępnianych zasobów, celów komunikacyjnych, zaawansowania technologicznego, możemy mówić o ich typologii⁶. Niezależnie jednak od tego, jakiego rodzaju serwis będzie projektowany, istotne jest jego dopasowanie do wymagań użytkowników.

Przyjazny interfejs graficzny (*Graphical User Interface*) stanowi istotny komponent dialogu między użytkownikiem a systemem. Wspiera realizację zadań, wywołując w określonych przypadkach również zaangażowanie emocjonalne. Praktyka autora wskazuje, że im więcej danych i funkcji publikowanych jest w obrębie określonego systemu informacyjnego, tym większa występuje potrzeba nadzorowania i porządkowania jego przestrzeni informacyjnej (interfejs, architektura informacji, treści), szczególnie w tych przypadkach, gdy grupą docelową są użytkownicy o zróżnicowanych potrzebach.

Praca związana z projektowaniem użyteczności serwisów internetowych to przede wszystkim myślenie kategoriami użytkownika oraz wydawcy; to czerpanie z takich dziedzin wiedzy, jak: psychologia (analizy zachowań użytkowników), socjologia (teorie interakcji społecznej), nauka o mediach (skuteczności procesu komunikacji), informatyka (metody wytwarzania projektów),

1 Zamiennie do tego pojęcia stosowane są takie terminy, jak: „gospodarka oparta na wiedzy” (ang. *Knowledge-Based Economy*), „nowa gospodarka” (ang. *New Economy*) oraz „gospodarka sieciowa” (ang. *Network Economy*), wiążą się one z pojęciem społeczeństwa informacyjnego i nawiązują do teorii fal technologicznych Alвина Tofflera.

2 Y. Benkler, *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 39.

3 Zob. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 85-95.

4 W. Gogołek, *Informatyka dla humanistów*, Wydawnictwo Kropki Trzy, Warszawa 2012, s. 189-191.

5 Według firmy IBM, każdego dnia powstają dane w ilości 2,5 trylionów bajtów, a liczba serwisów WWW (*World Wide Web*) w 2016 r. przekroczyła miliard. Źródło: <http://www.internetlivestats.com/total-number-of-websites>. Dostęp: 23.01.2017.

6 Zob. W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Oficyna Wydawnicza

antropologia lingwistyczna (wykorzystywana podczas tworzenia architektury informacji), jak również zarządzanie (wiedza dotycząca organizacji i jej celów).

Etymologii pojęcia *usability* można doszukiwać się w związkach z angielskim określeniem *user friendly*, które często jest wykorzystywane do opisu właściwości produktu interaktywnego. *Słownik języka polskiego* podaje, że użyteczny to: „przynoszący pożytek, potrzebny”⁷. Natomiast w angielskim słowniku *Oxford Dictionaries*, pod pojęciem *usability*⁸ znajduje się wyjaśnienie: *The degree to which something is able or fit to be used*, co można przetłumaczyć jako: „stopień, w jakim coś nadaje się do użytku”. W przypadku tej definicji zwraca uwagę fakt, że pojęcie koresponduje z oceną i swoistym wartościowaniem. W przypadku badania użyteczności serwisów internetowych lub portali korporacyjnych stanowi etap ewaluacji. W tym znaczeniu jest zgodne z podejmowaną w niniejszej pracy problematyką, a także pierwowzorem wyrażonym w normie⁹, gdyż „funkcjonalność” to zakres dostępnych funkcji, natomiast „użyteczność” to łatwość obsługi i dopasowanie do rzeczywistych potrzeb użytkownika.

1. Projektowanie zorientowane na użytkownika

Realizacja projektów, w których użytkownik i jego potrzeby przyjęte zostały jako priorytet, określone zostały przez Donalda Normana oraz Stephena Drapera¹⁰ terminem „projektowanie zorientowane na użytkownika” (*User-Centered Design*). Współcześnie pojęcie to zyskało status synonimu określającego podejście metodologiczne, wykorzystywane podczas projektowania, np. serwisów internetowych¹¹.

W literaturze przedmiotu można spotkać również określenie: „doświadczenie użytkownika” (*User Experience*), wskazujące na wrażenia, jakich doświadcza użytkownik w trakcie korzystania z produktu interaktywnego. Warto również wspomnieć, że pojęcie używane było już w latach 70. w kontekście dyscypliny: interakcja człowiek-komputer (*Human-Computer Interaction* – HCI).

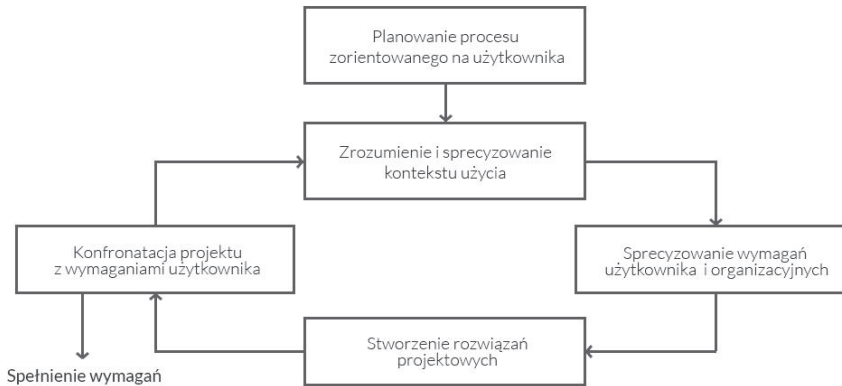
7 <http://sjp.pl/u%C5%BCyteczny>. Dostęp: 27.01.2017.

8 <https://en.oxforddictionaries.com/definition/usability>. Dostęp: 27.01.2017.

9 M. Sikorski, *Interakcja człowiek-komputer*, Wydawnictwo PjWSTK, Warszawa 2010, s. 6.

10 D.A. Norman, S.W. Draper, *User-Centered System Design: New Perspectives on Human Computer Interaction*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1986.

11 Por. P. Frankowski, *Firmowa strona WWW: idee, strategia, realizacja*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 52.



Rysunek 1. Planowanie procesu projektowego, zorientowanego na użytkownika.
 Źródło: opracowane na podstawie: *Respect User-Centered Requirements Handbook*,
<https://dspace.lboro.ac.uk/dspace/bitstream/2134/2651/1/PUB493.pdf> (28.01.2017).

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (International Organization for Standardization) charakterystykę użyteczności związaną z produktem informatycznym określa normą oznaczoną symbolem ISO/IEC 9126¹². Za cechy konstytutywne przyjmuje: zrozumiałość, łatwość uczenia się, operacyjność (rozumianą jako łatwość obsługi systemu w określonym kontekście), atrakcyjność oraz zgodność z zasadami użyteczności. Ta sama organizacja w innej normie (ISO 9241-11¹³) odnosi się do użyteczności poprzez pojęcie skuteczności, efektywności (relacja między nakładami a osiągniętym wynikiem) oraz satysfakcji użytkownika, wynikającej z obsługi danego rozwiązania. Użyteczność produktu interaktywnego wyrażona została również normą ISO/IEC 25010:2011¹⁴ i dotyczy:

- 1) korzystania z produktu (skuteczność, efektywność oraz satysfakcja w określonym kontekście użycia);
- 2) interfejsu użytkownika oraz interakcji;
- 3) stosowania procesu do projektowania produktu;
- 4) zdolności organizacji do wdrożenia metodologii projektowej odwołującej się do doświadczeń użytkowników.

¹² http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=22749. Dostęp: 27.01.2017.

¹³ http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=16883. Dostęp: 27.01.2017.

¹⁴ http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=35733.

Interakcja człowiek-komputer (*Human-Computer Interaction*, HCI) jest dyscypliną związaną z projektowaniem, ewaluacją oraz implementacją interaktywnych systemów komputerowych, używanych przez ludzi, a także badania istotnych zjawisk ich otaczających¹⁵. W podanej definicji, obok aspektu metodologicznego, ważnego dla realizacji produktów interaktywnych, zaakcentowane zostało podejście kognitywne, osadzone w badaniu zjawisk zewnętrznych. W tym znaczeniu refleksja powiązana z cechami serwisów WWW może kierować uwagę na skalowalność zasobów¹⁶. Projekt serwisu internetowego powinien uwzględniać dynamiczny charakter procesów zachodzących w otoczeniu wydawcy, dlatego pojęcie skalowania odnosi się do części technologicznej systemu oraz jego warstwy prezentacji (architektura informacji, nawigacja, treści).

Powstające współcześnie serwisy internetowe projektowane są z użyciem różnorodnych programów do prototypowania, tworzenia grafiki, współpracy grupowej¹⁷ i tworzenia repozytoriów danych oraz kodu programistycznego. Sposób ich użycia determinowany jest często przyjętymi celami komunikacyjnymi, biznesowymi, technologicznymi oraz organizacyjnymi.

Fazy budowy portalu korporacyjnego opisuje E. Ziemba, wymieniając takie etapy, jak: projekt strategii (biznesowa, informatyczna), analiza potrzeb użytkowników, projektowanie organizacyjne, projektowanie technologiczne, prace programistyczne, testowanie i wdrożenie, użytkowanie oraz rozwój¹⁸. Prezentowane ujęcie spotykane jest szeroko w literaturze przedmiotu, a także charakterystyczne dla realizacji firmowych serwisów WWW, sklepów internetowych lub aplikacji. Stopień zastosowania wymienionych etapów zależy od rodzaju projektu. Przez rodzaj projektu rozumieć można m.in.: typ serwisu (korporacyjny, produktowy, taktyczny), budżet, kulturę organizacyjną, a także przyjęty termin realizacji i plany związane z rozwojem produktu. Wymienione czynniki stanowią kluczowe i najczęściej spotykane determinanty, oddziałujące na sposób, a także jakość realizowanych prac. Należy jednak wspomnieć, że nie istnieje jedna wiodąca metoda, dostarczająca kompletnych i uniwersalnych założeń, gwarantujących stworzenie produktu zgodnego z oczekiwaniami użytkowników i wydawców.

15 <http://old.sigchi.org/cdg/cdg2.html>. Dostęp: 25.01.2017.

16 Według *Słownika języka polskiego*: skalowalność to zdolność systemu (zwykle informatycznego) do utrzymania wydajności przy zwiększaniu obciążenia poprzez wzrost liczby elementów składowych.

17 Przykładowe narzędzia usprawniające prowadzenie projektów: Assana, TeamGant, Basecamp, Redmine, ActiveCollab, Assembla, Slack.

18 E. Ziemba, *Metodologia budowy serwisów internetowych dla zastosowań gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 159.

Przyjmując, że tworzymy nowy serwis WWW, należy określić relacje budżetu do celów stawianych przed projektem. Może bowiem zdarzyć się tak, że wdrożenie wzorcowego podejścia lub niewłaściwa alokacja zasobów finansowych, dotyczących poszczególnych etapów, uniemożliwi powstanie projektu lub obniży jego finalną jakość.

Niezbędne elementy planu oznaczone są również przez analizę rozwiązań konkurencyjnych (*benchmarking*). Dzięki takiemu działaniu, strony projektu (właściciel oraz wykonawca) uzyskują wiedzę na temat kondycji firmy i jej produktów lub usług w otoczeniu konkurencyjnym. Analiza rozwiązań często dotyczy architektury informacji, sposobów nawigowania po serwisie oraz rozwiązań graficznych¹⁹. Pozwala odnieść się w sposób kompleksowy do przedmiotu rozważań. Niewątpliwie takie podejście niesie z sobą pewną pułapkę, polegającą na naśladownictwie. Nie chodzi tutaj o ujęcie pejoratywne, wynikające np. z nieuczciwej konkurencji, ale o metodę doskonalenia pewnych rozwiązań. Wartością, podobnie jak w nauce, jest włączenie w określoną koncepcję nowego podejścia do samego warsztatu pracy, jak i wytwarzanych komponentów interfejsu graficznego²⁰.

Na etapie planowania istotne jest wyznaczenie zespołu projektowego według klucza kompetencyjnego. Przedstawiciele właściciela projektu najczęściej reprezentują dział marketingu i komórkę Public Relations, które na etapie budowania koncepcji wspierane są działem IT lub niezależnymi konsultantami. W praktyce zdarza się również, że w proces planowania włączone są osoby reprezentujące inne departamenty firmy. Na ogół sytuacja taka ma miejsce, gdy właścicielem projektu jest organizacja o pionowej strukturze zarządzania²¹. Powołany zespół przygotowuje założenia do projektu. Znajdują one odzwierciedlenie w dokumencie pod roboczą nazwą *brief*. Poza ustaleniami *stricte* wykonawczymi (kolorystyka, czcionka, zdjęcia, oczekiwana funkcjonalność), dokonywana jest charakterystyka przyszłych użytkowników serwisu oraz określone są cele biznesowe i priorytety komunikacyjne.

2. Pozyskiwanie wiedzy o preferencjach użytkowników

Z perspektywy powodzenia całego przedsięwzięcia istotne jest posiadanie wiedzy na temat kluczowych audytorów. Na etapie analizy ich określenie następuje poprzez opracowanie charakterystyki przyszłych użytkowników. Dane

19 Ibidem, s. 80.

20 Por. R.D. Wimmer, J.R. Dominic, *Mass media. Metody badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 20.

21 M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

dotyczące „person”, rozumianych jako archetyp użytkownika, mogą pochodzić z ankiet, obserwacji lub zogniskowanych wywiadów grupowych on-line²². Pozwalają one na stosunkowo niedrogą i szeroką (pod względem regionalnym) rekrutację uczestników. Dynamika grupowa jest wówczas mniejsza w stosunku do stacjonarnych grup fokusowych, ponieważ wszyscy uczestnicy wysyłają odpowiedzi w tym samym czasie. W mniejszym stopniu występuje zjawisko dominacji grupy przez jedną osobę lub zespół osób. „W formacie internetowym odpowiedzi na każde pytanie są zbierane od wszystkich uczestników, co w rezultacie daje bogatszy zbiór danych do analizy”²³. Należy jednak przyjąć, że doświadczony moderator potrafi uzyskać odpowiedź od wszystkich członków grupy.

Źródłem wiedzy o użytkownikach są również statystyki, implementowane w serwisie WWW. Na polskim rynku dominującym dostawcą jest firma Google, oferująca narzędzie o nazwie Google Analytics. Z użyciem panelu on-line można dokonać analizy w obrębie wielu danych, m.in. liczby wizyt i odsłon poszczególnych stron serwisu, ilości czasu spędzonego na witrynie, indeks odwiedzanych działów, łącznej liczby odwiedzin z podziałem na dane demograficzne oraz geograficzne, czy rodzaju wykorzystywanych urządzeń. Strefa statystyk, nazwana „pozyskiwanie”, dostarcza wiedzy związanej ze źródłami odwiedzin. W tej przestrzeni funkcjonalnej znaleźć można szczegółowe informacje, określające preferencje semantyczne internautów. Wskazanie przez Google Analytics takich danych, jak słowa kluczowe w połączeniu ze źródłem odwiedzin, dostarczają precyzyjnych informacji na temat tego, w jaki sposób poszczególne audytoria identyfikują i nazywają produkty lub usługi, oferowane przez określony podmiot. Dane te można wykorzystać podczas optymalizacji serwisu pod kątem pozycjonowania, jak również na etapie opracowania architektury informacji serwisu internetowego.

Faza analizy obejmuje również tworzenie przypadków oraz scenariuszy użycia²⁴. Przypadek użycia stanowi listę funkcji w odniesieniu do kolejności oraz hierarchii zadań wykonywanych przez hipotetycznego użytkownika. Dostarcza wiedzy, m.in. na temat dostępnych funkcji na stronie internetowej: wyszukiwarka, narzędzia filtracji danych, centrum prasowe, moduł relacji inwestorskich zaprojektowany według wzorca GPW. Scenariusz użycia przedstawiany jest z użyciem technik narracyjnych. Wskazuje na kontekst wykorzystania określonych funkcji i zasobów serwisu internetowego. Często

22 R.V. Kozinest, *Netografia. Badania etnograficzne online*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 76.

23 R.D. Wimmer, J.R. Dominic, op. cit., s. 187.

24 Por. G. Colborne, *Prostota i użyteczność. Projektowanie rozwiązań internetowych, mobilnych i interaktywnych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, s. 46-50.

spotykaną praktyką jest włączenie przedmiotowego zakresu w warsztaty UX (*User Experiences*), podczas których scenariusze użycia tworzone są z wykorzystaniem rysunków. Dzięki temu proces twórczy jest bardziej efektywny, pozwala na współpracę projektantów i lepsze zrozumienie potrzeb użytkowników²⁵. Podczas warsztatów implementowane są liczne techniki wspierające kreatywność, m.in.: budowa prototypów interfejsu, wykonanych z papieru, mapa myśli (*mind mapping*) czy modele przestrzenne z wykorzystaniem różnych przedmiotów stanowiących metaforę rzeczywistych urządzeń²⁶.

Harmonogram prac oraz określenie sposobu weryfikacji poszczególnych etapów stanowią instrument dyscyplinujący. Kierownik projektu po stronie wykonawcy zobligowany jest do czuwania nad kolejnymi fazami realizacji, gdyż niektóre z nich muszą być wykonywane w sposób liniowy. W następstwie zakończenia prac nad określoną fazą przystępuje się do kolejnej, która – podobnie jak poprzednia – stanowi czynnik determinujący. Ilustracją opisowego zakresu jest np. przyjęcie raportu z testowania prototypu serwisu przez właściciela projektu. Bez przedmiotowej akceptacji zespół projektowy nie może realizować warstwy graficznej.

Proces analizy wiąże się również z kompleksowym podejściem na gruncie architektury informacji. W sytuacji, gdy serwis internetowy posiada dużą ilość zbiorów, dokumentów do przeszukiwania, złożoną strukturę dendrogramu, rozbudowane narzędzia do wyszukiwania i filtrowania zasobów, należy zastosować podejście metodologiczne charakterystyczne dla projektowania architektury informacji²⁷ – AI (*Information Architecture*).

3. Typologia prototypów WWW

Podejście projektowe, uwzględniające potrzeby i doświadczenia użytkownika (UCD), ukierunkowane jest na doskonalenie produktu interaktywnego w kolejnych iteracjach obejmujących: (1) identyfikację potrzeb oraz określenie wymagań, (2) opracowanie koncepcji produktu, (3) projekt interaktywnych prototypów²⁸, (4) ocenę prototypów przez użytkowników²⁹. W konsekwencji tych kroków zespół projektowy powinien wytworzyć serwis internetowy, który jest

25 S. Greenberg, S. Carpendale, N. Marquardt, B. Buxton, *Sketching User Experiences*, Morgan Kaufman Publishers, USA 2012, s. 95.

26 Por. B. Buxton, *Sketching User Experiences*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco 2007.

27 L. Rosenfeld, P. Morville, *Architektura informacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, s. 41.

28 K. Skroban, *Analiza potrzeb i wymagań*, [w:] J. Zawila-Niedźwiecki, K. Rostek, A. Gašiorowicz (red.), *Informatyka gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 73.

29 M. Sikorski, op. cit., s. 217.

funkcjonalny i użyteczny, dostarczający korzyści z jego użytkowania, jak również pozytywnych emocji. Literatura przedmiotu, ujmująca w sposób holistyczny projektowanie zorientowane na potrzeby użytkownika, odnosi się do realizacji prototypu w sposób sekwencyjny. Wzorcem określającym rodzaj prototypu jest jego jakość komunikacyjna i funkcjonalna w stosunku do finalnego serwisu.

Prototypy wstępne o niskiej wierności (*low-fidelity*) kładą nacisk na planowany dialog z użyciem interfejsu, ale bez szczegółowego ujęcia takich aspektów, jak grafika i jej rozdzielczość, nazwy etykiet, architektura informacji. Zazwyczaj realizowane są jako nieformalne, odręczne szkice, a następnie wykorzystywane podczas realizacji prototypu z użyciem kartek papieru. Metoda ta zyskuje coraz większą popularność, gdyż pozwala objaśnić działanie wybranego rozwiązania w szybki i efektywny sposób³⁰. Dostępne techniki i formy prezentacji interfejsu stanowią egzemplifikację inkluzywnego charakteru projektowania użyteczności. Obok kwestii finansowych, które bez wątplenia przemawiają za wykorzystaniem tej techniki, cennym elementem wartym analizy jest sam proces powstawania takiej makiety.

Kolejnym etapem jest wykonanie prototypu w wersji elektronicznej (interaktywnej). W zależności od potrzeb, budżetu oraz przyjętych celów, można wykonać prototyp szkieletowy (*medium fidelity*). Wydziela on główne strefy serwisu z podstawowymi informacjami dotyczącymi nawigacji. Jego wadą jest jednak brak poziomu szczegółowości, który pozwoliłby na wykonanie samodzielnych testów z udziałem użytkowników. W tym przypadku, decydując się na przeprowadzenie testów, należy uwzględnić istotną rolę moderatora, który poprzez liczne komentarze może również wpłynąć na ich wynik.

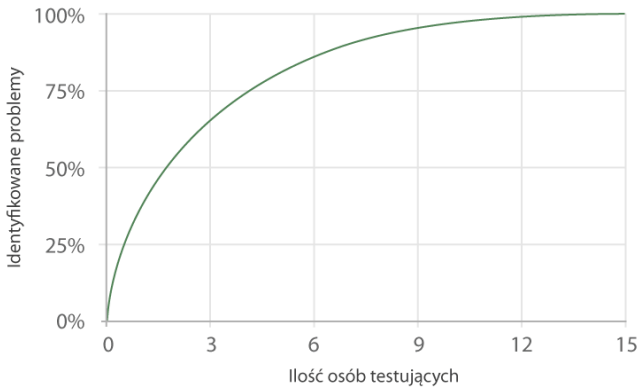
Prototyp o wysokim stopniu szczegółowości interfejsu oraz treści (*high fidelity*) stanowi kluczowy element schematu metodologicznego, ponieważ umożliwia przeprowadzenie działań, zbliżonych do obsługi strony WWW w naturalnych warunkach. Pozwala na zaplanowanie testów lub eksperymentów, w wyniku których osiąga się samodzielną oraz w pewnym sensie płynną aktywność użytkowników. Prototypy o wysokim stopniu szczegółowości pozwalają na przygotowanie kompletnego środowiska technicznego i osadzają całość we właściwym podejściu iteracyjnym. Znajduje ono odbicie m.in. w raporcie z testowania prototypu serwisu³¹ lub w przypadku badań doświadczalnych, dane prezentowane są z respektowaniem procedur badawczych.

30 C. Bowles, J. Box, *Undercover user experience*, Pearson Education, Berkeley 2011, s. 81.

31 Raport w standardzie CIF (ang. *Common Industry Format*) zawarty jest w normie ISO/IEC 25062:2006

4. Testowanie oraz ocena heurystyczna

Według Jakoba Nielsena oraz Toma Landauera, testowanie z udziałem pięciu użytkowników pozwala na zidentyfikowanie 85% problemów związanych z użytecznością produktu interaktywnego³². Do podobnych wniosków doszli również James Lewis oraz Robert Virzi, twierdząc, że grupa czterech lub pięciu osób pozwoli na wykrycie 80% problemów³³. Angażowanie większej liczby osób nie gwarantuje liniowego wzrostu wykrywania błędów (rysunek 2).



Rysunek 2. Ilość testerów oraz procent błędów możliwych do zlokalizowania
Źródło: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=169166> [14.02.2016].

W literaturze przedmiotu testowanie z udziałem 5-7 użytkowników określane jest jako „małe studium”³⁴, w które należy włączyć: (1) określenie profilu użytkownika; (2) tworzenie scenariuszy opartych na zadaniach; (3) werbalizowanie myśli podczas wykonywania zadań (*thing-aloud process*); (4) wprowadzanie zmian oraz ponowne testowanie. Ostatni z punktów oddaje istotę iteracyjnego podejścia projektowego, ale także kieruje uwagę badaczy na aspekt pragmatyczny: „Niektórzy autorzy sugerują, że testy użyteczności powinny być w iteracyjny sposób prowadzone tak długo, jak pojawiają się nowe wyniki, ale w warunkach projektowych takie podejście jest mało realistyczne”³⁵.

³² J. Nielsen, T.K. Landauer, J. Nielsen, T.K. Landauer, *A mathematical model of the finding of usability problems*, Proc. ACM INTERCHI'93 Conf., Amsterdam, 24-29 April 1993.

³³ J. Lewis, *Human Factors, Sample Size for Usability Studies: Additional Considerations*, [w:] A. Ralston, E.D. Reilly, D. Hemmendinger (red.), *Encyclopedia of Computer Science*, 4th edition, John Wiley and Sons, Chichester 2003, s. 368-278.

³⁴ C.M. Barnum, *Usability Testing Essentials*, Morgan Kaufmann, Burlington 2011, s. 16.

³⁵ M. Sikorski, op. cit., s. 288.

Problemy z użytecznością produktu interaktywnego można dostrzec, posługując się metodami ilościowymi oraz jakościowymi. Kategoria ilościowa wyrażona jest z użyciem wartości matematycznych, m.in. dla takich obszarów, jak:

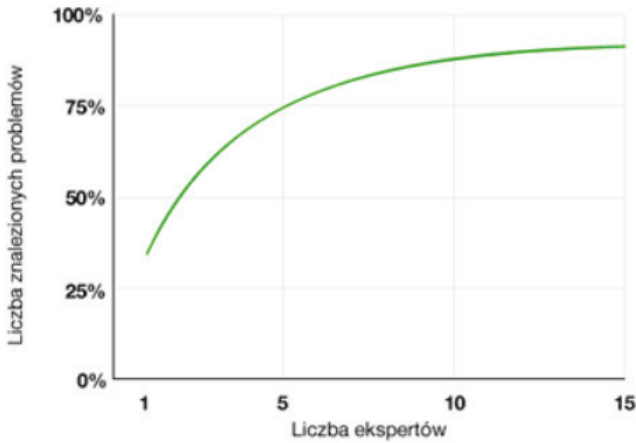
- czas ukończenia każdego zadania testowego;
- uśredniony czas wykonania wszystkich zadań przez danego uczestnika;
- odsetek zadań ukończonych bezbłędnie w wymaganym czasie;
- liczba i rodzaj popełnianych błędów;
- liczba zadań nieukończonych (w podziale na użytkownika oraz grupy);
- liczba zejść z optymalnej ścieżki realizowanego zadania;
- liczba użytych funkcji, kliknięć w wykonywaniu każdego z zadań;
- częstotliwość korzystania z pomocy, np. pytania skierowane do moderatora lub sięganie do pomocy podręcznej;
- liczba i rodzaj sytuacji, w których nastąpiło oderwanie się od głównych zadań;
- liczba zachowań prezentujących niezadowolenie bądź frustrację.

Przygotowana makieta serwisu lub serwis WWW wymaga oceny pod kątem zaimplementowanych funkcji oraz podstawowych cech związanych z użytecznością. W tym celu stosuje się oceny eksperckie, przeprowadzane na podstawie inspekcji oraz list kontrolnych. Inspekcja użyteczności może zostać wykonana na podstawie autorskich kryteriów oceny, jak również na podstawie heurystyk autorstwa Jakoba Nielsena oraz Thomasa Landauera. Dzięki swojej elastyczności, znajdują zastosowanie zarówno w nieskomplikowanych serwisach internetowych, jak też zaawansowanych systemach informatycznych³⁶.

Badania prowadzone przez Nielsena oraz Landauera wskazują, że ocena heurystyczna wymaga zaangażowania niezależnych ekspertów, pracujących oddzielnie. Każdy z ekspertów jest w stanie znaleźć około 35% błędów; zaangażowanie kolejnych nie powoduje odnajdywania problemów w sposób liniowy³⁷. W roli ekspertów często występują osoby z zespołu projektowego, reprezentujące wykonawcę.

³⁶ <http://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics>. Dostęp: 28.01.2017.

³⁷ C.M. Barnum, op. cit., s. 16.



Rysunek 3. Krzywa prezentująca liczbę znalezionych błędów w relacji do liczby zaangażowanych ekspertów

Źródło: C.M. Barnum, Usability Testing Essentials, Morgan Kaufmann, Burlington 2011.

Zastosowanie opisanych heurystyk jest szczególnie pożądane na wczesnym etapie oceny prototypu (*low-fidelity*) serwisu lub jego wersji koncepcyjnej, prezentowanej np. w formie makiety lub szkiców. Ich niewątpliwą zaletą jest niski koszt w stosunku do testów z udziałem użytkowników lub przeprowadzenia eksperymentu badawczego. Osoby dokonujące inspekcji zazwyczaj posługują się formą opisową, co wspiera kreatywność i pomaga odsłaniać nowe problemy. Z drugiej strony, brak formuły ilościowej przysparza może wątpliwości, w związku z agregowaniem danych oraz sposobem ich analizy. Kluczowe jest, żeby eksperci posiadali również kompetencje merytoryczne, związane z dziedziną, w której wykorzystywane będzie dane rozwiązanie.

Podsumowanie

Projektowanie użytecznych serwisów internetowych to przede wszystkim proces osadzony w dyscyplinie znanej pod pojęciem: interakcja człowiek-komputer (HCI). Jej kompleksowe podejście do zdolności psychofizycznych człowieka stanowi punkt wyjścia w projektowaniu systemów interaktywnych. To na jej gruncie powstała m.in. metoda projektowania użyteczności serwisów WWW – User-Centered Design, na podstawie której tworzenie produktu odbywa się sekwencyjnie w kolejnych iteracjach. W procesie dostosowania produktu do potrzeb użytkownika wykorzystywane mogą być następujące metody techniki i narzędzia:

- 1) Metody: metoda eksperymentalna (testowanie prototypów oraz serwisów WWW z udziałem respondentów), metoda gromadzenia oraz analizy danych.
- 2) Techniki: wywiadu, obserwacji (jawnej standaryzowanej i jawnej niestandaryzowanej) oraz ankietowania.
- 3) Narzędzia: oprogramowanie umożliwiające rejestrację aktywności użytkownika w obrębie interfejsu graficznego oraz analizę jego zachowań, kwestionariusz wywiadu, kwestionariusz ankiety, arkusz kalkulacyjny, okulograf.

Praktyczne zastosowanie standardów użyteczności (usability) w istotny sposób wpływa na jakość ekosystemu internetowego. Produkty dostosowane do wymagań użytkowników pomagają zwiększyć wydajność i satysfakcję z wykonywanej pracy, umożliwiają rozwój zaawansowanych funkcjonalnie systemów, a także w ogólnym znaczeniu przyczyniają się do zwiększenia skuteczności komunikacyjnej.

Bibliografia

- Barnum C.M., *Usability Testing Essentials*, Morgan Kaufmann, Burlington 2011.
- Benkler Y., *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Bowles C., Box J., *Undercover user experience*, Pearson Education, Berkeley 2011.
- Buxton B., *Sketching User Experiences*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco 2007.
- Colborne G., *Prostota i użyteczność. Projektowanie rozwiązań internetowych, mobilnych i interaktywnych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
- Dix A., Finlay J., Abowd G.B., Bealet R., *Human Computer Interaction*, Third Edition, Pearson Education Limited, Edinburgh 2004.
- Frankowski P., *Firmowa strona WWW: idee, strategia, realizacja*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
- Greenberg S., Carpendale S., Marquardt N., Buxton B., *Sketching User Experiences*, Morgan Kaufman Publishers, USA 2012.

- Gogołek W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.
- Kozinets R.V., *Netografia. Badania etnograficzne online*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Lewis J., *Human Factors, Sample Size for Usability Studies: Additional Considerations*, [w:] J. Nielsen, T.K. Landauer, *A mathematical model of the finding of usability problems*, Proc. ACM INTERCHI'93 Conf., Amsterdam, 24-29 April 1993.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Norman D.A., Draper S.W., *User-Centered System Design: New Perspectives on Human Computer Interaction*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1986.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Ralston A., Reilly E.D., Hemmendinger D. (red.), *Encyclopedia of Computer Science*, 4th edition, John Wiley and Sons, Chichester 2003.
- Rosenfeld L., Morville P., *Architektura informacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003.
- Sikorski M., *Interakcja człowiek-komputer*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2010.
- Skroban K., *Analiza potrzeb i wymagań*, [w:] J. Zawila-Niedzwiecki, K. Rostek, A. Gąsiorowicz (red.), *Informatyka gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Wimmer R.D., Dominic J.R., *Mass media. Metody badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Ziomba E., *Metodologia budowy serwisów internetowych dla zastosowań gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005.

Źródła internetowe [28.01.2017]

http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=35733

<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/274>

<http://www.ibuk.pl/fiszka/2069/projektowanie-portali-korporacyjnych-dla-organizacji-opartych-na-wiedzy.html>

<http://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics>

<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=169166>

<http://www.w3.org/WAI>

http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=22749

http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=16883

<http://sjp.pl/u%C5%BCyteczny>

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/usability>

<https://dspace.lboro.ac.uk/dspace/bitstream/2134/2651/1/PUB493.pdf>

Ireneusz Bielski

Marek Sikora

Łańcuch wartości jako podstawa wyboru modelu biznesowego

Value chain as a base of business model choice

Zarys treści: Celem opracowania jest zaprezentowanie sposobu wykorzystania analizy łańcucha wartości do znajdowania obszarów aktywności przedsiębiorstwa, na których można ukonstytuować nową wartość dla interesariuszy i dokonać wyboru modelu biznesowego. Wybór modelu biznesowego jest wyborem pierwotnym w stosunku do strategii, ponieważ najpierw dokonuje się wyboru obszaru aktywności gospodarczej, a dopiero później następują rozstrzygnięcia dotyczące celów i sposobów ich osiągnięcia. W opracowaniu przedstawiono propozycję algorytmu kreowania modelu biznesowego na podstawie pogłębionej analizy elementów łańcucha/systemu wartości.

Słowa kluczowe: łańcuch wartości, model biznesowy, przewaga konkurencyjna, innowacje.

Abstract: The aim of this study is to present the way of applying the value chain analysis to finding those areas of the company activity which might be the basis to establish a new value for stakeholders and make the choice of business model. However, the choice of business model is an initial one in relation to the strategy, as firstly a choice of the area of the company activity must be made, and afterwards it is followed by decisions concerning aims and ways of achieving them – creating the strategy. This study presents the model of relationship between the value chain, a business model and a strategy. The algorithm of creating a business model is proposed as well.

Keywords: value chain, business model, competitive advantage, innovations.

Wstęp

Światowy kryzys gospodarczy i szybko zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw spowodowały, że podmioty chcące odnieść sukces powinny

być coraz bardziej wyczułone na zmiany w środowisku. Zmiany tworzące nowe warunki mogą mieć różny charakter – od sprzyjających aż po wrogie firmie. Zatem, w zależności od postawy firmy, można je traktować jako zagrożenie lub jako szansę. Dostrzeżona konieczność dostosowania się do nowych warunków jest już, sama w sobie, powodem występowania licznych kryzysów, a nawet chaosu w różnych obszarach przedsiębiorstwa. Nowy porządek wprowadza się używając dostępnych metod i środków. Często jednak nie uzyskuje się pożądaných rezultatów, pomimo wykorzystywania w zarządzaniu sprawdzonych, w dotychczasowych warunkach, metod i technik. Przyczyn takiego stanu upatruje się w nieefektywności dotychczasowych metod i barier w ich praktycznym wykorzystaniu w nowych warunkach. Ponadto, jak w każdej kryzysowej sytuacji, jako wewnętrzne źródła zagrożeń, wskazuje się na brak kompetencji, lekceważenie, zaniedbanie lub zaniechanie. W czasie kryzysu wzrasta więc skłonność do sięgania po nowe metody i podejścia. Można także zaobserwować próby radykalnych modyfikacji znanych szeroko modeli¹, a także próby lepszego zrozumienia wartości dotychczasowego dorobku teorii zarządzania i racjonalnym jego zastosowaniu. Dotyczy to zwłaszcza wykorzystania łańcucha wartości i łańcucha wartości dodanej oraz definiowania pojęcia „model biznesowy”, a także relacji pomiędzy nimi. Wartość i przydatność poszczególnych, nowych podejść i narzędzi jest różna i będzie dopiero weryfikowana podczas kolejnych ich aplikacji do praktyki gospodarczej.

1. Przedsiębiorstwo jako podmiot kreujący wartości

Współczesne przedsiębiorstwa, które zmuszone zostały do funkcjonowania w środowisku, powszechnie uważanym za trudno przewidywalne i szybkozmienne, stają przed trudnymi wyzwaniami. Wszechobecne zmiany w środowisku, z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, są nawet bardziej istotne, niż stan tego środowiska, ponieważ natychmiast zmuszają do weryfikacji miejsca firmy w systemie dostarczania wartości oraz przyjętego modelu biznesu. Jednym z najpopularniejszych, klasycznych już, instrumentów analitycznych jest łańcuch dostarczania wartości, autorstwa M.E. Portera (rysunek 1). W modelu tym prezentowane są działania podstawowe (przepływy do wewnątrz, operacje podstawowe, przepływy na zewnątrz, marketing i sprzedaż, usługi dodatkowe) oraz działania pomocnicze/wspierające (rozwój technologii, zaopatrzenie, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura firmy).

¹ I. Bielski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym środowisku*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2015.



Rysunek 1. Wewnętrzny łańcuch tworzenia wartości

Źródło: opracowanie na podstawie: M.E. Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 37.

Trudno rozstrzygnąć kwestię, która aktywność ma podstawowe znaczenie dla generowania zysku, jeżeli wiadomo, że podstawowe cechy produktu mają 30% udział we wpływaniu na decyzje zakupu podejmowane przez klienta, ale 70% udział w kosztach związanych z produktem, natomiast wszystkie dodatkowe atrybuty oferty, np. serwis, marka, stylistyka, montaż itp., to 70% udział w oddziaływaniu na decyzje nabywców, ale tylko 30% udział w wydatkach na rzecz produktu². Inni autorzy wyróżniają 4 typy procesów podstawowych³: tworzenie nowego produktu, zdobywanie nowych zamówień, realizacja zamówień i obsługa klienta. Procesy pomocnicze to ich zdaniem zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami ludzkimi, zaopatrzenie, kontrola jakości i inne. Niełatwo jednak zaakceptować pogląd, że rozwój technologii, czyli innowacje technologiczne, w jakimkolwiek ujęciu, mogłyby być zaliczane do procesów pomocniczych, bo „każde przedsiębiorstwo ma dwie – i tylko dwie – podstawowe funkcje: marketing i innowację”⁴. Podobne wątpliwości dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi, które to zasoby i zarządzanie nimi, mają decydujący wpływ na rodzaj i jakość relacji z różnymi interesariuszami. Dynamiczne zmiany środowiska biznesu, rozwój gospodarek oraz techniki, zwłaszcza informatycznej, globalizacja i praktycznie otwarty dostęp do najnowszych jej osiągnięć, a także rozpowszechnienie outsourcingu, sprawiły, że w wielu przypadkach coraz trudniej jest wskazać, czym jest działalność podstawowa przedsiębiorstwa (*core business*).

2 M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing, Bringing Quality, customer service and marketing together*, Butterworth, Heinemann Ltd., Oxford 1993.

3 Ch. Adair, B. Murray, *Radikalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

4 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE w Krakowie, Warszawa 1992, s. 52.

„To, co dziś jest za nią uznawane, już za 2-3 lata może okazać się funkcją zupełnie marginalną”⁵.

Możliwość różnych interpretacji modelu M.E. Portera, w dyskutowanym zakresie, dostrzegła też zapewne Joan Magretta, która, „tłumacząc”, jak należy interpretować porterowski łańcuch wartości, prezentuje już wyłącznie czynności podstawowe łańcucha⁶. Niektórzy autorzy postrzegają jednak ten model, po ponad 30. latach, od jego opublikowania, jako nową teorię przewagi konkurencyjnej, a nawet jako nową teorię zarządzania strategicznego⁷. Ponadto dyskutowane jest także to, czy jest to łańcuch wartości dodanej, czy też łańcuch tworzenia wartości dla klienta. Z punktu widzenia wyboru modelu biznesowego konieczna jest analiza łańcucha wartości dodanej, a nie tylko analiza sposobów tworzenia wartości. Określenie roli i miejsca przedsiębiorstwa we współczesnym łańcuchu wartości dodanej nie tylko umożliwia wybór strategii, ale również ułatwia wybór obszarów, na których można ukształtować przewagi konkurencyjne, pozwalające na zwiększanie wartości przedsiębiorstwa. Jest to jednocześnie decyzja o wyborze modelu biznesu. Presja wywierana przez otoczenie sprawia, że łańcuch tworzenia wartości dla klienta powinien być nieustannie weryfikowany pod kątem zgodności z wymogami środowiska. Konieczne jest poszukiwanie nowych, innowacyjnych metod realizacji celów biznesowych, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie w stanie szybciej reagować na wyzwania zmiennego środowiska. Jednocześnie należy przyjąć, że proces zaspokajania potrzeb rozpoczyna się w tym samym miejscu, gdzie się skończył, a skrajne ogniwa łańcucha muszą być połączone⁸. Od czasu, kiedy zaproponowano pojęcie łańcucha wartości jako narzędzia⁹ do analizy sposobów tworzenia wartości dla klienta, pojawiło się wiele podobnych narzędzi analitycznych, także pod nazwą „łańcucha”. W prezentowanym porównaniu (rysunek 2) w obszarze „wybierz wartość” zawarte są działania takie jak: segmentacja rynku, ich selekcja oraz pozycjonowanie wartości, natomiast dostarczanie wartości to: rozwój produktu i serwisu, polityka cenowa, zaopatrzenie i produkcja

5 K.C. Desouza, *Outsourcing w trudnych czasach* – wywiad, Harvard Business Review Polska, styczeń 2009, s. 145.

6 J. Magretta, *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 75-78.

7 J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, Optimum, Studia Ekonomiczne 2013, nr 2 (62), s. 11-12.

8 I. Bielski, *Definiowanie łańcucha wartości w kontekście formułowania strategii przedsiębiorczej*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 389.

9 M.E. Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 37.

oraz dystrybucja i serwis. Przekazanie informacji odbywa się poprzez personel sprzedaży, promocję sprzedaży i reklamę.

Wyprodukuj produkt			Sprzedaj produkt				
Projektowanie	Zaopatrzenie	Produkcja	Cena	Sprzedaż	Promocja	Dystrybucja	Serwis

a. Tradycyjna sekwencja

Wybierz wartość	Dostarcz wartość	Przełącz informację o wartości
b. Sekwencja tworzenia i dostarczania wartości		

Rysunek 2. Porównanie dwóch poglądów na temat tworzenia wartości

Źródło: opracowanie na podstawie: M.J. Lanning, E.G. Michaels, *A Business Is a Value Delivery System*, McKinsey staff paper, nr 41, June 1988.

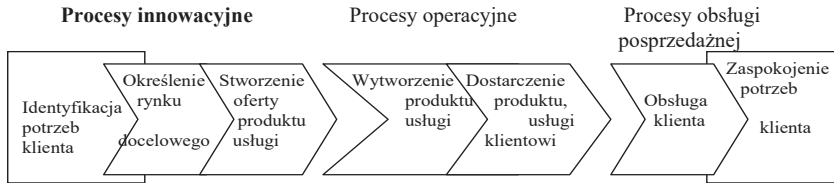
W wielu modelach wyraźnie podkreśla się odejście od orientacji produkcyjnej na rzecz orientacji marketingowej w zarządzaniu¹⁰. W innych modelach, nazywanych także łańcuchami, akcentuje się znaczenie czynnika ludzkiego. Łańcuch usług i zysku prowadzi od satysfakcji i lojalności pracowników poprzez jakość i wartość oferowanych usług do utrzymania klientów i ich lojalności a przez to do wzrostu zysku i rozwoju firmy¹¹. Do tej grupy zaliczyć należy także łańcuch, wskazujący na zależność pomiędzy zadowoleniem pracownika a lojalnością klientów¹². Większość działań zmieniających wartość łańcuchów wartości ma charakter procesów innowacyjnych. Należy jednak podkreślić, że procesy innowacyjne powinny mieć miejsce w każdej fazie procesu tworzenia wartości (rysunek 3), w szczególności zaś, w przypadku innowacji technicznych, w fazach wytwarzania fizycznego kształtu oferty marketingowej – w procesach nazwanych przez autorów¹³ procesami operacyjnymi. Jednocześnie można przyjąć, że proces zaspokajania potrzeb ma charakter cykliczny i rozpoczyna się w tym samym miejscu, gdzie się skończył się poprzedni cykl.

10 A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelmann, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 36.

11 R. Duques, P. Gaske, „Wielka” organizacja przyszłości, [w:] F. Hasselbeim, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 51.

12 J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser Jr., L.A. Schlesinger, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, March-April 1994.

13 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 99.



Rysunek 3. Ogólny model łańcucha wartości z perspektywy procesów wewnętrznych
 Źródło: opracowanie na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 99.

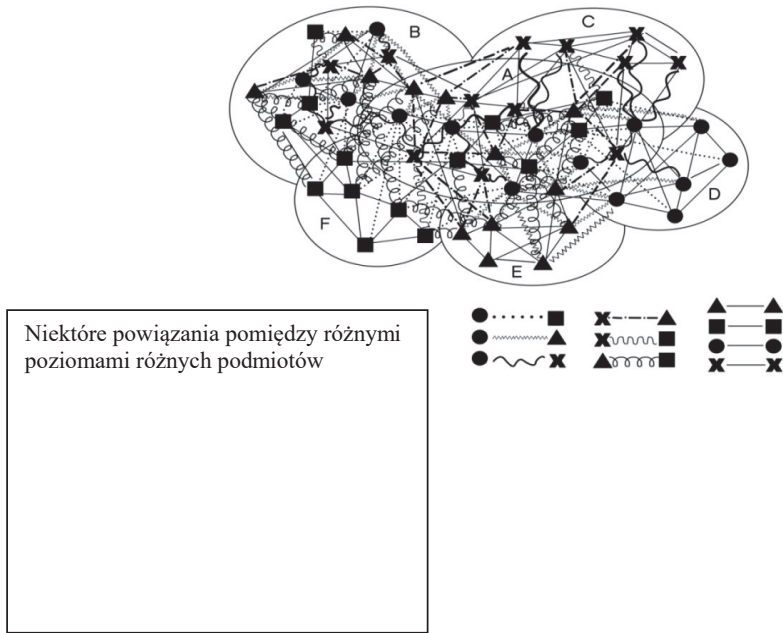
J. Magretta, jako „tłumacz” M.E. Portera, wielokrotnie, zamiast „łańcuch”, używa terminu „strumień”¹⁴. Podsumowując rozważania dotyczące łańcucha/strumienia wartości warto zauważyć, że współcześnie przedsiębiorstwo jest już nie tylko elementem łańcucha czy strumienia – jest elementem sieci. Zgadza się z tym J. Magretta, która – definiując łańcuch wartości jako „sekwencję działań, jakie firma podejmuje, by opracować, wytworzyć, sprzedać, dostarczyć produkt i świadczyć usługi posprzedażowe”, dodaje, iż łańcuch wartości jest częścią większego systemu wartości¹⁵.

Przedsiębiorstwa funkcjonują więc w złożonej, niedookreślonej sieci różnorodnych (poziomych, pionowych, formalnych, nieformalnych, warstwowych, międzywarstwowych, celowych, przypadkowych, pierwotnych, wtórnych itd.) powiązań z innymi organizacjami, z którymi utrzymuje różnorodne relacje (rysunek 4). Ze względu na złożoność takiego systemu nie ma możliwości opracowania optymalnej struktury systemu ani przepływów strumieni masowych, energetycznych i informacyjnych. Już dużo prostszy problem komiwojażera, dotyczący zminimalizowania długości drogi przejazdu pomiędzy tylko 25 obiektami, z których każdy połączony jest bezpośrednio z pozostałymi, należy do klasy NP, i jest praktycznie nierozwiązywalny w czasie wielomianowym¹⁶. Złożoność jest immanentną cechą natury, a nie tylko rezultatem wielu jakichś kombinacji prostych procesów zachodzących na bardziej elementarnym poziomie. Otaczająca nas rzeczywistość socjotechniczna jest także bardzo skomplikowana, zatem zgodzić trzeba się z myślą, że nie ma możliwości opracowania optymalnej, przemyślanej strategii przedsiębiorstwa, zwłaszcza dla firm funkcjonujących w szybkozmennym środowisku.

¹⁴ J. Magretta, *Zrozumieć Michaela Portera...*, op. cit., s. 75.

¹⁵ Ibidem, s. 74.

¹⁶ P. Coveney, R. Highfield, *Granice złożoności. Poszukiwanie porządku w chaotycznym świecie*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1997, s. 61.



Rysunek 4. Przedsiębiorstwa jako elementy sieciowego systemu dostarczania wartości (A, B, C, D, E, F – przedsiębiorstwa oraz inni interesariusze)

Źródło: opracowanie na podstawie: I. Bielski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym środowisku*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2015, s. 78.

Określenie roli i miejsca przedsiębiorstwa w łańcuchu/systemie wartości jest nie tylko procesem umożliwiającym wybór strategii ale również procesem kształtowania zdolności konkurencyjnej, a przez to zwiększania wartości przedsiębiorstwa. Efektywność działań w każdym obszarze musi być weryfikowana przez pryzmat kosztów, bowiem „w dłuższym przedziale czasu, absolutnie niezbędne jest bycie dostawcą o niższych kosztach”¹⁷. Jednocześnie podkreślić należy, że „Przewaga konkurencyjna [...] jest kategorią globalną. Powinna ona ulegać dezagregacji, umożliwiającą wyróżnianie różnych rodzajów przewagi konkurencyjnej”¹⁸. Dekonstrukcja pionowo zintegrowanego łańcucha wartości prowadzi, nie tylko do odśrodniania przewagi konkurencyjnej, ale też do podwyższenia efektywności całego łańcucha. Warto zauważyć także, iż wartość przypisywana ofercie przez rynek nie jest jednak tylko prostą sumą wartości dostarczanej przez poszczególne moduły tworzące wartość.

17 T.W. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, New York 1982, s. 39.

18 W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, nr 7, 1999, s. 4.

2. Modele biznesowe

Termin „model biznesowy” używany jest powszechnie, lecz rozumiany jest różnie. W jednej z najbardziej pojemnych definicji podaje się, że „model biznesowy jest zbiorem założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie dla klientów. W swej istocie model jest teorią istnienia przedsiębiorstwa, teorią, która jest ciągle przez rynek weryfikowana”¹⁹. Model biznesowy musi być związany z efektywnością ekonomiczną, co znajduje wyraźne miejsce w definicji innych autorów, którzy uważają, że „model biznesowy to przyjęta przez organizację metoda powiększania i wykorzystania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy ²⁰[...]”. Każdy model, bez względu na sposób definiowania, musi wskazywać odpowiedzi na pytania: Co firma będzie robić? Jakie ma w tym zakresie zasoby? W jaki sposób zasoby te są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?²¹. Sposób definiowania zjawisk ma wpływ na przebieg tych zjawisk i procesów, a jednocześnie przydatność dla praktyki różnych definicji i modeli teoretycznych związana jest ściśle z możliwością ich internalizacji i skutecznego wykorzystania przez przedsiębiorców. W tym kontekście docenić należy sposób definiowania modelu biznesowego przez innowacyjnego (twórcę i właściciela kilku wynalazków) przedsiębiorcę z Wybrzeża – Tomasz Stępień uważa, że model biznesowy pozwala na celny wybór miejsca (moduł/ogniwo lub przestrzeń pomiędzy modułami) w łańcuchu tworzenia wartości i pomaga w zdefiniowaniu, na czym naprawdę będzie zarabiał.

Dobrze funkcjonujące modele biznesu powinny być efektem uczenia się ekonomiki klienta, sektora i szerszego otoczenia, a także charakteryzować się innowacyjnością, rewolucyjnością, długodystansowym charakterem i elastycznością²². W modelach biznesowych, często pojmowanych intuicyjnie, szczególny nacisk kładzie się na kwestię najważniejszego celu prowadzenia działalności gospodarczej, a mianowicie na generowanie zysku²³. Tak ukierunkowany

19 J. Magretta, *What Management is?*, Profile Books, London 2003, s. 44.

20 A. Afuah, Ch. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20.

21 J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, nr 2 (6), Gliwice 2009, s. 9.

22 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 136.

23 A. Afuah, *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw – Hill, Irwin 2004, s. 9-10.

model biznesowy nastawiony jest na wykorzystanie wszelkich pojawiających się okazji umożliwiających wzmocnienie własnej zdolności konkurencyjnej, a w efekcie zwiększenie wartości organizacji, postrzeganej przez pryzmat tworzenia wartości dla interesariuszy/graczy. Modele biznesowe zatem powinny być budowane wokół walki konkurencyjnej, zwłaszcza zaś z przechwytywaniem wartości i osiągnięciem zysku²⁴. Kształt modelu biznesowego determinują cztery podstawowe czynniki²⁵: klienci przedsiębiorstwa, sposoby przechwytywania wartości dla nabywców, sposoby różnicowania oferty i kontroli strategicznej oraz oferta przedsiębiorstwa i zakres realizowanych, zlecanych i kontrolowanych przez organizację działań.

Model biznesu łączy się ściśle ze strategią działania przedsiębiorstwa, zawierając w sobie pewne jej elementy, a jednocześnie wyznacza zakres i sposób określania celów tej strategii. Modele biznesowe mają duże znaczenie praktyczne, ze względu na²⁶:

- wartość tworzoną przez organizację dla klienta;
- charakter oraz źródła przewagi konkurencyjnej;
- architekturę jego elementów umożliwiającą ich współdziałanie, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej;
- charakterystykę zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności oraz uzasadnienie ich doboru;
- powiązania wewnętrzne i powiązania z otoczeniem.

Duże zróżnicowaniem podejść do definiowania modeli biznesowych owocuje pojawianiem się klasyfikacji opartych na różnych podstawach. Typologia, oparta na kryterium długości wewnętrznego łańcucha wartości²⁷, pozwala na wyróżnienie modeli: tradycjonalisty, gracza rynkowego, zleceniobiorcy, specjalisty, dystrybutora oraz modelu integratora. Podobnie wygląda jedna z najbardziej spopularyzowanych typologii²⁸, zawierająca model dyrygenta, model operatora oraz model integratora. W modelu dyrygenta organizacja

24 A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelmann, op. cit., s. 27.

25 T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowski, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 28.

26 J. Brzóska, *Innowacyjny model biznesowy – podejście praktyczne*, PDF, s. 5, <http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Innowacyjny-model-biznesowy-podejscie-praktyczne.pdf>, data dostępu: 22.03.2014.

27 T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowski, M. Witek-Hajduk, op. cit., s. 82-93.

28 K. Oblój, *Modele biznesowe: Operator i Integrator*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2001, s. 18.

rezygnuje z samodzielnego realizowania, integrowania, koordynowania i kontrolowania wszystkich niezbędnych pojedynczych aktywności, decydując się na outsourcing mniej istotnych działań oraz stworzenie sieci partnerów, biorąc na siebie funkcję koordynatora całego systemu. Model operatora polega na skoncentrowaniu się na jednym wybranym fragmencie łańcucha wartości. Przykładem mogą być kuchenki elektryczne z płytą ceramiczną – rdzeniem jest płyta ceramiczna, którą większość renomowanych firm kupuje od jednego dostawcy, firmy SCHOT CERAN, natomiast Boeing z 3 mln części do modelu 747 produkuje tylko 10%.

Model dyrygenta zakłada wykorzystywanie umiejętności wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, które świadczą usługi w określonych warunkach, co często wiąże się z posiadaniem wyspecjalizowanego sprzętu i określonych certyfikatów. Cała konfiguracja firmy zostaje podporządkowana jednej podstawowej działalności, realizowanej najlepiej spośród konkurentów sektorowych. Model dyrygenta wymaga nowych kompetencji, charakterystycznych dla gospodarki sieciowej, w szczególności zaś²⁹:

1. Doboru członków sieci, podobnie do procedur zarządzania zasobami ludzkimi.
2. Kształtowania więzi pomiędzy członkami sieci i wykorzystania potencjału ekonomicznego tkwiącego w sieci relacji natury społecznej, infrastruktury kooperacyjnej 4W: wspólna wiedza, wzajemność, wiarygodność, wspólne wartości³⁰. Partnerstwo w sieci jest czynnikiem dodającym wartość (*value-adding partnership*)³¹, która opiera się na rdzennych kompetencjach, wartości dla klienta i relacjach³².
3. Ustalenia zasad tworzenia i podziału wartości dodanej.
4. Reagowania na napięcia, konflikty i dysfunkcje operacyjne.

Strategiczne zarządzanie siecią, wymagające głębszego wpływu na kompetencje uczestników sieci, dotychczas funkcjonujących w modelu operatora,

29 W. Czakon, *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2008, s. 7-10.

30 M. Wojna, *Sieci kooperacyjne przedsiębiorstw jako instytucji gospodarki rynkowej*, Akademia Finansów, Warszawa 2003 – praca doktorska niepublikowana, cyt. za: A. Noga (promotor), *Teorie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 91.

31 R. Johnston, P.R. Lawrence, *Beyond Vertical Integration – the Rise of the Value Adding Partnership*, Harvard Business Review, July-August 1988, s. 94-99.

32 P. Kothandaraman, D.T. Wilson, *The Future of Competition*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, March 2001, s. 379-389.

spowodowało pojawienie się pojęcia orkiestracji sieci³³, które obejmuje procesy zarządzania stabilnością sieci, zarządzania zawłaszczaniem renty oraz zarządzania mobilnością wiedzy.

W innym modelu odnoszącym się jednak wyłącznie do sposobu zarabiania pieniędzy³⁴, analizy uwzględniają:

1. Konfigurację łańcucha wartości, strategiczne zasoby i umiejętności firmy.
2. Innowacyjność oraz rodzaj przewagi konkurencyjnej.
3. Wartość poszczególnych części składowych łańcucha wartości, wokół której organizacja koncentrować będzie działania wzmacniające wybrany segment, bądź dążyć do rozbudowy łańcucha jako całości.

Innowacyjność i szybkość działania – jako kryterium wyróżnienia modeli biznesowych – dotyczy przede wszystkim tych sytuacji, kiedy to cykl życia produktu jest stosunkowo krótki, a ponadprzeciętne zyski wynikają przede wszystkim ze strategii „bycia pierwszym”^{35,36}. Ponadto wyróżnia się także modele biznesowe zwracające uwagę na sposób, w jaki kreowana jest wartość dodana³⁷.

Podejście modularne pozwala z kolei wyodrębnić strategie/modeli biznesowe³⁸: dostrajanie do modułu – polega na koncentracji na jednym lub kilku kluczowych ogniwach łańcucha wartości; opanowanie modułu – polega na koncentracji tylko na jednym ogniwie łańcucha wartości i wykorzystaniu ekonomiki skali, nadzwyczajnych kompetencji oraz innowacji do zdominowania tego stadium; tworzenie modułu – innowacja, polegająca na rozwoju rynku pomiędzy istniejącymi warstwami łańcucha wartości.

Każdy model biznesowy przedsiębiorstwa funkcjonującego w permanentnie zmieniających się warunkach, napotyka na określone ograniczenia. Modelem wygrywającym staje się więc model elastyczny, który okresowo ewoluje, powodując konieczność weryfikacji kształtu łańcucha wartości³⁹. Spoty-

33 C. Dhanaraj, A. Parkhe, *Orchestrating Innovation Networks*, Academy of Management Review, Vol. 31, nr 3, 2006.

34 A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelmann, op. cit., s. 81.

35 P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 224.

36 A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelmann, op. cit., s. 84.

37 M. Muszyński, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, PLACET, Warszawa 2006, s. 12.

38 E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 48-54.

39 M. Dzikowska, *Działalność przedsiębiorstw w erze delokalizacji modułów łańcucha wartości*, Studia Ekonomiczne, nr 3 (LXXIV), 2012, s. 411-421.

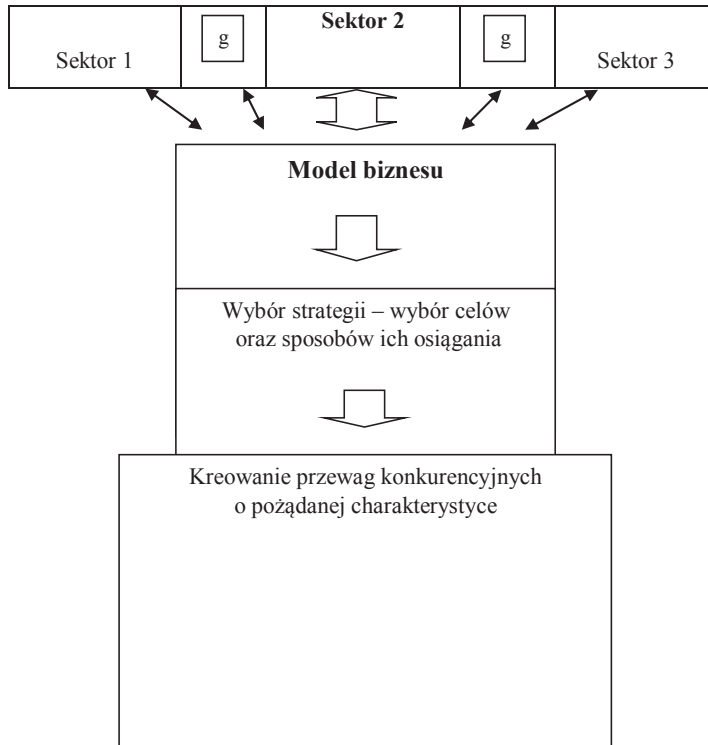
ka się także połączenia różnych modeli biznesu lub ich części, dzięki czemu powstają innowacyjne, trudne do skopiowania meta-modele funkcjonujące w obrębie przestrzeni rynkowej.

Właściwie skonstruowany model biznesu to jasna koncepcja pomysłu biznesowego, która stanowi idealne tworzywo dla opracowania szczegółowego i wiarygodnego planu biznesu. Innymi słowy, właściwy wybór modelu biznesu to punkt początkowy dla rozwoju firmy i osiągania zysku. Nieodpowiednio dobrany model może utrudnić, a nawet uniemożliwić właściwe funkcjonowanie działalności gospodarczej. Kreowanie modelu biznesowego (rysunek 5) powinno przebiegać w następującej sekwencji działań:

1. Analiza potrzeb i sposobu tworzenia wartości, ze szczególnym uwzględnieniem zmian lub trendów rozwojowych w technice i zachowaniach klientów.
2. Wydzielenie elementarnych modułów systemu tworzenia wartości. Podstawą wydzielenia powinny być różnice pomiędzy modułami w obszarze technologii i zasobów, koniecznych dla realizacji zadań wydzielonych modułów.
3. Ocena możliwości aktywności szczełinowych, czyli aktywności pomiędzy istniejącymi już segmentami wraz z oceną relacji między modułowych i atrakcyjności poszczególnych elementów łańcucha/modułów⁴⁰.
4. Wybór modelu – na tym etapie oznacza to wybór miejsca w systemie dostarczania wartości, w tym podjęcie decyzji dotyczącej ilości segmentów aktywności firmy.
5. Wybór strategii modułowych, poszukiwanie możliwości uzyskania efektu synergii.
6. Dobór obszarów zasobowych i sposobów budowania i eksploatacji przewag konkurencyjnych o pożądanej charakterystyce⁴¹. Dotyczy to wszystkich, realizowanych lub analizowanych tylko, aktywności/sektorów/modułów.

⁴⁰ I. Bielski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 68.

⁴¹ Idem, *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Rozprawy nr 125, Wydawnictwa Uczelniane UTP, Bydgoszcz 2007, s. 34-36.



Rysunek 5. Model relacji pomiędzy łańcuchem wartości, modelem biznesu i strategią (g – aktywności szczelinowe, dotychczas włączane do sąsiednich sektorów)
Źródło: opracowanie własne.

Tworząc własny model biznesu, uwzględniać należy poniższe kwestie:

1. Wybrane segmenty/segment należy traktować jako rynki/rynek docelowe, dla których wyznaczyć trzeba cele do osiągnięcia.
2. Dla każdego rynku opracować należy strategię. W przypadku aktywności firmy na kilku sąsiadujących rynkach/modułach konieczne jest opracowanie strategii ogólnej, w tym relacji między sektorami, zwłaszcza dotyczących rozliczeń wzajemnych.
3. Dla realizacji każdej strategii sektorowej należy opracować program budowania przewag konkurencyjnych. W tym celu należy wytypować obszary, na których można wdrożyć innowacje. Dla przypadku aktywności firmy na kilku rynkach istnieje potrzeba rozważenia możliwości wykorzystania efektu synergii.

4. Ważnym elementem w procesie budowania modelu biznesowego są innowacje, które jednocześnie stanowią istotną część strategii organizacji i przenikają, jako nadrzędna filozofia, jej funkcje i struktury organizacyjne. Warto przy tym zaznaczyć, że poszukiwanie innowacyjnych modeli biznesowych coraz częściej traktowane jest przez przedsiębiorstwa jako ważny instrument analityczno-decyzyjny, pozwalający uzyskiwać przewagę konkurencyjną.

Podsumowanie

W trudnych warunkach prowadzenie działalności gospodarczej wymaga skupienia uwagi na zmianach tych warunków oraz wykorzystania wszelkich możliwych sposobów na przetrwanie i umocnienie się. Wymaga to sięgania do arsenału dostępnych metod analitycznych i algorytmów tworzenia i/lub rekonstrukcji modeli biznesowych. W tym celu przeprowadzić należy szczegółową analizę łańcucha tworzenia wartości wraz z oceną atrakcyjności ekonomicznej elementów tego łańcucha i sposobów zawłaszczania zysku. Przeprowadzone analizy powinny doprowadzić do przyjęcia odpowiedniego modelu biznesowego i ułatwić projektowanie i realizację strategii. Jest oczywiste, że pomiędzy modelem biznesu a strategią firmy istnieją ścisłe relacje, różnie rozumiane i prezentowane przez różnych autorów. Budowanie przewagi na podstawie innowacyjnego modelu biznesowego związane jest z koniecznością zmian w zakresie zasobów, niezbędnych dla realizacji przyjętej strategii firmy. Dobrze skonstruowany model biznesowy pozwala na właściwą alokację tych zasobów i skoncentrowanie działalności na wybranym celu, na realizacji przyjętych założeń i możliwie najbardziej optymalnym wykorzystywaniu pojawiających się okazji. Przyjęcie odpowiedniego modelu biznesowego jest istotnym wsparciem dla zarządzania organizacją i zwiększania jej wartości. Można w tym celu wykorzystać, zbudowany na podstawie przeprowadzonych badań, algorytm kreowania modelu biznesowego.

Model ten, ze względu na rozległość analiz i ich pracochłonność, jest trudny do aplikacji, jednak pozwala nie tylko na lepsze zrozumienie własnego biznesu, ale także ułatwia rozwój własnych obszarów aktywności lub niezbędną ich modyfikację.

Bibliografia

Aclair Ch., Murray B., *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Afuah A., *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw – Hill, Irwin 2004.

Afuah A., Tucci Ch., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Baldwin C.Y., Clark K.B., *Design Rules. The Power of Modularity*, Vol. 1, MIT Press, Cambridge, Mass. 2002.

Bielski I., *Definiowanie łańcucha wartości w kontekście formułowania strategii przedsiębiorczej*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.

Bielski I., *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Rozprawy nr 125, Wydawnictwa Uczelniane UTP, Bydgoszcz 2007.

Bielski I., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym środowisku*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2015.

Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, Optimum, Studia Ekonomiczne nr 2 (62), 2013.

Brzóska J., *Innowacyjny model biznesowy – podejście praktyczne*, PDF, <http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Innowacyjny-model-biznesowy-podejscie-praktyczne.pdf>, data dostępu: 22.03.2014.

Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, nr 2 (6) Gliwice 2009.

Coveney P., Highfield R., *Granice złożoności. Poszukiwanie porządku w chaotycznym świecie*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1997.

Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing, Bringing Quality, customer service and marketing together*, Butterworth, Heinemann Ltd., Oxford 1993.

- Cyrson E., *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2002.
- Czakon W., *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2008.
- Desouza K.C., *Outsourcing w trudnych czasach* – wywiad, Harvard Business Review Polska, styczeń 2009.
- Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating Innovation Networks*, Academy of Management Review, Vol. 31, nr 3, 2006.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE w Krakowie, Warszawa 1992.
- Duques R., Gaske P., „Wielka” *organizacja przyszłości*, [w:] F. Hasselbeim, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Dzikowska M., *Działalność przedsiębiorstw w erze delokalizacji modułów łańcucha wartości*, Studia Ekonomiczne, nr 3 (LXXIV), 2012.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowski M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. Jr., Schlesinger L.A., *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, March-April 1994.
- Johnston R., Lawrence P.R., *Beyond Vertical Integration – the Rise of the Value Adding Partnership*, Harvard Business Review, July-August 1988.
- Kothandaraman P., Wilson D.T., *The Future of Competition*, Industrial Marketing Management, Vol. 30, March 2001.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Lanning M.J., Michaels E.G., *A Business is a Value Delivery System*, McKinsey staff paper, nr 41, June 1988.

Magretta J., *What Management is?*, Profile Books, London 2003.

Magretta J., *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa 2014.

Muszyński M., *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, PLACET, Warszawa 2006.

Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Obłój K., *Modele biznesowe: Operator i Integrator*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2001.

Peters T.W., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, New York 1982.

Porter M.E., *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.

Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelmann B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.

Wojna M., *Sieci kooperacyjne przedsiębiorstw jako instytucji gospodarki rynkowej*, Akademia Finansów, Warszawa 2003 – praca doktorska niepublikowana.

Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, nr 7, 1999.

Aneta Ewleszyn

Wiesław Olszewski

Zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach ochrony zdrowia

The management of human resources in health care institutions

Zarys treści: W latach 90. w sektorze ochrony zdrowia zachodziły rewolucyjne zmiany. Zakłady opieki zdrowotnej, wchodząc w system gospodarki rynkowej, zmuszone były wprowadzać programy restrukturyzacyjne. Liczne ograniczenia i cięcia wydatków dotyczyły w głównej mierze kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników. Równocześnie wzrastało zapotrzebowanie społeczne na świadczenia medyczne o coraz wyższej jakości. Nie ma więc wątpliwości, że profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie udzielania świadczeń medycznych staje się koniecznością, a wykorzystanie najlepszych praktyk w zarządzaniu przyniesie wzrost wydajności oraz korzyści zarówno organizacji, jak i zatrudnionym w niej pracownikom.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, personel medyczny, organizacja, zarządzanie, ochrona zdrowia.

Abstract: In the nineties the revolutionary changes were going on in the health sector. Health care facilities were forced to introduce restructuring programmes, while entering free market economy. Many financial restrictions were mainly connected with the costs of hiring the employees. At the same time the social requirements concerning the quality of medical services were increasing. There is no doubt that professional management of human resources in the process of providing medical services is becoming a necessity and taking advantage of the best practices in management will bring the increase of efficiency and advantages for the organization as well as for its employees.

Keywords: human resources, medical personnel, organization, management, health care.

Wstęp

Obecnie sektor ochrony zdrowia staje przed niezwykle trudnymi wyzwaniami; takimi jak: wysoka dynamika starzenia się populacji, niezwykle szybko rozwijająca się konkurencja na rynku usług, wzrost oczekiwań i roszczeń oraz świadomości zdrowotnej pacjentów i przede wszystkim migracja wykwalifikowanego personelu medycznego. Obecnie liczba pracowników medycznych w Polsce jest relatywnie niska w stosunku do średniej europejskiej. Wejście do Unii Europejskiej stworzyło większe możliwości wyjazdu kadry medycznej, zwłaszcza że kwalifikacje polskiego personelu są honorowane i doceniane. Jednak najbardziej motywującym aspektem migracyjnym pozostaje nadal różnica w wynagrodzeniach. Dlatego też profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze ochrony zdrowia jest niezwykle ważnym aspektem. Obszar ochrony zdrowia opiera się przede wszystkim na fachowości, wiedzy i umiejętnościach, dlatego efektywne zarządzanie kadrami, stwarzanie możliwości rozwoju, nauki oraz realizacji zawodowych ambicji ma na celu zatrzymanie zarówno młodej i wykształconej kadry medycznej, jak również pracowników doświadczonych – fachowców.

Pracownicy pełnią niezmiernie istotną rolę w placówkach ochrony zdrowia i dlatego powinni być traktowani w sposób szczególny, który przełoży się na wymierne korzyści dla organizacji. Ludzie doceniani, którym umożliwi się realizację własnych ambicji i celów będą przyczyniać się do osiągnięcia celów organizacji. Sukces w zarządzaniu personelem przekłada się w efekcie na wynik finansowy organizacji i możliwość realizacji wyznaczonej misji¹.

Proces zarządzania personelem w sektorze ochrony zdrowia obejmuje szeroki obszar wielopłaszczyznowej działalności, a mianowicie:

- planowania zatrudnienia,
- doboru pracowników,
- adaptacji pracowników do pracy,
- rozwoju kadr (szkolenia i kursy),
- systemu płac,
- oceny pracowniczej,
- poprawy warunków pracy,

1 M. Kautch, *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 225.

- analizy i weryfikacji zasobów ludzkich w stosunku do potrzeb,
- rozwoju kultury organizacji.

Planowanie zatrudnienia

Istotą planowania zasobów ludzkich (planowania personelu, planowania zatrudnienia) jest pozyskiwanie odpowiednio licznego i kompetentnego personelu i utrzymanie go w długim okresie. Zadanie to obejmuje nie tylko planowanie potrzeb kadrowych, planowanie rekrutacji, ale także planowanie rozwoju pracowników, opracowywanie i prowadzenie polityki szkoleniowej, planowanie warunków pracy, wynagrodzenia itd. Musi ono również uwzględniać otoczenie w jakim działa organizacja. Planowanie zasobów ludzkich, mimo że jest procesem trudnym i skomplikowanym przynosi korzyści w postaci racjonalizacji zatrudnienia (we wszystkich jego czterech wymiarach: ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym), a racjonalizacja przekłada się na wymierne oszczędności finansowe, np. związane z obniżeniem kosztów osobowych. Plany zatrudnienia są punktem wyjścia do kolejnego etapu, jakim jest dobór kandydatów do pracy².

System planowania zasobów ludzkich ma na celu zabezpieczenie placówki ochrony zdrowia w taką ilość kompetentnej i fachowej kadry medycznej, która zapewni bezpieczeństwo świadczenia usług zdrowotnych na najwyższym możliwym poziomie. Zakłady medyczne niejednokrotnie mają problemy z brakiem kadry, zwłaszcza tej o wysokich kwalifikacjach i z dużym doświadczeniem. Z drugiej strony często borykają się z przerostem pracowników zwłaszcza w zasobach personelu pomocniczego, a ograniczone środki finansowe zmuszają placówki do restrukturyzacji zatrudnienia. Wywołuje to fale frustracji wśród pracowników oraz sprzeciwu związków zawodowych, zwłaszcza że placówki ochrony zdrowia często są jedynymi zakładami pracy dla okolicznej ludności. Dla optymalizacji zatrudnienia i racjonalnego gospodarowania środkami, ale przede wszystkim bezpieczeństwa pacjentów zarządzający muszą na bieżąco monitorować stan zatrudnienia, weryfikować potrzeby, analizować stopień wykorzystania kadr, jak również przeprowadzać okresową ocenę zasobów ludzkich. Taki system monitorowania pozwoli zabezpieczyć pozostałe płaszczyzny strategicznej polityki kadrowej, jak: motywacyjny system płacowo-premiowy, rozwój pracowniczy czy polityka szkoleniowa. Szczególną uwagę należy zwrócić na zatrudnienie w Polsce tzw. białego personelu, który przez ostatnie lata systematycznie się zmniejszał.

² Ibidem, s. 227.

Tabela 1. Zatrudnienie wybranego personelu medycznego w latach 1999–2013

Rok	Lekarze	Lekarze – specjaliści chorób zakaźnych	Farmaceuci	Analitycy medyczni	Pielęgniarki
1999	87 524	*	5202	2756	197 153
2000	85 031	725	4524	2672	189 632
2001	87 894	691	4165	2715	187 878
2002	88 070	673	3654	2857	185 892
2003	87 617	648	3472	2997	181 291
2004	85 623	604	2366	2965	180 787
2005	76 046	621	1860	2804	178 790
2006	77 479	571	1714	3080	179 269
2007	78 229	596	1691	3359	182 404
2008	78 086	592	1672	3666	183 049
2009	79 015	621	1694	3484	186 266
2010	79 337	577	1669	3979	184 944
2011	82 376	523	1702	6503	194 225
2012	82 944	548	1773	6984	200 138
2013	83 453	616	1850	7526	189 129
2014	85 789	615	1895	8244	199 188

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CISM.

**Wykres 1.** Liczba lekarzy specjalistów chorób zakaźnych w latach 2000–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli.

Powyższa analiza wybranego personelu medycznego jednoznacznie wskazuje na spadek liczby zatrudnionych lekarzy specjalistów chorób zakaźnych od 2000 r. do roku 2014 z 725 do 615, tj. o około 110 lekarzy, co stanowi spadek 17,87%. Liczba zatrudnionych lekarzy ogółem zmniejszyła się na przestrzeni lat 1999–2014 z 87 524 do 85 789, tj. o 1735, co stanowi spadek o 2,02%.³

Dobór pracowników

Profesjonalny dobór kadry to pokazanie potencjalnym pracownikom, organizacji jako miejsca, które pozwoli na zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań. Punktem wyjścia na tym etapie jest systematyczna kontrola aktualnego zatrudnienia oraz jego wnikliwa analiza. Pozwala to na przeprowadzenie niezbędnych reorganizacji oraz określenie racjonalnych potrzeb, w ścisłej korelacji z potrzebami zgłaszanymi przez poszczególnych kierowników w oparciu o wyznaczone cele. Na tej podstawie odbywa się rekrutacja pracowników na konkretne stanowiska. Następnie w celu wyboru najlepszego kandydata przeprowadzana jest selekcja zgodnie z przyjętymi kryteriami.

W służbie zdrowia kandydatom stawiane są konkretne warunki, tak aby w procesie rekrutacji pracowników zachowane były nie tylko zasady dobrej praktyki planowania zatrudnienia, ale spełnione były również wymagania stawiane kandydatom na określone stanowiska. Powyższe regulują następujące przepisy:

- Ustawa o działalności leczniczej z dnia 15 kwietnia 2011 (tekst jedn.: DzU 2015 r., poz. 618, 788, 905);
- Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (tekst jedn.: DzU 2015 r. nr 136, poz. 857 z późn. zm.);
- Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarzy i położnej (tekst jedn.: DzU 2014 r. nr 0, poz. 1435, 1441, 1877 z 2015 r. poz. 978, 1640);
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk w podmiotach leczniczych nie będących przedsiębiorcami (DzU z 2011 r., nr 151, poz. 896);

³ <http://www.stat.gov.pl/>

- Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 19 sierpnia 1998 r. w sprawie sposobu przeprowadzania konkursu na niektóre stanowiska kierownicze w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami (DzU 2012, poz. 182);
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 28 grudnia 2012 r. w sprawie sposobu ustalania minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek i położnych w zakładach opieki zdrowotnej (DzU 2012, nr 0, poz. 1545);
- Zarządzenia Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów na świadczenia określonego rodzaju wraz z załącznikami.

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 29 marca 1999 r. pracownicy przypisani są stosownie do pełnionych funkcji w taryfikatorze zaszeregowania i wynagradzania, który ściśle koreluje z wymogami kwalifikacyjnymi i stażowymi, jakimi powinien legitymować się kandydat na określone stanowisko. Na szczególną uwagę zasługuje sposób zatrudniania na stanowiska kierownicze, gdzie obowiązuje procedura konkursowa⁴. Zgodnie z Ustawą o działalności leczniczej z dnia 2011 r., procedura ta ma zastosowanie przy wyborze na stanowiska:

- kierownika zakładu;
- zastępcy kierownika zakładu – w przypadku gdy kierownik nie jest lekarzem;
- ordynatora;
 - kierownika kliniki,
 - kierownika oddziałów klinicznych,
- naczelną pielęgniarki;
- pielęgniarki oddziałowej.

⁴ Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami (DzU z 2011 r., nr 151, poz. 896).

Za przygotowanie procedury dla kandydata na dane stanowisko odpowiedzialny jest odpowiednio: podmiot tworzący, rektor czy kierownik zakładu⁵.

Wybór odpowiednich pracowników w głównej mierze przyczynia się do osiągnięcia założonych celów strategicznych, poprawienia wyników ekonomicznych zmniejszenia fluktuacji kadr. Nie ma wątpliwości, że proces ten musi odbywać przy aktywnym udziale dyrekcji placówki. Procedura rekrutacyjna kończy się podpisaniem umowy, w przeważającej ilości umową na czas próbny.

Program adaptacji zawodowej dla osób nowo zatrudnionych

W chwili obecnej większość zakładów opieki zdrowotnej posiada procedury adaptacji pracowniczej, z całą pewnością funkcjonują one w placówkach posiadających akredytację. Jednym z takich podmiotów jest Wojewódzki Szpital Obserwacyjno-Zakaźny w Bydgoszczy.

Celem tej procedury w WSOZ jest ustalenie procesu postępowania w przypadku adaptacji społeczno-zawodowej nowo zatrudnianych pracowników. Procedura obowiązuje we wszystkich komórkach organizacyjnych szpitala i ma za zadanie przystosowanie pracowników do nowych warunków pracy, zapoznanie z zasadami obowiązującymi na danym stanowisku pracy oraz badanie efektywności i samodzielności podczas realizacji zleconych zadań.

Okres adaptacji społeczno-zawodowej pracownika trwa 3 miesiące i realizowany na podstawie indywidualnego planu adaptacji zawodowej. Po upływie tego okresu pracownik zostaje oceniony przez bezpośredniego przełożonego poprzez dokonanie wpisu w „Karcie oceny procesu adaptacji”.

Proces adaptacji społeczno-zawodowej składa się z czterech następujących po sobie etapów:

I etap – przed przyjęciem pracownika

1. Poinformowanie wszystkich pracowników komórki organizacyjnej o zamiarze przyjęcia nowego pracownika – wykonanie tego zadania powierzone bezpośrednio przełożonemu.
2. Przygotowanie stanowiska pracy oraz zgromadzenie niezbędnego wyposażenia dla nowego pracownika – wykonanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.

⁵ Ustawa o działalności leczniczej z dnia 15 kwietnia 2011 (tekst jedn.: DzU 2015 r., poz. 618, 788, 905).

3. Zgromadzenie niezbędnych dokumentów do akt osobowych minimum podanie, CV, kwestionariusz, kserokopię dokumentów potwierdzających kwalifikacje oraz stosowne oświadczenia – wykonanie powierzone Kierownikowi Sekcji ds. Osobowych i Płac.
4. Wydanie skierowania na wstępne badania lekarskie, przygotowanie umowy o pracę, zapoznanie pracownika z Regulaminami wewnętrznymi oraz Kodeksem Etyki – wykonanie powierzone Kierownikowi Sekcji ds. Osobowych i Płac.
5. Szkolenie wstępne i stanowiskowe BHP oraz ppoż. – Inspektor ds. BHP i PPOŻ.
6. Przygotowanie zakresu obowiązków (czynności) – wykonanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.

II etap – po przyjęciu pracownika

1. Przedstawienie nowego pracownika współpracownikom – wykonanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.
2. Zapoznanie z zakresem zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną – wykonanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.
3. Zapoznanie pracownika z instrukcjami, zarządzeniami obowiązującymi w szpitalu, Polityką Jakości, standardami i procedurami – wykonanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.
4. Zapoznanie pracownika ze strukturą organizacyjną Szpitala oraz planem pomieszczeń – wykonanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.
5. Zapoznanie pracownika z zakresem obowiązków uprawnień – wykonanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.
6. Opracowanie indywidualnego planu adaptacji pracownika – wykonanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.

III etap – w trakcie adaptacji społeczno-zawodowej

1. Realizacja planu adaptacji społeczno-zawodowej pracownika – realizacja bezpośrednio przełożony i pracownik.

2. Kontrola zadań pracownika – zadanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.

IV etap – kończący proces adaptacji społeczno-zawodowej

1. Ocena pracownika po zakończonym procesie adaptacji – zadanie powierzone bezpośrednio przełożonemu.
2. Decyzja o dalszej współpracy ewentualnie zwolnieniu pracownika – wspólna decyzja bezpośredniego przełożonego, Kierownika Sekcji ds. Osobowych i Płac i przede wszystkim kierownictwa szpitala.

Nad właściwym i skutecznym stosowaniem przedstawionej procedury nadzór sprawuje Kierownik Sekcji ds. Osobowych i Płac. Prawidłowo przeprowadzony proces adaptacyjny w przyszłości zaowocuje lojalnością pracownika w stosunku do pracodawcy, dużą wydajnością w wykonywaniu obowiązków, ale również przyniesie, co niezwykle motywujące, zadowolenie samemu pracownikowi.

Okresowa ocena pracownika

System ocen pracowniczych jest niezbędnym elementem polityki kadrowej placówek ochrony zdrowia. Systematycznie przeprowadzane procedury oceniania umożliwiają weryfikację prawidłowości obowiązujących procesów doboru pracowników, jak również efektywności wdrożonych programów szkoleniowych. System oceny powinien motywować personel, stanowiąc na przykład podstawę decyzji dotyczących wysokości wynagrodzenia czy jego zmiany. Ocena powinna stanowić również informację o jakości i wydajności pracy, popełnianych błędach, lukach organizacyjnych, złych praktykach, a tym samym stanowić podstawę weryfikacji nieprawidłowości i poprawy wyników. Ocena wyników pozwala np. wyłonić pracowników wyróżniających, jak również takich, którzy w swojej pracy się nie sprawdzają.

Najistotniejszą zasadą w tym procesie to przedstawienie jasnych i czytelnych kryteriów oceny pracownika, jednakowych dla wszystkich zatrudnionych w określonych grupach pracowniczych, oraz przede wszystkim sprawiedliwa ocena.

Motywacyjna rola wynagrodzeń i czynników pozamaterialnych

W placówkach ochrony zdrowia koszty wynagrodzeń stanowią przeważającą część ogółu kosztów ponoszonych na funkcjonowanie. Płace stanowią ekonomiczny ekwiwalent za wykonywaną pracę i tym samym stanowią niezwykle istotny aspekt zależności między pracodawcą a personelem. Wynagrodzenie jest uchwytym miernikiem wartości pracownika. System wynagrodzeń pokazuje, co organizacja ceni, jakich efektów i standardów oczekuje od swoich pracowników, za co jest gotowa płacić i w jakiej wysokości. Pracownik, który zarabia wystarczająco, by zaspokoić swoje cele ekonomiczne, utożsamia się z placówką. Natomiast pracownik, który nie czuje się doceniany przez organizację, będzie szukał pracy gdzie indziej. Ponieważ system wynagrodzeń stanowi jeden z elementów systemu motywowania ludzi, dlatego powinien być:

- skuteczny,
- efektywny,
- prosty i czytelny,
- zgodny z obowiązującym prawem,
- uznaniowy.

W każdej organizacji winny być jasno sprecyzowane kierunki działania. Realistycznie zdefiniowany cel stanowi źródło motywacji. Pracownicy potrzebują jasnych kierunków i zrozumiałych reguł, ponieważ gdy znają zasady łatwiej ich zmotywować⁶. W interesie pracodawcy jest zintegrowanie interesów organizacji z interesami personelu. System będzie motywacyjny, gdy pracownicy będą wynagradzani według ich wkładu pracy, umiejętności i kompetencji. Realizując politykę płac organizacje premiuje działania prowadzące do osiągnięcia celów. Niezbędne jest także powiązanie wynagrodzeń z motywacją wewnętrzną (aspiracjami pracowników, potrzebą samorealizacji, awansu, rozwoju kariery)⁷.

Aby zapobiec fluktuacji kadr, należy stosować motywację pozamaterialną, nastawioną na oczekiwania pracownika, choćby elastyczny czas pracy, umożliwiający udział kursach, szkoleniach, ale także pozwalający na pogodzenie z życiem rodzinnym. Stworzenie organizacji przyjaznej dla pracownika,

⁶ A. Kozierekiewicz, *Koło ratunkowe dla szpitali*, Wspólny Rynek Medyczny Sp. z o.o., Poznań 2008, s. 121.

⁷ M. Kautch, op. cit., s. 257.

w której przestrzega się Zasad Etyki, w której panuje życzliwa i koleżeńska atmosfera pozwoli na osiąganie satysfakcji z pracy, uaktywni zaangażowanie w działalność organizacji.

Podsumowanie

Nie ma wątpliwości, że zasoby pracy są najistotniejszym ogniwem stanowiącym o poziomie świadczeń zdrowotnych. Dlatego celem nowoczesnego zarządzania personelem w instytucjach opieki zdrowotnej – podobnie, jak w innych organizacjach – jest pozyskanie i utrzymanie fachowych zasobów ludzkich. W tym uwzględnione muszą być potrzeby, oczekiwania i wartości pracowników, a także optymalne wykorzystanie tych zasobów, zgodnie z celami i misją organizacji zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Strategiczne podejście do pracownika eksponujące jego potencjał i znaczenie dla skutecznego zarządzania organizacją zyskuje coraz szersze grono zwolenników. To, że zasoby ludzkie należą do jednych z najcenniejszych w organizacji, wynika z następujących przesłanek:

- efektywność działania organizacji uzależniona jest od produktywności jej pracowników, a ta zależy od ich potencjału (wykształcenia, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, celów, wartości i postaw);
- u podstaw większości problemów, z jakimi borykają się organizacje leży czynnik ludzki – to ludzie są ich przyczyną i jednocześnie za ich sprawą i przy ich udziale są one rozwiązywane;
- zasoby ludzkie organizacji charakteryzuje niepowtarzalność cech fizycznych i psychicznych poszczególnych jednostek ludzkich⁸.

Aby procesy rekrutacyjne dały pożądaną efekty, należy skupić uwagę przede wszystkim na satysfakcji pracowników, satysfakcji pacjentów, stosując przejrzysty podział obowiązków i zadań. Zatrudniając pracowników należy wziąć pod uwagę indywidualne i zróżnicowane oczekiwania kandydatów. Stosowanie takiego zestawu dobrych praktyk powinno poprawić wydajność i przynieść korzyści organizacji⁹.

Z uwagi na strukturę zatrudnienia w ochronie zdrowia, gdzie kobiety stanowią około 80% zatrudnionych, należy zastanowić się nad elastycznością czasu pracy, aby obowiązki służbowe można było pogodzić z życiem ro-

8 M. Kautch, op. cit., s. 266-267.

9 K. Walshe, J. Smith, *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 302.

dzinnym¹⁰. Wiek pracowników placówek medycznych jest wyższy od wieku zatrudnionych w innych sektorach gospodarki, dlatego niezwykle istotna jest polityka państwa w kwestii kształcenia nowych kadr medycznych w celu uzupełnienia luki pokoleniowej w zasobach pracy sektora zdrowotnego.

Bibliografia

Główny Urząd Statystyczny, *Zdrowie i Ochrona Zdrowia w 2011 r.*, Warszawa 2012.

Kautch M., *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Kozierkiewicz A., *Koło ratunkowe dla szpitali*, Wspólny Rynek Medyczny Sp. z o.o., Poznań 2008.

Ministerstwo Zdrowia, *Strategia Rozwoju Ochrony Zdrowia 2007–2013*.

Narodowy Rachunek Zdrowia, *Wydatki na ochronę zdrowia 1999, 2002, 2001, 2003*, Biblioteka Wiadomości Statystycznych, t. 54, Warszawa 2006.

Podstawowe dane z zakresu ochrony zdrowia w latach 1995–2005, 2001–2006, GUS, Warszawa.

Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 19 sierpnia 1998 r. w sprawie sposobu przeprowadzania konkursu na niektóre stanowiska kierownicze w podmiotach leczniczych nie będących przedsiębiorcami (DzU 2012, poz. 182).

Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami (DzU z 2011 r., nr 151, poz. 896).

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 28 grudnia 2012 r. w sprawie sposobu ustalania minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek i położnych w zakładach opieki zdrowotnej (DzU 2012, nr 0, poz. 1545).

Stępniewski J., Karniej P., Kęsy P., *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

¹⁰ www.mz.gov.pl

Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (tekst jedn.: DzU 2015 r. nr 136, poz. 857 (z późn. zm.).

Ustawa o działalności leczniczej z dnia 15 kwietnia 2011 (tekst jedn.: DzU 2015 r., poz. 618, 788, 905).

Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej (tekst jedn.: DzU 2014 r. nr 0, poz. 1435, 1441, 1877 z 2015 r. poz. 978, 1640).

Walshe K., Smith J., *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

<http://www.stat.gov.pl/>

www.mz.gov.pl

Emilia Fladrowska

Joanna Muras

Obligacje korporacyjne jako zewnętrzne źródło finansowania działalności gospodarczej na przykładzie przedsiębiorstwa EGB Investments SA

Część I. Charakterystyka obligacji

Corporate bonds as an external source of financing business on the example of enterprise EGB Investments SA

Part I. Characteristics of bonds

Zarys treści: Celem części I, czteroczęściowego opracowania o głównym temacie: „Obligacje korporacyjne jako zewnętrzne źródło finansowania działalności gospodarczej na przykładzie przedsiębiorstwa EGB Investments SA”, jest umożliwienie Czytelnikowi zgłębienia istoty obligacji oraz ich pojęcia, cech i funkcji. W tej części przedstawiono podział obligacji ze względu na różne kryteria i świadczenia wynikające z inwestowania w ten instrument finansowy. Omówiono ryzyko, jakie towarzyszy inwestycji w obligacje, jak również sposoby zabezpieczenia, celem zminimalizowania tego ryzyka. Opisano poszczególne etapy emisji obligacji, ich wycenę oraz aspekty podatkowe z punktu widzenia zarówno emitenta, jak i inwestora, udowadniając hipotezę cząstkową, że dzięki teoretyczno-praktycznej wiedzy istnieje możliwość pozyskania i przeznaczenia kapitału, otrzymanego w drodze emisji obligacji, na rozwój przedsiębiorstwa, zabezpieczając się przed ryzykiem. Głównymi zagadnieniami, omówionymi w tej części artykułu, są:

- pojęcie i cechy obligacji,
- funkcje obligacji,
- klasyfikacja obligacji,
- świadczenia wynikające z obligacji,
- rating – rodzaje ryzyka,

- zabezpieczenia obligacji,
- etapy emisji obligacji,
- wycena obligacji,
- aspekty podatkowe emisji obligacji.

Słowa kluczowe: emitent obligacji, obligatariusz, mechanizm rolowania długu, sekurytyzacja, ocena ratingowa emitenta, instytucja powiernika emisji obligacji.

Abstract: The purpose of Part I, four partial development of the main theme: „Corporate bonds as a source of external financing activity on the example of the company EGB Investments SA,” is to enable the reader to explore the essence of the bonds and their concepts, features and functions. This section presents the classification of bonds due to different criteria and benefits of investing in this financial instrument. They discuss the risk that accompanies the investment in bonds, as well as ways of protecting, in order to minimize this risk. Describes the different stages of the bond issue, valuation and tax aspects from the point of view of both the issuer and the investor, proving the hypothesis partial, that thanks theoretical and practical knowledge, there is the possibility of acquiring and purpose of capital obtained through the issue of bonds, the development company, to hedge against risk. The main issues discussed in this part of the article:

- The concept and features of the bonds,
- Functions of bonds,
- Classification of bonds,
- Benefits arising from the bonds,
- Rating – type of risks,
- Security bonds,
- Valuation of bonds,
- Tax aspects bond issue.

Keywords: bond issuer, bondholder, mechanism rollover of debt, securitization, the credit rating of the issuer, the trustee bond issue.

Wstęp

Celem czteroczęściowego opracowania o głównym temacie: „Obligacje korporacyjne jako zewnętrzne źródło finansowania działalności gospodarczej na przykładzie przedsiębiorstwa EGB Investments SA” jest skuteczne uwydatnienie obligacji jako zewnętrznego, alternatywnego źródła finansowania działalności gospodarczej na przykładzie przedsiębiorstwa EGB Investments SA w latach 2012–2014, dla udowodnienia hipotezy głównej, że finansowanie w tej formie ma pozytywny wpływ na kondycję finansową, szczególnie płynność finansową przedsiębiorstwa, a przy tym jest pozytywnie konkurencyjne w stosunku do kredytu bankowego.

Autorzy założyli, że otrzymane wyniki badań pozwolą dowieść, iż analizowane przedsiębiorstwo dzięki obligacjom zwiększyło swoje przychody oraz wygenerowało dodatni wynik finansowy w poszczególnych latach, dokonując jednocześnie regularnej spłaty długu w postaci prowizji i należnych inwestorom odsetek oraz wykupując instrumenty dłużne w terminie zapadalności.

Autorzy mają zamiar tym pozytywnym przykładem zachęcić inne przedsiębiorstwa do intensywniejszego korzystania z tej, łatwiejszej, zdaniem autorów, formy pozyskiwania kapitałów obcych.

Część I. Charakterystyka obligacji, publikowana w Zeszycie 8, ma na celu umożliwienie Czytelnikowi zgłębienia istoty obligacji oraz ich pojęcia, cech i funkcji. Przedstawiono podział obligacji ze względu na różne kryteria i świadczenia wynikające z inwestowania w ten instrument finansowy. Omówiono ryzyko, jakie towarzyszy przy inwestycji w obligacje, jak również sposoby zabezpieczenia, aby zminimalizować to ryzyko. Opisano poszczególne etapy emisji obligacji, ich wycenę oraz aspekty podatkowe z punktu widzenia zarówno emitenta, jak i inwestora, udowadniając hipotezę cząstkową, że dzięki teoretyczno-praktycznej wiedzy istnieje możliwość pozyskania i przeznaczenia kapitału, otrzymanego w drodze emisji obligacji, na rozwój przedsiębiorstwa, zabezpieczając się przed ryzykiem.

Część II. Rynek obrotu obligacjami, który będzie opisywany w Zeszycie 9, ma na celu zapoznanie Czytelnika z rynkiem obrotu obligacjami. Przedstawiono rys historyczny rozwoju obligacji przedsiębiorstw, dokonano podziału rynku na publiczny i niepubliczny oraz pierwotny i wtórny. Następnie omówiono dynamicznie rozwijający się w Polsce rynek CATALYST i jego strukturę, dla udowodnienia cząstkowej hipotezy, że rynek obrotu obligacjami jest rynkiem dynamicznie rozwijającym się i dlatego warto z niego korzystać. Na końcu zawarto rozważania na temat perspektyw rozwoju rynku obligacji.

Część III. Emisja obligacji korporacyjnych jako sposób pozyskania kapitału, która będzie publikowana w Zeszycie 10, ma na celu przedstawić warunki i dostęp do kapitału pozyskanego w formie obligacji oraz koszt pozyskania tego finansowania, dla udowodnienia hipotezy cząstkowej, że obligacje są korzystną alternatywą względem kredytu bankowego. Dokonano porównania publicznej emisji obligacji z kredytem bankowym oraz zestawiono obowiązki emitenta, wynikające z emisji obligacji i obowiązków kredytobiorcy. Całość rozważań zamyka przedstawienie wad i zalet, które towarzyszą obligacjom korporacyjnym.

Część IV. Pozyskanie i przeznaczenie kapitału otrzymanego w drodze emisji obligacji przez EGB Investments SA w latach 2012–2014, która będzie publikowana w Zeszycie 11, została poświęcona omówieniu pozyskania i przeznaczenia kapitału otrzymanego w drodze emisji obligacji przez przedsiębiorstwo EGB Investments SA w latach 2012–2014. Podrozdziały zawierają charakterystykę działalności przedsiębiorstwa oraz analizę struktury kapitałowej, wielkości pozyskanych środków z obligacji oraz ich przeznaczenie.

Celem treści rozdziału IV będzie również analiza wpływu pozyskanego kapitału na wynik finansowy dla udowodnienia hipotezy częściowej, że pozyskanie i przeznaczenie kapitału otrzymanego w drodze emisji obligacji przez przedsiębiorstwo EGB Investments SA w latach 2012–2014 miało znaczący wpływ na pozytywny poziom wyników finansowych.

Autorzy uważają, że główną wartością publikacji jest zaprezentowanie konkretnego przykładu, zaczerpniętego wiernie z praktyki przedsiębiorstwa, stanowiącego dowód korzyści płynących z opisywanej formy finansowania.

Charakterystyka obligacji (część I)

Pojęcie i cechy obligacji

Termin obligacji zawarty został w Ustawie z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach (DzU 2015, poz. 238) i zgodnie z art. 4 ust. 1, 2 ustawy, są to papiery wartościowe emitowane w seriach, w których emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji (obligatariusza) i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia. Natomiast poprzez papiery wartościowe emitowane w serii rozumie się papiery wartościowe reprezentujące prawa majątkowe podzielone na określoną liczbę równych jednostek.

W związku z tym, że obligacje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym, od momentu emisji obligacji do wykupu może ona wielokrotnie zmieniać właściciela. Tak więc wierzycielem emitenta nie jest ten, kto pożyczył pieniądze emitentowi, lecz każdy kolejny właściciel obligacji.

Z powyższej definicji wynikają dwie ważne dla inwestora kwestie:

- obligacja jest papierem wartościowym, w przeciwieństwie do długu wynikającego z umowy pożyczki;
- obligacja jest dokumentem poświadczającym zobowiązanie emitenta z tytułu zaciągniętego długu.

W odróżnieniu od udziałowych papierów wartościowych (akcji), obligacje¹:

- nie dają obligatariuszowi prawa do majątku emitenta;

¹ T. Puzyrewicz, *Przewodnik dla inwestorów. Obligacje na rynku Catalyst, GPW w Warszawie SA*, Warszawa 2011, s. 18.

- nie dają wpływu na zarządzanie emitentem;
- nie dają miejsca w organach statutowych emitenta;
- w przypadku upadłości, dają pierwszeństwo realizacji roszczeń przed akcjonariuszami;
- przychody z obligacji są łatwiejsze do prognozowania niż przychody z akcji, zazwyczaj są ustalone w dacie emisji obligacji.

Obligacje mogą mieć formę dokumentu, gdy emitent tak postanowi. Prawa z obligacji niemających formy dokumentu powstają z chwilą dokonania zapisu w ewidencji i przysługują osobie w niej wskazanej jako posiadaczowi tych obligacji.

Dokument obligacji powinien zawierać w szczególności²:

- powołanie podstawy prawnej emisji;
- nazwę i siedzibę emitenta, miejsce i numer wpisu do właściwego rejestru;
- nazwę obligacji i cel jej wyemitowania, jeżeli jest określony;
- wartość nominalną i numer kolejnej obligacji;
- opis świadczeń emitenta, ze wskazaniem w szczególności wysokości tych świadczeń lub sposobu ich ustalania, terminów, sposobów i miejsc ich spełnienia;
- oznaczenie obligatariusza (przy obligacji imiennej);
- zakaz lub ograniczenie zbywania obligacji imiennej (ewentualnie);
- datę, od której nalicza się oprocentowanie, wysokość oprocentowania, terminy jego wypłaty i miejsce płatności;
- zakres i formę zabezpieczenia lub informację o jego braku;
- miejsce i datę wystawienia obligacji;
- podpisy osób uprawnionych do zaciągania zobowiązań w imieniu emitenta.

² M. Poślad, S. Thiel, T. Zwoliński, *Akcje i obligacje korporacyjne – oferta publiczna i rynek regulowany*, KPWG, Warszawa 2006, s. 129.

Regulacje prawne dają emitentom i nabywcom obligacji duży zakres swobody decyzji kształtowania ich cech. Dlatego poszczególne emisje obligacji różnią się między sobą i każda charakteryzuje się specyficznymi cechami. Niemniej jednak obligacje mają kilka uniwersalnych cech, które odróżniają je od innych papierów wartościowych, są to m. in.:

- 1) cena:
 - nominalna, czyli taka, od której naliczane są odsetki; emitent po tej cenie, powiększonej o wypracowane odsetki, wykupuje obligacje po upływie terminu zapadalności;
 - emisyjna, czyli taka, po której kupowane są obligacje od emitenta; może być ona niższa lub wyższa od ceny nominalnej, a zależy to od przewidywanego zainteresowania i oprocentowania obligacji;
 - rynkowa, ustalana na codziennych sesjach giełdowych, jako wypadkowa popytu i podaży;
 - rozliczeniowa, czyli giełdowa powiększona o przyrost odsetek; to rzeczywista kwota transakcyjna, jaką płaci kupujący i otrzymuje sprzedający obligacje³.
- 2) termin wykupu (termin ważności lub termin zapadalności) to termin, po upływie którego emitent jest zobowiązany wykupić obligację; może to być jednorazowa spłata, przedterminowa (obligacja zawiera klauzulę) lub może wystąpić mechanizm „rolowania” długu, tzn. że emitent nie zwraca pożyczonego kapitału, ponieważ obligatariusze „płacą” za nowe obligacje, tymi, które powinny być wykupione;
- 3) odsetki (kupony), określają kwoty wypłacane posiadaczowi obligacji w ustalonych okresach do momentu wykupu; długość tego okresu to tzw. okres odsetkowy np. kwartał, pół roku, rok⁴.

³ <http://rynek-kapitalowy.wiedza.diaboli.pl/obligacje> (03.11.2015).

⁴ <http://wiedzaiedukacja.eu/archives/1712> (03.1.2015).

Funkcje obligacji

Obligacje spełniają różne funkcje ze względu na cele gospodarcze, do osiągnięcia których dążą emitenci i obligatariusze. W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka funkcji, mianowicie⁵:

- 1) kredytowa – występuje po stronie emitenta. Polega na tym, że tą drogą pozyskuje on kapitał, którym może rozporządzać. Jest to alternatywa w stosunku do kredytu bankowego, ponieważ brak kontroli ze strony kredytodawcy w zakresie wykorzystania kapitału oraz brak ryzyka zmiany struktury własnościowej emitenta;
- 2) pożyczkowo-lokacyjna – widziana z perspektywy inwestora, ponieważ przynosi zysk. O wyborze tej formy decyduje jej atrakcyjność w stosunku do innych lokat;
- 3) obiegowa – polega na zapewnieniu obrotu wtórnego papierami wartościowymi, rozumianego jako przeniesienie praw inkorporowanych w obligacji przez jego posiadacza na inną osobę. Sposób przeniesienia praw zależy od rodzaju obligacji (imienna czy na okaziciela) oraz postaci (dokumentowana czy zdematerializowana). Pełna realizacja funkcji obiegowej następuje na rynku regulowanym, zorganizowanym w sposób bezpieczny i przejrzysty, który odznacza się odpowiednią płynnością⁶;
- 4) płatnicza – pozwala na spełnienie świadczenia wynikającego z określonego stosunku zobowiązaniowego przez dłużnika poprzez przeniesienie własności obligacji na wierzyciela, zamiast spełnienia świadczenia pieniężnego. Wynika to ze zdolności tych papierów wartościowych do umarzania długu, czyli możliwości zapłaty obligacjami i wykonania tym samym zobowiązania (funkcja obligacji jako środka płatniczego)⁷;
- 5) gwarancyjna – polega na możliwości wyegzekwowania należnych świadczeń od emitenta w drodze przymusowej, jaką zapewnia papier wartościowy. Rozpatrywana jest w aspekcie formalnym i ma-

5 S. Antkiewicz, *Obligacje jako instrumenty finansowania przedsiębiorstwa*, [w:] R. Orłowska (red.), *Wybrane problemy współczesnej gospodarki rynkowej*, Studia i materiały Uniwersytetu Gdańskiego nr 2, 2002, s. 9.

6 <http://www.spolkigieldowe.bdo.pl/biuletyn/62/prawo-i-orzecznictwo/funkcje-obligacji> (21.10.2015).

7 *Ibidem*.

terialnym, sprowadza się do zapewnienia obligatariuszom stałego dochodu z odsetek, z jednoczesnym zagwarantowaniem otrzymania nominalnej wartości obligacji po upływie terminu wykupu;

- 6) zabezpieczająca – polega na wykorzystaniu obligacji jako instrumentu zabezpieczającego inne wierzytelności.

Klasyfikacja obligacji

Istnieje wiele kryteriów, na podstawie których można klasyfikować obligacje. Niektóre wprost wynikają z ustawy o obligacjach, inne zaś mają charakter umowny. Najistotniejszym kryterium jest podział na obligacje tradycyjne (klasyczne), będące poświadczeniem długu oraz instrumenty bardziej złożone, czyli obligacje uprawniające do udziału w zyskach, przychodowe, zamienne i z prawem pierwszeństwa⁸.

Uchwalona przez Sejm w listopadzie 2014 r. nowa ustawa o obligacjach poszerzyła katalog typów obligacji emitowanych przez przedsiębiorstwa, w stosunku do starej ustawy z 1995 r., o obligacje wieczyste i podporządkowane. Obligacje wieczyste to takie, dla których nie wskazano daty wykupu i uprawniające obligatariusza do otrzymywania odsetek przez czas nieoznaczony w formie renty wieczystej. Ponadto stają się wymagalne w przypadku ogłoszenia upadłości albo otwarcia likwidacji emitenta, a także gdy emitent zwleka z wypłatą świadczeń pieniężnych wynikających z obligacji. Emitent może zastrzec prawo wykupu obligacji wieczystych, o ile nastąpi to nie wcześniej niż po upływie 5 lat od daty ich emisji. Natomiast obligacje podporządkowane to obligacje niezabezpieczone. W przypadku upadłości lub likwidacji emitenta, wierzytelności wynikające z tych obligacji zostaną zaspokojone po zaspokojeniu wszystkich innych wierzytelności przysługujących wierzycielom tego emitenta⁹.

W ramach obligacji należy osobno wyróżnić papiery wartościowe powstałe w procesie tzw. sekurytyzacji, która polega na scaleniu i przekształceniu zbioru kredytów, pożyczek w papiery wartościowe, odsprzedawane inwestorom na rynku finansowym. Sekurytyzacja została wykreowana przez sektor bankowy w celu obejścia regulacji ostrożnościowych zawartych w Bazylei I (Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego) oraz w celu upłynnienia kredytów. Ryzyko inwestycyjne związane z udzielaniem kredytów bank ceduje na inwestora, co pozwala mu na bardziej aktywne zarządzanie portfelem aktywów. Początkowo sekurytyzacji podlegały kredyty hipoteczne, następnie została roz-

⁸ M. Poślad, S. Thiel, T. Zwoliński, op. cit., s. 130.

⁹ <http://www.forbes.pl/duze-zmiany-dla-emitentow-obligacji,artykuly> (12.04.2015).

szerzona na przepływy leasingowe, należności z kart kredytowych, pożyczki na zakup samochodów, należności handlowe¹⁰. Obligacje zostały sklasyfikowane w poniższej tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja obligacji

Kryterium podziału obligacji	Rodzaje
Rodzaj świadczenia	<ul style="list-style-type: none"> • pieniężne • niepieniężne
Sposób oprocentowania	<ul style="list-style-type: none"> • kuponowe (stałe, zmienne, indeksowane) • zerokuponowe (dyskontowe)
Rodzaj emitenta	<ul style="list-style-type: none"> • skarbowe (emitowane przez Skarb Państwa) • komunalne (municipalne emitowane przez samorządy terytorialne) • korporacyjne (emitowane przez przedsiębiorstwa) • banki i inne instytucje finansowe
Zakres zabezpieczenia	<ul style="list-style-type: none"> • niezabezpieczone • częściowo zabezpieczone • całkowicie zabezpieczone
Tryb emisji	<ul style="list-style-type: none"> • subskrypcja publiczna • subskrypcja niepubliczna
Rodzaj obrotu	<ul style="list-style-type: none"> • publiczny • prywatny
Sposób oznaczenia obligatariusza	<ul style="list-style-type: none"> • imienne • na okaziciela
Miejsce emisji	<ul style="list-style-type: none"> • krajowe • międzynarodowe (euroobligacje)
Przedmiot zabezpieczenia	<ul style="list-style-type: none"> • hipoteka • zastaw • zespół aktywów • poręczenie
Termin wykupu	<ul style="list-style-type: none"> • krótkoterminowe • średnioterminowe • długoterminowe • z opcją wcześniejszego wykupu
Forma	<ul style="list-style-type: none"> • fizyczna (tradycyjny dokument)¹¹ • zdematerializowana (prawa z obligacji powstają z chwilą dokonania zapisu w ewidencji. Do prowadzenia ewidencji uprawnieni są: <ol style="list-style-type: none"> 1) Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych SA KDPW); 2) spółka, której KDPW przekazał wykonywanie czynności z zakresu prowadzenia depozytu papierów wartościowych; 3) firma inwestycyjna (bank, dom maklerski)¹².

10 D. Dziawgo, *Rynek finansowy – istota, instrumenty, funkcjonowanie*, SKwP, Warszawa, s. 139.

11 J. Czekaj, *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 18-19. Z reguły składa się z trzech części: płaszczka (jest to strona tytułowa, zawierająca nazwę emitenta, nominał, serię i numer papieru oraz inne wymagane prawem informacje; arkusza kuponowego (składa się z odcinków-kuponów, służących do inkasowania procentów lub dywidend; talonu (uprawnienia do otrzymania nowego arkusza kuponów oraz nowego talonu, po wyczerpaniu dotychczasowych).

12 T. Chęciński, *Kilka słów o obligacjach korporacyjnych*, wydanie nr 2 (106) 2011, <http://gazeta-msp.pl>

Kryterium podziału obligacji	Rodzaje
Źródło regulacji prawnej	<ul style="list-style-type: none"> ustawa o obligacjach przepisy szczególne (np. obligacje emitowane przez NBP i Skarb Państwa)
Ryzyko inwestora	<ul style="list-style-type: none"> obligacje o ratingu inwestycyjnym obligacje śmieciowe (tandetne)¹³
Wysokość ceny emisyjnej	<ul style="list-style-type: none"> sprzedawane z dyskontem (cena sprzedaży jest niższa od wartości nominalnej) sprzedawane po wartości nominalnej sprzedawane z premią (cena sprzedaży jest wyższa od wartości nominalnej)¹⁴
Sposób spełnienia głównego świadczenia	<ul style="list-style-type: none"> wykup jednorazowy wykup ratami wykup przed terminem (callable, putable) renty (czas wykupu nie jest określony)¹⁵
Rodzaj praw przysługujących obligatariuszowi	<ul style="list-style-type: none"> z prawem pierwszeństwa nabycia akcji spółki przed jej akcjonariuszami zamienne na akcje z opcją wykupu na żądanie emitenta z opcją wykupu na żądanie inwestora

Źródło: A. Dżuryk, *Przedsiębiorstwo na rynku obligacji*, Uniwersytet Gdański – Katedra Bankowości, III/2015.

Świadczenia wynikające z obligacji

Świadczenia z obligacji mogą mieć charakter pieniężny, niepieniężny lub mieszany. Świadczenie pieniężne inkorporowane w obligacjach obejmuje kwotę wykupu wraz z ewentualnymi należnościami ubocznymi, którymi mogą być zarówno odsetki, jak i kwota dyskonta¹⁶. Wysokość wynagrodzenia płaconego przez emitenta posiadaczowi obligacji uzależniona jest od ich oprocentowania. Odsetki od obligacji są podstawowym dochodem obligatariusza i wypłacane są w formie okresowych płatności, czyli tzw. kuponów¹⁷.

W obrocie obligacjami mają zastosowanie następujące rodzaje oprocentowania¹⁸:

13 D. Dziawgo, op. cit. Terminem tym określa się obligacje posiadające cenę poniżej poziomu inwestycyjnego „BBB/Baa”. Charakteryzują się wysokim poziomem ryzyka inwestycyjnego – w opinii agencji ratingowej istnieje duże prawdopodobieństwo, że inwestorowi nie uda się ich wykupić w terminie.

14 http://korporaty.pl/jak_inwestowac/wprowadzenie_do_obligacji (18.04.2015).

15 Ibidem.

16 *Emisja obligacji – możliwość dywersyfikacji sposobu finansowania rozwoju firmy*, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, broszura 2014, s. 15-16.

17 *Rodzaje oprocentowania obligacji*, <http://www.pib-obligacje.pl>, (16.04.2015).

18 T. Puzyrewicz, op. cit., s. 23-24.

- 1) Stałe – kupon odsetkowy jest dla każdego okresu odsetkowego równy, tzn. obliczany z użyciem stałej stopy procentowej. Inwestor, kupując takie obligacje, jest w stanie określić dokładnie rentowność takiego instrumentu (poszczególne płatności odsetkowe i wykup kapitału). Oprocentowanie nominalne nie zmienia się w zależności od warunków makroekonomicznych, np. stopy inflacji, kursów walut. Stopa zwrotu zależy od wielkości oprocentowania i ceny nabycia obligacji. Obligacje o stałym kuponie chronią inwestorów przed spadającym oprocentowaniem wraz z obniżającymi się stopami procentowymi.
- 2) Zmienne – kupon w poszczególnych okresach odsetkowych jest wyliczany na bazie zmiennej stawki referencyjnej. Odbywa się to zgodnie z rekomendowanym standardem obligacji nominowanych w PLN i EUR, zalecając następującą konstrukcję oprocentowania¹⁹:
 - oprocentowanie w danym okresie odsetkowym stanowi sumę stopy bazowej i marży;
 - stawka WIBOR (3M, 6M, 12M) stanowi stopę bazową. Oprocentowanie obligacji może być różne w każdym z okresów odsetkowych, więc inwestor tylko w przybliżeniu, opierając się na prognozach kształtowania się stawki bazowej (WIBOR), jest w stanie określić, jaką osiągnie stopę zwrotu w okresie do wykupu.
- 3) Indeksowane – to szczególny rodzaj obligacji o zmiennym oprocentowaniu, dla których odsetki są zmieniane (indeksowane) o procent wynikający z poziomu inflacji. Obligacje indeksowane inflacją zabezpieczają przed spadkiem wartości nabywczej zainwestowanych środków.
- 4) Zerokuponowe – obligacje nie posiadają kuponów odsetkowych, więc emitowane są po cenie niższej niż cena nominalna. Dochodem inwestora jest dyskonto (zysk kapitałowy), czyli różnica między ceną emisyjną a ceną nominalną. Świadczenia z obligacji nie muszą wynikać tylko z oprocentowania lub dyskonta, lecz mogą mieć również charakter niepieniężny.

¹⁹ Uchwała nr 414/2009 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA z dnia 8 września 2009 r. w sprawie określenia rekomendowanego standardu obligacji samorządowych i obligacji korporacyjnych na Catalyst.

Ustawa o obligacjach szczegółowo reguluje takie świadczenia w przypadku:

- obligacji partycypacyjnych, przyznających obligatariuszowi prawo do udziału w zyskach emitenta;
- obligacji zamiennych, uprawniających obligatariusza do zamiany tych obligacji na akcje emitenta;
- obligacji z prawem pierwszeństwa, uprawniających obligatariusza do subskrybowania akcji emitenta z pierwszeństwem przed jego akcjonariuszami;
- obligacji przychodowych, przyznających obligatariuszowi prawo do zaspokojenia swoich roszczeń z pierwszeństwem przed innymi wierzycielami emitenta z całości lub z części przychodów, z całości lub części majątku przedsięwzięć, które zostały sfinansowane ze środków uzyskanych z emisji obligacji lub z przychodów z innych przedsięwzięć określonych przez emitenta.

Rating – rodzaje ryzyka

Koszt pozyskania finansowania zależy od ryzyka inwestycji w obligacje. Ryzyko to zależy zarówno od sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim. Na sukces emisji wpływ ma aktualna i przewidywana sytuacja emitenta. Jeżeli jest lepsza, to inwestorzy są bardziej skłonni zaakceptować niższą premię za ryzyko, co z kolei wiąże się z tańszym kosztem kapitału dla przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia jest również sytuacja makroekonomiczna, szczególnie oczekiwania inflacyjne. Jeżeli inflacja wzrasta, zainteresowanie obligacjami jest mniejsze, ponieważ spadają ceny obligacji. Wpływ na powodzenie emisji ma także sytuacja na rynku akcji. Inwestorzy w trakcie hossy chętnie inwestują w akcje, przez co spada zainteresowanie obligacjami korporacyjnymi²⁰. Obligacje korporacyjne oferują atrakcyjne stopy zwrotu, znacznie przekraczające rentowność obligacji skarbowych czy lokat bankowych. Jednak z inwestowaniem w obligacje związane jest większe ryzyko, m.in.: kredytowe, płynności, walutowe, stopy procentowej, wbudowanych opcji²¹.

Żeby nakłonić inwestorów do uczestnictwa w emisji, obligacje mogą być zabezpieczone w podobny sposób, jak kredyty. Wówczas jednak traci się

²⁰ Ryzyko związane z emisją obligacji korporacyjnych, <http://korporaty.pl> (16.04.2015).

²¹ Jakie jest ryzyko obligacji korporacyjnych?, <http://pib-obligacje.pl>, jw.

podstawową przewagę obligacji nad kredytem, czyli możliwość uzyskania środków bez przedstawienia wymaganych zabezpieczeń. Dlatego zamiast zabezpieczeń stosuje się ocenę ratingową emitenta i jego zobowiązań. Ocena ta przeprowadzana jest w związku z ryzykiem kredytowym²².

To przeważnie największe ryzyko związane z inwestowaniem w obligacje korporacyjne. Dotyczy sytuacji, gdy emitent nie jest w stanie wywiązać się z zaciągniętych wobec obligatariuszy zobowiązań. Skutkuje to opóźnieniem wypłaty odsetek, ich brakiem oraz niewykupieniem obligacji przez emitenta, wykupieniem ich poniżej wartości nominalnej lub po upływie terminu zapadalności²³. Dlatego ocena ratingowa jest ważnym elementem uwzględnianym przez inwestorów przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Analiza obejmuje szerszy zakres badań, niż tradycyjna analiza finansowa. Przedsiębiorstwa, które posiadają wysoką ocenę ratingową, są postrzegane jako te o mniejszym ryzyku inwestycyjnym²⁴. Dzięki ratingowi otrzymywany jest wynik oceny zjawisk ekonomicznych za pomocą nienumerycznych symboli określających wiarygodność finansową oraz zdolność przedsiębiorstwa do regulowania krótko- i długoterminowych zobowiązań w perspektywie do 3 lat. Ocena nie jest obowiązkowa, jednakże posiadanie ratingu mówi potencjalnym obligatariuszom, że emitent chce być podmiotem transparentnym i godnym zaufania. Wydawane są przez niezależne podmioty, tzw. agencje ratingowe, które na bieżąco monitorują nadany przez siebie rating do momentu spełnienia zobowiązania przez emitenta. Do najbardziej znanych agencji należą: Moody's, Standard&Poor's, Fitch²⁵. W tabeli 2 przedstawiono standardowo obowiązującą skalę ratingową.

22 B. Duszek, *Jak pozyskać kapitał z rynków giełdowych? Przewodnik dla potencjalnych emitentów*, GPW SA, Warszawa 2010, s. 67.

23 *Ryzyko kredytowe*, <http://pib-obligacje.pl>, jw.

24 J. Mazurek, *Obligacje korporacyjne na Catalyst. Przewodnik dla potencjalnych emitentów*, GPW SA, Warszawa 2013, s. 9-10.

25 *Ibidem*.

Tabela 2. Skala ratingowa obligacji długoterminowych

Grupa	Rating	Rodzaje
Poziom inwestycyjny	AAA	<ul style="list-style-type: none"> • najniższy poziom ryzyka kredytowego • wiarygodność finansowa na najwyższym poziomie • rating nadawany wyłącznie w przypadku wyjątkowo wysokiej zdolności do obsługi zobowiązań finansowych
	AA+ AA AA-	<ul style="list-style-type: none"> • bardzo niski poziom ryzyka kredytowego • wiarygodność finansowa na bardzo wysokim poziomie • bardzo wysoka zdolność do obsługi zobowiązań • niska podatność na niekorzystne warunki gospodarcze
	A+ A A-	<ul style="list-style-type: none"> • niskie prawdopodobieństwo wystąpienia niewypłacalności • wysoka wiarygodność finansowa i zdolność do obsługi zobowiązań • przeciętna odporność na wpływ niekorzystnych warunków gospodarczych utrzymujących się przez dłuższy czas
	BBB+ BBB BBB-	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko kredytowe na średnim poziomie • dobra wiarygodność finansowa i wystarczająca zdolność do obsługi zobowiązań w dłuższym terminie • podwyższona podatność na utrzymujące się dłuższy czas niekorzystne warunki gospodarcze
Poziom spekulacyjny	BB+ BB BB-	<ul style="list-style-type: none"> • podwyższone ryzyko kredytowe • relatywnie niższa wiarygodność finansowa • wystarczająca zdolność do obsługi zobowiązań w przeciętnych lub sprzyjających warunkach gospodarczych • wysoki lub średni poziom odzyskania wierzytelności w przypadku wystąpienia niewypłacalności
	B+ B B-	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie ryzyko kredytowe • zdolność do obsługi zobowiązań jedynie przy sprzyjających warunkach zewnętrznych • średni lub niski poziom odzyskania wierzytelności w przypadku wystąpienia niewypłacalności
	CCC CC C	<ul style="list-style-type: none"> • bardzo wysokie ryzyko kredytowe • bardzo niska zdolność do płynnej obsługi zobowiązań nawet sprzyjających warunków gospodarczych • niski lub bardzo niski poziom odzyskania wierzytelności w przypadku wystąpienia niewypłacalności

Źródło: A. Dżuryk, *Przedsiębiorstwo na rynku obligacji*, Uniwersytet Gdański – Katedra Bankowości, III/2015.

Inwestowanie w obligacje, poza ryzykiem kredytowym, jest zagrożone również innymi rodzajami ryzyka, do których należą²⁶:

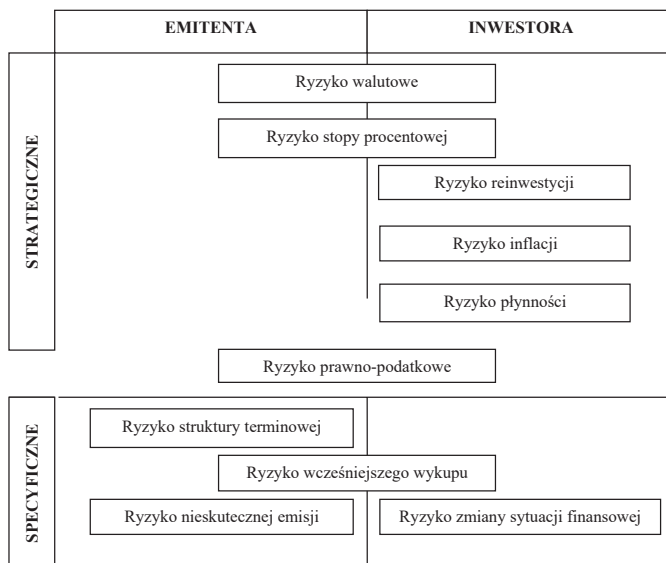
- 1) Ryzyko płynności – niemożliwość zbycia lub nabycia obligacji, co ma niekorzystny wpływ na jej cenę. Przyczyną tej sytuacji jest brak ofert kupna – sprzedaży lub ich niewystarczająca wielkość. Następstwem ryzyka płynności są trudności z dokonaniem rzetelnej wyceny posiadanych w portfelu instrumentów finansowych.

²⁶ Jakie jest ryzyko obligacji korporacyjnych? Rodzaje ryzyka, <http://pib-obligacje.pl, jw>.

- 2) Ryzyko walutowe – polega na tym, że na skutek wahań kursu walutowego efekt inwestycji w walucie, którą posługuje się inwestor, np. PLN, może być inny niż efekt inwestycji liczony w walucie, w której denominowana jest obligacja, np. EUR. Dochodzi wówczas do sytuacji, w której inwestor poniesie stratę, mimo dodatniego wyniku inwestycji w walucie instrumentu finansowego (EUR).
- 3) Ryzyko stopy procentowej – wartość obligacji jest uzależniona od zmiany rynkowych stóp procentowych. Wzrost stóp procentowych powoduje spadek wartości obligacji; dotyczy to głównie obligacji o stałym oprocentowaniu i zerokuponowych.
- 4) Ryzyko wbudowanych opcji – skutkiem tego ryzyka jest możliwość wcześniejszego zakończenia inwestycji niż planowana poprzez wcześniejszy wykup obligacji. Ryzyko to jest związane z obligacjami z opcją wcześniejszego wykupu na żądanie emitenta lub obligatariusza, zamiennych oraz z dołączonymi innymi opcjami.

Typologię ryzyka przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Typologia ryzyka



Źródło: M. Pawłowski, *Rynek obligacji korporacyjnych w Polsce: uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, CeDeWu, Warszawa 2015.

Zabezpieczenia obligacji

Emitent odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania wynikające z obligacji. Nie stanowi to jednak wystarczającego zabezpieczenia dla inwestorów, ponieważ w przypadku likwidacji przedsiębiorstwa często bardzo trudno jest wyegzekwować zobowiązania. Zabezpieczenie obligacji jest korzystne dla obligatariusza, ponieważ chroni go w przypadku kłopotów emitenta. Natomiast emitent dzięki temu może pozyskać większą liczbę inwestorów ze względu na ograniczenie ryzyka. Jest to związane również z niższym kosztem pozyskania finansowania, gdyż premia za ryzyko bezpieczniejszej inwestycji jest niższa²⁷.

Do najczęściej stosowanych zabezpieczeń należą²⁸:

- 1) Hipoteka – pozwala obligatariuszom na zaspokojenie swoich roszczeń wobec emitenta z nieruchomości, która objęta jest hipoteką. Skuteczność zabezpieczenia zależy od wartości nieruchomości oraz od tego, czy nie jest ona obciążona na rzecz innych podmiotów. Hipoteka zabezpieczająca wierzytelność z obligacji powstaje z momentem wpisu do księgi wieczystej. Hipotekę ustanowić można również na użytkowniku wieczystym i spółdzielczym prawie do lokalu mieszkalnego.
- 2) Zastaw rejestrowy – ustanawia się go na rzeczach lub prawach na rzecz obligatariuszy na podstawie umowy pomiędzy właścicielem rzeczy lub praw a administratorem zastawu, który reprezentuje inwestora.
- 3) Gwarancja (zabezpieczenie o charakterze osobistym) – polega na tym, że gwarant, np. bank, bierze na siebie odpowiedzialność za spłatę zobowiązań wynikających z obligacji, gdyby emitent nie wywiązał się ze swoich zobowiązań wobec obligatariuszy. Jeżeli jednak gwarant i emitent należą do tej samej grupy kapitałowej, to pogorszenie sytuacji finansowej jednego może również powodować pogorszenie sytuacji drugiego.
- 4) Poręczenie (zabezpieczenie o charakterze osobistym) – jest ustanawiane na rzecz konkretnej osoby, więc nie przechodzi na rzecz kolejnego nabywcy obligacji na okaziciela.

²⁷ Rodzaje zabezpieczenia obligacji, <http://korporaty.pl> (16.04.2015).

²⁸ Zabezpieczenia obligacji, czyli ograniczenie ryzyka kredytowego, <http://pib-obligacje.pl>, jw.

- 5) Cesja wierzytelności – ustanawiana jest na bieżących lub przyszłych wierzytelnościach.
- 6) Blokada finansowa – polega na blokadzie środków finansowych lub instrumentów finansowych na rachunku (np. akcjonariuszy, emitenta) oraz ograniczenie pełnomocnictwa do dysponowania rachunkiem pod pewnymi określonymi warunkami.
- 7) Zabezpieczone aktywami – bazuje na należnościach majątkowych, np. raty leasingowe, wierzytelności z kart kredytowych i niezabezpieczone pożyczki osobiste. Płatności odsetkowe i płatności kwoty nominalnej od aktywów bazowych zabezpieczają strumienie pieniężne na wypłatę odsetek od wyemitowanych obligacji i spłatę kwoty nominalnej w terminie wygaśnięcia²⁹.

Dla większego bezpieczeństwa inwestujących w obligacje wprowadza się instytucję powiernika emisji. Powiernik z mocy ustawy reprezentuje posiadaczy obligacji, a emitent zostaje zobowiązany do podpisania umowy powierniczej, która obejmuje m.in. obsługę obligacji w momencie ich emisji, określenie warunków ich wygaśnięcia, określenie obowiązków emitenta. Do obowiązków powiernika należy monitorowanie i nadzorowanie wykonania warunków umowy emisyjnej³⁰.

Etapy emisji obligacji

Z emisją obligacji związanych jest szereg czynności faktycznych i prawnych, podejmowanych w określonym czasie i porządku. Do czynności tych należy³¹:

- 1) zdolność emisyjna – należy zweryfikować, czy podmiot zamierzający emitować obligacje ma zdolność emisyjną. Ustawa z 15 stycznia 2015 r. o obligacjach określa katalog podmiotów, którym przyznaje prawo do emisji obligacji; są to:
 - osoby prawne, w tym osoby prawne prowadzące działalność gospodarczą i mające siedzibę poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;

29 N. Golec, *Rynek obligacji – wprowadzenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 104-105.

30 W. Dębski, *Akcje, obligacje i ich wycena*, Absolwent, Łódź 1997, s. 47-48.

31 Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, broszura 2014, jw., s. 116-123.

- spółki celowe, tj. osoby prawne utworzone wyłącznie w celu przeprowadzenia emisji obligacji;
 - osoby prawne upoważnione do emisji obligacji na podstawie odrębnych ustaw;
 - spółki komandytowo-akcyjne;
 - spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe oraz Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa;
 - gminy, powiaty oraz jednostki samorządu terytorialnego;
 - instytucje finansowe, których członkiem jest Rzeczpospolita Polska lub Narodowy Bank Polski, lub przynajmniej jedno z państw należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), lub bank centralny takiego państwa, lub instytucje, z którymi Rzeczpospolita Polska zawarła umowy regulujące działalność takich instytucji na terenie Rzeczypospolitej Polskiej i zawierające stosowne postanowienia dotyczące emisji obligacji;
- 2) tryb emisji – po przeprowadzeniu odpowiednich analiz co do zasadności i celowości pozyskania przez emitenta środków finansowych poprzez emisję obligacji, należy wybrać odpowiedni tryb emisji, który może nastąpić przez:
- publiczne proponowanie na podstawie Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r., DzU z 2015 r. poz. 978, 1260 o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych;
 - publiczne proponowanie nabycia obligacji, do których nie stosuje się ustawy o ofercie publicznej;
 - niepubliczne proponowanie nabycia obligacji, skierowane do indywidualnych adresatów;
- 3) czynności przygotowawcze – emitent powinien określić:
- rodzaj świadczeń wynikających z obligacji (pieniężne, niepieniężne);

- zamiar zawarcia tzw. umowy o subemisję z określonymi instytucjami finansowymi (banki, firmy inwestycyjne), które mają gwarantować osiągnięcie progu emisyjnego poprzez wyszukanie nabywców obligacji lub objęcie tych obligacji w celu dalszego zbycia;
 - próg emisji (minimalną liczbę obligacji);
 - cel emisji (obligatoryjnie cel określają jednostki samorządu terytorialnego, związek jednostek samorządowych lub Miasto Stołeczne Warszawa, w pozostałych przypadkach określenie celu emisji ma charakter fakultatywny);
- 4) decyzja o emisji – jeżeli decyzja o emisji obligacji została podjęta, należy dokonać analizy dokumentów (statut, umowa spółki, regulaminy Rady Nadzorczej, Zarządu). Na tym etapie emitent powinien zdecydować, czy kolejne czynności przeprowadzi samodzielnie, czy zdecyduje się na usługi profesjonalnego podmiotu, np. firmy inwestycyjnej, kancelarii prawniczej, banku;
 - 5) przygotowanie propozycji nabycia obligacji – emitent udostępnia informacje, które pozwolą obligatariuszom ocenić jego sytuację finansową;
 - 6) skierowanie propozycji nabycia obligacji;
 - 7) przyjęcie propozycji nabycia obligacji;
 - 8) przydział obligacji – powinien być dokonany w terminie 6 tygodni od dnia złożenia ostatniej propozycji nabycia obligacji;
 - 9) wydanie dokumentu obligacji.

Wycena obligacji

Wycena obligacji to proces ustalania jej wartości, czyli sumy obecnej wartości przepływów pieniężnych, którą inwestor otrzyma w czasie posiadania obligacji. Porównanie wartości z bieżącą ceną rynkową pozwala inwestorowi podjąć decyzję, czy przy oczekiwanej stopie zwrotu warto te obligacje zakupić³². Proces ten polega na określeniu tzw. sprawiedliwej wartości obligacji. Jest to cena, po której obligacje powinny być sprzedawane na rynku znajdującym się w rów-

32 W. Dębski, op. cit., s. 61.

nowadze, który dysponuje wystarczającymi informacjami i działa racjonalnie. Cena rynkowa kształtuje się pod wpływem popytu i podaży, więc zdeterminowana jest przez czynniki rynkowe, do których należą m.in.: poziom stóp procentowych, poziom ryzyka niedotrzymania warunków przez emitenta³³.

Podstawową metodą stosowaną przy wycenie obligacji jest metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych wyrażona wzorem:

$$P = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

gdzie:

n – liczba okresów posiadania obligacji;

P – wartość obligacji otrzymana w wyniku wyceny;

C – przepływ pieniężny z tytułu posiadania obligacji, uzyskanych w t -tym okresie posiadania obligacji;

r – stopa dyskontowa / wymagana stopa zwrotu z obligacji.

Poprzez porównanie wycenionej wartości obligacji z ceną obligacji na rynku inwestor może uzyskać następujące informacje:

1. Wartość obligacji z wyceny jest wyższa od ceny rynkowej – oznacza to niedowartościowanie obligacji, czyli jest ona warta więcej niż kosztuje na rynku.
2. Zalecany jest zakup obligacji.
3. Wartość obligacji z wyceny jest niższa od ceny rynkowej – oznacza to, że obligacja jest przewartościowana, czyli jest ona warta mniej niż kosztuje na rynku. Zalecana jest sprzedaż obligacji.
4. Wartość obligacji uzyskana z wyceny jest zbliżona do ceny rynkowej, czyli jest warta tyle, ile kosztuje na rynku.

Aspekty podatkowe emisji obligacji

Z emisją obligacji związane jest uzyskanie przychodów po stronie inwestora i poniesienie kosztów po stronie emitenta. Transakcje na obligacjach podlegają

³³ K. Jajuga, *Obligacje i akcje*, KNF, Warszawa 2009, s. 16-17.

przepisom podatkowym powszechnie obowiązującym w Polsce. U indywidualnych inwestorów opodatkowaniu podlegają przychody transakcyjne i odsetkowe uzyskane z instrumentów dłużnych. Dochody z odsetek są opodatkowane 19% podatkiem zryczałtowanym. Dla osób fizycznych płatnikiem tego podatku jest zazwyczaj podmiot prowadzący ich rachunek maklerski lub sam emitent (jeśli pełni rolę administratora). Przychód z odsetek zostaje pomniejszony o pobrany podatek, a na rachunek inwestora wpływa kwota netto odsetek. Inwestor indywidualny może również uzyskać dochód z odpłatnego zbycia instrumentów finansowych, tzn. wtedy, gdy na rynku wtórnym sprzeda obligacje po cenie wyższej niż ich cena nabycia³⁴. Wówczas tak uzyskany dochód podlega opodatkowaniu na zasadach określonych w Ustawie z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (DzU z 2015 r. poz. 73 z późn. zm.).

Jeżeli inwestora obowiązują przepisy ustawy o rachunkowości, wówczas zgodnie z art. 3 ust. 1 pkt 17 ustawy, obligacje są inwestycjami, czyli aktywami nabytymi przez jednostkę w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu ich wartości w czasie lub uzyskania z nich przychodów w formie odsetek. Obligacje ujmowane są w bilansie jako inwestycje długoterminowe lub krótkoterminowe. Zależy to od tego, czy posiadana obligacja będzie przeznaczona do obrotu w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego lub od dnia nabycia, czy będzie przeznaczona do sprzedaży w okresie późniejszym.

Zakupione aktywa finansowe wprowadza się do ksiąg rachunkowych na dzień zawarcia kontraktu w cenie nabycia, czyli w wartości godziwej poniesionych wydatków, powiększonej o koszty np. prowizji maklerskiej³⁵.

Z punktu widzenia przepisów Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (CIT) DzU z 2015 r. poz. 1348, pozyskanie kapitału w drodze emisji papierów wartościowych nie jest dla emitenta przychodem, natomiast wydatki związane z emisją obligacji stanowią koszt uzyskania przychodu (KUP). Jeżeli koszty te dotyczą okresu przekraczającego rok podatkowy, a nie jest możliwe określenie, jaka ich część dotyczy bieżącego roku podatkowego, wówczas stanowią one KUP proporcjonalnie do długości okresu, którego dotyczą³⁶. Wydatki poniesione w celu przygotowania emisji obligacji stanowią KUP nawet wtedy, gdy do emisji nie doszło i rozlicza się je w dacie poniesienia³⁷. Emisja obligacji nie spełnia przesłanek do uznania jej za czynność

34 T. Puzyrewicz, op. cit., s. 41-42.

35 Ewidencja obligacji, <http://sgh.gofin.pl> (14.04.2014).

36 Interpretacja indywidualna Dyrektora Izby Skarbowej w Łodzi z dnia 18 sierpnia 2011 r., IPTB3/423-66/11-

37 Interpretacja indywidualna Izby Skarbowej w Katowicach z dnia 8 marca 2010 r., IBPBI/2/423-1543/09/JD.

opodatkowaną na podstawie przepisów Ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (VAT) DzU z 2015 r. poz. 1223. Wydanie obligacji obligatariuszom nie stanowi dostawy towarów w rozumieniu ustawy o VAT, ponieważ zgodnie z art. 7 ust. 1, przez dostawę towarów rozumie się przeniesienie prawa do rozporządzania towarami jak właściciel. Czynność ta nie może być również kwalifikowana jako świadczenie przez emitenta usługi, ponieważ przedsiębiorstwo zaciąga dług, który następnie będzie musiało spłacić wraz z należnymi odsetkami. Emisja obligacji nie powoduje również przeniesienia prawa do wartości majątkowych, gdyż jest to metoda pozyskania kapitału.

Do emisji obligacji nie stosuje się również przepisów Ustawy z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (PCC) DzU z 2015 r. poz. 1322. W katalogu czynności wymienionych w ustawie o PCC nie wymieniono emisji obligacji.

Podsumowanie

Obligacje doskonale wypełniają lukę między lokatami bankowymi i akcjami. Na świecie od dawna znane i doceniane są zalety obligacji, w Polsce zaś są instrumentem dłużnym, który od niedawna zdobywa popularność wśród emitentów i inwestorów.

Z uwagi na fakt, że obligacje łączą w sobie cechy lokat i akcji, mogą się wydać atrakcyjne zarówno zwolennikom lokat, jak i zwolennikom rynku akcji. Pierwszej grupie zależy na wysokości oprocentowania, dla drugiej ważne są stabilne dochody z obligacji (tj. świadczenia wynikające z obligacji). Konstrukcja obligacji pozwala przewidzieć wynik inwestycji, ponieważ Emitent obligacji ustala z góry dzień wykupu, dni płatności odsetek oraz wysokość oprocentowania. W Polsce przeważa emisja obligacji o zmiennym oprocentowaniu przy zastosowaniu marży ponad stopę WIBOR.

Niniejsze opracowanie dostarcza Czytelnikowi informacji o cechach i funkcji obligacji oraz o ryzyku związanym z emisją obligacji (po stronie Emitenta) i inwestowaniem w obligacje (po stronie Inwestora). Mniejsze oprocentowanie płać przedsiębiorstwa, które mają stabilną sytuację finansową i dają poczucie bezpieczeństwa Inwestującym, że w terminie wymagalności odzyskają oni zainwestowany kapitał wraz z odsetkami. Odwrotna jest sytuacja przedsiębiorstw, które nie są znane na rynku, nie posiadają oceny ratingowej i nie zabezpieczają emitowanych obligacji, muszą płacić większe oprocentowanie za ryzyko. Wynika z tego podstawowy wniosek, że ryzyko związane z obligacjami dotyczy głównie wypłacalności Emitentów. Dlatego niezmiernie ważne jest zabezpieczenie obligacji, np. hipoteką, zastawem rejestrowym, gwarancją

poręczeniem, cesją wierzytelności, blokadą finansową lub aktywami. Zabezpieczenie bądź jego brak może przesądzić o powodzeniu emisji obligacji.

Czytelnik zostaje zapoznany z zagadnieniami prawno-organizacyjnymi oraz aspektami podatkowymi emisji obligacji, zdobywając przygotowanie do studiowania II części przedmiotowego artykułu o tytule: *Rynek obrotu obligacjami*.

Bibliografia

Antkiewicz S., *Obligacje jako instrumenty finansowania przedsiębiorstwa*, [w:] R. Orłowska (red.), *Wybrane problemy współczesnej gospodarki rynkowej*, Studia i materiały Uniwersytetu Gdańskiego nr 2, 2002, s. 9.

Czekaj J., *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Chęciński T., *Kilka słów o obligacjach korporacyjnych*, wydanie nr 2 (106) 2011, <http://gazeta-msp.pl>

Dębski W., *Akcje, obligacje i ich wycena*, Absolwent, Łódź 1997.

Dziawgo D., *Rynek finansowy – istota, instrumenty, funkcjonowanie*, SKwP, Warszawa 2007, s. 126.

Duszek B., *Jak pozyskać kapitał z rynków giełdowych? Przewodnik dla potencjalnych emitentów*, GPW SA, Warszawa 2010.

Golec N., *Rynek obligacji – wprowadzenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Jajuga K., *Obligacje i akcje*, KNF, Warszawa 2009.

Mazurek J., *Obligacje korporacyjne na Catalyst. Przewodnik dla potencjalnych emitentów*, GPW SA, Warszawa 2013.

Pawłowski M., *Rynek obligacji korporacyjnych w Polsce: uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, CeDeWu, Warszawa 2015.

Poślad M., Thiel S., Zwoliński T., *Akcje i obligacje korporacyjne – oferta publiczna i rynek regulowany*, KPWG, Warszawa 2006.

Puzyrewicz T., *Przewodnik dla inwestorów. Obligacje na rynku Catalyst*, GPW w Warszawie SA, Warszawa 2011.

Emilia Fladrowska

Patrycja Rataj

Bohdana Halai

Olena Polanska

Wycena zapasów w systemie rachunkowości ze szczególnym uwzględnieniem towarów

Valuation of inventories in the accounting system with particular emphasis on commodities

Zarys treści: Wycena zapasów w systemie rachunkowości oznacza pomiar wartości poszczególnych pozycji zapasów, ujętych w części B. I. aktywów bilansu, w mierniku pieniężnym. Prawdopodobnie wycena w systemie rachunkowości jest istotnym i jednocześnie dość trudnym zagadnieniem. Zasadnicza trudność polega na tym, że w zależności od przyjętej metody wyceny, można uzyskać różne wyniki, określające wartość tego samego składnika majątku.

Wycena poszczególnych składników zapasów w rachunkowości występuje zasadniczo w dwóch momentach:

- na dzień ujęcia składnika w księgach rachunkowych,
- na dzień bilansowy.

Ze względu na złożoność zagadnienia, intencją autorów jest umożliwienie Czytelnikowi dokładniejszego jego zgłębienia i zachęcenia do dalszego, ustawicznego kształcenia w zakresie wyceny i ewidencji zapasów, w czasie rzeczywistym, z jednoczesnym optymalizowaniem kosztów: składowania zapasów, przebiegu procesu produkcji oraz sprzedaży. Ewidencja zapasów powinna się odbywać w zintegrowanym, bazodanowym systemie informatycznym rachunkowości, przy jednoczesnym wprowadzaniu dowodów u źródła, tzn. w miejscu powstania zdarzenia gospodarczego.

Słowa kluczowe: materiały, produkty w toku, produkty gotowe, towary, metoda FIFO (*first in – first out*) – pierwsze weszło, pierwsze wyszło; metoda LIFO (*last in – first out*) – ostatnie weszło, pierwsze wyszło.

Abstract: Valuation of inventories in the accounting system is a measure of the value of individual items of inventory included in Part B. I. assets, money in the meter. Proper valuation in the accounting system is an important and difficult issue at the same time. The main difficulty lies in the fact that, depending on the adopted method of valuation, you can get different results, indicating the value of the same asset.

Valuation of individual components of inventories in accounting are basically in two moments:

- at the recognition date component in the books,
- the balance sheet date.

Due to the difficulty of the issue, the intention of the authors is to enable the reader to more accurately understand it fully and to encourage further, continuing education in the field of valuation and accounting of inventory in real time, while optimizing costs: storage of inventory, process of production and sales. The stock should take place in an integrated, database information system of accounting, while the introduction of evidence at the source, i.e. site of the incident economy.

Keywords: materials, work in progress, finished products, goods, FIFO method – first in, first out; LIFO method – last in – first out.

Wstęp

Celem artykułu jest analiza metod wyceny zapasów w systemie rachunkowości dla udowodnienia hipotezy, że właściwe i racjonalne zastosowanie wybranej metody wyceny zapasów jest zagadnieniem złożonym, dlatego wymagającym:

- od pracowników księgowości i magazynierów dogłębnej znajomości przedsiębiorstwa, w szczególności w zakresie rodzaju zapasów materiałowo-towarowych i ich terminów ważności na wejściu do przedsiębiorstwa oraz towarowo-produktowych, z uwzględnieniem ich terminów ważności, na wyjściu z przedsiębiorstwa;
- zastosowania odpowiedniego systemu informatycznego rachunkowości i prawidłowego jego wdrożenia w modułach:
 - Gospodarka materiałowa;
 - Obrót towarowy;
 - Sprzedaż – produkty gotowe;
- zastosowania, w wycenie zapasów, cen dostosowanych do rodzaju działalności podstawowej przedsiębiorstwa, zapewniających efektywne funkcjonowanie jednostki;
- skutecznego przeszkolenia księgowych i magazynierów w funkcjonowaniu systemu informatycznego w zakresie wyceny i ewidencji

zapasów, w czasie rzeczywistym, z jednoczesnym optymalizowaniem kosztów: składowania zapasów, przebiegu procesu produkcji oraz sprzedaży. Ewidencja zapasów powinna się odbywać w zintegrowanym, bazodanowym systemie informatycznym rachunkowości, przy jednoczesnym wprowadzaniu dowodów u źródła, tzn. w miejscu powstania zdarzenia gospodarczego.

Intencją autorów jest umożliwienie Czytelnikowi głębszego rozpatrzenia tych zagadnień, szczególnie w sferze towarów, ze względu na dominację przedsiębiorstw handlowych w warunkach polskiej gospodarki.

Ustawa o rachunkowości (w dalszej części artykułu zwana uor), w zał. 1, w aktywach obrotowych bilansu (B.I.), normuje grupy zapasów, stąd w ujęciu niżej wymienionych grup zapasów będzie przedstawiony niniejszy artykuł:

1. Materiały.
2. Produkty w toku.
3. Produkty gotowe.
4. Towary.

Polska uor definiuje rzeczowe aktywa obrotowe, podając, że rozumie się przez to materiały nabyte w celu zużycia na własne potrzeby, wytworzone lub przetworzone przez jednostkę produkty gotowe (wyroby, usługi) zdadne do sprzedaży lub w toku produkcji, półprodukty oraz towary nabyte w celu odprzedaży w stanie nieprzetworzonym.

Wycena oznacza pomiar wartości poszczególnych pozycji aktywów i pasywów w mierniku pieniężnym. Prawidłowa wycena w systemie rachunkowości jest istotnym i jednocześnie dość trudnym zadaniem. Zasadnicza trudność polega na tym, że w zależności od przyjętej metody wyceny, można uzyskać różne wyniki, określające wartość tego samego składnika majątku, względnie źródła jego finansowania. Przy tym należy precyzyjnie zwracać uwagę na terminy ważności zapasów.

Wycena poszczególnych składników aktywów i pasywów w rachunkowości występuje zasadniczo w dwóch momentach:

- na dzień ujęcia składnika w księgach rachunkowych,
- na dzień bilansowy.

Wycena zapasów

Wycena dokonywana na dzień bilansowy ma na celu ustalenie wartości poszczególnych pozycji i grup zapasów, z punktu widzenia korzyści, jakie w przyszłości jednostka osiągnie z tytułu ich posiadania.

Niekiedy zachodzi konieczność obniżenia na dzień bilansowy cen zakupu, nabycia lub kosztów wytworzenia do poziomu cen sprzedaży netto.

Może to wystąpić, dla przykładu, gdy:

- zakupiono materiały, towary lub wytworzono wyroby w ilościach przekraczających możliwości sprzedaży, wskutek czego stały się nie modne lub technicznie przestarzałe i trzeba dokonać odpisów aktualizujących wartość do poziomu umożliwiającego ich sprzedaż;
- niektóre składniki zapasów, na skutek długotrwałego przechowywania, utraciły częściowo lub całkowicie pierwotną wartość użytkową.

Sposób wyceny zapasów, ujmowanych (księgowanych) bieżąco na kontach ksiąg pomocniczych (analitycznych), zależy od rodzaju zapasów oraz sposobu ich nabycia.

W praktyce mogą wystąpić trzy metody pozyskania zapasów:

- zakup,
- wytworzenie we własnym zakresie,
- darowizna.

Dla przykładu:

- w sytuacji **zakupu** może to być **cena zakupu** bądź **cena nabycia**, co zaprezentowano w tabeli 1;
- w przypadku **wytworzenia** we własnym zakresie wycena winna być dokonana w **koszcie wytworzenia**, przy czym koszt ten nie powinien być wyższy od ceny rynkowej takich samych lub podobnych aktywów (art. 28. ust. 1 pkt 6 uor);
- w sytuacji **darowizny** prawidłową wartość należy ustalić według **ceny rynkowej**.

Zapasy ujęte w walucie obcej przelicza się po kursie faktycznie zastosowanym przez bank finansujący jednostkę w tym dniu, względnie średnim kursie NBP z dnia poprzedniego, ponieważ uor zobowiązuje jednostki do prowadzenia ksiąg rachunkowych w złotych polskich¹.

Różnice z obniżenia wartości zapasów będą zaliczone do pozostałych kosztów operacyjnych².

Cechą charakterystyczną zapasów jest ich trójszczeblowa ewidencja:

- ilościowa,
- ilościowo-wartościowa,
- wartościowa,

co wymaga zastosowania odpowiednich cen w systemie rachunkowości.

W tabeli 1 zestawiono ceny służące wycenie zapasów uwzględniając przepisy prawno-podatkowe.

Tabela 1. Ceny służące wycenie zapasów w systemie rachunkowości

Nazwa kategorii ekonomicznej używanej przy wycenie	Wyjaśnienie
Cena zakupu	Jest to cena wynikająca z dowodu zakupu.
Cena zakupu netto	Jest to cena wynikająca z faktury zakupu, ale bez VAT naliczonego. Stosowana jest przez czynnych podatników VAT, mających prawo odliczania VAT naliczonego od VAT należnego.
Cena zakupu brutto	Jest to cena wynikająca z faktury zakupu, razem z VAT naliczonym. Stosowana jest przez podatników niemających prawa odliczania VAT naliczonego od VAT należnego.
Koszt wytworzenia	Koszt wytworzenia produktu obejmuje koszty pozostające w bezpośrednim związku z danym produktem oraz uzasadnioną część kosztów pośrednio związanych z wytworzeniem tego produktu. Koszty bezpośrednio obejmują wartość zużytych materiałów bezpośrednich, koszty pozyskania i przetworzenia związane bezpośrednio z produkcją i inne koszty poniesione w związku z doprowadzeniem produktu do postaci i miejsca, w jakich się znajduje w dniu wyceny ³

1 Art. 9 uor: księgi rachunkowe prowadzi się w języku polskim i w walucie polskiej. OBWIESZCZENIE MARSZAŁKA SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ z dnia 22 czerwca 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rachunkowości, DzU poz. 1047.

2 J. Matuszewicz, P. Matuszewicz, *Rachunkowość od podstaw*, Finans-Servis, Zespół Doradców Finansowo-Księgowych, Sp. z o.o. w Warszawie z udziałem Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Warszawa 2012, s. 373.

3 Szerzej – patrz art. 28, ust.: 3, 4, 4a, 8 uor.

Nazwa kategorii ekonomicznej używanej przy wycenie	Wyjaśnienie
Cena nabycia	Cena nabycia to cena zakupu składnika aktywów, obejmująca kwotę należną sprzedającemu, bez podlegających odliczeniu podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowego, a w przypadku importu powiększona o obciążenia o charakterze publicznoprawnym oraz powiększona o koszty bezpośrednio związane z zakupem i przystosowaniem składnika aktywów do stanu zdatnego do używania lub wprowadzenia do obrotu, łącznie z kosztami transportu, jak też załadunku, wyładunku, składowania lub wprowadzenia do obrotu, a obniżona o rabaty, opusty, inne podobne zmniejszenia i odzyski. Jeżeli nie jest możliwe ustalenie ceny nabycia składnika aktywów, a w szczególności przyjętego nieodpłatnie, w tym w drodze darowizny – jego wyceny dokonuje się według ceny sprzedaży takiego samego lub podobnego przedmiotu ⁴ .
Cena sprzedaży netto	Za cenę (wartość) sprzedaży netto składnika aktywów przyjmuje się możliwą do uzyskania na dzień bilansowy cenę jego sprzedaży, bez podatku od towarów i usług (VAT) i podatku akcyzowego, pomniejszoną o rabaty, opusty i inne podobne zmniejszenia oraz koszty związane z przystosowaniem składnika aktywów do sprzedaży i dokonaniem tej sprzedaży, a powiększoną o należną dotację przedmiotową. Jeżeli nie jest możliwe ustalenie ceny sprzedaży netto danego składnika aktywów, należy w inny sposób określić jego wartość godziwą na dzień bilansowy ⁵ .
Cena rynkowa	Jest to cena występująca na konkretnym rynku nabywanych bądź zbywanych dóbr.
Wartość godziwa	Za wartość godziwą przyjmuje się kwotę, za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony.
Cena sprzedaży netto	Za cenę (wartość) sprzedaży netto składnika aktywów przyjmuje się możliwą do uzyskania na dzień bilansowy cenę jego sprzedaży, bez podatku od towarów i usług i podatku akcyzowego, pomniejszoną o rabaty, opusty i inne podobne zmniejszenia oraz koszty związane z przystosowaniem składnika aktywów do sprzedaży i dokonaniem tej sprzedaży, a powiększoną o należną dotację przedmiotową. Jeżeli nie jest możliwe ustalenie ceny sprzedaży netto danego składnika aktywów, należy w inny sposób określić wartość godziwą ⁶ .

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce najtrudniejszymi kategoriami są: wartość godziwa i skorygowana cena nabycia, dlatego w art. 28a polskiej uor uregulowano, że jednostki mikro nie wyceniają aktywów i pasywów według wartości godziwej i skorygowanej ceny nabycia.

Metody wyceny przyjęte przez jednostkę powinny być szczegółowo opisane w polityce rachunkowości wydanej zarządzeniem wewnętrznym kierownika jednostki.

Cytując polską uor: „dla celów ewidencyjnych i sprawozdawczych rzeczowe składniki aktywów obrotowych (w tym zapasy) podlegają wycenie we-

4 Szerzej – patrz art. 28, ust.: 2, 2a, 8, 8a oraz art. 33 ust. 4 uor.

5 Art. 28 ust. 5 uor.

6 Szerzej – patrz art. 28, ust.: 1, 3, 4a, 5, 7 oraz art. 29 ust.: 1 i 2. uor.

dług cen nabycia lub kosztów wytworzenia nie wyższych od cen ich sprzedaży netto na dzień bilansowy” (art. 28 ust. 1 pkt 6).

Jeśli idzie o „koszt wytworzenia”, to w literaturze oraz w praktyce przedsiębiorstw używana jest niekiedy nazwa „techniczny koszt wytworzenia” lub „koszt produktu”.

Podkreślić należy, że do kosztów wytworzenia produktu nie zalicza się tzw. kosztów okresu, tzn. kosztów:

- 1) będących konsekwencją niewykorzystanych zdolności produkcyjnych i strat produkcyjnych;
- 2) ogólnego zarządu, które nie są związane z doprowadzaniem produktu do postaci i miejsca, w jakich się znajduje na dzień wyceny;
- 3) magazynowania wyrobów gotowych i półproduktów, chyba że poniesienie tych kosztów jest niezbędne w procesie produkcji.

Uogólniając problem wyceny zapasów, w praktyce wyróżnia się:

1. Ceny rzeczywiste.
2. Ceny ewidencyjne.

Cena rzeczywista (według MSR 2) – to cena materiału powiększona o wszystkie koszty związane z zakupem.

Ceny ewidencyjne są stosowane przez przedsiębiorstwa w ewidencji analitycznej (magazynowej) zapasów, stosownie do ustaleń zakładowych zasad (polityki) rachunkowości.

Ceny ewidencyjne mogą być:

- zmienne;
- stałe (lub względnie stałe), które nie zmieniają się w dłuższym okresie czasu.

Przy stosowaniu cen ewidencyjnych różnice pomiędzy cenami rzeczywistymi i ewidencyjnymi ujmuje się na kontach „odchylenie od cen ewidencyjnych materiałów, wyrobów, towarów”, które bieżąco lub okresowo rozlicza się w ślad za rozchodem zapasów. Konta „odchylenia...” są kontami korygującymi. Nie występują w bilansie, lecz korygują salda kont: materiały, towary, wyroby (salda tych kont w bilansie mają wartość netto).

Wycena stanu końcowego zapasów w cenach rzeczywistych odbywa się w zależności od przyjętej przez jednostkę metody ustalania wartości ich rozchodów (w tym zużycia, sprzedaży), przy zastosowaniu:

- cen ewidencyjnych skorygowanych o odchylenia;
- cen średnioważonych (przeciętnych);
- metody FIFO (*first in – first out*) – pierwsze weszło, pierwsze wyszło;
- metody LIFO (*last in – first out*) – ostatnie weszło, pierwsze wyszło;
- szczegółowej identyfikacji tych składników zapasów, które dotyczą ściśle określonych przedsięwzięć, niezależnie od daty ich zakupu (wytworzenia).

W metodach wyceny zapasów materiałów i towarów istotny jest sposób ewidencji i rozliczenia kosztów zakupu. Znaczące koszty zakupu aktywowane są w rozliczeniach międzyokresowych kosztów (czynnych) i rozliczane analogicznie do odchyleń od cen ewidencyjnych.

Nieznaczące koszty zakupu można zaliczyć w całości do kosztów bieżącego okresu, względnie doliczyć do ceny zakupu, tworząc cenę nabycia. Winno to być uregulowane w zarządzeniu wewnętrznym kierownika jednostki, dotyczącym polityki rachunkowości.

W przypadku uproszczonej ewidencji rozchodu zapasów całość zakupionych zapasów obciąża bieżąco koszty, a na koniec okresu zinventaryzowany stan końcowy pomniejsza koszty zużycia i jest aktywowany w bilansie.

Odpisy aktualizujące wartość rzeczowych składników aktywów obrotowych, dokonane w związku z utratą ich wartości oraz wynikające z wyceny według cen sprzedaży netto zamiast według cen nabycia albo zakupu, albo kosztów wytworzenia – zalicza się do pozostałych kosztów operacyjnych.

Jak nadmieniono, zasady wyceny zapasów, stosowane w przedsiębiorstwie, powinny być opisane w polityce rachunkowości wydanej zarządzeniem wewnętrznym kierownika jednostki.

Warto również zwrócić uwagę na aspekt wyceny zapasów przy wdrażaniu systemu informatycznego rachunkowości. Idzie o „zbadanie”, czy oprogramowanie „umie” wyceniać zapasy według FIFO, LIFO, cen średnioważonych itp. „Zbadania”, o którym mowa, można dokonać poprzez dokonanie wywiadu w podobnym przedsiębiorstwie, które wdrożyło interesujące nas oprogramowanie. Należy poprosić autora oprogramowania o zaawizowanie nas do przed-

siębiorstwa, które wdrożyło oferowany system informatyczny rachunkowości. Zastosowanie wybranej metody wyceny zapasów nie może mieć charakteru przypadkowego, względnie może być pokierowane znajomością danej metody przez personel przedsiębiorstwa.

Metoda FIFO winna być stosowana w przedsiębiorstwach, w których istotną rolę pełni termin ważności produktów (dotyczy to artykułów spożywczych, farmaceutycznych itp.), zaś metoda LIFO będzie korzystna w warunkach inflacji (zwyżek cen zakupu w danym segmencie rynku). Dlatego, właściwe i racjonalne stosowanie wybranej metody wyceny zapasów wymaga od księgowych i magazynierów dogłębnej znajomości przedsiębiorstwa, w szczególności w zakresie rodzaju zapasów materiałowo-towarowych na wejściu do przedsiębiorstwa i towarowo-produktowych na wyjściu z przedsiębiorstwa, a także systemu informatycznego stosującego wycenę zapasów według FIFO czy LIFO.

Polska uor w art. 34 doprecyzowuje możliwości wyceny zapasów, podając, że jednostki mogą wyceniać:

- 1) materiały i towary – w cenach zakupu;
- 2) produkty w toku produkcji – w wysokości bezpośrednich kosztów wytworzenia lub tylko materiałów bezpośrednich bądź nie wyceniać ich w ogóle – jeżeli nie zniekształca to stanu aktywów oraz wyniku finansowego jednostki.

Stosowane do wyceny, na dzień bilansowy, ceny nabycia albo zakupu, albo planowane koszty wytworzenia nie mogą być wyższe od cen sprzedaży netto tych składników.

Wycena towarów

Mając na względzie dominację przedsiębiorstw handlowych w warunkach polskiej gospodarki oraz przeznaczenie publikacji, postanowiono poświęcić towarom więcej uwagi, niż innym składnikom zapasów. Jak wspomniano, towary występują w handlu, a więc w hurcie, sklepach detalicznych i przedsiębiorstwach produkcyjno-handlowych.

Każdy towar przeznaczony do sprzedaży powinien mieć określoną cenę w mierniku pieniężnym. Jednostki, ustalając cenę sprzedaży towaru, powinny wziąć pod uwagę przede wszystkim jego cenę zakupu (nabycia). W obrocie towarowym, w zależności od szczebla tego obrotu, można wskazać różne rodzaje cen, których charakterystykę ujęto w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka cen w obrocie towarowym

Rodzaj ceny	Charakterystyka
Cena zbytu	Cena ta występuje w tych jednostkach, które prowadzą produkcję wyrobów gotowych i sprzedają je odbiorcom zewnętrznym, względnie przesuwiają je do własnych sklepów. Cena zbytu ma za zadanie pokryć koszt wytworzenia sprzedanych produktów poniesionych przez producenta i pozwolić mu osiągnąć zaplanowany zysk. Cenę zbytu w jednostkach handlowych kupujących towary u producenta można nazwać ceną zakupu.
Cena hurtowa	Jest ceną sprzedaży netto na szczeblu hurtu, natomiast ceną zakupu netto na szczeblu detalu. Cena hurtowa jest to cena zbytu powiększona o marżę szczebla hurtu (marża hurtowa). Marża hurtowa ma za zadanie pokryć koszty tego szczebla obrotu towarowego oraz pozwolić na osiągnięcie planowanego zysku.
Cena detaliczna	Cena detaliczna obejmuje cenę hurtową oraz marżę detaliczną. Można wyróżnić cenę detaliczną netto (bez podatku VAT) oraz cenę detaliczną brutto (łącznie z podatkiem VAT).
Cena gastronomiczna	Jest to cena sprzedaży posiłków i towarów w stanie nieprzetworzonym w zakładach gastronomicznych. Pełni ona rolę ceny detalicznej dla gastronomii.
Cena skupu	Jest to cena, jaką jednostka płaci za skupione towary i surowce. Jest to cena zakupu dla jednostki dokonującej skupu, a po doliczeniu marży tej jednostki staje się ceną sprzedaży określoną jako cena zbytu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Szczypa, *Istota i zasady ewidencji towarów*, [w:] *Rachunkowość finansowa*, wyd. III, CEDEWU, Warszawa 2011, s. 151-152.

Marże hurtowe i detaliczne łącznie są nazywane jako **marże handlowe**.

Marże handlowe mogą być ustalone:

- 1) rachunkiem „**od sta**”,
- 2) rachunkiem „**w stu**”,
- 3) w postaci stawki kwotowej.

Cenę sprzedaży netto przy wykorzystaniu **rachunku „od sta”**, który nazywany jest także jako metoda „koszt plus”, ustala się w następujący sposób:

$$\text{Cena sprzedaży netto} = \frac{\text{cena zakupu netto} + \text{cena zakupu netto} \times \text{stawka \% marży}}{100\%}$$

$$\text{Marża handlowa} = \frac{\text{cena zakupu netto} \times \text{stawka \% marży}}{100\%}$$

W przypadku zastosowania **rachunku „w stu”** cenę sprzedaży netto ustala się według następującej formuły:

$$\text{Cena sprzedaży netto} = \frac{\text{cena zakupu netto} \times 100\%}{100\% - \text{stawka \% marży}}$$

$$\text{Marża handlowa} = \frac{\text{cena zakupu netto} \times \text{stawka \% marży}}{100\% - \text{stawka \% marży}}$$

Stosując marżę w postaci **stawki kwotowej**, cena sprzedaży ustalana jest następująco:

$$\text{Cena sprzedaży netto} = \text{cena zakupu netto} + \text{kwota marży}$$

Marżę handlową może być ustalona kwota

W praktyce gospodarczej cena sprzedaży ustalana zgodnie z rachunkiem „od sta” stosowana jest najczęściej w handlu hurtowym. Natomiast rachunek „w stu” wykorzystywany jest na szczeblu obrotu detalicznego. Należy zaznaczyć, że zastosowanie rachunku „w stu” daje większą marżę, a tym samym wyższą cenę sprzedaży.

Jednostki, przyjmując towary na swój stan, mogą wycenić je według:

- ceny rzeczywistej (np. cena zakupu lub cena nabycia);
- stałej ceny ewidencyjnej (np. cena sprzedaży netto lub cena sprzedaży brutto).

Zastosowany sposób wyceny przy przyjęciu towarów ma wpływ na metodę ustalania wartości ich rozchodu. W pierwszym przypadku jednostka może rozchód towarów wycenić według metody: FIFO, LIFO, cen przeciętnych lub według szczegółowej identyfikacji cen zapasów towarów. W drugim przypadku wartość rozchodu towarów ustala się według przyjętej stałej ceny ewidencyjnej,

a następnie koryguje się ją o odchylenia przypadające na rozchodowane towary. Zarówno w sytuacji, kiedy stałą ceną ewidencyjną jest cena sprzedaży netto, jak i cena sprzedaży brutto, należy rozliczyć odchylenia od cen ewidencyjnych z tytułu marży. W tym celu należy kolejno obliczyć:

- procentowy wskaźnik narzutu odchyłeń od cen ewidencyjnych towarów z tytułu marży;
- wartość odchylenia przypadającą na rozchodowane towary.

Formuła ustalenia procentowego wskaźnika narzutu odchyłeń od cen ewidencyjnych towarów z tytułu marży jest następująca:

$$N = \frac{Ozp+Ob}{Tzp+Tb} \times 100 \%$$

gdzie:

N – wskaźnik narzutu odchyłeń od cen ewidencyjnych towarów z tytułu marży,

Ozp – odchylenia z tytułu marży przypadające na zapas początkowy towarów,

Ob – odchylenia z tytułu marży powstałe w okresie bieżącym,

Tzp – wartość zapasu początkowego towarów,

Tb – wartość przychodu towarów w okresie bieżącym.

Wartość odchylenia z tytułu marży przypadającą na rozchodowane towary w danym okresie ustala się przy wykorzystaniu następującej formuły:

$$Or = \frac{N \times Tr}{100}$$

gdzie:

Or – odchylenie z tytułu marży przypadające na rozchód towarów w bieżącym okresie,

Tr – wartość rozchodu towarów w bieżącym okresie (wartość ustalona według stałych cen ewidencyjnych).

Dodatkowo, w przypadku stosowania stałych cen ewidencyjnych na poziomie cen sprzedaży brutto (łącznie z podatkiem VAT) należy rozliczyć odchylenia od cen ewidencyjnych z tytułu VAT. Wartość tego odchylenia, w części przypadającej na sprzedane towary, ustala się w wartości równej kwocie podatku należnego VAT, zawartego w utargach ze sprzedaży towarów.

Z powyższego względu do konta: „towary w detalu” stosuje się zwykle dwa konta Odchyień:

- Odchylenia – marża detaliczna;
- Odchylenia – VAT należny tkwiący w cenie sprzedaży, za który płaci ostateczny nabywca.

W określonych sytuacjach wartość towarów obniża się lub wyśięguje się całkowicie z ewidencji. Do sytuacji takich zalicza się m.in.:

- uszkodzenie towarów;
- utrata własności fizykochemicznych;
- zbliżający się koniec okresu przydatności;
- utrata wartości rynkowej towarów w wyniku zmiany mody, sezonu, gustów klientów;
- zmiany prawa.

Wartość takich towarów ustala się najczęściej w drodze oszacowania ich cen sprzedaży, a wartość obniżenia księguje się w ciężar pozostałych kosztów operacyjnych.

Zmiana metod wyceny zapasów winna być wprowadzana z początkiem roku obrotowego (np. od 1.01.), a skutki tej zmiany należy opisać w informacji dodatkowej. W sytuacji zmiany metod wyceny, od początku roku obrotowego, może nastąpić zachwianie metody ciągłości, co oznacza, że Bilans Otwarcia (BO) nie będzie się równał Bilansowi Zamknięcia (BZ). W tej sytuacji warto przedyskutować z biegłym rewidentem sposób doprowadzenia do równowagi bilansowej. Niedopuszczalna jest zmiana metod wyceny zapasów w trakcie roku obrotowego.

Reasumując, przedsiębiorstwo może stosować różne metody wyceny, dostosowując je do własnej specyfiki, co ujęto w tabeli 3.

Tabela 3. Możliwości przedsiębiorstwa w przypadku wyceny zapasów (przykładowe sytuacje)

Rodzaj zapasu	Charakterystyka firmy	Metoda wyceny
Materiały	Zakup do produkcji materiałów szybko psujących się	FIFO
Materiały	Zakup do produkcji materiałów o systematycznie rosnących cenach	LIFO
Materiały	Zakup do produkcji materiałów w przedsiębiorstwach stosujących Normatywny Rachunek Kosztów (NRK), np. w fabryce produkującej centrale telefoniczne	Ceny ewidencyjne
Półprodukty, produkty w toku, produkty gotowe	Przedsiębiorstwa księgujące koszty w celu ustalenia kosztu wytworzenia	Koszt wytworzenia
Produkty gotowe	Przedsiębiorstwa o produkcji wysoce materiałochłonnej, np. fabryki mebli	Materiały bezpośrednie ⁷
Produkty gotowe	Przedsiębiorstwa o produkcji wysoce pracochłonnej lub wykonujące tylko konfekcjonowanie	Robocizna bezpośrednia
Produkty gotowe	Przedsiębiorstwa z wysokimi kosztami bezpośrednimi	Koszty bezpośrednie
Towary w hurtowni i sklepach detalicznych	Zakup i sprzedaż towarów z określonym terminem ważności	FIFO
Towary w hurtowni i sklepach detalicznych	Zakup i sprzedaż towarów z przewidywanąwyżką cen rynkowych, z obojętnym terminem ważności i neutralnych w zakresie mody	LIFO

Źródło: opracowanie własne na podstawie uor i osobistych doświadczeń.⁷

Analizując bilans, zauważa się pozycje, których wycena nie jest tak skomplikowana, jak zapasów materiałów, towarów czy produktów gotowych. Uzasadnia to celowość podjęcia tematu tego artykułu. Przykłady takich pozycji bilansowych wykazano w tabeli 4.

Tabela 4. Przykłady pozycji bilansowych łatwiejszych do wyceny

Pozycja bilansowa do wyceny	Sposób wyceny	BILANS
Należności i udzielone pożyczki	W kwocie wymaganej zapłaty, z zachowaniem zasady ostrożności	Aktywa
Zobowiązania	W kwocie wymagającej zapłaty, z zachowaniem zasady ostrożności	Pasywa
Udziały (akcje własne)	Według cen nabycia	Aktywa
Rezerwy	W uzasadnionej – wiarygodnie oszacowanej wartości (ewentualnie włączyć eksperta)	Pasywa
Fundusz udziałowy, akcyjny	Według KRS	Pasywa

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansu zał. 1 uor.

⁷ Patrz art. 34 uor.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę przanalizowania stosowanych metod wyceny zapasów w systemie rachunkowości, czym udowodniono hipotezę, że właściwe i racjonalne zastosowanie wybranej metody wyceny zapasów jest zagadnieniem złożonym, dlatego wymaga:

- od pracowników księgowości i magazynierów dogłębnej znajomości przedsiębiorstwa, w szczególności w zakresie rodzaju zapasów materiałowo-towarowych i ich terminów ważności na wejściu do przedsiębiorstwa oraz towarowo-produktowych, z uwzględnieniem ich terminów ważności, na wyjściu z przedsiębiorstwa;
- zastosowania odpowiedniego systemu informatycznego rachunkowości i prawidłowego jego wdrożenia w modułach:
 - Gospodarka materiałowa,
 - Obrót towarowy,
 - Sprzedaż – produkty gotowe;
- zastosowania, w wycenie zapasów, cen dostosowanych do rodzaju działalności podstawowej przedsiębiorstwa, zapewniających efektywne funkcjonowanie jednostki;
- skutecznego przeszkolenia księgowych i magazynierów w funkcjonowaniu systemu informatycznego w zakresie wyceny i ewidencji zapasów, w czasie rzeczywistym, z jednoczesnym optymalizowaniem kosztów: składowania zapasów, przebiegu procesu produkcji oraz sprzedaży. Ewidencja zapasów powinna się odbywać w zintegrowanym, bazodanowym systemie informatycznym rachunkowości, przy jednoczesnym wprowadzaniu dowodów u źródła, tzn. w miejscu powstania zdarzenia gospodarczego.

Dlatego intencją autorów było umożliwienie Czytelnikowi dokładniejszego zgłębienia tego dość trudnego zagadnienia i zachęcenie do dalszego jego studiowania.

Bibliografia

Aleszczyk J., *Rachunkowość finansowa od podstaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2011.

Fladrowska E., *Rachunkowość (skondensowany wykład i ćwiczenia)*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2014.

Gabrusewicz W. (red.), *Rachunkowość finansowa*, t. I, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2007.

Gabrusewicz W., Samelak J. (red.), *Rachunkowość finansowa obszary problemowe*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2009.

Małkowska D., *Rachunkowość od podstaw*, ODDK, Gdańsk 2011.

Matuszewicz J., Matuszewicz P., *Rachunkowość od podstaw*, Finans-Servis, Zespół Doradców Finansowo-Księgowych Sp. z o.o. w Warszawie z udziałem Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Warszawa 2012.

Martyniuk T., Małkowska D., *Zaawansowana rachunkowość finansowa*, PWE, Warszawa 2010.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, OBWIESZCZENIE MARSZAŁKA SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ z dnia 22 czerwca 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rachunkowości, DzU poz. 1047.

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (DzU z 2012 r. poz. 361 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 1 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (DzU z 2014 r. poz. 851, z późn. zm.).

Monika Glinka

Doniosłość prawna uchwał Komisji Nadzoru Finansowego na gruncie prawa polskiego

Legal nature of the Polish Financial Supervision Authority resolutions under Polish Law

Zarys treści: Wykonywanie nadzoru nad polskim rynkiem finansowym zostało powierzone Komisji Nadzoru Finansowego (KNF), którą w celu realizacji swoich kompetencji wyposażono w liczne uprawnienia, m.in. w możliwość podejmowania uchwał, w tym wydawania decyzji administracyjnych i postanowień. Doktryna oraz orzecznictwo do dnia dzisiejszego nie wypracowała jednoznacznego poglądu w zakresie charakteru prawnego uchwał wydawanych przez KNF. Niniejszy artykuł stanowi próbę podsumowania różnych koncepcji charakteru prawnego uchwał KNF oraz ich oceny. Chociaż w doktrynie częściej można się spotkać z opinią o niemożliwości wydawania przez KNF uchwał o charakterze generalno-abstrakcyjnym, które mają moc powszechnie obowiązującą, to jednak z drugiej strony należy zgodzić się z poglądem, iż uchwały KNF mają duży wymiar praktyczny z uwagi na szybką reakcję organu nadzorującego w celu zapewnienia bezpieczeństwa i stabilności rynku finansowego.

Słowa kluczowe: Komisja Nadzoru Finansowego, rynek finansowy, uchwała, decyzja administracyjna, źródła prawa.

Abstract: Exercising of supervision over the Polish financial market has been entrusted to the Polish Financial Supervision Authority (PFSA), which in order to fulfilling its competence is entitled to, among others, adopting resolutions including the issuance of administrative decisions and provisions. Doctrine as well as judicial practice to date have not announced an unanimous opinion with regard to the legal nature of the resolutions issued by the PFSA. This article is an attempt to summarize the varying concepts of the legal nature of the PFSA resolutions and their

evaluation. Although, the doctrine says more frequently about the impossibility of issuing by the PFSA general-abstract resolutions, which are generally applicable, however, on the other hand, we shall agree with the opinion that these resolutions have a huge practical dimension due to the quick response of the supervisory authority to ensure the security and stability of the financial market.

Keywords: Polish Financial Supervision Authority, financial market, resolution, administrative decision, sources of law.

Wstęp

Funkcjonowanie inwestorów na rynku finansowym odbywa się za pośrednictwem instytucji finansowych¹, które odpowiadają za tworzenie i działanie infrastruktury tego rynku. Destabilizacja rynku finansowego, jednego z filarów gospodarki, może prowadzić do załamania gospodarki państwa, co z kolei może też przyczynić się do poważnego kryzysu gospodarczego danego kraju, które miało miejsce m.in. w Polsce w latach 2008–2009. Mając na względzie ochronę systemu gospodarczego, samych uczestników rynku finansowego, jak również przestrzeganie reguły uczciwego obrotu, co do zasady, w państwach rozwiniętych powoływany jest organ, którego głównym zadaniem jest nadzór nad rynkiem finansowym². W Polsce taki nadzór sprawuje Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), powołana ustawą o nadzorze nad rynkiem finansowym³. KNF jest organem administracji publicznej i jako organ nadzorczy ma za zadanie zapewnić prawidłowe funkcjonowanie polskiego rynku finansowego, w tym bezpieczeństwa i stabilności całego systemu finansowego. W celu realizacji zadań nadzorczych, KNF wyposażony został w liczne prawne formy realizacji swoich kompetencji, m.in. w możliwość wydawania aktów generalnych, aktów administracyjnych w sprawach indywidualnych, dokonywanie czynności rejestracyjno-ewidencyjnych, czynności kontrolnych oraz inne formy działania⁴. Uchwały wydawane przez KNF pełnią uzupełniającą rolę,

1 Artykuł 4 § 1 pkt 7 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (DzU 2000 nr 94, poz. 1037 ze zm.) (KSH) zawiera zamknięty katalog instytucji finansowych. Zgodnie z nim, instytucjami finansowymi w myśl KSH są: banki (w rozumieniu przepisów ustawy z 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, tekst jedn. DzU z 2002 r. nr 72, poz. 665 ze zm.), fundusze inwestycyjne i towarzystwa funduszy inwestycyjnych (w rozumieniu ustawy z 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych, DzU nr 146, poz. 1546 ze zm.), towarzystwa funduszy powierniczych (na chwilę obecną brak występowania takich podmiotów w prawie polskim), zakłady ubezpieczeń (w rozumieniu ustawy z 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, tekst jedn. DzU z 2010 r. nr 11, poz. 66 ze zm.), fundusze powiernicze (na chwilę obecną brak występowania takiej kategorii podmiotów w prawie polskim), towarzystwa emerytalne i fundusze emerytalne (w rozumieniu ustawy z 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych, tekst jedn. DzU z 2010 r. nr 34, poz. 189 ze zm.) oraz domy maklerskie (w rozumieniu ustawy z 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, tekst jedn. DzU z 2010 r. nr 211, poz. 1384 ze zm.).

2 Wyrok WSA w Warszawie z dnia 22 czerwca 2007 r., sygn. akt VI SA/Wa 2198/06.

3 Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym, DzU z 2006 r. nr 157, poz. 1119 ze zm.

4 R. Mroczkowski, *Nadzór nad funduszami inwestycyjnymi*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 229.

w stosunku do podstawowych zadań realizowanych przez KNF. Celem niniejszej pracy jest próba określenia charakteru prawnego uchwał KNF w świetle źródeł powszechnie obowiązującego prawa.

Uchwały KNF a konstytucyjny katalog źródeł prawa powszechnie obowiązującego

Problematyka doniosłości prawnej uchwał KNF to element szerszego problemu związanego z aktami wydawanymi przez właściwe organy w ramach pełnionego nadzoru finansowego, np. zarządzeń Prezesa Narodowego Banku Polskiego czy uchwał Rady Polityki Pieniężnej. Wynika to stąd, że ustawodawca, upoważniając KNF do wydawania uchwał, nie określił ich charakteru prawnego⁵. Ten poważny problem doktrynalny przejawia się w trudności umiejscowienia uchwał KNF w konstytucyjnym katalogu źródeł prawa.

Przedmiotem niniejszych rozważań nie będzie dokładna analiza konstytucyjnego katalogu źródeł prawa w aspekcie hierarchii oraz charakteru samego systemu, który pojawia się w licznych dyskusjach i rozważaniach doktryny. Na potrzeby niniejszego opracowania powyższa kwestia zostanie wyłącznie zaakcentowana, z uwagi na konieczność wskazania, iż dla funkcjonowania systemu normatywnego i wypełniania przez prawo funkcji regulatora stosunków społecznych istotne znaczenie ma konstytucyjna regulacja źródeł prawa.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej⁶ (Konstytucja) dokonuje podziału źródeł prawa na źródła prawa powszechnie obowiązującego i źródła prawa wewnętrznego. Konstytucja nie definiuje pojęcia źródeł „powszechnie obowiązującego prawa”, ani pojęcia „źródła prawa” czy „aktów prawa wewnętrznego”, a ustala jedynie prawa podstawowe dla państwa – określa podstawy i zasady funkcjonowania najważniejszych władz publicznych oraz stanowi gwarancję ochrony praw i wolności obywatelskich⁷. Zdaniem doktryny, źródła prawa to akty normatywne, które mają służyć tworzeniu norm prawnych wiążących wszystkich adresatów prawa, którymi są organy, instytucje, funkcjonariusze władzy publicznej, obywatele i inne podmioty⁸. Źródła prawa powszechnie obowiązującego to akty normatywne, które stanowią przez upoważnione organy i zawierają normy prawne obowiązujące potencjalnie wszystkie podmioty

5 L. Mazur, *Prawo bankowe. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 104.

6 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., DzU nr 78, poz. 483.

7 M. Kulesza, Opinia wydana na Zarządzenie Przewodniczącego Składu Orzekającego Trybunału Konstytucyjnego z dnia 17 listopada 1999 r. o powołaniu biegłych w sprawie sygn. akt K 25/99.

8 B. Banaszak, *Komentarz – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 425.

prawa. Z kolei akty prawa wewnętrznego są to akty posiadające ograniczony zakres obowiązywania, gdyż kierowane mogą być jedynie do jednostek organizacyjnych podległych organowi wydającemu te akty i nie mogą one dotyczyć jakichkolwiek podmiotów, które nie są podległe organowi wydającemu ten akt⁹. Źródłem prawa powszechnie obowiązującego i źródłem praw wewnętrznego jest akt normatywny, czyli ustanowiony przez odpowiedni organ akt prawny zawierający normy prawne o charakterze generalnym i abstrakcyjnym, przyjęty w określonym trybie, przy czym dla uznania aktu za akt normatywny nie ma znaczenia forma jego wydania, użyta nazwa czy podstawa prawna¹⁰.

W świetle art. 87 Konstytucji źródłami prawa powszechnie obowiązującego w Polsce są: Konstytucja, ustawy, ratyfikowane umowy międzynarodowe, rozporządzenia oraz akty prawa miejscowego obowiązujące na obszarze działania organów, które je wydały. Konstytucja wyróżnia jeszcze akty normatywne o charakterze wewnętrznym, które tworzą uchwały Rady Ministrów oraz zarządzenia poszczególnych ministrów i samego Prezesa Rady Ministrów, które wiążą wyłącznie jednostki organizacyjne podległe tym organom. Uchwały wydawane przez inne organy administracji publicznej nie zostały wymienione w Konstytucji ani w katalogu źródeł prawa, ani jako akty kierownictwa wewnętrznego. Dualistyczny charakter systemu źródeł prawa na źródła prawa powszechnie obowiązującego oraz akty kierownictwa wewnętrznego jest podstawą do rozstrzygnięcia charakteru prawnego samych uchwał KNF.

Pomimo upływu wielu lat od wejścia w życie Konstytucji, nadal występują wątpliwości w kwestii tego, czy konstytucyjny katalog źródeł prawa powszechnie obowiązującego jest otwarty czy zamknięty. W doktrynie dominuje stanowisko, że art. 87 Konstytucji ustanawia zamknięty system źródeł prawa¹¹. Zamknięty system źródeł prawa powszechnie obowiązującego uznawany jest, co do zasady, jako fundament konstytucyjnej koncepcji źródeł prawa¹². Występują jednak poglądy, że art. 87 Konstytucji nie stanowi, wbrew rozpowszechnionym opiniom, enumeratywnego katalogu źródeł prawa powszechnie obowiązującego, gdyż nie wymienia wszystkich źródeł prawa, pochodzących od podmiotów innych niż ustawodawca krajowy i reguluje jedynie problematykę stanowienia prawa przez organy władzy publicznej Rze-

9 Wyrok TK z dnia 9 listopada 1999 r., K 28/98, OTK 1999 nr 7, poz. 156.

10 J. Oniszczyk, *Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego w latach 1986–1996*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1998, s. 23.

11 B. Banaszak, op. cit., s. 426.

12 A. Szmyt (red.), *Konstytucyjny system źródeł prawa w praktyce*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005, s. 6.

czypospolitej Polskiej poprzez akty prawa krajowego¹³. Ponadto wskazuje się, że argumentacja co do zamkniętego systemu źródeł prawa jest wątpliwa i nie wynika bezpośrednio z Konstytucji¹⁴. Należy jednak zauważyć, że zgodnie z wykładnią historyczną, założeniem ustrojodawcy było stworzenie zamkniętego systemu źródeł prawa powszechnie obowiązującego, chociaż ten wzorzec nie został wyrażony w sposób jednoznaczny oraz jednolity.

Dla rozstrzygnięcia charakteru katalogu źródeł prawa w kontekście Konstytucji, decydujące znaczenie powinno mieć orzecznictwo samego Trybunału Konstytucyjnego. Zdaniem Trybunału Konstytucyjnego, w sposób w pełni zamierzony i jednoznacznie wyrażony w Konstytucji został określony przedmiotowo i podmiotowo zamknięty system źródeł prawa powszechnie obowiązującego¹⁵. W aspekcie przedmiotowym Konstytucja wyczerpująco wymienia formy aktów, w jakich mogą być zawierane normy o powszechnie obowiązującym charakterze, natomiast w aspekcie podmiotowym katalog organów szczególnej centralnego upoważnionych do stanowienia powszechnie obowiązującego prawa¹⁶. W innym orzeczeniu Trybunał Konstytucyjny stwierdził jednak, że art. 87 nie ustanowił zamkniętego katalogu aktów będących źródłami prawa powszechnie obowiązującego, choć uzupełnienie tego katalogu możliwe jest tylko na podstawie szczególnych przepisów konstytucyjnych¹⁷.

W literaturze przedmiotu definiuje się akt wewnętrzny jako akt kształtujący strukturę organizacyjną instytucji, sposób realizowania wyznaczonych jej zadań, a także jej obowiązki, o ile są one wyznaczone jednostce organizacyjnie podległej organowi wydającemu akt¹⁸. W świetle Konstytucji, do źródeł aktów prawa wewnętrznego należą uchwały oraz zarządzenia. W doktrynie wskazuje się, że akty prawa wewnętrznego nie mają charakteru zamkniętego¹⁹. Analogiczne stanowisko wyraża Trybunał Konstytucyjny stwierdzając, że system aktów prawa wewnętrznego ma, w przeciwieństwie do systemu aktów będących źródłami prawa powszechnie obowiązującego, charakter systemu otwartego i nie ma konstytucyjnego zakazu, by przepisy ustawowe upoważniały inne podmioty do stanowienia zarządzeń czy uchwał bądź też na-

13 W. Brzozowski, Glosa do wyroku z dnia 8 stycznia 2008 r. (II GSK 286/07), [w:] „Przegląd Sądowy”, nr 1, styczeń 2010 r., s. 152.

14 M. Pichlak, *Zamknięty system źródeł prawa*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2013, s. 16.

15 Wyrok TK z dnia 28 czerwca 2000 r., K 25/99, OTK 2000, nr 5, poz. 141.

16 L. Garlicki, *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2006, s. 124.

17 Wyrok TK z dnia 1 grudnia 1998 r., K 21/98, OTK ZU z 1998 r. nr 7, poz. 116.

18 S. Wronkowska, *System źródeł prawa w nowej Konstytucji*, Biuletyn RPO materiały, Warszawa 2000, z. 38, s. 89.

19 L. Garlicki, op. cit., s. 125.

wet aktów inaczej nazwanych, ale też odpowiadających charakterystyce aktu o charakterze wewnętrznym. Uzupełnianie katalogu aktów prawa wewnętrznego następować może na mocy wyraźnych postanowień konstytucyjnych oraz na mocy postanowień ustawowych, które do wydawania takich aktów mogą upoważniać organy państwowe, przy zachowaniu ogólnej zasady podległości organizacyjnej adresata aktu w systemie organów państwowych²⁰. Ponadto do wydawania aktów prawa wewnętrznego kompetentny jest każdy organ władzy publicznej, pod warunkiem, że istnieją jednostki jemu organizacyjnie podporządkowane²¹. Otwarty katalog aktów prawa wewnętrznego odpowiada ich istocie oraz potrzebom funkcjonowania aparatu państwowego, dlatego mocą ustawy można nadawać podmiotom uprawnienia do stanowienia przepisów o charakterze wewnętrznym²². Do konstytucyjnych cech aktów wewnętrznych należy wydawanie ich wyłącznie na podstawie ustawy, mogą wiązać wyłącznie jednostki organizacyjnie podległe organowi upoważnionemu do wydawania aktu, podlegają kontroli zgodności z powszechnie obowiązującym prawem oraz nie mogą stanowić podstawy decyzji wobec obywateli i innych podmiotów prawa²³.

Zgodnie z konstytucyjną zasadą demokratycznego państwa prawa, organy państwowe mogą działać jedynie na podstawie prawa i w jego granicach, stąd zakazane jest domniemywane kompetencji organu państwowego i wszelkie jego działania powinny być oparte na wyraźnie określonej normie kompetencyjnej²⁴. Zasada legalizmu mówi zaś, iż zakazane jest domniemanie kompetencji prawodawczych, zakazana jest również wykładnia rozszerzająca kompetencji prawodawczych, natomiast wyznaczenie organowi określonych zadań nie jest równoznaczne z udzieleniem kompetencji do stanowienia aktów normatywnych służących realizacji tychże zadań²⁵. Oznacza to, że zgodnie z zasadą legalizmu, organy państwowe mogą działać jedynie w formach przewidzianych prawem, a więc mogą wydawać normy prawne o charakterze generalnym i abstrakcyjnym, wyłącznie na mocy przyznanych im kompetencji jako akty prawne o charakterze wewnętrznym lub akty prawne powszechnie obowiązujące. W doktrynie wskazuje się, iż co do zasady, w dualistycznym sys-

20 Wyrok TK z dnia 1 grudnia 1998 r., K 21/98, op. cit.

21 Wyrok TK z dnia 19 października 2010 r., sygn. K 35/09.

22 A. Bałaban, *Akty normatywne wewnętrznie obowiązujące*, [w:] A. Szmyt (red.), *Konstytucyjny system źródeł prawa*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005, s. 98.

23 W. Skrzydło, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2000, s. 111.

24 Uchwała SN z dnia 18 stycznia 2005 r., sygn. WK 22/04, OSNKW 2005, nr 3, poz. 29.

25 Orzeczenie TK z dnia 28 czerwca 2000 r., sygn. K 25/99, OTK 2000, nr 5, poz. 141.

temie źródeł prawa preferowane są źródła prawa powszechnie obowiązującego, z uwagi na ograniczony charakter aktów wewnętrznych²⁶.

Uchwały Komisji Nadzoru Finansowego – podstawy prawne i poglądy orzecznictwa

Do form prawnych działania KNF należą m.in. uchwały, które wydawane są na podstawie art. 11 ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym²⁷. W świetle tego przepisu: „Komisja w zakresie swojej właściwości podejmuje uchwały, w tym wydaje decyzje administracyjne i postanowienia określone w przepisach odrębnych. Komisja podejmuje uchwały zwykłą większością głosów, w głosowaniu jawnym, w obecności co najmniej czterech osób wchodzących w jej skład, w tym Przewodniczącego Komisji lub jego Zastępcy; w razie równej liczby głosów rozstrzyga głos Przewodniczącego Komisji, a w razie jego nieobecności – głos Zastępcy Przewodniczącego upoważnionego do kierowania pracami Komisji. Uchwały w imieniu Komisji podpisuje Przewodniczący Komisji lub Zastępca Przewodniczącego”. Oprócz tej ogólnej kompetencji do wydawania uchwał, podstawy prawne do wydawania uchwał przez KNF zawierają także ustawy szczególne.

Upoważnienie do stanowienia przez KNF uchwał zawiera szereg przepisów praw bankowego, a w szczególności art. 137 Prawa bankowego²⁸ w świetle, którego w drodze uchwał określane są wykazy dokumentów i zakresu informacji dla banków, normy płynnościowe i ostrożnościowe w działalności banków, szczegółowe zasady zarządzania ryzykiem, rekomendacje dotyczące dobrych praktyk ostrożnego i stabilnego zarządzania ryzykiem. W drodze uchwały, KNF wydaje wzór rejestru zabezpieczenia listów zastawnych lub określa szczegółowe zasady wyposażenia banków hipotecznych w kapitał założycielski (art. 24 i 11 ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych)²⁹. Z kolei na podstawie art. 44 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi KNF wydaje uchwały, akceptując przyjęte praktyki rynkowe, a na podstawie art. 105b powyższej ustawy KNF określa w drodze uchwały oceny wiarygodności kredytowej jako jednego z aspektów obliczania wymogów kapitałowych przez domy maklerskie³⁰.

26 K. Działocha, *Zamknięty system źródeł prawa powszechnie obowiązującego w Konstytucji i praktyce*, [w:] A. Szmyt (red.), *Konstytucyjny system źródeł prawa w praktyce*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005, s. 9.

27 Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym, DzU 2006 nr 157, poz. 1119 ze zm.

28 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, DzU z 2002 r., nr 72, poz. 665, ze zm. (dalej „Prawo bankowe”).

29 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, DzU z 2003 r., nr 99, poz. 919 ze zm.

30 Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, DzU 2005, nr 183, poz. 1538 ze zm.

Uchwały KNF mają zróżnicowaną treść. W świetle art. 11 ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym, KNF może wydawać uchwały o charakterze decyzji lub postanowień. Zdaniem Naczelnego Sądu Administracyjnego, uchwały i decyzje administracyjne nie są odrębnymi aktami podejmowanymi przez KNF, gdyż uchwała KNF stanowi jednocześnie decyzję administracyjną, przy czym na posiedzeniu KNF podejmowana jest uchwała, która zawiera podstawę sposobu rozstrzygnięcia sprawy³¹. Jednak, oprócz uchwał będących *stricto* decyzjami lub postanowieniami, KNF wydaje także uchwały samoistne o charakterze generalnym i abstrakcyjnym. Takie uchwały wydawane przez KNF należą do środków nadzorczych, ale o uzupełniającym charakterze, chociaż w zakresie nadzoru bankowego uchwały są aktami wykonawczymi o podstawowym znaczeniu. Uchwały te służą ujednocnieniu praktyki stosowania przepisów prawa z zakresu rynku finansowego w sprawach indywidualnych kończących się wydawaniem decyzji administracyjnych opartych na uznaniu administracyjnym, zwłaszcza poprzez dokonywanie wykładni klauzul generalnych i pojęć nieostrych³². Ponadto w drodze uchwały KNF uzupełnia nadzorcze normy ostrożnościowe przewidziane w Prawie bankowym, przy czym bankowe normy ostrożnościowe wydawane przez KNF mają wiążący charakter, co zostało wyrażone bezpośrednio w Prawie bankowym³³. W formie uchwał wydawane są także rekomendacje, zalecenia czy wytyczne, które powszechnie uznaje się za niemające formalnie mocy wiążącej, a posiadające moc wiążącą jedynie na podstawie samego autorytetu KNF.

Przy rozpatrywaniu charakteru prawnego uchwał KNF istotne znaczenie ma stanowisko Trybunału Konstytucyjny, który dokonał wykładni problematyki uchwał Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (KPWiG) w orzeczeniu z dnia 15 lipca 1996 r. o sygn. akt U 03/96³⁴, a uchwał Rady Polityki Pieniężnej oraz Zarządu Narodowego Banku Polskiego w wyroku z dnia 28 czerwca 2000 r. o sygn. akt K 25/99³⁵. Wprawdzie orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego wydane były w innym stanie prawnym i należy je traktować jako nieaktualne, niemniej jednak tezy zawarte w niniejszych orzeczeniach posiadają istotne znaczenie dla określenia natury prawnej uchwał KNF.

W orzeczeniu z dnia 15 lipca 1996 r. o sygn. akt U 03/96, Trybunał Konstytucyjny uznał, że uchwały KPWiG w praktyce są aktami normatywnymi zawie-

31 Wyrok NSA z dnia 21 listopada 2013 r., II GSK 931/12, orzeczenia.nsa.gov.pl

32 R. Mroczkowski, op. cit., s. 266.

33 B. Smykla, *Prawo bankowe. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 441.

34 Orzeczenie TK z dnia 15 lipca 1996, sygn. U 3/96, OTK ZU 1996, nr 4, poz. 31.

35 Wyrok TK z dnia 28 czerwca 2000 r., K 25/99, op. cit.

rającymi normy prawne posiadające walor wykładni urzędniczej o wiążącym charakterze, które mogą być podstawą wydania indywidualnej decyzji administracyjnej. Uchwały te są aktami normatywnymi, tj. ustanawiającymi normy prawne o charakterze generalnym i abstrakcyjnym, gdyż nie są kierowane do imiennie oznaczonego adresata ani nie są wydawane w sprawach konkretnych i indywidualnych. Uchwały nie mają samodzielnego charakteru, gdyż wydawane muszą być na podstawie delegacji ustawowej. Natomiast KPWiG nie została upoważniona do wydawania uchwał w celu wykonania ustaw, a uchwały, które mogła stanowić, oznaczają techniczny sposób podejmowania decyzji w indywidualnych sprawach w zakresie kompetencji. W konsekwencji, uchwały KPWiG były wydawane bez podstawy prawnej, z naruszeniem zasady legalności oraz zasady demokratycznego państwa prawnego.

Z kolei w wyroku z dnia 28 czerwca 2000 r. Trybunał Konstytucyjny orzekł o charakterze prawnym uchwał organów Narodowego Banku Polskiego (NBP), rozstrzygając między koncepcją o uznaniu ich za akty prawne powszechnie obowiązujące, akty o charakterze wewnętrznym albo akty ogólnego stosowania prawa. Zdaniem Trybunału Konstytucyjnego, organy NBP nie są w świetle Konstytucji legitymowane do stanowienia aktów prawnych powszechnie obowiązujących, natomiast możliwość uznania ich uchwał za ogólne akty stosowania prawa wyklucza, co do zasady, ich normatywny charakter. Dlatego przewidziane w ustawie o Narodowym Banku Polskim³⁶ uchwały organów NBP nie stanowią aktów powszechnie obowiązujących, tylko akty prawa wewnętrznego w ramach wyróżnionego w doktrynie systemu Prawa bankowego, gdyż adresatami uchwał są banki, które pozostają w stosunku zależności funkcjonalnej wobec NBP oraz w stosunku zależności nadzorczej wobec Komisji Nadzoru Bankowego³⁷. Trybunał Konstytucyjny dostrzegł jednak istniejące w tym zakresie wątpliwości i zastrzeżenia w zakresie uznania zależności funkcjonalnej za mieszczące się w zakresie podległości organizacyjnej między bankami a NBP. W konsekwencji Trybunał Konstytucyjny uzależnił uznanie uchwał organów NBP za akty prawa wewnętrznego od dwóch przesłanek, które muszą wystąpić łącznie, tj. przesłankę przedmiotową i podmiotową, aby nie zakłócić systemu aktów prawa wewnętrznego, gdyż w szerokim ujęciu funkcjonalna zależność zachodzi w praktyce prawie w każdej relacji organu i pewnych podmiotów. Przesłanka podmiotowa wymaga, aby podmiotem wydającym uchwałę była konstytucyjna instytucja, zaś przesłanka przedmiotowa wymaga, aby przedmiotem uchwały były konstytucyjne zadania publiczne.

³⁶ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim, DzU 1997, nr 140, poz. 938 ze zm.

³⁷ Aktualnie Komisji Nadzoru Finansowego.

Pogląd Trybunału Konstytucyjnego jest zbieżny ze stanowiskiem Sądu Najwyższego w odniesieniu do uchwał Komisji Nadzoru Bankowego (KNB). Zdaniem Sądu Najwyższego, uchwał KNB nie można zaliczyć do aktów prawnych powszechnie obowiązujących, należą one do natomiast do kategorii wewnętrznych aktów normatywnych w rozumieniu Konstytucji. Sąd Najwyższy stwierdził bowiem, że „Komisja Nadzoru Bankowego nie jest organem konstytucyjnie wyposażonym w uprawnienia prawotwórcze. [...] Ustawowo zagwarantowane kompetencje nadzorcze Komisji Nadzoru Bankowego jako centralnego organu państwa i szerokie powiązania między tym organem a bankami komercyjnymi, pozwala na przesądzenie o podległości w omawianym zakresie banków będących adresatami aktów wewnętrznych i zaliczenie [...] uchwały do kategorii aktów prawa wewnętrznego. Na gruncie art. 93 Konstytucji przyjmuje się, że system aktów prawa wewnętrznego ma w zakresie podmiotowym charakter systemu otwartego. Przepis ten określa cechy wewnętrznych aktów normatywnych przez wskazanie, że mogą one być wydawane na podstawie ustawy, podlegają kontroli co do ich zgodności z powszechnie obowiązującym prawem, obowiązują tylko jednostki organizacyjne podległe organowi wydającemu te akty i nie mogą stanowić podstawy decyzji organów państwowych wobec obywateli i osób prawnych oraz innych podmiotów prawa”³⁸.

Koncepcje charakteru prawnego uchwał Komisji Nadzoru Finansowego

Zarówno w doktrynie, jak i w orzecznictwie odrzuca się koncepcję uznania uchwał KNF za akty prawne powszechnie obowiązujące, mimo że niektóre uchwały KNF są aktami normatywnymi i mają charakter powszechnie obowiązujący, zwłaszcza uchwały zawierające normy ostrożnościowe skierowane do banków jako niezależnych podmiotów³⁹. Wydawane przez KNF uchwały o charakterze generalnym pozostają bowiem poza sformułowanym w art. 87 Konstytucji katalogiem źródeł prawa⁴⁰. Skoro wśród źródeł prawa powszechnie obowiązującego nie ma uchwał, to nie można zatem przyznać uchwałom wydawanym przez KNF charakteru prawnego powszechnie obowiązującego źródła prawa, co więcej, KNF nie ma również kompetencji do wydawania aktów praw-

38 Postanowienie Sądu Najwyższego – Izba Cywilna z dnia 7 grudnia 1999 r., sygn. I CKN 796/99, OSNC 6/2000, poz. 114.

39 L. Góral, *Komentarz do art. 137 ustawy – Prawo bankowe*, [w:] E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo bankowe. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2007, s. 684.

40 L. Góral, *Komentarz do ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym, komentarz do art. 11*, Lexis Nexis, Warszawa 2013.

nych powszechnie obowiązujących, z uwagi na zamknięty krąg podmiotów uprawnionych do stanowienia prawa powszechnie obowiązującego. Tymczasem w praktyce uchwały KNF mają moc aktów normatywnych powszechnie obowiązujących o charakterze podustawowym, podobnie jak rozporządzenia, dlatego też uchwały KNF jako akty normatywne są niekonstytucyjne. W konsekwencji przepisy ustaw, które upoważniają KNF do wydawania uchwał zawierających normy powszechnego obowiązku, należy uznać za sprzeczne z Konstytucją, bowiem KNF w sposób nieuzasadniony jest upoważniony do ich wydawania⁴¹.

Zgodnie z dualistycznym systemem źródeł prawa, uchwałom KNF można przypisać charakter źródła prawa o charakterze wewnętrznym, których system jest otwarty. Zdaniem doktryny, uchwały KNF, pozostając poza sformułowaniem art. 87 Konstytucji, posiadają jednak wszelkie cechy źródła prawa wewnętrznego obowiązującego, zawierają bowiem normy o mocy wiążącej ograniczonej podmiotowo do adresatów, którzy są organizacyjnie podporządkowani normodawcy, a obowiązek ich przestrzegania wynika ze stosunku podległości służbowej adresata wobec organu administracji⁴². Stąd zasadny może być pogląd doktryny, że uchwały KNF są aktami kierownictwa wewnętrznego, co znajduje potwierdzenie w praktyce KNF polegającej na nadaniu im mocy wiążącej z dniem wydawania. Jednakże, aby uznać uchwały KNF za akty wewnętrzne, konieczne jest stwierdzenie, iż spełniają one bezwzględnie wiążące cechy, tj. wydane są na podstawie ustawy, obowiązują wyłącznie jednostki organizacyjnie podległe KNF, nie mogą stanowić podstawy decyzji wobec obywateli i innych podmiotów prawa oraz podlegają kontroli co do zgodności z powszechnie obowiązującym prawem. Kontrowersyjna jest w kontekście uchwał KNF cecha podległości organizacyjnej podmiotów nadzorowanych, jak również brak możliwości wydawania decyzji wobec podmiotów prawa.

Z uwagi na konieczność istnienia podległości organizacyjnej podmiotów nadzorowanych przez KNF jako adresatów uchwał – teza, że uchwały KNF należy zaliczyć do źródeł prawa wewnętrznego obowiązującego, wywołuje w doktrynie liczne wątpliwości. Otóż adresatami uchwał są instytucje finansowe, które nie są jednostkami organizacyjnie podległymi wobec KNF, tymczasem cechą aktów prawa wewnętrznego jest obowiązywanie tylko wobec jednostek podległych organizacyjnie organowi wydającemu te akty. Zdaniem judykatury, odległość organizacyjna oznacza więź ustrojowo-prawną, gdy

41 E. Rutkowska, *Charakter prawny uchwał Komisji Nadzoru Finansowego (norm ostrożnościowych)*, [w:] E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo bankowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 153.

42 R. Mroczkowski, *Nadzór nad funduszami inwestycyjnymi*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 265-266.

„podmioty organizacyjnie nadrzędne mogą ingerować w przedmiotowo i konstytucyjnie określonym zakresie, w działania podmiotów podporządkowanych w każdej ich fazie i w zakresie, za pomocą dowolnie dobranych dla danej sytuacji środków”⁴³. Ponadto, kryterium organizacyjnej podległości należy rozpatrywać w kontekście pojęcia hierarchicznego podporządkowania w znaczeniu przyjętym w prawie administracyjnym. Hierarchiczne podporządkowanie wyraża jednostronną zależność organu niższego stopnia od organu stopnia wyższego lub podmiotu podległego od podmiotu zwierzchniego. Na tę zależność składają się dwa elementy: zależność osobowa i zależność służbowa, przy czym zależność osobowa łączy się ściśle z zależnością służbową. Podległość służbowa w systemie hierarchicznego podporządkowania wyraża się zaś w możliwości wydawania poleceń służbowych przez organ wyższy organowi niższemu. Kierowanie organem niższym, w obrębie zależności służbowej, odbywa się za pomocą aktów dwojakiego rodzaju: aktów generalnych (okólników, wytycznych, instrukcji, zarządzeń) oraz aktów indywidualnych (poleceń służbowych). Stosunek organizacyjny, wyrażający się w hierarchicznym podporządkowaniu, jest stosunkiem między organami administracji publicznej, jego treść podobna jest do treści stosunków powstających między pracownikami urzędów a ich zwierzchnikami⁴⁴. W relacji między podmiotami nadzorowanymi a KNF nie zachodzi stosunek organizacyjnej podległości w znaczeniu wyżej wymienionym, co przeczy uznaniu uchwał KNF za akty kierownictwa wewnętrznego.

Zdaniem części doktryny, należy uznać uchwały KNF za akty wewnętrzne o szczególnym charakterze⁴⁵. Szczególny charakter prawny uchwał KNF jako aktów wewnętrznych przejawia się w tym, że adresatami uchwał mogą być podmioty nieznajdujące się w strukturze organizacyjnej KNF, ale w stosunku zależności nadzorczej⁴⁶. W konsekwencji, w przypadku uchwał wydawanych w sektorze bankowym przez KNF, pojęcie organizacyjnej podległości należy rozumieć szerzej niż w znaczeniu przyjętym w prawie administracyjnym, a mianowicie poprzez przyjęcie, że pojęcie podległości organizacyjnej obejmuje także podległość funkcjonalną. W doktrynie i judykaturze wskazuje się jednak, że określenie organizacyjnej podległości, która nie jest tożsama z hierarchicznym podporządkowaniem, może mieć podstawę w pewnej więzi

43 Wyrok TK z dnia 1 grudnia 1998 r., sygn. K 21/98, op. cit.

44 Wyrok TK z dnia 8 października 2002 r., K 36/00.

45 R. Tupin, *Status prawny i kompetencje prawotwórcze organów Narodowego Banku Polskiego i Komisji Nadzoru Bankowego*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego”, nr 7–8, 1998, s. 9.

46 C. Kosikowski, *Akty wykonawcze w prawie bankowym jako problem konstytucyjny*, [w:] *Konstytucja, ustroj, system finansowy państwa*, Wydawnictwo Trybunału Konstytucyjnego, Warszawa 1999, s. 384.

ustrojowo-prawnej między określonymi podmiotami, która stanowi podstawę do wydawania aktów prawa wewnętrznego jedynie wobec podmiotów funkcjonalnie podległych, jeżeli organem uprawnionym jest organ konstytucyjny oraz które dotyczą konstytucyjnie określonych zadań publicznych⁴⁷. W rezultacie, ponieważ KNF nie jest organem konstytucyjnym, to nie można uznać, że banki są funkcjonalnie podległe wobec KNF, a zatem koncepcja o uchwałach KNF jako aktach wewnętrznych tym samym upada.

Przeciwko uznaniu uchwał KNF jako aktów wewnętrznych przemawia również wykładania systemowa i celowościowa. Otóż w praktyce KNF wydaje decyzje na podstawie swoich uchwał, tymczasem formalnie decyzje wydawane przez KNF mogą mieć podstawę jedynie w ustawie lub przepisach wykonawczych wydawanych na podstawie i w ramach wyraźnego upoważnienia zawartego w ustawie. Uchwały KNF nie mogą stanowić podstawy prawnej wydawania decyzji wobec podmiotów nadzorowanych, chociaż w praktyce KNF dochodzi do wydawania decyzji na podstawie swoich uchwał. Należy przy tym podkreślić, że podjęcie decyzji oznacza każde indywidualne rozstrzygnięcie sytuacji podmiotu prawa przez organ stosujący prawo niezależnie od przyjętej nazwy i formy, które kreują obowiązki lub przyznają uprawnienia. W konsekwencji wszelkie decyzje wydane przez KNF na podstawie uchwały są nieważne, a to skutkowałoby załamaniem działalności banków, które stosują się do decyzji KNF. Według NSA, każda decyzja wydana na podstawie aktu wewnętrznego stanowi decyzję wydaną bez podstawy prawnej, co oznacza tym samym, że jest nieważna⁴⁸.

Możliwe jest także wyjaśnienie charakteru prawnego uchwał KNF przez uznanie ich za ogólne akty stosowania prawa, a nie za źródła prawa, czyli akty stanowienia prawa. Charakter prawny tych aktów generalnych jest zbliżony do charakteru konstytucyjnej decyzji administracyjnej i stanowi prawną formę działania administracji. Zdaniem doktryny, dopuszczalne jest stanowienie przez organy administracji publicznej aktów normatywnych o charakterze władczym, lecz wyłącznie w sytuacji, gdy te uprawnienia są niezbędne do realizacji zadań publicznych, nałożonych na organ przez ustawę⁴⁹. Według tej koncepcji, uchwały KNF byłyby aktami administracyjnymi generalnymi o charakterze ogólnym i władczym, które zawierają w treści nowe normy prawne generalno-konkretne bądź dokonują interpretacji norm wcześniej ustanowio-

47 R. Tupin, *Glosa do wyroku TK z dnia 28 czerwca 2000 (sygn. K 5/99)*, „Przegląd Sejmowy”, z. 1, 2001, s. 87.

48 Wyrok NSA z dnia 3 kwietnia 2001, IV SA 308/99, Lex nr 51036.

49 M. Kulesza, *Źródła prawa i przepisy administracyjne w świetle nowej Konstytucji*, „Państwo i Prawo”, z. 2, 1998, s. 12.

nych. Podstawą prawną wydawania aktów generalnych stosowania prawa są normy kompetencyjne zawarte w ustawach. Przeciwno tezie o uznaniu uchwał KNF za akty stosowania prawa świadczy jednak to, że akty stosowania prawa nie kreują nowych obowiązków, lecz aktualizują obowiązki nałożone przepisem ustawy, tymczasem uchwały KNF kreują nowe obowiązki⁵⁰.

Charakter prawny uchwał KNF można także wyjaśnić jako instrument nadzoru o cechach tzw. miękkiego prawa (*soft law*). Instrumenty te są stosowane powszechnie na świecie jako środek wpływania na działalność podmiotów w sektorze finansowym. Instrumenty *soft law* to instrumenty regulacji, które wykazują cechy o charakterze prawotwórczym, ale nie są oparte na wiążących zasadach postępowania⁵¹. W świetle definicji *soft law* jako miękkie prawo pozostaje w opozycji do norm o charakterze wiążącym, czyli nie ma charakteru wiążącego, a więc nie można zastosować przymusu w celu zapewnienia ich skuteczności. *Soft law* charakteryzuje się brakiem mocy wiążącej w odróżnieniu od prawa właściwego stanowiącego *hard law*. *Soft law* to takie akty, które nie mają zasadniczo mocy prawnie wiążącej, ale mogą wywierać pośrednio skutki prawne oraz mają na celu i mogą wywoływać skutki praktyczne, to reguły postępowania, które w zasadzie nie mają mocy prawnie wiążącej, chociaż mogą wywoływać skutki prawne. Za *soft law* uważa się m.in. rekomendacje oraz wytyczne wydawane przez KNF, natomiast co do uchwał KNF zawierających normy o charakterze wiążącym, zachodzą poważne wątpliwości.

Uchwały KNF w koncepcji *soft law* to funkcjonalne źródła prawa, które wpływają na tworzenie norm władczych i stosunków pomiędzy KNF jako organem władzy publicznej oraz bankiem będącym przedsiębiorcą⁵². W konsekwencji uchwały KNF należałoby traktować jako rekomendacje, wytyczne, zalecenia, które nie mają jednak *sensu stricte* charakteru wiążącego, natomiast ich zignorowanie przez adresata uchwały prowadziłyby do zastosowania innych środków nadzorczych przez KNF. Ta koncepcja także nie znajduje uznania, gdyż uznanie uchwał KNF jako *soft law*, czyli aktów o niewiążącym charakterze, skutkuje tym, że nie mogłyby być one podstawą do wydania decyzji administracyjnych nakładających sankcje w przypadku ich nieprzestrzegania, ani nie podlegałyby kontroli sądowej przez sądy powszechne, sądy administracyjne. Ponadto, w kwestii uznania uchwał KNF jako *soft law* przeczy podejście

50 S. Wronkowska, op. cit., s. 88.

51 M. Ochnio, *Rekomendacje organu nadzoru bankowego w świetle polskiego systemu źródeł prawa*, [w:] M. Zubik, R. Puchta (red.), *Źródła prawa z perspektywy piętnastu lat obowiązywania konstytucji*, Koło Naukowe Prawa Konstytucyjnego Legislator, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 179.

52 R. Kaszubski, *Funkcjonalne źródła prawa bankowego publicznego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006, s. 36.

samej KNF do doniosłości swoich uchwał, a także praktyka świadcząca o wpływie tego typu aktów na sposób zachowania właściwych podmiotów podlegających nadzorowi KNF.

Doniosłość prawna uchwał KNF do dnia dzisiejszego nie została jednoznacznie wypracowana, pomimo tego, iż KNF od lat podejmuje uchwały, które są kierowane do nadzorowanych przez nią podmiotów, i które pozwalają KNF wpływać na nie w szybkim czasie. Bezspornie uchwały wydawane w ramach nadzoru bankowego zawierają normy mające charakter powszechnie obowiązującym, które są kierowane do niezależnych podmiotów, jak banki komercyjne i są podstawą wydawania decyzji administracyjnych. Zdaniem części doktryny, uchwały KNF mają charakter bardzo zbliżony do aktów będących źródłami prawa powszechnie obowiązującego⁵³. Według przeciwnego poglądu, uchwały KNF mają charakter wewnętrznych aktów normatywnych, skierowanych do podmiotów stanowiących sferę podległą organowi nadzoru, chociaż są to akty o szczególnym charakterze. Występują także poglądy przyznające uchwałom KNF moc jedynie instrumentów *soft law* w postaci zaleceń, które mają moc wiążącą z uwagi na możliwość stosowania sankcji w postaci środków nadzorczych⁵⁴ lub wytycznych precyzujących rozumienie pojęć nieostrych użytych w ustawie⁵⁵.

Pomimo wielości przedstawionych koncepcji charakteru prawnego uchwał KNF, nadal problem ten nie jest rozstrzygnięty, a w literaturze toczy się od lat dyskusja w sprawie charakteru prawnego uchwał KNF. Z uwagi na fakt, że KNF nie należy do organów konstytucyjnych, to do tej pory Trybunał Konstytucyjny nie rozstrzygał wprost konstytucyjności uchwał KNF, w przeciwieństwie do uchwał i zarządzeń Narodowego Banku Polskiego, które uznał za akty prawa wewnętrznego. W doktrynie coraz częściej pojawiają się opinie o niemożliwości wydawania przez KNF uchwał o charakterze generalno-abstrakcyjnym, które mają moc powszechnie obowiązującą, gdyż nie są one źródłami prawa powszechnie obowiązującego, uchwał KNF nie można uznać za akty prawa wewnętrznego, przepisy ustaw upoważniające do wydawania uchwał przez KNF są sprzeczne z Konstytucją, a uchwały KNF nie mogą być podstawą do wydawania aktów administracyjnych⁵⁶. W konsekwencji wnioskować moż-

53 B. Wojno, *Komentarz do art. 11 ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym*, [w:] M. Wierzbowski, L. Sobolewski, P. Wajda (red.), *Prawo rynku kapitałowego*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 1414.

54 E. Rutkowska, *Charakter prawny uchwał Komisji Nadzoru Finansowego (norm ostrożnościowych)*, [w:] E. Fojcik-Mastalska (red.), op. cit., s. 154.

55 R. Blicharz, *Nadzór Komisji Nadzoru Finansowego nad rynkiem kapitałowym w Polsce*, BRANTA, Bydgoszcz 2009, s. 205.

56 T. Czech, *Miejsce uchwał Komisji Nadzoru Finansowego w systemie źródeł prawa polskiego*, „Monitor Prawa Bankowego”, nr 7–8, 2013.

na, że uchwały KNF wydane są przez organ nieuprawniony do tworzenia prawa oraz w formie nieprzewidzianej przez Konstytucję dla źródeł prawa powszechnie obowiązującego czy aktów kierownictwa wewnętrznego, co narusza zasadę demokratycznego państwa prawa i zasadę legalizmu działalności organów państwa.

Istotne w dyskursie jest stanowisko KNF stwierdzające, że w systemie nadzoru nad rynkiem finansowym szczególnie ważną kwestią jest możliwie najwcześniejsze zapobieganie kryzysom poprzez podejmowanie zachowań korygujących działalność i sytuację podmiotów nadzorowanych. Prymat tego celu prawnego wiąże się z tworzeniem elastycznych mechanizmów nadzorczych, łączących w sobie zalety autoregulacji rynku i regulacji prawnej. Działania prawodawcze KNF podejmowane są w formie działalności społeczno-organizatorskiej, a podstawą prawną dla nich są normy prawne określających zadania organu administracji. Wydawanie stanowisk interpretacyjnych, przygotowywanie zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych to świadomy i celowy sposób wpływania na pomioty nadzorowane poprzez podanie rzetelnych i pełnych zapytań KNF na określony temat. Z kolei, zdaniem ministra finansów, uchwały KNF, jeżeli nakładają dodatkowe powinności, których przestrzeganie jest przedmiotem nadzoru i mogą pociągać za sobą negatywne konsekwencje dla podmiotu nadzorowanego, nie mogą być stanowione przez KNF z uwagi na ich niekonstytucyjność. Niezależnie od powyższego dyskursu, niepodważalną zaletą uchwał KNF jest efektywność nadzoru, możliwość elastycznego i odpowiedniego reagowania na zmieniające się uwarunkowania działalności finansowej oraz tworzenie norm prawa finansowego przez organ odpowiedzialny za nadzór nad rynkiem finansowym⁵⁷.

W doktrynie postuluje się, aby zastąpić upoważnienia do wydania uchwał KNF regulacją zawartą bezpośrednio w ustawie, a gdy nie jest to możliwe, wówczas postuluje się o zmianę w kwestii podmiotu uprawnionego do wydawania aktów wykonawczych na jeden z organów upoważnionych do wydawania prawa powszechnie obowiązującego wraz z konstrukcją zapewnienia zgody lub współdziałania KNF⁵⁸. Mianowicie uchwały KNF o charakterze generalnym i abstrakcyjnym, obejmujące przede wszystkim normy ostrożnościowe, powinno się zastąpić rozporządzeniem ministra właściwego do spraw instytucji finansowych, które powinno być wydane po zasięgnięciu co najmniej opinii KNF⁵⁹.

57 M. Olszak, *Bankowe normy ostrożnościowe*, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2011, s. 160-161.

58 L. Góral, *Komentarz do art. 137 ustawy – Prawo bankowe*, [w:] E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo bankowe. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2002, s. 577.

59 Tak w art. 48 ustawy z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych, DzU 2002, nr 169, poz. 1385 ze zm.

Podsumowanie

Konkludując, należy wskazać, że uchwały KNF mają duży wymiar praktyczny, gdyż umożliwiają organowi nadzorczemu szybkie wydawanie norm prawnych w celu zapewnienia bezpieczeństwa i stabilności sektora finansowego. Rynek finansowy, ze względu na znaczenie w gospodarce, musi podlegać nadzorowi, a organy te muszą mieć możliwość wydawania szczególnych aktów prawnych o charakterze generalnym i abstrakcyjnych w celu regulacji rynku finansowego, z uwagi na zapewnienia bezpieczeństwa publicznego i ekonomicznego państwa i obywateli. Z kolei adresaci norm, którymi są przede wszystkim banki, muszą stosować się do wydawanych przez organy nadzorcze uchwał pod rygorem różnych sankcji w postaci m.in. nałożenia kar finansowych, ograniczenia zakresu działalności banku, zawieszania w czynnościach członków zarządu banku. W konsekwencji uchwały KNF są przestrzegane przez podmioty nadzorowane, mimo braku przymiotu powszechnej mocy obowiązującej.

Charakter prawny uchwał KNF nie jest zatem rozstrzygnięty. W pracy przedstawione zostały następujące koncepcje co do charakteru prawnego uchwał KNF oraz zastrzeżenia do nich:

- uchwały KNF są źródłami powszechnie obowiązującego prawa, czemu przeczy zamknięty katalog źródeł prawa powszechnie obowiązującego;
- uchwały KNF należą do aktów kierownictwa wewnętrznego, jednakże wątpliwości wywołuje konstytutywna cecha podległości organizacyjnej adresatów uchwał nawet przy uznaniu podległości funkcjonalnej;
- uchwały KNF są ogólnymi aktami stosowania prawa, chociaż przeciwko temu przemawia to, że uchwały takie są źródłem nowych obowiązków, a nie aktualizują obowiązków określonych w ustawie;
- uchwały KNF podobnie jak zalecenia, wytyczne, rekomendacje, są instrumentami soft law, tymczasem uchwały te mają wiążący charakter.

Wszystkie przedstawione koncepcje są niewystarczające i z uwagi na zarzuty nie mogą być bezkrytycznie przyjęte. Pomimo wysiłków doktryny, problem prawny doniosłości prawnej uchwał KNF nie jest jednoznacznie rozwiązany. Ponadto, nie wydaje się możliwe znalezienie jeszcze innej koncepcji, która wyjaśniłaby charakter prawny uchwał KNF. Wydaje się więc usprawiedliwio-

nym twierdzenie, że uchwały KNF należą jednak do „specyficznych źródeł prawa” powszechnie obowiązującego. Za taką tezę przemawia charakter wiążący uchwał, posiadanie statusu aktu normatywnego zawierającego normy prawne o charakterze generalnym i abstrakcyjnym, wydawanie ich na podstawie ustawy i w jej wykonaniu zgodnie z zasadą legalizmu. Teza ta wymaga jednak przyjęcia, że katalog źródeł prawa nie ma charakteru zamkniętego.

Bibliografia

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., DzU nr 78, poz. 483.

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych, DzU 2000, nr 94, poz. 1037 ze zm.

Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym, DzU z 2006 r. nr 157, poz. 1119 ze zm.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, DzU z 2002 r., nr 72, poz. 665, ze zm.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, DzU z 2003 r. nr 99, poz. 919 ze zm.

Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, DzU 2005, nr 183, poz. 1538 ze zm.

Ustawa z dnia 12 września 2002 o elektronicznych instrumentach płatniczych, DzU 2002, nr 169, poz. 1385 ze zm.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim, DzU 1997, nr 140, poz. 938 ze zm.

Orzeczenie TK z dnia 15 lipca 1996, sygn. U 3/96, OTK ZU 1996, nr 4, poz. 31.

Orzeczenie TK z dnia 28 czerwca 2000 r., sygn. K 25/99, OTK 2000, nr 5, poz. 141.

Wyrok TK z dnia 28 czerwca 2000 r., K 25/99, OTK 2000, nr 5, poz. 141.

Wyrok TK z dnia 1 grudnia 1998 r., K 21/98, OTK ZU z 1998 r. nr 7, poz. 116.

Wyrok TK z dnia 9 listopada 1999 r., K 28/98, OTK 1999, nr 7, poz. 156.

Wyrok TK z dnia 8 października 2002 r., K 36/00, DzU 2002, nr 56, poz. 1457.

Wyrok TK z dnia 19 października 2010 r., sygn. K 35/09.

Uchwała SN z dnia 18 stycznia 2005 r., sygn. WK 22/04, OSNKW 2005, nr 3, poz. 29.

Postanowienie Sądu Najwyższego – Izba Cywilna z dnia 7 grudnia 1999 r., sygn. I CKN 796/99, OSNC 6/2000, poz. 114.

Wyrok WSA w Warszawie z dnia 22 czerwca 2007 r., sygn. akt VI SA/Wa 2198/06.

Wyrok NSA z dnia 21 listopada 2013 r., II GSK 931/12, orzeczenia.nsa.gov.pl.

Wyrok NSA z dnia 3 kwietnia 2001, IV SA 308/99, Lex nr 51036.

Bałaban A., *Akty normatywne wewnętrznie obowiązujące*, [w:] A. Szmyt (red.), *Konstytucyjny system źródeł prawa*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005.

Banaszak B., *Komentarz – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Blicharz R., *Nadzór Komisji Nadzoru Finansowego nad rynkiem kapitałowym w Polsce*, BRANTA, Bydgoszcz 2009.

Brzozowski W., *Glosa do wyroku z dnia 8 stycznia 2008 r. (II GSK 286/07)*, [w:] „Przegląd Sądowy”, nr 1, styczeń 2010 r.

Czech T., *Miejsce uchwał Komisji Nadzoru Finansowego w systemie źródeł prawa polskiego*, „Monitor Prawa Bankowego”, nr 7–8, 2013.

Działocha K., *Zamknięty system źródeł prawa powszechnie obowiązującego w Konstytucji i praktyce*, [w:] A. Szmyt (red.), *Konstytucyjny system źródeł prawa w praktyce*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005.

Garlicki L., *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Wyd. Liber, Warszawa 2006.

Góral L., *Komentarz do ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym*, Lexis Nexis, Warszawa 2013.

Góral L., *Komentarz do art. 137 ustawy – Prawo bankowe*, [w:] E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo bankowe. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2002.

Kaszubski R., *Funkcjonalne źródła praw bankowego publicznego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.

Kosikowski C., *Akty wykonawcze w prawie bankowym jako problem konstytucyjny*, [w:] *Konstytucja, ustój, system finansowy państwa*, Wydawnictwo Trybunału Konstytucyjnego, Warszawa 1999.

Kulesza M., *Opinia wydana na Zarządzenie Przewodniczącego Składu Orzekającego Trybunału Konstytucyjnego z dnia 17 listopada 1999 r. o powołaniu biegłych w sprawie sygn. akt K 25/99*.

Kulesza M., *Źródła prawa i przepisy administracyjne w świetle nowej Konstytucji*, „Państwo i Prawo”, z. 2, 1998.

Mazur L., *Prawo bankowe. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2008.

Mroczkowski R., *Nadzór nad funduszami inwestycyjnymi*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Ochnio M., *Rekomendacje organu nadzoru bankowego w świetle polskiego systemu źródeł prawa*, [w:] M. Zubik, R. Puchta (red.), *Źródła prawa z perspektywy piętnastu lat obowiązywania konstytucji*, Koło Naukowe Prawa Konstytucyjnego Legislator, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.

Olszak M., *Bankowe normy ostrożnościowe*, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2011.

Oniszczyk J., *Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego w latach 1986–1996*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1998.

Pichlak M., *Zamknięty system źródeł prawa*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2013.

Rutkowska E., *Charakter prawny uchwał Komisji Nadzoru Finansowego (norm ostrożnościowych)*, [w:] E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo bankowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.

Skrzydło W., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2000.

Smykła B., *Prawo bankowe. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

Szmyt A. (red.), *Konstytucyjny system źródeł prawa w praktyce*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005.

Tupin R., *Glosa do wyroku TK z dnia 28 czerwca 2000 (sygn. K 5/99)*, „Przegląd Sejmowy”, z. 1, 2001.

Tupin R., Status prawny i kompetencje prawotwórcze organów Narodowego Banku Polskiego i Komisji Nadzoru Bankowego, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego”, nr 7–8, 1998.

Wojno B., *Komentarz do art. 11 ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym*, [w:] M. Wierzbowski, L. Sobolewski, P. Wajda (red.), *Prawo rynku kapitałowego*, C.H. Beck, Warszawa 2014.

Wronkowska S., *System źródeł prawa w nowej Konstytucji*, Biuletyn RPO materiały, z. 38, Warszawa 2000.

Maria Jankowska

Analiza i ocena wyników działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015

Analysis and rating results of activities of treasury control for the period 2010–2015

Zarys treści: Celem pracy jest analiza i ocena wyników działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015 w Polsce. Główną metodą badawczą wykorzystaną w niniejszym artykule jest analiza sprawozdań z działalności kontroli skarbowej oraz informacji publicznej. Dane zostały przedstawione w formie tabelarycznej oraz za pomocą wykresów. Analiza wykazała, że w ramach postępowań kontrolnych najczęściej przeprowadzano kontrolę krzyżową. Głównym obszarem zainteresowania kontroli skarbowej były podatki, a najwięcej nieprawidłowości dotyczyło podatku od towarów i usług. Najczęściej wykrywane nieprawidłowości w obszarze podatków to: fikcyjne fakturowanie, karuzela podatkowa, nieujawnione źródła przychodów, niezgłoszona do opodatkowania działalność gospodarcza. W analizowanych latach zaobserwowano wzrost wartości ustaleń z kontroli skarbowych, co świadczyło o skuteczności działań służb.

Słowa kluczowe: kontrola skarbową, analiza, kontrola podatkowa.

Abstract: The aim of the work was the analysis and evaluation of the performance of treasury control for the period 2010–2015 in Poland. The main research method used in this article is the analysis of the activity reports of treasury control and public information. The information are presented in the tables and on charts. The analysis showed that the most popular form of the control was cross-check, the focus of the treasury control were taxes and most irregularities concerns value added tax.

Keywords: treasury control, analysis, tax control.

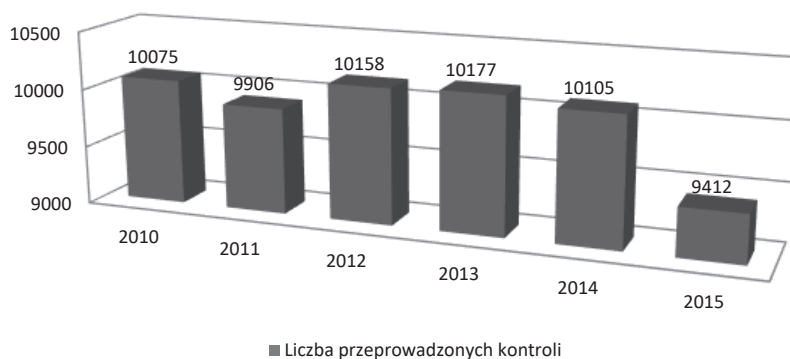
Wstęp

Kontrola skarbową jest rodzajem kontroli państwowej wykonywanej przez organy kontroli skarbowej w celu ochrony interesów i praw majątkowych Skarbu Państwa oraz zapewnienia skuteczności wykonywania zobowiązań podatkowych i innych należności stanowiących dochód budżetu państwa lub państwowych funduszy celowych.

Obecność kontroli skarbowej zanotowano już w ustawodawstwie międzywojennym – świadczy to zatem o wysokiej istotności roli, jaką pełni ona w prawidłowym funkcjonowaniu aparatu skarbowego jako całości. Odkąd weszła ona w życie, była niemal z definicji obiektem, na którym dokonywano najczęstszych zmian legislacyjnych w całym systemie prawnym w Polsce. Co za tym idzie – zmiany te przyczyniały się w zróżnicowanym stopniu do zmiany zachowań podatników i urzędników kontroli skarbowej w stosunku do obowiązującego prawa podatkowego. Celem artykułu jest zatem wskazanie szerokiego spektrum zmian, które miały miejsce w obszarze kontroli skarbowej w Polsce w latach 2010–2015 dla udowodnienia hipotezy, że w ramach postępowań kontrolnych najczęściej przeprowadzana jest kontrola krzyżowa.

Wyniki

W latach 2010–2015 urzędy kontroli skarbowej przeprowadziły łącznie 59 833 postępowań kontrolnych, których liczba w każdym roku kształtowała się na podobnym poziomie i wynosiła średnio 10 tys. rocznie. Wyszczególnienie liczby kontroli w wymienionych latach przedstawia wykres 1.



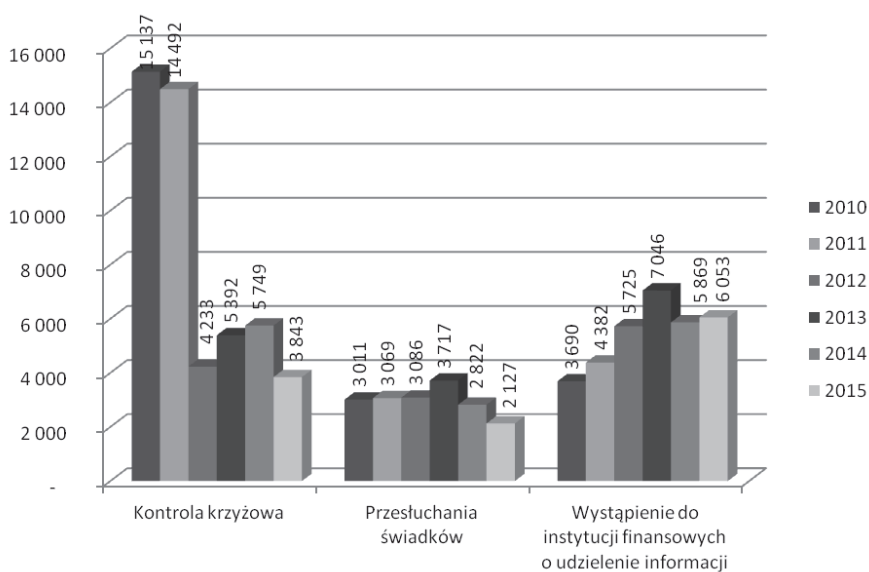
Wykres 1. Ilość kontroli przeprowadzonych przez UKS w latach 2010–2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015 (07.04.2016).

W analizowanym okresie zauważyć można, iż w 2015 r. przeprowadzono najmniej kontroli, natomiast najwięcej przeprowadzonych kontroli odnotowano w 2013 r. Różnice pomiędzy poszczególnymi latami nie są znaczące, co potwierdza, iż organy kontroli skarbowej realizują swoje działania w ramach sporządzanych na dany rok planów kontroli i starają się zwiększać ich liczbę, aniżeli powstrzymać się od ich przeprowadzania.

W ramach przeprowadzonych kontroli w analizowanym okresie organy kontroli skarbowej wykonały dodatkowo czynności sprawdzające dokumenty u kontrahentów kontrolowanych podatników tzw. kontrolę krzyżową, przesłuchania świadków, a także wystąpiły do instytucji finansowych o udzielenie informacji stanowiących tajemnicę bankową.

Dodatkowe czynności przeprowadzone podczas postępowania kontrolnego przedstawia wykres 2.



Wykres 2. Dodatkowe czynności przeprowadzone podczas postępowania kontrolnego
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (07.04.2016).

Wykres 2 przedstawia dodatkowe czynności przeprowadzone przez urzędy podczas kontroli. Najczęściej podjęte dodatkowe działania kontrolne dotyczyły tzw. kontroli krzyżowych i w latach 2010–2011 rocznie podjęto ich około 15 000. Natomiast w roku 2012 w porównaniu do lat poprzednich nastąpił znaczny spadek ilości przeprowadzonych tego typu czynności sprawdzających

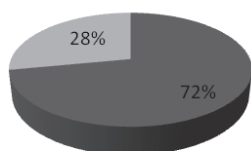
o około 70%. Od 2012 do 2014 r. widać stopniowy wzrost liczby przeprowadzanych kontroli krzyżowych. W 2015 r. ilość czynności sprawdzających dokumenty u kontrahentów kontrolowanych podatników ponownie spadła do poziomu 3843.

Dodatkowe czynności przeprowadzone przez organy kontroli skarbowej dotyczące przesłuchania świadków w analizowanym okresie kształtowały się na zbliżonym poziomie około 3 tys., natomiast w 2013 r. liczba przeprowadzonych przesłuchań wzrosła do 3717, osiągając swoje maksimum na przestrzeni analizowanych lat. Od 2014 r. ilość czynności dotyczących przesłuchania świadków zaczęła spadać, osiągając w 2015 r. wartość najniższą wynoszącą 2127. W celu uzyskania lub weryfikacji dowodów zgromadzonych w toku kontroli, organy wystąpiły do instytucji finansowych o udzielenie informacji stanowiących tajemnicę bankową w badanym okresie łącznie 26 712 razy, gdzie w 2010 r. – 3690 razy, w 2011 r. – 4382 razy, w 2012 r. – 5725 razy, w 2013 r. – 7046 razy, w 2014 r. – 5869, w 2015 r. – 6053. W latach 2010–2013 liczba wystąpień o udzielenie informacji zwiększała się z roku na rok. W 2014 r. wartość wystąpień spadła o 17% w porównaniu z rokiem poprzednim, natomiast 2015 r. nastąpił ich niewielki wzrost o 3%.

Liczbę przeprowadzonych kontroli podatkowych do kontroli ogółem przedstawiono na wykresie 3.

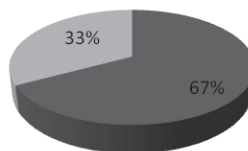
Rok 2010

- Liczba kontroli dotycząca podatków
- Liczba pozostałych kontroli



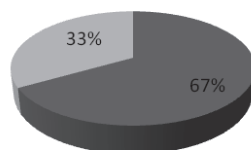
Rok 2011

- Liczba kontroli dotycząca podatków
- Liczba pozostałych kontroli



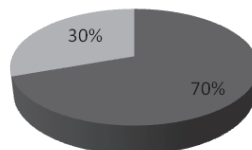
Rok 2012

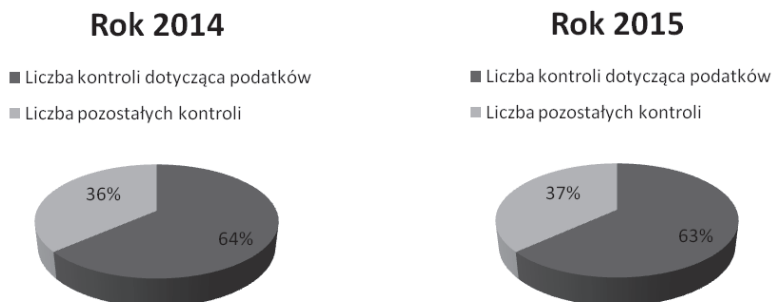
- Liczba kontroli dotycząca podatków
- Liczba pozostałych kontroli



Rok 2013

- Liczba kontroli dotycząca podatków
- Liczba pozostałych kontroli





Wykres 3. Liczba przeprowadzonych kontroli podatkowych do kontroli ogółem
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (15.12.2015).

Przeprowadzone postępowania kontrolne w latach 2010–2015 w 67,09% dotyczyły kontroli podatkowych. Liczba kontroli dotyczących podatków ogółem w badanym okresie wyniosła 40 136, z czego w 2010 r. przeprowadzono 7251 kontroli podatkowych, w 2011 r. – 6648, w 2012 r. – 6777, w 2013 r. – 7078, w 2014 r. – 6426, a 2015 r. – 5956. Wykres 3 wskazuje, iż działalność kontroli skarbowej w przeważającym stopniu obejmowała obszar podatków, ze względu na fakt, że to podatki stanowią zasadniczą część dochodów Skarbu Państwa i w tym obszarze wykrywane są najczęściej nieprawidłowości. Kontrole podatkowe zakończone wydaniem decyzji lub korektą deklaracji (zeznań) przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Kontrole podatkowe zakończone wydaniem decyzji lub korektą deklaracji (zeznań)

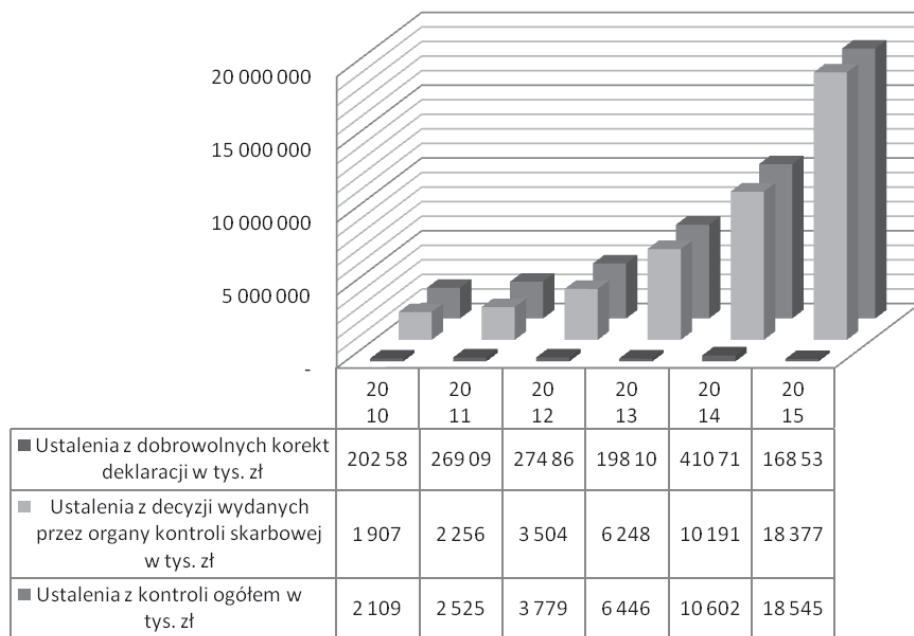
Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Suma
Liczba kontroli ogółem	7251	6648	6777	7078	6426	5956	40 136
Liczba kontroli zakończonych decyzją lub w wyniku których złożono korektę deklaracji, w tym:	4992	4962	4933	5557	5127	4878	30 449
- liczba kontroli zakończonych decyzją	2750	2787	3127	3652	3558	3819	19 693
- liczba kontroli, w wyniku których złożono korektę deklaracji	2242	2175	1806	1905	1569	1059	10 756

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (07.04.2016).

W analizowanym okresie liczba kontroli podatkowych wyniosła 40 136, natomiast nieprawidłowości wykryto w aż 30 499 kontrolach. Powyższe

ujęcie statystyczne wykazuje, że największe ryzyko wystąpienia nieprawidłowości dotyczy sfery podatkowej, gdyż aż 75,86% kontroli kończy się wydaniem decyzji lub korektą deklaracji. Liczba kontroli zakończonych decyzją w badanym okresie wyniosła 19 693, co stanowi 64,68% kontroli podatkowych, w których wykryto nieprawidłowości. Natomiast liczba kontroli, w wyniku których złożono korekty deklaracji, wyniosła 10 756, co stanowi 35,32% wszystkich kontroli podatkowych, w których wykryto nieprawidłowości. Najczęściej przeprowadzone kontrole dotyczące podatków zakończyły się wydaniem decyzji skutkującej ustaleniem zobowiązania podatkowego należnego dla budżetu państwa.

W czasie, o którym tu mowa, organy kontroli skarbowej przeprowadziły łącznie 59 833 postępowań kontrolnych. W poniższej analizie, na wykresie 4, wykazano ustalenia wynikające z przeprowadzonych kontroli.



Wykres 4. Ustalenia wynikające z przeprowadzonych kontroli w latach 2010–2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (10.04.2016).

Wartość wynikająca z ustaleń pokontrolnych w badanym okresie ogółem wyniosła 44 009 264 tys. zł. Przedstawione wartości w powyższym wykresie 4 wskazują podział ustaleń kontroli na takie, które zakończyły się wyda-

niem decyzji przez organy kontroli skarbowej oraz takie, w wyniku których podatnik dokonał dobrowolnych korekt deklaracji. Ustalenia pokontrolne zakończone wydaniem decyzji stanowiły w 2010 r. 90,3%, w 2011 r. – 89,3%, w 2012 r. – 92,7%, w 2013 r. – 96,9%, w 2014 r. – 96,1%, a w 2015 r. – 99,09% wartości ogólnych ustaleń, natomiast postępowanie kontrolne zakończone złożeniem przez podatnika dobrowolnej korekty deklaracji w badanym okresie stanowiły średnio 6,9% wartości ustaleń ogółem. Wykryte nieprawidłowości skutkujące uszczupleniami podatkowymi, dla których wydano decyzję w latach 2010–2015, stanowiły 42 485 364 tys. zł. Podatnicy na skutek przeprowadzonych postępowań kontrolnych złożyli korekty deklaracji, zwiększając należności dla budżetu państwa o kwotę 1 523 897 tys. zł. Pomimo iż liczba przeprowadzonych postępowań kontrolnych dotyczących podatków w analizowanym okresie utrzymuje się na zbliżonym poziomie około 6,8 tys. rocznie, to jednak wartości ustaleń wynikających z przeprowadzonych kontroli wciąż rosną, co w konsekwencji przyczynia się do znacznych uszczupleń budżetu państwa. Poniższa tabela 2 przedstawia średnią wartość ustaleń przypadającą na jedną kontrolę dotyczącą podatków.

Tabela 2. Średnia wartość ustaleń przypadająca na jedną kontrolę dotyczącą podatków

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ustalenia kontroli ogółem (w tys. zł)	2 109 869	2 525 158	3 779 547	6 446 730	10 602 335	18 545 625
Liczba kontroli dotyczących podatków ogółem:	7251	6648	6777	7078	6426	5956
Średnia wartość ustaleń przypadająca na jedną kontrolę (w tys. zł)	291,0	379,8	557,7	910,8	1649,9	3113,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (10.04.2016).

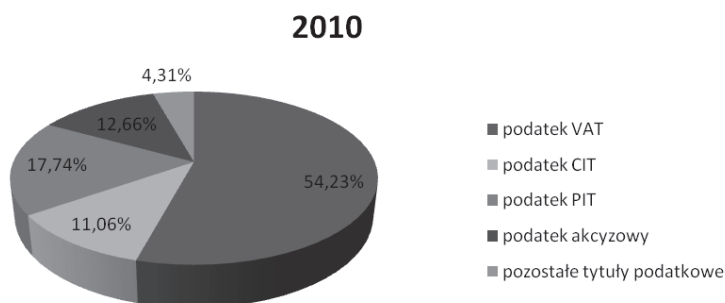
Przegląd powyższych danych wskazuje na dynamiczny wzrost należności dla budżetu państwa z tytułu przeprowadzonych kontroli dotyczących podatków, które w 2015 r. w porównaniu do roku 2010 wzrosły o 879% i wynoszą średnio na jedną kontrolę 3113,8 tys. zł. Ustalenia kontroli w podziale na najważniejsze tytuły podatkowe w 2015 r. w odniesieniu do lat ubiegłych przedstawia poniższa tabela 3.

Tabela 3. Ustalenia kontroli skarbowej w latach 2010–2015 (w tys. zł) w podziale na tytuły podatkowe

Kwota ustaleń w tys. zł	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Podatek VAT	1 144 091	1 454 763	2 745 518	4 564 929	9 110 586	16 772 663
Podatek CIT	233 411	279 108	272 647	816 801	462 262	719 570
Podatek PIT	374 219	334 037	416 480	748 465	410 310	250 365
Podatek akcyzowy	267 118	426 605	278 192	292 682	439 997	790 043
Pozostałe tytuły podatkowe	91 029	30 645	66 711	23 853	179 180	11 127

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (10.04.2016).

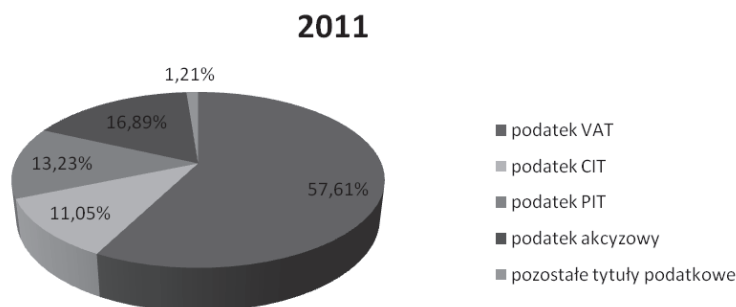
Wśród ustaleń podatkowych z powyższych danych podatek VAT w badanym okresie wyniósł 35 792 550 tys. zł, co stanowi 81,33% wartości ustaleń ogółem, podatek dochodowy od osób fizycznych 2 533 876 tys. zł, co stanowi 5,76%, podatek dochodowy od osób prawnych 2 783 799 tys. zł, co stanowi 6,33%, podatek akcyzowy 2 494 637 tys. zł, co stanowi 5,67%, natomiast pozostałe tytuły podatkowe wyniosły jedynie 402 545 tys. zł, co stanowi 0,91% wartości ustaleń ogółem. Dane statystyczne Departamentu Kontroli Skarbowej przedstawione w powyższej analizie potwierdzają, że największe uszczuplenia dla budżetu państwa dotyczą nieprawidłowości z tytułu podatku VAT, gdyż aż 81,33% wszystkich ustaleń podatkowych dotyczą tego obszaru. Wykres 5 przedstawia strukturę ustaleń podatkowych za rok 2010.

**Wykres 5.** Struktura ustaleń podatkowych za rok 2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za rok 2010 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (15.12.2015).

Struktura ustaleń podatkowych w roku 2010 kształtowała się następująco: 54,23% wszystkich przeprowadzonych kontroli dotyczących podatków stanowił podatek od towarów i usług (VAT), 17,74% podatek dochodowy od

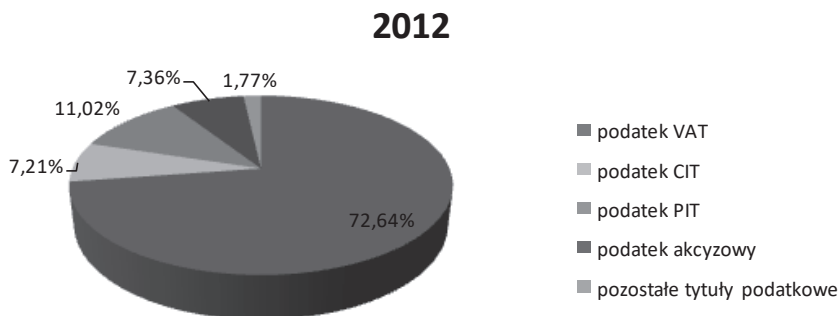
osób fizycznych (PIT), 12,66% podatek akcyzowy, 11,06% podatek dochodowy od osób prawnych (CIT) i 4,31% dotyczy pozostałych tytułów podatkowych. Wykres 6 przedstawia strukturę ustaleń podatkowych za rok 2011.



Wykres 6. Struktura ustaleń podatkowych za rok 2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za rok 2011 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (15.12.2015).

Struktura ustaleń podatkowych w roku 2011 kształtowała się następująco: 57,61% wszystkich przeprowadzonych kontroli dotyczących podatków stanowił podatek od towarów i usług (VAT), 16,89% podatek akcyzowy, 13,23% podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT), 11,05% podatek dochodowy od osób prawnych (CIT) i 1,21% dotyczy pozostałych tytułów podatkowych. Wykres 7 przedstawia strukturę ustaleń podatkowych za rok 2012.

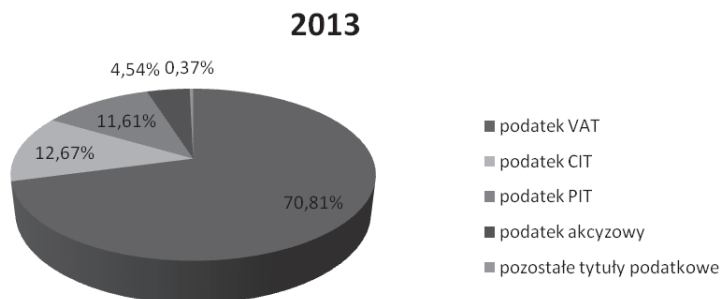


Wykres 7. Struktura ustaleń podatkowych za rok 2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za rok 2012 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (15.12.2015).

Struktura ustaleń podatkowych w roku 2012 kształtowała się następująco: 72,64% wszystkich przeprowadzonych kontroli dotyczących podatków stanowił podatek od towarów i usług (VAT), 11,02% podatek dochodowy od osób

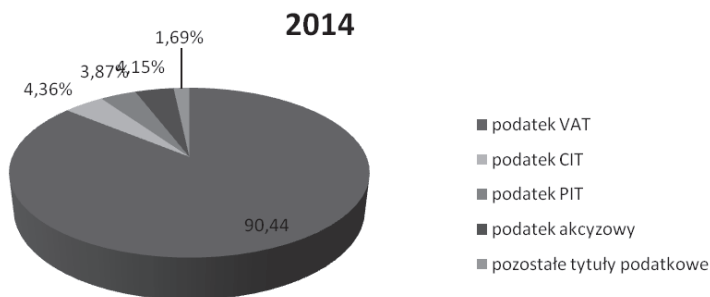
fizycznych (PIT), 7,36% podatek akcyzowy, 7,21% podatek dochodowy od osób prawnych (CIT) i 1,77% dotyczy pozostałych tytułów podatkowych. Wykres 8 przedstawia strukturę ustaleń podatkowych za rok 2013.



Wykres 8. Struktura ustaleń podatkowych za rok 2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za rok 2013 informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (15.12.2015).

Struktura ustaleń podatkowych w roku 2013 kształtowała się następująco: 70,81% wszystkich przeprowadzonych kontroli dotyczących podatków stanowił podatek od towarów i usług (VAT), 12,67% podatek dochodowy od osób prawnych (CIT), 11,61% podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT), 4,54% podatek akcyzowy i 0,37% dotyczy pozostałych tytułów podatkowych. Wykres 9 przedstawia strukturę ustaleń podatkowych za rok 2014.

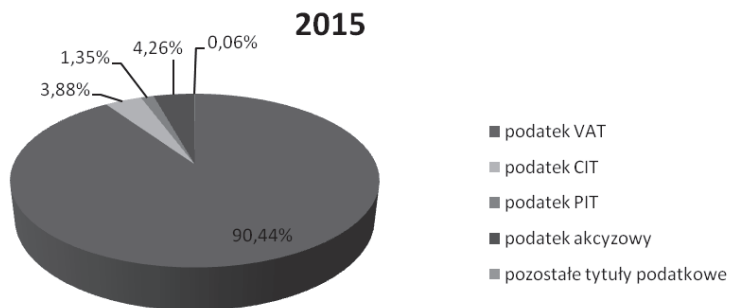


Wykres 9. Struktura ustaleń podatkowych za rok 2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za rok 2014 informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (15.12.2015).

Struktura ustaleń podatkowych w roku 2014 kształtowała się następująco: 85,93% wszystkich przeprowadzonych kontroli dotyczących podatków stanowił podatek od towarów i usług (VAT), 4,36% podatek dochodowy od osób prawnych (CIT), 3,87% podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT), 4,15%

podatek akcyzowy i 1,69% dotyczy pozostałych tytułów podatkowych. Wykres 10 przedstawia strukturę ustaleń podatkowych za rok 2015.



Wykres 10. Struktura ustaleń podatkowych za rok 2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za rok 2015 informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (10.04.2015).

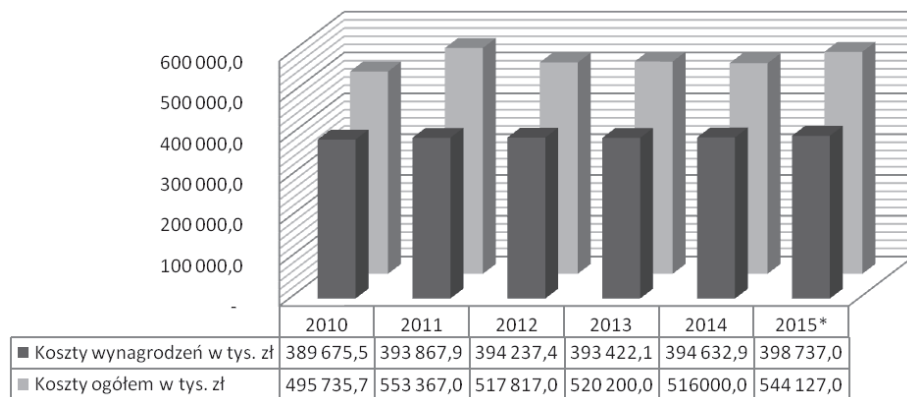
Struktura ustaleń podatkowych w roku 2015 kształtowała się następująco: 90,44% wszystkich przeprowadzonych kontroli dotyczących podatków stanowił podatek od towarów i usług (VAT), 3,88% podatek dochodowy od osób prawnych (CIT), 1,35% podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT), 4,26% podatek akcyzowy i 0,06% dotyczy pozostałych tytułów podatkowych.

Powyższe wykresy przedstawiają dane na temat kształtowania się struktury ustaleń podatkowych na przestrzeni lat 2010–2015. Analizując przytoczone parametry, można zauważyć, że podatek VAT w każdym roku stanowi największą część łącznych ustaleń z przeprowadzonych kontroli. Kwota ustaleń z tytułu podatku VAT w 2010 r. stanowiła 54,2% wartości ustaleń ogółem, w 2011 r. 57,6%, w 2012 r. 72,6%, w 2013 r. 70,8%, w roku 2014 wynosiła 85,93%, a w 2015 r. aż 90,44%.

Zgodnie z raportami podsumowującymi wyniki działania kontroli skarbowej za lata 2011–2015, w wyniku działań podjętych przez organy kontroli skarbowej udaremniono wypłaty z budżetu państwa nienależnie wnioskowanego zwrotu podatku VAT na kwotę 590,87 mln zł. Ponadto inspektorzy kontroli skarbowej w latach 2010–2015 wszczęli ogółem 30 157 dochodzeń karnych skarbowych, największa liczba wszczętych dochodzeń miała miejsce w 2013 r. i wyniosła 5285 oraz w 2014 r. – 5283. W 2015 r. przeprowadzono natomiast 5163 postępowania karne skarbowe.

W ramach kompetencji inspektorów kontroli skarbowej w latach 2010–2015 za wykryte nieprawidłowości nałożono ogółem 277 912 mandatów karnych, z czego w 2015 r. nałożono ogółem 21 810 mandatów karnych na kwotę

6,3 mln zł. Kwota, która zasilila budżet państwa z tytułu wystawionych mandatów karnych, wyniosła 63,6 mln zł.

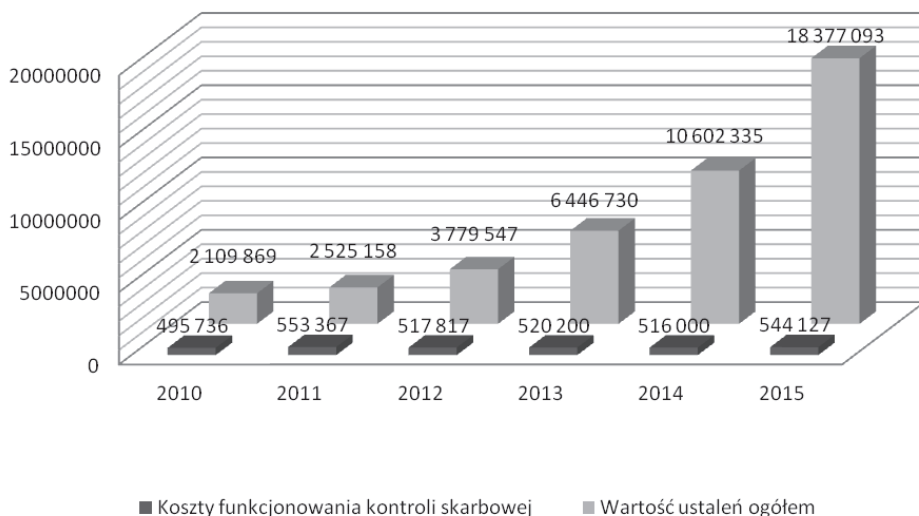


* Dane planowane z Planu dochodów i wydatków Ministerstwa Finansów na 2015 r. po nowelizacji.

Wykres 11. Koszty wynagrodzeń pracowników UKS do kosztów ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (10.04.2016).

Zgodnie z danymi udostępnionymi przez Departament Kontroli Skarbowej Ministerstwa Finansów, łączne koszty wynagrodzeń pracowników urzędów kontroli skarbowej razem z podatkiem oraz składkami ZUS opłacanymi przez pracowników w latach 2010–2015 średnio wyniosły 394 095,52 tys. zł i ich wartość w każdym roku jest do siebie zbliżona. W odniesieniu do kosztów funkcjonowania urzędów kontroli skarbowej ogółem, koszty wynagrodzeń pracowników stanowią ponad 75%. Ze względu na fakt, iż to pracownicy urzędów kontroli skarbowej stoją na straży przestrzegania przepisów prawa podatkowego, a także go egzekwują, to koszty związane z ich utrzymaniem stanowią znaczną część ogólnych kosztów funkcjonowania kontroli skarbowej. Na wykresie 12 przedstawiono wartość ustaleń do kosztów ogółem.



Wykres 12. Wartość ustaleń do kosztów ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2015 oraz informacji publicznej udostępnionej z Departamentu Kontroli Skarbowej (10.04.2016).

Zgodnie z informacjami udzielonymi przez Departament Kontroli Skarbowej, wysokość kosztów całkowitych funkcjonowania urzędów kontroli skarbowej utrzymuje się na tym samym poziomie średnio 520,6 mln zł. Odnosząc koszty w stosunku do ustaleń z przeprowadzonych kontroli skarbowych, można zaobserwować w kontroli skarbowej korzystne tendencje. W badanym okresie łączna kwota ustaleń pokontrolnych przewyższa kwotę ponoszonych przez kontrolę skarbową kosztów. Zawierając informacjom zawartym w sprawozdaniu z działalności kontroli skarbowej za rok 2015, łączna kwota wpłat do budżetu państwa z tytułu ustaleń pokontrolnych z roku na rok wzrasta, a także znacznie przewyższa koszty ponoszone na działalność kontroli skarbowej. W 2015 r. kwota ustaleń wyniosła 18 377 mln zł. Stanowi to wzrost ustaleń ogółem w stosunku do roku 2014 o 73,33%. Zarówno Departament Kontroli Skarbowej, jak i Departament Administracji Podatkowej nie dysponują danymi dotyczącymi wpłat do budżetu państwa dokonanych w efekcie przeprowadzonych kontroli skarbowych.

Podsumowanie

Reasumując, na podstawie analizy zebranych źródeł informacji dotyczących funkcjonowania kontroli skarbowej, można wysunąć następujące wnioski:

- liczba prowadzonych postępowań kontrolnych w badanym okresie utrzymuje się na zbliżonym poziomie, co wskazuje na usystematyzowany sposób działania tej instytucji poprzez wykorzystywanie do tego celu planu kontroli;
- w ramach przeprowadzonych postępowań kontrolnych najczęściej wykonywanymi czynnościami dodatkowymi była tzw. kontrola krzyżowa, w wyniku której najczęściej wykrywano nieprawidłowości;
- głównym obszarem zainteresowania kontroli skarbowej były podatki, gdyż ponad połowa przeprowadzonych kontroli dotyczyła tego obszaru;
- najczęściej wykrywane nieprawidłowości uszczuplające budżet państwa dotyczyły podatku VAT, który stanowi główny dochód budżetu państwa;
- działalność instytucji kontroli skarbowej przyczyniła się do wykrycia nieprawidłowości w zakresie podatków, częściej kończąc postępowanie kontrolne wydaniem decyzji niż dobrowolną korektą deklaracji;
- pomimo iż liczba przeprowadzonych postępowań kontrolnych utrzymuje się na zbliżonym poziomie, to wartości z ustaleń z kontroli skarbowych od 2010–2014 wciąż rosła, co wskazuje na ciągły wzrost uszczupleń dochodów budżetu państwa. W 2015 r. liczba kontrolnie spadła, jednak nadal utrzymuje się na wysokim poziomie;
- w 2014 r. w stosunku do roku 2010 ponad czterokrotnie zwiększyła się wartość ustaleń przypadająca na jedną kontrolę dotyczącą podatków, co wskazuje na fakt, że nieprawidłowości występujące w tym obszarze są najczęstszym zjawiskiem i najbardziej uszczuplają budżet państwa;
- proceder wprowadzania do obrotu gospodarczego pustych faktur jest najczęściej stosowaną metodą unikania płacenia podatków, dlatego też organy kontroli skarbowej są coraz silniej zorientowane na wykrywanie tego typu nieprawidłowości;

- najczęściej wykrywane nieprawidłowości w obszarze podatków to: fikcyjne fakturowanie, karuzela podatkowa, nieujawnione źródła przychodów, niezgłoszona do opodatkowania działalność gospodarcza, w wyniku których uszczuplenia w budżecie państwa są miliony;
- ze względu na ważną rolę, jaką pełnią pracownicy kontroli skarbowej, koszty ich wynagrodzeń stanowią znaczną część ogólnych kosztów funkcjonowania kontroli skarbowej;
- wpływy do budżetu państwa z tytułu ustaleń z przeprowadzonych kontroli skarbowych przewyższają koszty działalności instytucji kontroli skarbowej.

Bibliografia

Sprawozdanie z działalności kontroli skarbowej za lata 2010–2014 oraz informacja publiczna udostępniona z Departamentu Kontroli Skarbowej.

Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej, tj. DzU 2015, poz. 553 ze zm.

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (DzU 1997 nr 88, poz. 553 ze zm.).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa, tj. DzU 2015, poz. 613 ze zm.

Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy, tj. Dz.U. 2013, poz. 186 ze zm.

Maria Jankowska

Doradztwo podatkowe w Polsce

Tax advisory services in Poland

Zarys treści: Niniejszy artykuł dotyczy doradztwa podatkowego. W Polsce zawód ten regulowany jest przepisami prawa od 20 lat i w dalszym ciągu przechodzi on częściową deregulację. W artykule zostały zawarte wymagania, które powinien spełniać kandydat ubiegający się o prawa oraz certyfikat uprawniający do pracy jako doradca podatkowy. Poruszone zostały również kwestie egzaminów, a także czynności uznawane za usługi doradcze, zgodnie z przepisami prawa oraz funkcjonowanie samorządu zawodowego.

Słowa kluczowe: doradca podatkowy; samorząd doradców podatkowych w Polsce.

Abstract: This article treats on tax advice. This profession, defined by legal regulations in Poland, came into existence 20 years ago, and it still underwent partial deregulation. The article includes requirements that should be met by a candidate applying for rights and certification to work in this profession, topics of exams, operations which are considered to be advisory services according to legal regulations, and professional self-government functioning.

Keywords: treasury control, Tax advisor; self-government of tax advisor in Poland.

Wstęp

Instytucja doradztwa podatkowego funkcjonuje w Polsce już prawie 20 lat. Już na początku lat 90. stopniowo powstawały pierwsze kancelarie podatkowe oraz firmy specjalizujące się w doradztwie podatkowym. W celu uregulowania zawodu doradcy podatkowego 5 lipca 1996 r. Sejm uchwalił ustawę o doradztwie podatkowym, a oficjalnie zawód doradcy podatkowego w Polsce istnieje od 1 stycznia 1997 r.

Doradztwo podatkowe stało się nieodłącznym elementem systemu podatkowego, a utworzenie zawodu doradcy dało możliwość skorzystania przez podatników, płatników, następców prawnych czy osoby trzecie z wykwalifikowanej porady przy wypełnianiu obowiązku wobec fiskusa. Podstawą doradztwa podatkowego jest podatek, który będąc kategorią ekonomiczną, finansową i prawną, ma istotny wpływ na zachodzące procesy makro- i mikroekonomiczne.

Artykuł został przygotowany przy wykorzystaniu metody krytycznej analizy źródeł i analizy porównawczej. Jego struktura wynika natomiast z zastosowania metody dedukcyjnej.

Wymogi stawiane kandydatom na doradcę podatkowego

Doradca podatkowy należy do wolnych zawodów zaufania publicznego. Warunkiem wykonywania zawodu jest posiadanie wysokich kwalifikacji, do których zalicza się: wykształcenie wyższe, wiedzę specjalistyczną oraz bogate doświadczenie z zakresu szeroko rozumianego prawa finansowego i innych dziedzin prawa. Jednak, mimo szerokiej wiedzy merytorycznej, osoba ubiegająca się o tytuł doradcy podatkowego powinna posiadać także odpowiednie cechy charakteru, które będą gwarancją prawidłowego wykonywania zawodu. Zgodnie z art. 6 ust. 1 ustawy o doradztwie podatkowym¹, na listę doradców podatkowych wpisuje się osobę fizyczną, która:

- posiada pełną zdolność do czynności prawnych;
- korzysta z pełni praw publicznych;
- posiada nieskazitelną charakter i swoim dotychczasowym postępowaniem daje rękojmię prawidłowego wykonywania zawodu doradcy podatkowego;
- posiada wyższe wykształcenie;
- odbyła w Polsce sześciomiesięczną praktykę zawodową;
- złożyła z wynikiem pozytywnym egzamin na doradcę podatkowego;
- złożyła wniosek o wpis na listę nie później niż w okresie 3 lat od złożenia egzaminu.

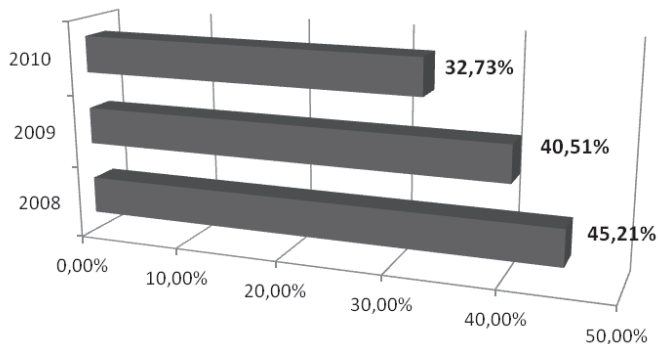
¹ DzU 2011, nr 41, poz. 2013.

Dodatkowo, na listę doradców podatkowych wpisuje się także osobę, która:

- jest członkiem Państwowej Komisji Egzaminacyjnej ds. Doradztwa Podatkowego, albo
- posiada stopień naukowy doktora habilitowanego nauk prawnych lub nauk ekonomicznych w zakresie prawa finansowego lub finansów.

Drogę do zawodu doradcy podatkowego przedstawić można w 4 etapach: zaliczenie egzaminu państwowego, odbycie praktyk, ślubowanie i wpis na listę.

Wykres poniżej przedstawia procent kandydatów uzyskujących wynik pozytywny z egzaminu na doradcę podatkowego w latach 2008–2010. Widać z niego wyraźnie, że z roku na rok osób zdających egzamin jest coraz mniej.



Wykres 1. Procentowa zdawalność egzaminu na doradcę podatkowego w latach 2008–2010
Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/obrona_dr/Sobieska/Sobieska_autoreferat.pdf, (25.04.2016).

Kandydaci na doradców podatkowych, którzy zdali z wynikiem pozytywnym egzamin na doradcę podatkowego, odbywają praktykę u doradców podatkowych lub w spółkach doradztwa podatkowego. Zakres merytoryczny praktyk, obejmujący czynności doradztwa podatkowego, ma na celu zdobycie umiejętności praktycznego stosowania wiedzy teoretycznej.

Na równi z praktyką zawodową traktowane jest zatrudnienie:

- przez okres co najmniej sześciu miesięcy w podmiotach uprawnionych do wykonywania doradztwa podatkowego, o których mowa w art. 3 i 4 ustawy o doradztwie podatkowym, jeżeli do zakresu obowiązków kandydata należało stosowanie przepisów z zakresu prawa podatkowego na rzecz klienta;

- przez okres co najmniej roku: w urzędzie skarbowym, izbie skarbowej, urzędzie kontroli skarbowej, urzędzie celnym, izbie celnej, Ministerstwie Finansów, samorządowych służbach finansowych, samorządowym kolegium odwoławczym, jeżeli do zakresu obowiązków kandydata należało stosowanie przepisów prawa podatkowego w związku z prowadzonymi postępowaniami podatkowymi lub kontrolnymi;
- przez okres co najmniej roku: na stanowisku prokuratora lub sędziego, na stanowisku, na którym są wykonywane czynności z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, lub na stanowisku uprawniającym do przeprowadzania lustracji w rozumieniu przepisów prawa spółdzielczego, na stanowisku głównego księgowego w podmiotach, które na podstawie przepisów o rachunkowości są obowiązane do prowadzenia ksiąg rachunkowych, na stanowisku skarbnika gminy;
- przez okres co najmniej dwóch lat w charakterze pracownika naukowego, naukowo-dydaktycznego lub dydaktycznego, w rozumieniu przepisów o szkolnictwie wyższym, zajmującego się dziedzinami, w których zakres wchodzi prawo podatkowe.

Na równi z praktyką traktowane jest także wykonywanie przez okres co najmniej sześciu miesięcy zawodu adwokata, radcy prawnego lub biegłego rewidenta.

Wpis na listę i wykonywanie zawodu

Wpis na listę doradców podatkowych następuje po złożeniu ślubowania wobec przewodniczącego Krajowej Rady Doradców Podatkowych lub osoby przez niego upoważnionej.

Doradca podatkowy związany jest tajemnicą zawodową, zatem powinien zachować w tajemnicy wszelkie fakty i informacje, z którymi zapoznał się w związku z wykonywaniem zawodu. Dodatkowo, powinien także postępować zgodnie z zasadami etyki zawodowej wynikającymi z uchwały I Krajowego Zjazdu Doradców Podatkowych.

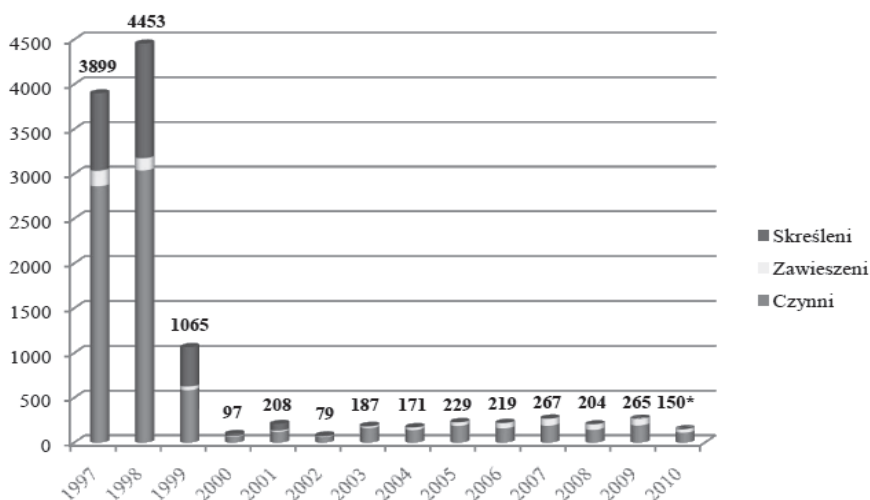
Lista doradców podatkowych jest spisem wszystkich osób prawnie dopuszczonych do świadczenia usług doradztwa, podanego do publicznej wiadomości w celu zagwarantowania bezpieczeństwa osobom korzystającym z tych usług. Za prowadzenie tej listy odpowiedzialna jest Krajowa Rada Doradców Podatkowych².

² E. Sibrecht-Ośka, D. Trzaska, *Komentarz do ustawy o doradztwie podatkowym*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 63.

Skreślenie z listy doradców podatkowych może nastąpić na wniosek samego doradcy albo z urzędu lub na wniosek Ministra Finansów w przypadku utraty prawa do wykonywania zawodu albo śmierci doradcy.

Wykres 2 przedstawia status wpisów na doradcę podatkowego zarejestrowanych w Polsce w latach 1997–2010 pod względem zapisów, zawieszonych oraz skreślonych z listy doradców podatkowych, według stanu na 30 lipca 2010 r. Wynika z niego, że na 30 lipca 2010 r. dokonano 11 493 wpisów, w tym zostało wykreślonych 2705, a zawieszonych 778 wpisów, co oznacza, że zawód doradcy podatkowego czynnie wykonywało 8 010 osób. W latach 1997 i 1998 dokonano największej liczby wpisów – aż 8352 – wynikało to stąd, że wtedy zawód ten powstawał, a wpisów dokonywano warunkowo.

Doradcy podatkowi ponoszą odpowiedzialność dyscyplinarną za niewykonanie lub nienależyte wykonanie obowiązków zawodowych określonych prawem oraz za czyny sprzeczne z zasadami etyki zawodowej. Dlatego też podlegają oni obowiązkowemu ubezpieczeniu od odpowiedzialności cywilnej.



Wykres 2. Liczba i status wpisów w latach 1997–2010 na listę doradców podatkowych
Źródło: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/obrona_dr/sobieska/Sobieska_autoreferat.pdf, (28.04.2016).

Szczegółowy zakres ubezpieczenia, termin powstania obowiązku ubezpieczenia oraz minimalna suma gwarancyjna określane są w drodze rozporządzenia przez ministra właściwego do spraw instytucji finansowych. Za niedopełnienie obowiązku ubezpieczenia doradcy podatkowi ponoszą odpowiedzialność dyscyplinarną.

Deregulacja zawodu. Przedmiot działalności doradcy

Deregulacja zawodu doradcy podatkowego weszła w życie z dniem 10 sierpnia 2014 r. Ustawa o ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów regulowanych³ zmieniła stan prawny wielu zawodów, w tym również doradcy.

W tabeli 1 zaprezentowano zakres czynności, do których wykonywania zobowiązany był i jest doradca podatkowy. W środkowej kolumnie zamieszczony został stan prawny, który obowiązywał na mocy starej ustawy, a w kolumnie prawej stan prawny wprowadzony deregulacją.

Tabela 1. Zakres czynności z zakresu doradztwa podatkowego zastrzeżonych dla określonych grup podmiotów we wcześniejszym stanie prawnym oraz po wprowadzeniu zmian

Zakres czynności	Grupy podmiotów uprawnione do wykonywania we wcześniejszym stanie prawnym	Grupy podmiotów uprawnione do wykonywania po wprowadzeniu zmian
Udzielanie podatnikom, płatnikom i inkasentom, na ich zlecenie lub na ich rzecz, porad, opinii i wyjaśnień z zakresu ich obowiązków podatkowych i celnych oraz w sprawach egzekucji administracyjnej związanej z tymi obowiązkami	Osoby fizyczne wpisane na listę doradców podatkowych; adwokaci i radcowie prawni; biegli rewidenci	Osoby fizyczne wpisane na listę doradców podatkowych; adwokaci i radcowie prawni; biegli rewidenci
Prowadzenie, w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów, ksiąg rachunkowych, ksiąg podatkowych i innych ewidencji do celów podatkowych oraz udzielanie im pomocy w tym zakresie	Osoby fizyczne wpisane na listę doradców podatkowych; adwokaci i radcowie prawni; biegli rewidenci	Wszyscy (czynność zderegulowana)
Sporządzanie, w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów, zeznań i deklaracji podatkowych lub udzielanie im pomocy w tym zakresie	Osoby fizyczne wpisane na listę doradców podatkowych; adwokaci i radcowie prawni; biegli rewidenci	Wszyscy (czynność zderegulowana)
Reprezentowanie podatników, płatników i inkasentów w postępowaniu przed organami administracji publicznej i w zakresie sądowej kontroli decyzji, postanowień i innych aktów administracyjnych	Osoby fizyczne, wpisane na listę doradców podatkowych; adwokaci i radcowie prawni	Osoby fizyczne wpisane na listę doradców podatkowych; adwokaci i radcowie prawni

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ustawa z dnia 9 maja 2014 r. o ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów regulowanych (DzU 2014, poz. 768), art. 3; http://www.podatki.biz/artykuly/deregulacja-zmiany-w-ustawie-o-doradztwie-podatkowym_23_23821.htm, (26.03.2015).

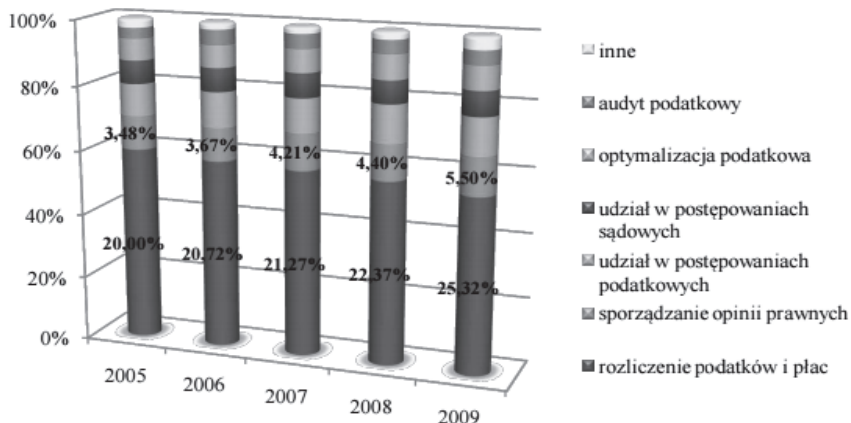
Zawód doradcy podatkowego, mimo jasnej nazwy oraz uregulowań prawnych, należy do interdyscyplinarnych. Ma wiele wspólnego z profesją księgowego jak i prawnika. Niestety deregulacja nie uporządkowała w znaczący sposób tego zawodu oraz jego zadań i kompetencji, dokonując rozdziału od innych „grubą kreską”.

³ DzU 2014, poz. 768.

Witold Modzelewski dzieli rynek doradztwa podatkowego na cztery oddalające się od siebie segmenty. Pierwszy, relatywnie niewielki, związany jest z usługami na rzecz działających w Polsce przedsiębiorstw zagranicznych i dużych spółek Skarbu Państwa. W drugim działają certyfikowani doradcy podatkowi – aktywnych jest około 8,5 tys. podmiotów. Prowadzą zarówno ewidencje księgowe, jak i udzielają porad *stricto* podatkowych. Około 25% przychodów większości biur pochodzi z porad podatkowych, a pozostała część z prowadzenia ksiąg podatkowych. Jedno nie ulega jednak wątpliwości – dochody z prowadzenia ksiąg podatkowych są dla doradców bardzo ważne. Zdaniem W. Modzelewskiego, drugi segment rynku z certyfikowanymi doradcami kurczy się. Trzecią, największą grupę na polskim rynku doradztwa podatkowego tworzy około 18 tys. biur rachunkowych, które zajmują się głównie prowadzeniem ewidencji podatkowej dla małych i średnich przedsiębiorstw. Segment czwarty to domena radców prawnych i adwokatów zajmujących się głównie doradztwem prawnopodatkowym i to najczęściej, gdy doszło do sporu podatnika z organami podatkowymi.

Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotów doradztwa

Na wykresie 3 przedstawione zostały zmiany udziału procentowego osiąganych przychodów przez doradców podatkowych z wybranych segmentów prowadzonej przez nich działalności



Wykres 3. Zmiany relacji przychodów osiąganych przez doradców podatkowych prowadzących działalność gospodarczą jako osoby fizyczne, według czynności doradztwa podatkowego w latach 2005–2009

Źródło: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/obrona_dr/sobieska/Sobieska_autoreferat.pdf, (28.04.2016).

Z wykresu wynika, że w największym stopniu przychód doradców podatkowy generowały dwie gałęzie prowadzonych czynności, a mianowicie rozliczenia podatków i płac oraz sporządzanie opinii prawnych. W obu przypadkach w prezentowanym przedziale czasowym poziom wskaźników wzrastał, osiągając ostatecznie w 2009 r. aż 25,32% w przypadku rozliczeń podatków i płac oraz 5,50% z tytułu sporządzania opinii prawnych.

Duża konkurencja przekłada się na ceny usług. Można znaleźć oferty prowadzenia księgowości niewielkiej firmy już za 100 zł. Klienci nie są skłonni uiszczać, wydaje się rozsądnych, opłat nawet za porady dotyczące złożonych problemów podatkowych. W wielu przypadkach 250 złotych to dla wielu zdecydowanie za dużo. Wielkość rynku usług certyfikowanych doradców podatkowych przyjrzał się w 2011 r. Instytut Studiów Podatkowych Modzelewski i Wspólnicy. Szacując wielkość rynku, na którym pracują doradcy podatkowi, celowo pominięto sektor biur rachunkowych. Polacy składają 24 mln rocznych zeznań podatkowych. W Polsce działa 1,6 mln podmiotów będących podatnikami VAT, około 300 tys. przedsiębiorstw będących osobami prawnymi i 700 tys. osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą. W. Modzelewski szacuje, że z usług doradców podatkowych korzysta 30–33% podatników. Potrzeby klientów są zróżnicowane. Dla właściciela kiosku z biletami i prasą ważne jest poprawne prowadzenie ksiąg podatkowych, dbałość o to, by rozliczenia z urzędem skarbowym były dokonywane w sposób właściwy i terminowy, oraz ewentualne wsparcie ze strony doradcy w trakcie kontroli skarbowej – twierdził Tomasz Michalik, były przewodniczący Krajowej Rady Doradców Podatkowych. Z kolei klienci indywidualni, którzy nie prowadzą działalności gospodarczej, w praktyce potrzebują pomocy doradcy podatkowego w kilku przypadkach: kiedy wypełniają roczny PIT, kiedy muszą się rozliczyć z zagranicznych przychodów i ostatnio nawet coraz częściej, kiedy zastanawiają się, jak najlepiej przekazać zgromadzony majątek spadkobiercom. Duże przedsiębiorstwa praktycznie nie wykonują żadnych istotnych czynności bez konsultacji z doradcą podatkowym. Przyczyniło się do tego wstąpienie Polski do Unii Europejskiej i rozwój zagranicznej działalności, a także konieczność podporządkowania się unijnym regulacjom. Zła ocena skutków podatkowych może oznaczać nie tylko straty finansowe, ale grozi również konsekwencjami karno-skarbowymi dla osób odpowiedzialnych, często członków zarządów spółek. W jednym punkcie oczekiwania różnych klientów wobec doradców podatkowych są podobne. Przepisy podatkowe zmieniają się w Polsce bardzo często. Klienci oczekują od doradców, by za tymi zmianami nadążali – znali je i uwzględniali w kontekście różnych rodzajów działalności gospodarczej.

Przedmiotem działalności zawodowej doradcy podatkowego są wszelkie sprawy związane ze stosowaniem w praktyce przepisów prawa podatkowego oraz obowiązujących w tym zakresie procedur, a w szczególności:

- udzielanie podatnikom, płatnikom i inkasentom, na ich zlecenie lub na ich rzecz, porad, opinii i wyjaśnień z zakresu ich obowiązków podatkowych i celnych oraz w sprawach egzekucji administracyjnej związanej z tymi obowiązkami;
- prowadzenie, w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów, ksiąg rachunkowych, ksiąg podatkowych i innych ewidencji do celów podatkowych oraz udzielanie im pomocy w tym zakresie;
- sporządzanie, w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów, zeznań i deklaracji podatkowych lub udzielanie im pomocy w tym zakresie;
- reprezentowanie podatników, płatników i inkasentów w postępowaniu przed organami administracji publicznej i w zakresie sądowej kontroli decyzji, postanowień i innych aktów administracyjnych.

W skład przedstawionych wyżej działań wchodzi również czynności wykonywane na rzecz następców prawnych podatników, płatników lub inkasentów, w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa⁴ oraz osób trzecich odpowiedzialnych za zaległości podatkowe.

Doradca podatkowy wykonujący ten zawód może prowadzić działalność gospodarczą lub być zatrudniony, jeżeli jej wykonywanie lub to zatrudnienie:

- nie powoduje konfliktu interesów i niezgodności między poszczególnymi rodzajami działalności lub zatrudnienia;
- nie narusza niezależności i bezstronności doradcy podatkowego;
- nie pozostaje w sprzeczności z zasadami etyki zawodowej doradcy podatkowego.

Żaden podmiot świadczący doradztwo podatkowe nie może być promowany przez następujące podmioty: organy podatkowe oraz pracowników tam zatrudnionych, organy kontroli skarbowej, pracowników urzędów kontroli

⁴ Tj. DzU z 2015 r. poz. 613 z późn. zm.

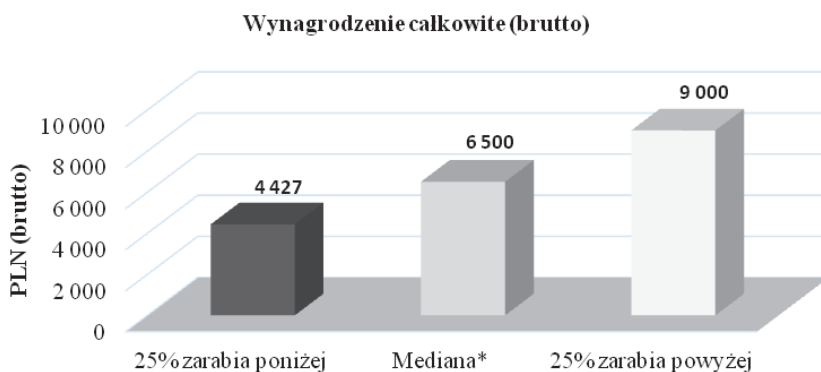
skarbowej, ministra właściwego do spraw finansów publicznych oraz pracowników zatrudnionych w ministerstwie. Zasady oraz sposób prowadzenia reklamy dotyczącej usług doradztwa podatkowego przewidziane w zasadach etyki w doradztwie mają zastosowanie do podmiotów, o których mowa w art. 4 ust. 1 pkt 3 ustawy o doradztwie podatkowym, tj. spółki z o.o. i spółki akcyjne.

Obecnie w Polsce jest około 9000 doradców podatkowych. Najwięcej czynnych zawodowo doradców jest w województwie mazowieckim, a najmniej w województwie świętokrzyskim.

W polskim prawie brakuje uregulowań dotyczących minimalnych lub maksymalnych cen za poszczególne czynności doradców podatkowych. Wynagrodzenie za usługi doradcy ustalane jest zazwyczaj na podstawie umowy z klientem w drodze negocjacji. Doradcy sami opracowują cenniki, stosownie do rozmiaru prowadzonej działalności, zakresu, usług oraz własnej działalności, a także ekonomicznej specyfiki danego regionu kraju.

Wysokość zarobków osiągniętych przez polskich doradców podatkowych obrazują wykresy 4 i 5.

Wykres 4 prezentuje dane pochodzące z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń prowadzonego przez firmę Sedlak & Sedlak. Obliczenia przygotowano na podstawie odpowiedzi 202 osób.



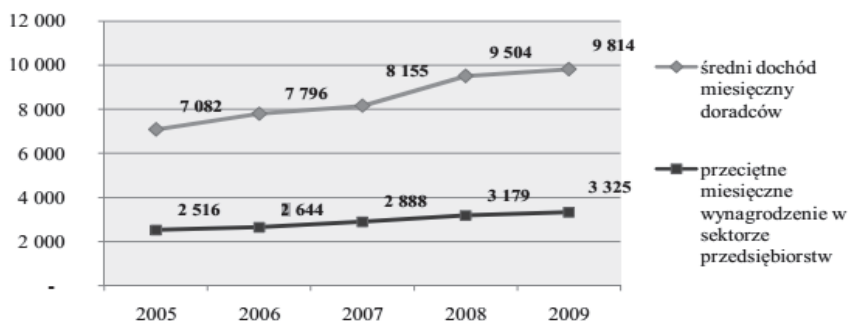
* Mediana – jest to wartość dzieląca wszystkie dane na dwa równe zbiory. Poniżej i powyżej mediany znajduje się dokładnie po 50% zgromadzonych w badaniu wyników. W przypadku badania wynagrodzeń znaczy to, że połowa badanych zarabia poniżej mediany, a połowa powyżej.

Wykres 4. Rozkład zarobków doradców podatkowych

Źródło: http://www.wynagrodzenia.pl/moja_placa.php?s=258 (25.04.2016).

Z kolei na wykresie 5 przedstawiono kształtowanie się średniego dochodu miesięcznego doradców w odniesieniu do przeciętnego miesięcznego

wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w latach 2005–2009.



Wykres 5. Kształtowanie się średniego miesięcznego dochodu doradców podatkowych na tle średniego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w latach 2005–2009
 Źródło: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/obrona_dr/sobieska/Sobieska_autoreferat.pdf, (25.03.2015); Obwieszczenia Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w latach: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, kolejno (Dz. Urz. GUS z 2006 r. nr 1, poz. 4, Dz. Urz. GUS z 2007 r. nr 1, poz. 5, Dz. Urz. GUS z 2008 r. nr 1, poz. 5, Dz. Urz. GUS z 2009 r., nr 1, poz. 5, Dz. Urz. GUS z 2010 r., nr 1, poz. 5).

Miesięczne wynagrodzenie (mediana) doradcy podatkowego wynosi obecnie 6500 PLN. Zarobki całkowite 50% doradców podatkowych wahają się od 4427 PLN do 9000 PLN.

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 31 stycznia 2011 r. szczegółowo opisuje sprawę wynagrodzenia za czynności doradcy podatkowego w postępowaniu przed sądami administracyjnymi oraz zasady ponoszenia kosztów pomocy prawnej udzielonej przez doradcę podatkowego z urzędu.

Samorząd zawodowy

Samorządem zawodowym działającym na podstawie ustawy o doradztwie jest Krajowa Izba Doradców Podatkowych. Posiada ona osobowość prawną i może prowadzić działalność wydawniczą, oświatową i szkoleniową. Przynależność doradców podatkowych do Izby jest obowiązkowa i powstaje z chwilą wpisu na listę doradców podatkowych. W wykonywaniu swoich zadań samorząd doradców podatkowych jest niezależny i podlega tylko ustawom. Nadzór nad legalnością działania organów Krajowej Izby Doradców Podatkowych sprawuje Minister Finansów.

Organami Krajowej Izby Doradców Podatkowych są:

- Krajowy Zjazd Doradców Podatkowych – organ stanowiący,

- Krajowa Rada Doradców Podatkowych – organ wykonawczy,
- Krajowa Komisja Rewizyjna – organ kontroli finansowej,
- Wyższy Sąd Dyscyplinarny – orzekający organ dyscyplinarny,
- Sąd Dyscyplinarny – orzekający organ dyscyplinarny,
- Rzecznik Dyscyplinarny – dochodzeniowy i oskarżycielski organ dyscyplinarny.

Podsumowanie

Instytucja doradztwa podatkowego funkcjonuje w Polsce od wielu lat, silnie zaznaczając swoją pozycję w zmieniających się warunkach gospodarczych, finansowych i społecznych. Polski system podatkowy jest uważany za wyjątkowo skomplikowany, podatnikom ciężko jest posiadać niezbędną wiedzę na jego temat – dlatego też zawód doradcy podatkowego jest w obecnych realiach niezbędny. Doradca podatkowy wykonuje swoją pracę na wielu płaszczyznach, począwszy od indywidualnych podatników, przez osoby fizyczne, aż po osoby prawne.

Rozwiązania prawne dotyczące doradców na przestrzeni analizowanego okresu ulegały zmianom, jednak zawód ten, ze względu na konieczność zabezpieczenia należytej obsługi prawnej podmiotów przy złożonym stanie prawnym dotyczącym rozliczeń podatkowych, pozostawiono niezderogulowany na rynku.

Bibliografia

Czekalski A., Modzelewski W., *Status doradcy podatkowego w Polsce na tle rozwiązań europejskich*, Instytut Studiów Podatkowych Modzelewski i Wspólnicy, Warszawa 2003.

<http://www.gazetaprawna.pl/reklama/aktualnosci/787180,ranking-doradcow-podatkowych-dziennika-gazety-prawnej.html>, 26 marca 2015.

<http://www.pit.pl/aktualnosci-podatkowe/2013/archiwum-2013-v/1005-11-maja-obchodzimy-dzien-doradcy-podatkowego-12559>, 26 marca 2015.

http://www.podatki.biz/artykuly/deregulacja-zmiany-w-ustawie-o-doradztwie-podatkowym_23_23821.htm, 26 marca 2015.

<http://www.wynagrodzenia.pl>, 25 kwietnia 2016.

Kaczmarczyk M., *Balans między prawem a ekonomią*, [w:] „Forbes”, <http://www.forbes.pl/balans-miedzy-prawem-i-ekonomia-najlepsi-doradcy-podatkowi,artykuly,153779,1,2.html>, 25 kwietnia 2016.

Krajowa Rada Doradców Podatkowych, <http://www.krdp.pl>, 25 kwietnia 2016.

Ministerstwo Sprawiedliwości, <http://ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/ii-transza/lista-zawodow>, 26 marca 2015.

Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 18 grudnia 2014 r. w sprawie ogłoszenia danych dotyczących osób wpisanych na listę doradców podatkowych oraz danych dotyczących dokonanych skreśleń z listy doradców podatkowych.

Obwieszczenia Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w latach: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 grudnia 2003 r. w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej podmiotów wykonujących doradztwo podatkowe (DzU 2003, nr 211, poz. 2065).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 listopada 2010 r. w sprawie Państwowej Komisji Egzaminacyjnej ds. Doradztwa Podatkowego i przeprowadzania egzaminu na doradcę podatkowego (DzU 2010, nr 212, poz. 1390).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 listopada 2010 r. w sprawie wysokości opłaty za egzamin na doradcę podatkowego (DzU 2010, nr 228, poz. 1493).

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 31 stycznia 2011 r. w sprawie wynagrodzenia za czynności doradcy podatkowego w postępowaniu przed sądami administracyjnymi oraz szczegółowych zasad ponoszenia kosztów pomocy prawnej udzielonej przez doradcę podatkowego z urzędu (DzU 2011, nr 31, poz. 153).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 5 października 2014 r. w sprawie praktyki zawodowej kandydatów na doradców podatkowych (DzU 2014, poz. 1401).

Sobieska I., *Determinanty rozwoju doradztwa podatkowego w Polsce*, [w:] Uniwersytet Szczeciński – Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, <http://>

www.wneiz.pl/nauka_wneiz/obrona_dr/sobieska/Sobieska_autoreferat.pdf,
26 marca 2015.

Statut Krajowej Izby Doradców Podatkowych (tekst ujednoczony na podstawie stanowiska KRDP z dnia 31 marca 2014 r.).

Trzaska D., *Komentarz do ustawy o doradztwie podatkowym*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.

Ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym (DzU 2011, nr 41, poz. 2013).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (tj. DzU z 2015 r., poz. 613 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 9 maja 2014 r. o ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów regulowanych (DzU. 2014, poz. 768).

Zasady etyki doradców podatkowych (tekst ujednoczony uwzględniający zmiany wynikające z uchwały nr 32/2014 Krajowej Rady Doradców Podatkowych z dnia 11 lutego 2014 r.

Andrii Melnyk

Oksana Kuzmenko

The relevance of the creation of the industrial parks in Ukraine

Abstract: This article examines new perspective opportunities of investment activity of the industry and regions of Ukraine. It determines the nature of industrial (production) parks that contribute to industrial modernization of the country and restore the competitiveness of national producers on the global investment market. It considers the algorithm of creation and functioning of the industrial parks. In the article the models of the industrial parks management are presented. It touches upon the project of creation and functioning of the Industrial Park "CENTRAL" in Kremenchuk City of Poltavaska Oblast. In the article the goal and tasks of the creation and functioning of the Industrial Park "CENTRAL" In Kremenchuk City are grounded. The article determines priority industries of economic activity within the territory of the industrial park. The plan of the industrial park development, its infrastructure development, filling and providing services to the industrial park participants are presented in this study.

Keywords: investment activity, industrial park, management company, participants, concept, initiator, plan of the development, Kremenchuk City, Poltavaska Oblast.

The industrial parks creation defines new opportunities for the development of industry and regions, strengthening cooperation between companies, investors, local government, economic development institutions and other interested parties. This process goes in accordance with the state economic policy.

The State Agency for Investment and National Project of Ukraine and the National Institute for Strategic Studies study the process of the development of the industrial parks in Ukraine.

Evaluating the unsolved issues of the general topic, particular importance should be attached to the algorithm of the creation and functioning of industrial parks in Ukraine and its models of management.

The goal of the article is to ground the relevance of the creation of the industrial parks in Ukraine which contribute to industrial modernization of the country and restore the competitiveness of national producers on the global investment market.

The numbers of industrial parks have been increasing worldwide. Their popularity is a result of increasing of economic activities because functioning of industrial parks provides investment attractiveness above all in high technologies production. Furthermore the state is a source of additional investment because it finances the infrastructure development. Creating the industrial parks the state has legal opportunity to “subsidize” investment activity by reducing the real cost of business. It creates investment climate which is attractive for foreign investors. The development of the industrial parks will allow economically, ecologically and aesthetically structuring of localities by dividing them into residential and industrial areas.

Thus the industrial parks will influence industrial modernization of the country and restore the competitiveness of national producers on the global investment market.

The world practice (review of industrial parks in the Czech Republic, Poland and Turkey) shows:

- 1 ha of industrial park accounts from 1,0 to 5,0 mln. USD of investments.
- 1 ha of industrial park provides usually from 20 to 50 job places (Source: The State Agency for Investment and National Projects).

The approval of a range of legal documents in 2012-2013 made necessary impulse to start work with the industrial parks. They have created a legal framework for implementation of this economic mechanism, they are:

- the Law of Ukraine “On industrial parks” № 5018-VI from 21.06. 2012 [1];
- the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 216 from 16.01.2013 “On approval of procedure of the decision making process of inclusion of industrial park to the Register of the industrial (production) parks”;

- the Decree of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine № 386 from 15.04.2013 “ On approval of typical agreement on creation and functioning of the industrial park” [2];
- the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 1256 from 8.12.2010 “On approval of a list of projects on the priority areas of socio-economic and cultural development (national projects)” (reedited from 20.03.2014) [3];
- the Customs Code of Ukraine (Article № 287) № 4495-VI from 13.03.2012 (reedited from 26.04.2014) [4];
- the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 558 from 19.06.2013 “On procedure of approval of lists of equipment and spare parts that are not produced in Ukraine, which are not duty free goods and imported into the customs territory of Ukraine by the initiators of creation of industrial (production) parks with the aim of production activity within the territory of the industrial park and which has an exemption from taxation” [5].

The Law of Ukraine “On industrial parks” adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine provides legal and organizational framework for creation and functioning of industrial parks. According to the Law: industrial (production) park (hereinafter referred to as ‘industrial park’) means a territory identified by the initiator of the industrial park creation according to the town-planning documents and equipped with the appropriate infrastructure where the participants of the industrial park may perform their economic activities in the sphere of industrial production, research activities, activities in the sphere of information and telecommunication on the conditions specified by this Law and the agreement on economic activities within the boundaries of the industrial park.

According to the Law the state provides the initiator of creation with finance support on infrastructure development.

There are advantages for participants related to establishment of production activity within the park:

- zero duty rate for equipment and spare parts, which are not produced in Ukraine and imported for the industrial park development;
- zero duty rate for equipment and spare parts, which are not produced

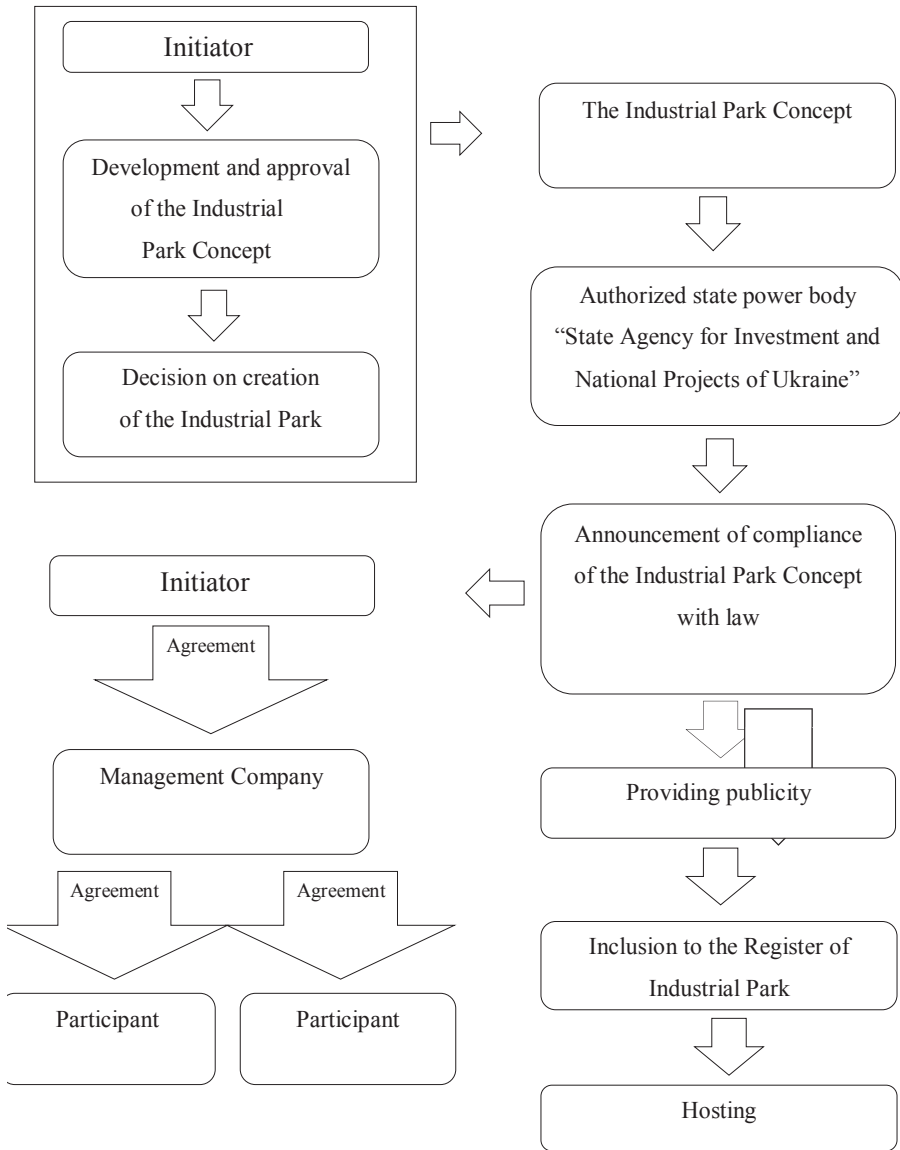
in Ukraine and are not duty free goods, and exported to Ukraine by participants of the industrial park with the aim of production activity within the territory of the industrial park;

- relief from equity participation in infrastructure development
- state support for the industrial park arrangement (engineering and transport infrastructure)
- transparent and simplified procedure of land acquiring ownership within the boundaries of the industrial park.

To receive state finance support the industrial park should be included to the Register of industrial parks in the State Agency for Investment and National Project of Ukraine and pass previously review procedures on compliance with the Law at the Ministry of Finance of Ukraine and Regional State Administration.

The important requirements for the inclusion of the industrial park to the Register are an absence of full property complex within its boundaries which allows making a production, non-state funding in the amount not less 75% of project cost for industrial park development, job places creation, implementation of modern technologies, environmental protection.

As a rule an initiator of the industrial park creation is local government bodies which are interested in improving investment activity within the region. The city authorities know better geographical, technological and infrastructural capacities of the territory and due to this fact they are more competent in issues related to creation of business plan of the industrial park than representatives of the central executive power body [6]. Graph 1 shows the algorithm of the industrial park creation.



Graph 1 The algorithm of the industrial park creation
 Source: own research.

The initiator of the industrial park creation develops a concept of the industrial park which determines goal, tasks and functioning of the industrial park activity; the location of the land parcel; the period of the industrial park creation; the business plan of the industrial park development; approximate

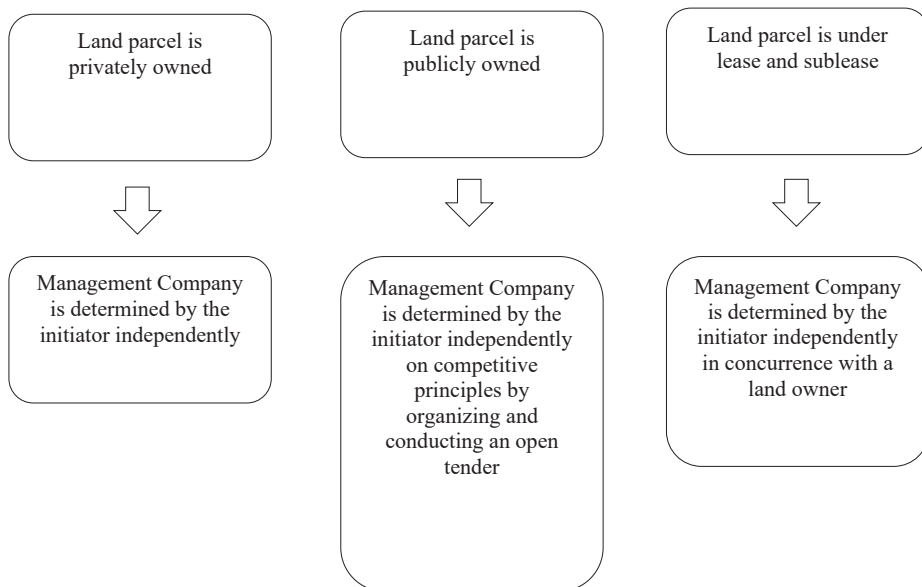
resources (financial, material, technical, human, natural etc.) needed for creation and functioning of the industrial park; expected sources of financial support; organizational model of the industrial park; expected results of the industrial park functioning and other information at the discretion of the initiator.

The industrial park concept is adopted by the initiator of its creation by approving an appropriate legal decision [7].

To develop the industrial park territory and provide its functioning, a tender on selection of the management company is conducted. The task of the tender is to choose a legal entity which has an opportunity to carry out the development of the industrial park efficiently and promptly and ensure its permanent functioning.

The initiator of the industrial park creation provides the land parcel within the boundaries of the industrial park in accordance with the Law of Ukraine for a period of usage at least 30 years.

Depending on ownership type of the land parcel the management company chooses by the initiator in accordance with the diagram on the Graph 2.



Graph 2 The management company selection

Source: materials from website of the state agency for investment and national projects of Ukraine [8].

The models of the industrial park management can be divided into 3 types:

1. The industrial park is administrated by the infrastructure management company which provides the participants not only with the land parcel for the production activity but also with necessary infrastructure and services. This list of services is usually called the management of the industrial park. The infrastructure management company can be an owner of the industrial park.
2. As usual meddle-sized industrial parks are not managed by a specialized company, and the company that placed their production within the territory of the industrial park provides all necessary services for their activity by themselves or hires other companies.
3. One of the companies which placed own production (anchor investor) also performs the functions of a management company.

The industrial park participants attracted by the management company conclude agreements for the sublease of land and provision of services with the management company. The list of services and conditions of their provisions to the industrial park participants determines by the management company and industrial park participants in accordance with concluded agreements.

The creation of the industrial parks can be considered as a new stage in implementation of organizational and economic mechanisms of promotion of investment activity in Ukraine.

All regions of Ukraine came with an initiative of creation of the industrial parks. The State Agency for Investment and National Project of Ukraine, which is responsible for state policy implementation in the field of creation and functioning of the industrial parks, made a data-base of land parcels suitable for the creation of the industrial parks.

As of November 2014 more than 30 initiators of the industrial park creation applied to the State Agency for Investment and National Project of Ukraine. 18 from them filed all necessary documents on inclusion to the Register of the industrial parks of Ukraine. After consideration of documents filed in 2014 by the Interdepartmental Commission of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine 12 industrial parks were included to the Register. The Industrial Park "CENTRAL" in Kremenchuk City of Poltavaska Oblast was among of them [9].

The Decree of the President of Ukraine “On acceleration of the national projects implementation, new priorities identification and expansion of the list of national projects based on the urgent tasks of restoring growth and modernization of the state economy” of 22.03.2012 became a strategically important document which positively influenced development of the project of the Industrial Park “CENTRAL” in Kremenchuk City of Poltavaska Oblast. The Regulation on the creation of industrial parks was included to the strategies of socio-economic development of most regions of Ukraine. The industrial park creation in Kremenchuk received a support of Poltava Regional State Administration. According to the state strategy of regional development of Ukraine, the Strategy of regional development of Poltavaska Oblast was developed due to necessity to make changes in social-economic situation as in Ukraine as in the region. This strategy tries to cover all the needs of different sectors of the regional economy, social needs and others. One of the goals of this strategy is to improve the efficiency of economic potential of the region, in particular by supporting the industrial park creation [10].

In 2015 the Memorandum of Understanding between the public organization “Association of Industrial Park of Ukraine” and the Executive Committee of Kremenchuk City Council of Poltavaska Oblast was signed. It became a significant support for the project of the Industrial Park “CENTRAL” in Kremenchuk City of Poltavaska Oblast.

This organization was created with the aim of promoting the idea of functioning of the industrial parks within the territory of Ukraine, supporting creation, infrastructure development and management of the industrial parks. The support of the Industrial Park “CENTRAL” development by the “Association of Industrial Park of Ukraine” will increase demand of national and foreign potential participants of the park, provide international quality standards compliance, promote informational exchange, cooperation establishment and development between different market sectors.

Kremenchuk City is a city of regional subordination in Poltavaska Oblast of Ukraine. It is an administrative center of Kremenchuk district. The city’s population is 225.5 thousand people. For this indicator it takes the 28th place in Ukraine. The total area is 9600 hectares.

The city is located in the central part of the Left-Bank Ukraine, which significantly influences development of its economy, rail, road and water connections, interregional, social and economic relations. The favorable location of Kremenchuk and the level of its economic influence on the economy of whole region became the main factors of making decision on creation of the industrial park within the boundaries of the city.

Due to location of the land parcel of the industrial park in the center of Ukraine, it was titled the Industrial Park “CENTRAL” in Kremenchuk.

After analyzing usefulness of the industrial park creation within the boundaries of Kremenchuk and its influence on the economy of the district and region, Kremenchug City Council came out with an initiative to create the Industrial Park “CENTRAL”. Kremenchuk City Council as initiator of the Industrial Park “CENTRAL” creation exercises the land title on behalf of the Ukrainian nation and has the right to administer the land in accordance with the Law. Kremenchuk City Council allocated the land parcel for the industrial park creation in the Northern industrial center of Kremenchuk with the total area of 168.55 ha.

The Industrial Park “CENTRAL” is planned to be created by means of a single equipped territory formation for new facilities accommodation in the field of industrial production, innovation and logistics. It is aimed to provide economic development, increase competitiveness, stimulate investment and innovation and improve social standards for residents.

The industrial park is created with the aim of improving economic development and competitiveness of Kremenchuk City, increasing investment activity, creating new job places, developing modern production and market infrastructure. The development of the industrial park will play an important role in meeting the needs of national and foreign investment companies. Mostly residents of the city and region will work in the industrial park. The Industrial Park “CENTRAL” in Kremenchuk is a project of regional importance and will influence the development of industry of Poltava region.

The territory of the industrial park belongs to environmentally safety industrial objects, objects of small and medium businesses, research and industrial facilities, warehouses, databases and public utilities.

After economic analysis, there were determined the priority economic industries for the development within the boundaries of the industrial park “CENTRAL”, among of them:

- mechanical engineering;
- logistics;
- IT technologies and electronics;
- food and processing industry;
- alternative energy and engineering.

Taking into consideration the priorities, the territory of the industrial park is divided into 5 sectors (Graph 3).



Graph 3 Diagram of the division of the territory of the Industrial Park “CENTRAL” in Kremenchuk
Source: The Concept of the Industrial Park “CENTRAL” in Kremenchuk [11].

Sector 1 «Hi-Tech» is to provide the instrument making industry, engineering and other areas of production created through the implementation of new technologies. Approximate size of expected investment is 170 million USA dollars. Estimated number of created job places is 1250 people. The total area of the Sector is 50,05 ha.

Sector 2 «Logistics» is to provide the warehousing and packing buildings, automobile companies and customs warehouses. Approximate size

of expected investment is 80 million USA dollars. Estimated number of created job places is 510 people. The total area of the Sector is 19,76 ha.

Sector 3 «TechnoPolis» is to provide the platform for development of advanced information and telecommunication technologies, nanotechnology, electronics manufacturing. Approximate size of expected investment is 100 million USA dollars. Estimated number of created job places is 680 people. The total area of the Sector is 27,35 ha.

Sector 4 «EcoLife» is planned to create for small and middle business (reserved sector). The total area of the Sector is 26,78 ha.

Sector 5 is to provide the companies working in the field of energy efficiency and energy saving technologies, production tool, equipment and agricultural machinery manufacture. Approximate size of expected investment is 150 million dollars. Estimated number of created jobs is 1115 people. The total area of the Sector is 44,61 ha.

To provide the participants of the industrial park, their clients and service organizations with office buildings, conference-halls and others, the business-city is planned to be created within the boundaries of the industrial park. The business-city will be a complex which includes offices with open planning, conference halls, press centers, negotiation rooms, data centers, banking centers, cafes, polygraphic center, business hotels, outdoor and underground parking. The total area of the business-city is 20,12 ha.

Plan of the industrial park development includes:

1. Infrastructure development of the industrial park.
2. Filling of the industrial park.
3. Providing the industrial park members with services.

According to the Law of Ukraine “On industrial parks”: infrastructure development of the industrial park means implementation of a set of measures and services on preparation of the land plots, designing, construction, reconstruction, refurbishment and arrangement of the objects of engineering and transport infrastructure and other objects by the management company and/or the initiator of the creation which can be financed by budget, own and borrowed funds or other costs in accordance with the conditions of the Agreement on creation and functioning of the industrial parks and the Law of Ukraine On Regulation of Town-Planning Activities with the aim of creating appropriate conditions for performing economic activities.

Filling of the industrial park is one of the main tasks of the management company, which must agree the relevant plan with Kremenchuk City Council of Poltavaska oblast.

Taking into consideration priorities of production development, Kremenchuk City Council considers the possibility of phased filling of the industrial park.

Filling the industrial park with the participants is planned to be done for 3 years from the moment of signing of land lease agreement. However, within the framework of international experience, this process may take much more long time.

The period of filling of the industrial park depends from the following factors:

- timely funding and implementation of work on the industrial park territory construction;
- executive management of the management company which must attract industrial park participants;
- authorities and management company cooperation in legal procedures;
- economic situation in the country and abroad;
- availability of the body which will assist the industrial park participants in their activity and others.

The industrial park participants attracted by the management company conclude contracts on land sublease and services which are provided by the management company.

The industrial park participants must monthly pay to the management company lease costs including VAT for the occupied land parcel.

For keeping engineering and transport infrastructure within the territory of the industrial park, the industrial park participants must monthly pay to the management company costs on infrastructure upkeep services. The participants of the industrial park must also pay monthly to the management company for the providing services needed for the operation of the industrial park (security, land improvement, etc.) in compliance with the estimate of the management company and occupied territory parcel. The list of services and conditions of their provision determines by the participants and management company [11].

The organizational model of the industrial park “CENTRAL” functioning:

1. The initiator of the industrial park creation makes a decision on industrial park creation.
2. The initiator conducts the tender on selection of the management company.
3. The management company works out the industrial park filling.
4. The management company concludes agreements with the industrial park participants.
5. The management company reports to the initiator of the industrial park creation or its trustee.
6. The decision on liquidation of the industrial park is under jurisdiction of the initiator of its creation.
7. The initiator of the industrial park creation independently determines procedure for interaction with the management company.

Kremenchug City Council, as the initiator of the industrial park “CENTRAL” creation, conducts a tender on selection of the management company to ensure the industrial park functioning.

According to the Law of Ukraine “On industrial parks”: “management company of the industrial park (hereinafter referred to as ‘management company’) means a legal person irrespective of its organizational form created according to the laws of Ukraine and selected in compliance with the Law of Ukraine „On Industrial Parks”, with which the initiator concluded an agreement on creation and functioning of the industrial park”.

The main task of the management company is the industrial park filling and provision comfort for their economic activity in the industrial park. Basic requirements for the management company:

- Management company must be a legal entity, irrespective of its legal form created according to the laws of Ukraine and selected according to the Law of Ukraine „On industrial parks”.
- Implementing the business plan approved by the industrial park initiator and developed by the management company.

- Concluding the agreement with Kremenchuk City Council on the land lease.
- Paying rent for land usage.
- Ensuring the industrial park filling by the participants in accordance with the agreed diagram of industrial park construction development.
- Transferring the land parcel of the industrial park into sublease to the industrial park participants for usage it within their production activity.
- Concluding the agreements on provision of services to the participants of the industrial park.
- Providing the quota on employment of workers of Kremenchuk City and Kremenchuk region in the amount not less 89% of the total number of involved employees within the boundaries of the industrial park.
- Giving the preference to the Ukrainian commercial entities to provide services to the industrial park participants.
- Reporting to the initiator of the industrial park creation.

Table 1 shows needed resources for the creation and functioning of the Industrial Park “CENTRAL” and expected sources of funding.

Table 1 Resources for the creation and functioning of the Industrial Park “CENTRAL” and expected sources of funding

п/п	The list of expenses	Funding sources	Expenses, thousands UAH
1	Development of design and estimate of infrastructure development for providing the industrial park with energy supply and transport connection	Municipal budget	652
		State Budget of Ukraine	3262
		Management company	12 396
TOTAL AMOUNT:			16 310

Source: Table is compiled by the materials of Industrial Park “CENTRAL” Concept [11].

Expected results of the industrial park functioning mean the implementation of the tasks of the creation and functioning of the Industrial Park “CENTRAL”, which are the following:

1. Increasing Kremenchuk image and its promotion in the country and abroad.
2. Improving the investment climate in the city and region.
3. Strengthening the investor confidence in the state of Ukraine.
4. Improving the business activity in the business environment.
5. Supporting the development of small and medium business.
6. Improving the social standards for city population by means:
 - increasing the budget receipt on all levels;
 - creation of new jobs; reducing unemployment;
 - payment of the rent for land usage within the boundaries of the industrial park;
 - creation of ecologically clean industrial enterprises;
 - increasing the salary average level in the city;
 - activation of the inter-industries cooperation;
 - upgrading the workers professional skills;
 - decreasing the education and labor migration;
 - improvement of the demographic situation by stimulating the labor migration in the city;
 - employment of the energy suppliers and other service providers, which will guarantee the functioning of the industrial park;
7. Implementation of modern innovation solutions in production industries.
8. Creation of favorable condition to develop small and medium business.
9. Implementation of energy-savings technologies.
10. Increase of economic activities volume.

Table 2 shows expected results of production activity of the industrial park sectors.

Table 2 Expected results of production activity of the industrial park sectors

№	Index	Amount
1	Expected investments amount, total*	500,0 million \$ USD
1.1	Sector 1 – «Hi-Tech» (machanic engineering).	170,0 million \$ USD
1.2	Sector 2 – «Logistics» (logistics).	80,0 million \$ USD
1.3	Sector 3 - «TechnoPolis» (IT technologies and electronics).	100,0 million \$ USD
1.4	Sector 4 - «EcoLife» (reserve sector).	-
1.5	Sector 5 - «Energetics» (alternative energetics and machinery)	150,0 million \$ USD
2	Creation of new job places, total amount	4225 workers
2.1	Sector № 1	1417 workers
2.2	Sector № 2	674 workers
2.3	Sector № 3	852 workers
2.4	Sector № 4	-
2.5	Sector № 5	1282 workers

Note:

* The amount of investments may be changed according to management company work on the industrial park filling.

** The number of job places may be changed due to producibility of enterprises, which will be placed within the territory of the industrial park.

Source: Table is compiled by the materials of Industrial Park «CENTRAL» Concept [11].

There are some general tendencies of expected results of the industrial park functioning as a result of production activity of the management company and industrial park participants:

- increasing cash flow to the budgets of all levels;
- New job places creation for Kremenchuk citizens and Kremenchuk district;
- increasing the business activity level in Kremenchuk;
- supporting the small and medium business development;
- increasing investments attracted to the real sector of economy;

- attracting the new technologies of goods and services production;
- developing the partnership between members of the industrial park and enterprises of the city, and also partnership with small and medium business representatives.

Taking into consideration the above it must be stressed that the industrial parks may become an integral part of economic system not only developed but also developing countries. They are tools of production development, investment attraction, population employment extension, stabilization of regional economic development. On the whole the idea of the industrial park is rather perspective and economic beneficial as for business environment as for the state.

Ukraine, as a country which has a critical shortage of investment resources and distorted industrial structure, should actively develop a system of the industrial parks.

Despite generally formed legal basis of the creation and functioning of the industrial parks and implemented practical steps in this way, there are some barriers to quick launch of organizational and economic mechanism of the parks and ensure their efficient usage. The main restraining factors and unresolved issues regarding creation and functioning of the industrial parks in Ukraine are the following:

- generally unfavorable business environment and significant worsening of investment climate in 2015, primarily due to political instability in the country and military conflict in the Eastern Ukraine;
- undeveloped infrastructure and lack of necessary resources to finance the infrastructure development of the industrial parks. This is particularly so with the industrial parks of state or communal type of ownership and which will be created within free from construction and infrastructural undeveloped territories. The exacerbation of the crisis in economic situation of the country forces the government to resort to budget austerity measures. Thus there limited possibilities to obtain budget funding on the industrial park infrastructure development;
- possible but not obligatory state and local budget funding support and absence of clear procedure of its obtaining may lead to failure

of support in the industrial park infrastructure development and create grounds for corruption,

- legally regulatedness of tax preferences for industrial park objects that covered by the Law of Ukraine «On industrial parks». It makes the system of promotion for the creation and functioning of industrial parks incomplete and inappropriate to expectations of investors;
- legal insecurity of conditions of functioning and state support of the industrial park activity slows down investors. Taking into consideration the experience of negative influence of unstable legal base relating to the state support of activities of business entities of special economic zones, priority development areas and the industrial parks it is important to provide a stable condition for production activity within the boundaries of the industrial park;
- complicated procedure of approval for a list of products that the initiator of the creation, management company or industrial park member want to import without payment of duty, which requires a license of several ministries. And at the same time unregulated issues on fines of improper use of free of duty imported equipment and spare parts that can lead to abuse by the industrial park participants and management company;
- unregulated issues on land rent tax relief for the management company of the industrial park which is not stated by the by the current legislation (the Land Code of Ukraine, the Land Code of Ukraine, the Law of Ukraine «On land lease»). Nevertheless such a relief exists in the legislation of other countries due to the fact that the period from land lease to the actual functioning of the industrial fact can be rather long and within this time the management company will not receive profits;
- the Regulation of the Law of Ukraine “On industrial parks” related to the industrial park initiator commitment to state in the agreement on creation and functioning of the industrial park an employment quota to the citizens of Ukraine including laid-off workers due to liquidation of state or communal enterprise whose property is transferred to the management company. The issue of employment workers is regulated by special legislation on labor;

- in the conditions of the general unfavorable environment for investment activity in the state there may be attempts to use the mechanism of the industrial parks for illegal receiving of reliefs (first of all fiscal) and state support. The point at issue is about the inclusion to the Register of the industrial parks entities which are met the requirements of the Law [12].

On this account the outstanding issues on creation and functioning of the industrial parks in Ukraine there should be implementation of the industrial park creation policy in three steps:

1. Development of clear and transparent concept of the industrial park development. It must be a kind of guide of costs and benefits for the state and business and include effective mechanisms of the industrial park creation.
2. Development of an effective mechanism to attract investors. It is necessary to oblige the initiators of the industrial parks together with the project of the industrial park creation provide the strategy of investors attraction to the park.
3. Introduction of fiscal support packages (with amendments to the Tax Code of Ukraine) to the participants of municipal industrial parks. The level of state aid should be inversely proportional to the rate of GDP. In other words less developed area should have bigger state funding support.

Bibliography

The Verkhovna Rada of Ukraine, Law of Ukraine № 5018-VI of 21.06.2012 “On industrial parks” [electronic resource]. – available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>.

Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the decision to include industrial park in the Register of industrial parks” // Official reporter of Ukraine, no. 27, p. 10, Article 916 of 16.04.2013. - 2013.

Decree of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine „On Approval of Standard form contract on the establishment and operation of the industrial park” of 04.15.2013 no. 386.

Customs Code of Ukraine (Art. 287) of 13.03.2012 no. 4495-VI (of 06.04.2015).

Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Procedure for approval of lists of equipment and components, materials that are not produced in Ukraine and are not excisable goods that are imported into the customs territory of Ukraine by initiators of the creation of industrial parks” – management companies of such parks for their construction and by participants of industrial parks which are exempted from tax duty for economic activities within these parks and // official reporter of Ukraine, no. 63, p. 120, Article 2302 of 27.08.2013. - 2013

The Cabinet of Ministers of Ukraine, Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 216 of 16.01.2013 “On approval of the procedure for making a decision on inclusion of the industrial park to the Register of the industrial parks” [electronic resource]. – available at <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/216-2013-%D0%BF>.

Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 447-p of 01.08.2006 “On approval of the concept of industrial parks” [electronic resource]. – available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2006-%D1%80>.

Materials from the web-portal of the State Agency of Investment and National Project of Ukraine [electronic resource]. – available at: <http://www.ukrproject.gov.ua/project/industrialni-parki-ukraini>

Industrial parks: questions and answers [electronic resource]. – available at: <http://www.investukraine.com/uk/regions/industrial-parks/faq>.

The Cabinet of Ministers of Ukraine, Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 385 of 06.08.2014 “On approval of National Strategy for Regional Development 2020”. [electronic resource]. – available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D1%80>

The Concept of the Industrial Park “CENTRAL” in Kremenchuk [electronic resource]. – available at: http://www.kremenchukinvest.com/index.php/en/?option=com_content&view=article&id=150

Concrete and detailed suggestions of the National Institute for Strategic Studies related to improvement of functioning of the State Agency for Investment and National Project of Ukraine and clarifying its functions set out in the analytical report and research note of the National Institute

for Strategic Studies, which are available at the web-portal of the Institute “National projects in the strategy of economic modernization of Ukraine” (analytical report) http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/0320_dok-d1ef3.pdf.

Justyna Rutecka

Rola banku centralnego w kwestii stabilności finansowej

The role of the central bank's financial stability

Zarys treści: Stabilny system finansowy jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania państwa i jego gospodarki. Zapewnia on sprawny przepływ strumieni pieniężnych, zapobiega wahanom cen i gwarantuje bezpieczny przebieg płatności. Utrzymanie wspomnianej stabilności finansowej jest celem banku centralnego państwa. Jest on niezależnym organem, posiadającym instrumenty umożliwiające mu kreację polityki pieniężnej, utrzymanie stabilności cen, bezpieczeństwa systemów płatniczych oraz utrzymanie stabilności na rynku finansowym. Kryzys 2008 w Stanach Zjednoczonych pokazał, że zachwiania na rynku finansowym, brak nadzoru nad bankami komercyjnymi i system płatności mogą przynieść negatywne skutki dla gospodarki i społeczeństwa. Kryzys wpływa na spowolnienie wzrostu gospodarczego, dobrobytu społecznego oraz obniża poziom zaufania do instytucji finansowych. Podstawą działania każdego współczesnego państwa powinien być stabilny system finansowy.

Słowa kluczowe: system finansowy, stabilność finansowa, bank centralny, kryzys finansowy.

Abstract: A stable financial system is essential for the proper functioning of the state and its economy. It provides a smooth flow of cash flow, prevent price fluctuations and ensures secure payment run. It can be both a cause of economic growth and financial instability. The stability of the system determines the functioning of the economy of the country. Maintaining the said financial stability is the goal of the central bank of the state. It is an independent body, possessing instruments for his creations of monetary policy to maintain price stability, the security of payment systems and the maintenance of stability in the financial market. The crisis in 2008 in the United States showed that the disequilibrium in the financial market, lack of supervision of commercial banks and payment system can have negative consequences for the economy and society. The crisis affects the slowdown in economic growth, social welfare and reduces the level of confidence in financial institutions. The basis of any modern state should be stable financial system.

Keywords: financial system, financial stability, the central bank, the financial crisis.

Wstęp

Liczne kryzysy na światowych rynkach finansowych pokazują, jak ważny jest problem stabilności finansowej. Zachwiania w tym obszarze skutkują załamaniem gospodarczym. Stabilność cen sprzyja stabilności finansowej, lecz jej nie gwarantuje. Fala licznych kryzysów postawiła banki centralne w obliczu wyzwań. Banki centralne na świecie poszukują rozwiązań w ramach monitorowania i utrzymania stabilności finansowej.

Warto zastanowić się więc, czym jest stabilność finansowa i jak jest ona definiowana w literaturze. W pracy podkreślono rolę banku centralnego w utrzymaniu stabilności na szeroko pojętym rynku finansowym.

Stabilność systemu finansowego

Wyróżnia się dwa podejścia do definiowania stabilności systemu finansowego¹. Pierwsze polega na określeniu sytuacji, kiedy system finansowy działa prawidłowo i spełnia swoje funkcje takie, jak:

- zapewnienie sprawnego przepływu strumieni pieniężnych (od podmiotów posiadających nadwyżki finansowe, do tych, które oferują najefektywniejszą ich alokację);
- zapewnienie wyceny aktywów, co zapobiega gwałtownym wahaniom cen;
- gwarancje bezpiecznego przebiegu płatności.

Drugie podejście określa stabilność jako brak kryzysu. Warto jednak wyjaśnić w tym miejscu znaczenie kryzysu finansowego. F.S. Mishkin definiuje kryzys finansowy jako poważne zaburzenie w systemie finansowym, prowadzące do tak gwałtownego nasilenia problemów negatywnej selekcji i ryzyka nadużycia na rynkach finansowych, że rynki nie są w stanie efektywnie przekazywać funduszy od osób oszczędzających do tych, które znajdują produktywnie możliwości inwestycyjne. W rezultacie niezdolności rynków finansowych do efektywnego działania następuje gwałtowne ograniczenie aktywności gospodarczej². Autor zwraca zatem uwagę na rolę sektora finansowego w dostarczaniu środków

1 O. Szczepańska, P. Sotomska-Krzysztofik, M. Pawliszyn, A. Pawlikowski, *Instytucjonalne uwarunkowania stabilności finansowej na przykładzie wybranych krajów*, Materiały i Studia, nr 173, Narodowy Bank Polski, Warszawa, kwiecień 2004.

2 F.S. Mishkin, *Ekonomia pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 276.

finansowych do gospodarki i podkreśla rolę asymetrii informacji w powodowaniu niestabilności finansowej, natomiast W. Allen określa kryzys finansowy jako sytuację, w której dłużnik nie jest w stanie regulować swoich zobowiązań i nie może w żaden sposób uzyskać dodatkowego finansowania³. Definicją, która najbardziej wskazuje na skutki kryzysu, jest definicja M. Bordo, B. Eichengena, D. Klingebiel i M.S. Martinez-Peira, która wskazuje na to, że kryzys finansowy to epizod gwałtownych zmian na rynku finansowym, związany z niedoborem płynności i niewypłacalnością uczestników rynku oraz interwencjami władz publicznych mających temu zapobiec⁴.

Szeroką definicję stabilności finansowej proponuje O. Issing – widzi ją jako stan, w którym system finansowy jest zdolny w trwały sposób wypełniać swoje funkcje, takie jak efektywna alokacja funduszy od oszczędzających do najbardziej produktywnych inwestorów⁵. Autor jednak nie podejmuje kwestii funkcjonowania rozliczeń pieniężnych. T. Padoa-Schioppa patrzy na stabilność systemu jako na stan, który może przetrwać pewne zachwiania bez zakłóceń.

J.C. Trichet definiuje powyższe pojęcie jako zdrową sytuację oraz harmonijne współdziałanie instytucji finansowych w połączeniu z bezpiecznym i przewidywalnym funkcjonowaniem rynków pieniężnych⁶.

Kolejna definicja opisuje warunki konieczne do spełnienia, aby można było mówić o stabilności systemu finansowego. Według M. Foota, ze stabilnością mamy do czynienia, gdy są spełnione cztery warunki: ma miejsce stabilność monetarna, poziom zatrudnienia odpowiada neutralnemu, istnieje zaufanie do działania kluczowych instytucji finansowych i rynków w gospodarce oraz nie ma ruchów cen aktywów finansowych i niefinansowych, które mogłyby podważać spełnienie dwóch pierwszych warunków. W tej teorii zwrócono uwagę na stabilność pieniężną jako element stabilności finansowej. Podkreślono również znaczenie niskiego bezrobocia, a także zaufania do instytucji finansowych, które przez liczne upadki mogłyby wpłynąć na rynek finansowy⁷.

Pojęcie stabilności finansowej jest też określane przez banki centralne. Narodowy Bank Polski określa ją jako stan, w którym sektor finansowy pełni

3 W. Allen, *Financial Stability, Public Policy and Central Banks*, Bank of England, London 2001.

4 M. Bordo, B. Eichengen, D. Klingebiel, M.S. Martinez-Peira, *Is Crisis Problem Growing More Severe? Economic Policy*, "A European Forum", nr 32, 2000, s. 55.

5 O. Issing, *Monetary and Financial Stability: Is there a Trade-off?*, BIS, Conference on Monetary Stability, Financial Stability and The Business Cycle, 28-29 marca 2003, s. 1.

6 J.C. Trichet, *Introductory Remarks*, [w:] Independence and Accountability. Developments in Central Banking, Banque de France – Bicentennial Symposium, Paryż, maj 2000, s. 195-200.

7 M. Zygierewicz, *Stabilność finansowa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin – Polonia, nr XLVII, 3, Lublin 2013, s. 687.

swoje funkcje w sposób ciągły i efektywny, nawet w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych i niekorzystnych zaburzeń o znacznej skali⁸.

Powyższy przegląd literatury pokazuje, że definicja stabilności finansowej powinna być szeroka i obejmować różne elementy systemu finansowego: instytucje, rynki i infrastrukturę. Nie powinna ona natomiast ograniczać się tylko do właściwej alokacji zasobów, mobilizowania oszczędności w celu poszukiwania najlepszych okazji inwestycyjnych, służących rozwojowi gospodarstwu i podnoszeniu poziomu bogactwa. Owa definicja powinna też obejmować prawidłowe funkcjonowanie systemu rozliczeń pieniężnych, które mają duże znaczenie dla funkcjonowania gospodarki.

Przytoczone definicje podkreślają wzajemne zależności systemu finansowego i gospodarki. Od systemu finansowego zależy funkcjonowanie gospodarki, jednakże stan gospodarki może być przyczyną zaburzeń systemu finansowego. Stabilne funkcjonowanie systemu nie wyklucza problemów w pojedynczych instytucjach czy zmian cen aktywów. Ważne jednak, aby te zmiany nie zachwiały funkcjonowaniem całego systemu. W związku z tym nie zawsze brak stabilności skutkuje kryzysem.

Stabilność systemu finansowego determinuje prawidłowe funkcjonowanie gospodarki całego kraju. Sprzyja on wówczas procesom oszczędzania i inwestowania. Niestabilność systemu wiąże się natomiast z ryzykiem, które uniemożliwia działanie instytucji finansowych i podmiotów pośrednictwa finansowego. Kryzys finansowy spowalnia wzrost gospodarczy i obniża dobrobyt społeczny.

Bank centralny a stabilność finansowa

Banki centralne od początku swojego istnienia zaangażowane były w działania na rzecz wspierania stabilności systemu finansowego. Banki Anglii czy Francji zostały ustanowione przez rządy w celu obsługi potrzeb finansowych państwa, związanych z wydatkami wojennymi⁹. Gromadząc środki i realizując wydatki, każdy z nich stał się bankiem państwa. Miał on więc wiodącą pozycję wobec innych banków. Duże rozdrobnienie banków komercyjnych sprawiło, że tylko bank emisyjny zapewniał odpowiednią podaż banknotów i płynność.

Zgodnie z art. 227 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, Narodowy Bank Polski odpowiada za wartość polskiego pieniądza¹⁰. Z kolei Ustawa

8 P. Szpunar, *Rola polityki makroostrożnościowej w zapobieganiu kryzysom finansowym*, Materiały i Studia nr 278, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2012, s. 9.

9 P. Sotomska-Krzysztofik, O. Szczepańska, *Przejrzystość banków centralnych we wspieraniu stabilności finansowej*, „Bank i Kredyt”, nr 11-12, 2006.

10 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r., DzU nr 78, poz. 483 z późn. zm.

z 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim w art. 3 ust. 1 stanowi, że podstawowym celem Narodowego Banku Polskiego jest utrzymanie stabilnego poziomu cen, przy jednoczesnym wspieraniu polityki gospodarczej rządu, o ile nie ogranicza to podstawowego celu NBP¹¹. W podobny sposób cel banku centralnego określony jest w innych dokumentach państw europejskich. Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej w art. 127 ust. 1 oraz w art. 282 ust. 2 wskazuje, że głównym celem Europejskiego Systemu Banków Centralnych jest utrzymanie stabilnego poziomu cen¹². Nadrzędnym celem polityki banków centralnych jest dbałość o stabilność cen i stabilność systemu finansowego. Jednakże tylko pierwsza funkcja znajduje potwierdzenie w licznych zapisach i regulacjach banków centralnych. Wkład banku centralnego w sprawne działanie systemu finansowego wynika z rozszerzonej interpretacji zapisu o jego działaniu na rzecz efektywności i bezpieczeństwa systemu płatniczego, który jest najważniejszym elementem rynków finansowych.

Z perspektywy banków centralnych utrzymanie stabilności systemu finansowego jest szczególnie istotne, ponieważ ma ono związek z utrzymaniem stabilności cen, co jest jego podstawową funkcją. Zakłócenia w systemie finansowym mogą utrudnić utrzymanie stabilnego poziomu cen. W ramach stabilnego funkcjonowania systemu bank centralny ma za zadanie nadzorować systemy płatnicze, a jednym z warunków prawidłowego ich działania jest bezpieczeństwo tworzących je instytucji. Niestabilność i zachwiania w systemie płatniczym powodują negatywne konsekwencje dla płatności i handlu. W dłuższej perspektywie może to wpłynąć na zaufanie podmiotów do instytucji finansowych.

Wspieranie i ochrona stabilności to zadanie, które wymaga aktywności od wielu instytucji. Bank centralny dzieli się odpowiedzialnością za utrzymanie stabilności z innymi instytucjami – takimi, jak: instytucje nadzoru nad systemem finansowym, system gwarantowania depozytów, rząd (jako dysponent publicznych funduszy)¹³. Na rzecz wspierania stabilności finansowej wdrażane są również rozwiązania rynkowe, które mają na celu utrzymanie prawidłowego funkcjonowania systemu.

W ramach funkcji stabilizatora systemu finansowego banki centralne mają do wypełnienia konkretne zadania. W przypadku Narodowego Banku Polskiego będą to zadania związane z kształtowaniem i realizacją polityki

11 Ustawa z 29.08.1997 r. o Narodowym Banku Polskim, tj. DzU 2005, nr 1, poz. 2 z późn. zm.

12 Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, DzU 2004, nr 90, poz. 864/2.

13 O. Szczepańska, P. Sotomska-Krzysztofik, M. Pawliszyn, *Instytucjonalne uwarunkowania stabilności finansowej...*, op. cit., s. 6.

pieniężnej¹⁴. Celem polityki pieniężnej jest utrzymanie równowagi pieniężnej. Mówiąc o polityce pieniężnej, podkreśla się, że jest to działalność banku centralnego prowadzona w imieniu państwa i polegająca na wyborze pieniężnych celów makroekonomicznych i ich realizacji przy regulowaniu podaży pieniądza i popytu na pieniądź, za pomocą odpowiednio dobranych instrumentów¹⁵.

Bank centralny ma kluczowe znaczenie dla realizacji polityki pieniężnej danego kraju oraz dla stabilności systemu bankowego. Jego podstawowe funkcje:

- jest bankiem państwa, przez co odpowiada za stabilizację pieniądza;
- jest bankiem emisyjnym, emituje pieniądź, organizuje jego obieg i reguluje podaż;
- jest bankiem banków, na rachunkach tego banku swoje rezerwy finansowe utrzymują inne banki, jest on dla nich także źródłem rezerwy kredytowej.

Jako bank państwa, bank centralny odpowiada za zaciąganie i spłacanie kredytów zagranicznych, za dokonywanie w imieniu rządu operacji finansowych, dysponuje rezerwami złota i dewiz.

Bank centralny, aby utrzymać stabilność na rynku finansowym, działa na etapie zapobiegania destabilizacji systemu finansowego. Działalność ta polega na informowaniu i monitorowaniu systemu płatniczego i rozliczeniowego¹⁶. Na przykład Narodowy Bank Polski pełni funkcję nadzorca systemowego nad systemami płatności¹⁷. Narzędziami wykorzystywanymi przez bank centralny do osiągnięcia tego celu mogą być:

- licencjonowanie (wyrażanie zgody na uruchamianie nowych systemów, wydawanie kar w razie stwierdzenia nieprawidłowości, cofnięcie zgody, gdy system nie działa zgodnie z przepisami prawa);
- inicjowanie i wspieranie działań na rzecz rozwoju bezpieczeństwa systemów;

14 E. Kowalewska, Rola banku centralnego w utrzymaniu stabilności systemu finansowego, *Acta Iuris Stetinensis* 5, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 812, Szczecin 2014, s. 414.

15 W. Przybylska-Kapuścińska (red.), *Współczesna polityka pieniężna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 14.

16 E. Kowalewska, op. cit., s. 414.

17 Ustawa z 24.08.2001 r. o ostateczności rozrachunku w systemie płatności i systemach rozrachunku papierów wartościowych oraz zasadach nadzoru nad tymi systemami, DzU nr 123, poz. 1351 z późn. zm.

- inicjowanie i opiniowanie regulacji prawnych;
- publikowanie ocen i analiz dotyczących danego systemu.

Banki centralne w ramach utrzymania bezpieczeństwa systemu płatności współpracują ze sobą na płaszczyźnie międzynarodowej.

Warunkiem realizacji celu banku centralnego jest jego niezależność. Warto więc podkreślić znaczenie autonomii banku centralnego pod względem:

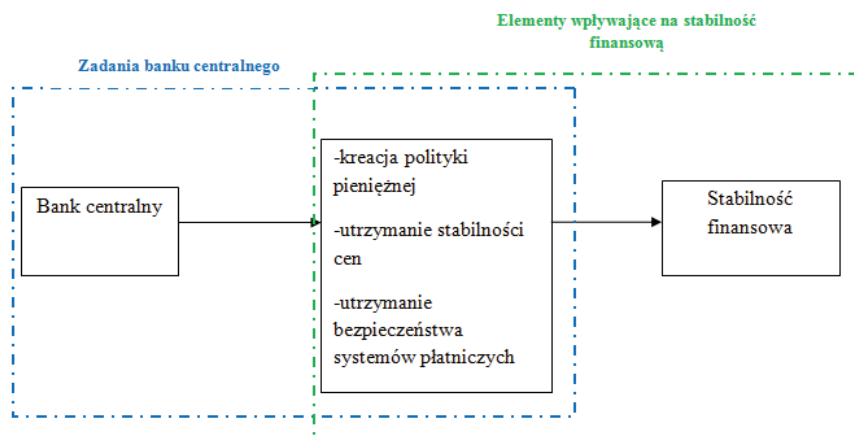
- instytucjonalnym, określanym przez usytuowanie banku w systemie organów państwa oraz przez sposób odwoływania i powoływania władz;
- funkcjonalnym, czyli uprawnień banku centralnego do kształtowania samodzielnej polityki pieniężnej;
- finansowym, czyli trwałego określania zasad tworzenia i podziału funduszy (co uniemożliwia wywieranie nacisku przez inne organy)¹⁸.

Władze powoływane są przez najbardziej stabilne organy, poza tym respektuje się zasadę niemożności odwołania członków w czasie trwania kadencji (poza wyjątkami określonymi w statucie banku). Również duże znaczenie w tym aspekcie ma niezależność finansowa, która wyraża się w stabilizacji zasad tworzenia i podziału funduszy banku¹⁹.

Wpływ na stan gospodarki oraz jej rozwój ma polityka pieniężna. Bank centralny ustala ją za pomocą instrumentów i procedur, aby utrzymać bezpieczeństwo i płynność nie tylko w sektorze bankowym, ale też, by utrzymać równowagę finansową danego kraju. Bank centralny ma szczególną rolę w utrzymaniu stabilności finansowej państwa. Rysunek 1 wskazuje, w jaki sposób priorytetowe zadania banku centralnego pokrywają się z elementami wpływającymi na stabilność finansową.

¹⁸ A. Talecka, P. Niczyפורuk, *Bankowość – system bankowy i usługi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004, s. 46.

¹⁹ B. Pietrzak, op. cit., s. 88.



Rysunek 1. Wpływ banku centralnego na utrzymanie stabilności finansowej
Źródło: opracowanie własne.

Strategiczne zadania banku centralnego, takie jak: kreacja polityki pieniężnej, utrzymanie stabilności cen czy bezpieczeństwa systemów płatniczych, wpływają na stabilność finansową. Stabilizacja wartości pieniądza jest celem każdego współczesnego państwa. Stabilizacja cen powinna być efektem trafnej polityki gospodarczej, ale też narzędziem jej realizacji²⁰.

Kryzys w Stanach Zjednoczonych jako przykład braku stabilności finansowej

W historii gospodarki można odnaleźć wiele przykładów kryzysów finansowych, co pokazuje tabela 1.

Tabela 1. Wybrane przykłady państw dotkniętych kryzysem finansowym

Lata	Państwa, w których wystąpił kryzys finansowy
1980-1982	Argentyna, Meksyk
1981-1983	Chile
1981	Urugwaj
1982-1987	Kolumbia
1974-2001	Stany Zjednoczone
1987-1989	Norwegia
1990-1993	Szwajcaria

²⁰ E. Kowalewska, op. cit., s. 408.

Lata	Państwa, w których wystąpił kryzys finansowy
1990-1995	Wielka Brytania
1990-1993	Finlandia
1991-1999	Japonia
1992-1995	Francja
1994-1995	Wenezuela
1994-1995	Brazylia
1995	Meksyk
1997-1999	Kryzys azjatycki – Tajlandia, Filipiny, Korea Południowa
1998	Rosja
2007	Wielka Brytania (Bank Northern Rock)
2007	USA

Źródło: V. Kałużyńska, *Bank centralny wobec kwestii stabilności systemu finansowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 1, 2009, s. 124.

Rynek finansowy pierwszej dekady XXI w. różni się istotnie od tego samego rynku sprzed kilkudziesięciu lat, ale nawet kilkunastu²¹. Owa zmiana związana jest z procesem globalizacji, który przejawia się przez rozwój technologii i informatyki. Współczesny rynek finansowy jest bardzo wrażliwy na zachwiania i niestabilność. Obecne kryzysy charakteryzują się globalnym zasięgiem nie tylko pod względem geograficznym, ale też obejmują wszystkie grupy uczestników rynku oraz grupy aktywów²².

Globalny kryzys finansowy, który miał miejsce w latach 2008–2009, był jednym z największych w gospodarce światowej. Rozpoczął się on w Stanach Zjednoczonych, jednakże rozciągnął się na inne państwa.

Na skutek dynamicznego rozwoju gospodarczego na przestrzeni lat 2003–2006, szczególnie rynków wschodzących, w 2007 r. ujawniły się pierwsze przejawy przegrzania gospodarki, co objawiało się poprzez: nieadekwatne moce produkcyjne w relacji do popytu, ograniczenia w dostępności wykwalifikowanej siły roboczej, presję inflacyjną, a także rosnący deficyt handlowy²³. Poważna nierównowaga na rynku nieruchomości spowodowała destabilizację tego procesu. Jako główną przyczynę wybuchu kryzysu wymienia się nadmierną skłon-

21 W. Nawrot, *Globalny kryzys finansowy XXI wieku*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009, s. 11.

22 R. Wilczyński, *Międzynarodowy wymiar kryzysu finansowego*, [w:] W. Małecki, *Globalny kryzys finansowy a polska gospodarka*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 96.

23 J. Adamiec, P. Russel, *Światowy kryzys gospodarczy a sektor przedsiębiorstw i gospodarstw domowych w Polsce*, [w:] J. Adamiec (red.), *Kryzys finansowy – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2009, s. 7.

ność do ryzyka, która była związana z obniżką stóp procentowych przez FED. Obok tego zjawiska pojawiła się chęć maksymalizacji zysków przez inwestorów. Niskie stopy procentowe w roku 2001 w Stanach Zjednoczonych doprowadziły do wzrostu liczby kredytów hipotecznych. Tym samym proces ten przyczynił się do dynamicznego wzrostu cen mieszkań. Ponadto kredytodawcy złagodzili warunki udzielania kredytów i udzielali je osobom o słabej lub niezadowolającej historii kredytowej. W latach 2006–2007 wzrost stóp procentowych i spadek cen nieruchomości spowodowały, że znaczna część kredytobiorców nie była w stanie spłacać swoich zobowiązań w sytuacji zwiększonych odsetek. To spowodowało, że do końca 2007 r. wiele banków zaczęło informować o swojej niewypłacalności. Pogarszająca się koniunktura gospodarcza skłoniła FED do obniżki stóp procentowych. W roku 2008 miał miejsce najtrudniejszy moment na rynku finansowym, wtedy właśnie upadłość ogłosił bank Bear Stearns. Wiele banków zostało dokapitalizowanych przez państwo, jednakże mimo to dwa z nich: Lehman Brothers i Merrill Lynch ogłosiły swoją upadłość. W październiku 2008 r. przyjęty został plan Paulsona, którego celem było dokapitalizowanie sektora finansowego na kwotę 700 mld USD. Na skutek spadającej konsumpcji i produkcji, wzrostu bezrobocia i spadającej płynności na rynku międzybankowym, FED w grudniu 2008 r. obniżył stopy procentowe do 0,25%. Ograniczenie kredytów spowodowało spadek w sprzedaży samochodów. Rząd postanowił dokapitalizować również ten sektor na kwotę kilkunastu mld USD. Kryzys w sektorze bankowym i motoryzacyjnym wymusił redukcję etatów.

Jednym z powodów pogłębiającego się kryzysu było wycofanie się zagranicznych inwestorów z amerykańskiego rynku w inne rejony świata. Jednak pod koniec 2008 r. inwestorzy powrócili do Stanów Zjednoczonych, gdyż inne państwa przechodziły również wewnętrzne załamania. Spadek tempa wzrostu PKB w latach 2009–2011 odnotowało wiele światowych gospodarek, co pokazuje tabela 2.

Tabela 2. Produkt krajowy brutto w latach 2009–2011 (roczna zmiana w %)

	Produkt krajowy brutto		
	2009	2010	2011
Świat	-2,6	3,8	2,4
USA	-3,6	3,2	1,9
Ameryka Południowa	-0,3	6,1	4,5
Europa	-4,1	2,2	1,7
UE (27)	-4,3	2,1	1,5

Produkt krajowy brutto			
	2009	2010	2011
Afryka	2,2	4,6	2,3
Azja	-0,1	6,4	3,5
Chiny	9,2	10,4	9,2
Japonia	-6,3	4,0	-0,5

Źródło: M. Adamczyk, Współczesny kryzys finansowy – przyczyny i konsekwencje dla gospodarki światowej, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 31, 2012, s. 25.

Prezydent Obama i FED w 2009 r. zdecydowali o podjęciu kolejnych inicjatyw, które miały na celu pobudzenie amerykańskiej gospodarki. Uchwalono program działań amerykańskich – American Recovery and Reinvestment Act. Program przewidywał wdrożenie ulg podatkowych i zasiłków. Podjęto również decyzję o złagodzeniu warunków spłat kredytów, ograniczono wysokość miesięcznej raty kredytu do poziomu 31% dochodu właścicieli i rozłożono w czasie spłatę pozostałej części zobowiązania. Gospodarka amerykańska odnotowywała powolny wzrost. W pierwszym kwartale 2009 r. PKB Stanów Zjednoczonych wynosiło – 5,5%, w II kwartale zmniejszyło się do – 0,7%, w III odnotowało natomiast wzrost o 2,2%, w IV ponownie wzrosło o 5,79% w porównaniu z III kwartałem²⁴. Jednakże bezrobocie sukcesywnie wzrastało, aż w końcu 2009 r. wyniosło 10%. W tym samym roku nastąpił też spadek konsumpcji u Amerykanów.

Rosnąca podaż pieniądza była jedną z głównych przyczyn kryzysu. Ponadto amerykańscy inwestorzy poszukiwali bardziej ryzykownych form inwestowania na rynkach kapitałowych. W konsekwencji prowadziło to do tworenia innowacyjnych instrumentów finansowych, które miały zastąpić lokaty. Na rynku międzybankowym dochodziło do kreacji pieniądza. Banki zwiększały stosunek kredytów do depozytów, ponieważ traktowały instrumenty pochodne jako gotówkę i na ich podstawie prowadziły akcję kredytową.

Kryzys w Stanach Zjednoczonych rozpoczął się od niestabilności w sferze finansowej, następnie przeniknął do sfery gospodarczej, społecznej i politycznej. Spowodował także spadek zaufania do instytucji finansowych. Kryzys uwidoczniał konieczność nadzoru nad instytucjami finansowymi. W tym przypadku państwo zapłaciło cenę za ryzykowne zachowania instytucji finansowych. Przyczyny kryzysu pokazują, jak ważna jest stabilność finansowa i równowaga na rynku finansowym.

²⁴ K.A. Firlej, *Źródła i przebieg kryzysu finansowego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej*, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, nr 4, 2011, s. 185.

Podsumowanie

Od lat 90. rośnie znaczenie stabilności finansowej w hierarchii celów banków centralnych. Znajduje to wyraz w ich rosnącym zaangażowaniu w działania na rzecz bezpieczeństwa systemów płatności oraz w rosnącej roli oddziaływania banków centralnych na system finansowy. Główne funkcje banku centralnego w dużej mierze wpływają na utrzymanie stabilności finansowej.

Działania podejmowane przez bank mają znaczenie w kwestii utrzymania równowagi finansowej. Banki centralne pełnią również wiodącą rolę w sprawowaniu nadzoru makroostrożnościowego. Celem tych działań jest monitorowanie ryzyka powstającego w systemie finansowym oraz podejmowanie działań na rzecz jego wyeliminowania.

Bibliografia

Adamczyk M., *Współczesny kryzys finansowy – przyczyny i konsekwencje dla gospodarki światowej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 31, 2012.

Adamiec J., Russel P., *Światowy kryzys gospodarczy a sektor przedsiębiorstw i gospodarstw domowych w Polsce*, [w:] J. Adamiec (red.), *Kryzys finansowy – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2009.

Allen W., *Financial Stability, Public Policy and Central Banks*, Bank of England, London 2001.

Bordo M., Eichengren B., Klingebiel D., Martinez-Peira M.S., *Is Crisis Problem Growing More Severe? Economic Policy*, "A European Forum", nr 32, 2000.

Issing O., *Monetary and Financial Stability: Is there a Trade-off?*, BIS, Conference on Monetary Stability, Financial Stability and The Business Cycle, 28-29 marca 2003.

Kałużyńska V., *Bank centralny wobec kwestii stabilności systemu finansowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 1, 2009.

Kowalewska E., *Rola banku centralnego w utrzymaniu stabilności systemu finansowego*, Acta Iuris Stetinensis 5, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 812, Szczecin 2014.

Mishkin F.S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009.

Osiński J., Szpunar P., Tymoczko D., *Przegląd stabilności systemu finansowego*, NBP, Warszawa 2008, https://www.nbp.pl/systemfinansowy/psf2008_1.pdf, 12.06.2016.

Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Przybylska-Kapuścińska W. (red.), *Współczesna polityka pieniężna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

Sotomska-Krzysztofik P., Szczepańska O., *Przejrzystość banków centralnych we wspieraniu stabilności finansowej*, „Bank i Kredyt”, nr 11-12, 2006.

Szczepańska O., Sotomska-Krzysztofik P., Pawliszyn M., Pawlikowski A., *Instytucjonalne uwarunkowania stabilności finansowej na przykładzie wybranych krajów*, Materiały i Studia, nr 173, Narodowy Bank Polski, Warszawa, kwiecień 2004.

Szpunar P., *Rola polityki makroostrożnościowej w zapobieganiu kryzysom finansowym*, Materiały i Studia nr 278, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2012.

Talecka A., Niczyporuk P., *Bankowość – system bankowy i usługi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004.

Trembińska J., *Działania podejmowane przez banki centralne w kontekście kryzysu finansowego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 569, Szczecin 2009.

Trichet J.C., *Introductory Remarks*, [w:] *Independence and Accountability. Developments in Central Banking*, Banque de France – Bicentennial Symposium, Paryż, maj 2000.

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, DzU 2004, nr 90, poz. 864/2, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20040900864>, 12.06.2016

Ustawa z 29.08.1997 r. o Narodowym Banku Polskim, t. j. DzU 2005, nr 1, poz. 2 z późn. zm. https://www.nbp.pl/akty_prawne/ustawa_o_nbp/ustawa_o_nbp.pdf, 12.06.2016

Ustawa z 24.08.2001 r. o ostateczności rozrachunku w systemie płatności i systemach rozrachunku papierów wartościowych oraz zasadach nadzoru nad tymi systemami, DzU nr 123, poz. 1351 z późn. zm. <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20011231351>, 12.06.2016

Zygierewicz M., *Stabilność finansowa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, nr XLVII, 3, Lublin 2013.

Małgorzata Stawicka

Działalność wydziałów pomocniczych przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego źródłem przychodów i sposobem obniżenia cen

The auxiliary activity of enterprise of water supply and sewerage as source of income and a way to reduce prices

Zarys treści: Formy organizacyjno-prawne i własnościowe przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych ulegają zmianom. Poszczególne przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjne prowadzą działalność jako: spółka prawa handlowego, przedsiębiorstwo państwowe użyteczności publicznej, gminna jednostka organizacyjna, spółki wodne, wspólnicy spółki cywilnej, osoby fizyczne. Niezależnie od formy prawnej, przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne powołane jest w celu zapewnienia dostawy wody i odbioru ścieków. To jest główne zadanie, wokół którego można dostrzec wiele czynności wspierających technicznie z różnym efektem ekonomicznym. Przedsiębiorstwo nie realizuje tylko jednego celu, lecz ich wiązkę. Przyjęcie koncepcji, iż przedsiębiorstwo realizuje pewien zbiór celów z głównym celem na czele, ułatwia zarządzanie, gdyż w usługach komunalnych realizacja celu głównego nie musi być nastawiona na wysoką rentowność, ale wiązka celów pomocniczych może przynosić dodatkowe, wymierne korzyści, przywracając w ten sposób równowagę ekonomiczną całego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zbiorowe zaopatrzenie w wodę, usuwanie ścieków kanalizacją zbiorową, produkcja pomocnicza.

Abstract: Organizational and legal forms and ownership of water supply and sewerage are subject to change. Individual companies water supply and sanitation operate as a commercial company, state enterprise utilities, municipal organizational unit, water companies, shareholders of the civilian individuals. Regardless of the legal form of enterprise supply and sanitation is established to ensure the

water supply and sewage disposal. This is the main task around which we can see a lot of activities to support technically the different economic effect. The company does not pursue only one goal, but the beam. The adoption of the concept that a company implements a set of objectives with the main focus on the head, easier to manage, because the municipal services the realization of the main objective does not need to be set to high profitability, but the beam auxiliary purposes may bring additional, tangible benefits, thus restoring economic balance the entire enterprise.

Keywords: collective supply of water, removal of wastewater sewers collective, auxiliary activity.

Wstęp

Celem artykułu jest wprowadzenie Czytelnika w problematykę produkcji pomocniczej przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego dla udowodnienia hipotezy, że istnieje konieczność obliczania efektów prowadzonej działalności pomocniczej, ponieważ może ona być źródłem dodatkowych przychodów i zarazem sposobem obniżania cen wody i odprowadzanych ścieków.

Autorka, będąc osiem lat dyrektorem przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjnego i wiele lat głównym księgowym przedsiębiorstwa, które musiało wykorzystywać własne wydziały produkcji pomocniczej, spotkała się z wadliwymi rozliczeniami kosztów tych wydziałów, dlatego podjęła się napisania rozprawy doktorskiej na temat takiej metody wyceny efektów i kosztów prowadzonej działalności pomocniczej, by była ona źródłem dodatkowych przychodów i jednocześnie sposobem obniżania cen wody i odprowadzanych ścieków.

Propozycję nowatorskiego, profektywnościowego modelu wyceny produkcji pomocniczej autorka przedstawi w następnym wydaniu *Zeszytów Naukowych „Ekonomia” WSG*, traktując jako ciąg dalszy przedmiotowego artykułu. Najpierw jednak zostaną podjęte rozważania na temat przedsiębiorstwa. Zgodnie z definicją, według S. Sudoła – „najwłaściwszą”, przedsiębiorstwo to „jednostka (podmiot) prowadząca działalność gospodarczą przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela czy właścicieli”¹.

Natomiast wielość i odmienność funkcjonujących definicji przedsiębiorstwa jest konsekwencją²:

- charakterystycznego dla poszczególnych dyscyplin naukowych pojęcia (w teorii ekonomii, naukach o zarządzaniu, cybernetyce, socjologii czy prawie);

1 S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 36.

2 *Ibidem*, s. 33-35.

- ustroju politycznego przejawiającego się przede wszystkim w innym usytuowaniu przedsiębiorstw w gospodarce narodowej i różnym zakresie ich samodzielności decyzyjnej;
- zróżnicowania pod względem wielkości, formy własności, statusu prawnego, rodzaju działalności czy typu (jedno- i wielozakładowe czy międzynarodowe);
- przemian dokonujących się stosownie do potrzeb rozwoju gospodarczego.

Określenie definicji przedsiębiorstw powstało z potrzeby ewidencji podmiotów pod kątem statystycznym, podatkowym, administracyjnym oraz na potrzeby instytucji finansowych, a przede wszystkim banków. Wielkość przedsiębiorstwa definiuje ujęcie ilościowe, które jest wynikiem przemian jakościowych zachodzących w przedsiębiorstwach. Warunkiem określenia wielkości przedsiębiorstwa jest jednoczesna analiza ilościowa i jakościowa³.

Kryteria oceny ilościowej odnoszą się do nakładów lub efektów. Do kryteriów dotyczących nakładów kwalifikuje się zatrudnienie, kapitał i aktywa. Efekty definiowane są za pomocą wielkości obrotu, udziału w rynku i wartości dodanej przedsiębiorstwa. Kryteria oceny jakościowej to przede wszystkim niezależność, własność, organizacja i zarządzanie⁴.

Określenie przedsiębiorcy daje możliwość jego identyfikacji, a także odróżnienie go od innych podmiotów, prowadzących działalność gospodarczą, bądź też zawodową w określonej branży. Przepisy, które wiążą się z istnieniem firm, w dużej mierze stosowane są po to, by wyeliminować możliwość pojawiania się niedomowień związanych z tożsamością przedsiębiorstwa.

Głównym aktem prawnym określającym działalność przedsiębiorstw wodociągów i kanalizacji jest Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków. Ustawa ta wprowadza termin 'przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne' i podaje następującą definicję: przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne oznacza przedsiębiorcę w rozumieniu przepisów o działalności gospodarczej, jeżeli prowadzi działalność gospodarczą w zakresie zbiorowego zaopatrzenia w wodę lub zbiorowego odprowadzania ścieków oraz gminne jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, prowadzące tego rodzaju działalność.

³ B. Kołosowska, *Finansowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw ze źródeł pozabankowych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013, s. 32.

⁴ S. Sudół, *op. cit.*, s. 34.

Formy prawne przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych

Użyte określenie, „zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków”, według definicji przyjętych w ustawie, oznacza:

- zbiorowe zaopatrzenie w wodę – to działalność polegająca na ujmowaniu, uzdatnianiu i dostarczaniu wody, prowadzona przez przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne;
- zbiorowe odprowadzanie ścieków – to działalność polegająca na odprowadzaniu i oczyszczaniu ścieków, prowadzona przez przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne.

Z Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej wynika, iż przedsiębiorcą może być osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Ponadto, za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

W kontekście przytoczonych wyżej przepisów, przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne może przyjmować następujące formy organizacyjno-prawne:

- 1) spółki prawa handlowego działające na podstawie Kodeksu spółek handlowych:
 - spółki kapitałowe (posiadające osobowość prawną):
 - spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Sp. z o.o.);
 - spółka akcyjna (SA);
 - spółki osobowe (nieposiadające osobowości prawnej):
 - spółka jawna;
 - spółka komandytowa;
 - spółka komandytowo-akcyjna;
- 2) przedsiębiorstwa państwowe użyteczności publicznej działające na podstawie Ustawy o przedsiębiorstwach państwowych – przedsiębiorstwa te posiadają osobowość prawną;

- 3) gminne jednostki organizacyjne działające na podstawie Ustawy o finansach publicznych – nie posiadają one osobowości prawnej:
 - komunalny zakład budżetowy;
 - jednostka budżetowa samorządu terytorialnego;
 - gospodarstwo pomocnicze samorządu terytorialnego;
- 4) wspólnicy spółki cywilnej działający na podstawie Kodeksu cywilnego;
- 5) osoba fizyczna działająca w oparciu o umowę zawieraną na podstawie Kodeksu cywilnego.

Należy zwrócić uwagę na to, że w przedstawionym wykazie różnych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego nie ma spółki wodnej działającej na podstawie Prawa wodnego, chociaż dotychczas w niektórych miejscach usługi wodociągowe czy kanalizacyjne są prowadzone przez spółki wodne.

Spółka wodna nie jest objęta przytoczonym wyżej określeniem przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjnego przyjętym w ustawie o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków – nie jest ona bowiem ani przedsiębiorcą w rozumieniu Prawa o działalności gospodarczej, ani gminną jednostką organizacyjną.

W art. 164 ust. 3 Prawa wodnego postanowione jest, że spółki wodne nie działają w celu osiągnięcia zysku, posiadają osobowość prawną i mogą być powoływane do wykonywania, utrzymywania i eksploatacji urządzeń służących m.in. do zaopatrzenia ludności w wodę czy też do ochrony wód przed zanieczyszczeniem. Jednocześnie w ramach nowelizacji ustawy Prawo wodne z dnia 18 lipca 2001 r. zapisano, że do prowadzenia działalności w zakresie uzdatniania i dostarczania wody oraz odprowadzania i oczyszczania ścieków, spółki wodne podlegają przepisom ustawy o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków. Tym samym włączono jednoznacznie również spółki wodne do grupy podmiotów uprawnionych do prowadzenia usług wodociągowo-kanalizacyjnych.

Taryfa źródłem niezbędnych przychodów

Taryfa to zestawienie ogłoszonych publicznie cen i stawek opłat za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzenie ścieków oraz warunki ich

stosowania. Ustalenie taryfy za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków podlega normom prawnym i jest ściśle uregulowane w Ustawie o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i odprowadzaniu ścieków oraz Rozporządzeniu Ministra Budownictwa w sprawie określania taryf, wzoru wniosku o zatwierdzenie taryf oraz warunków rozliczeń za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków z dnia 28 czerwca 2006 r. W tych aktach zostały określone elementy, które muszą być uwzględnione w opracowaniu taryfy, a ich katalog został zamknięty.

Zgodnie z Ustawą o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków, wartość niezbędnego przychodu wyliczana jest na podstawie wartości uzasadnionych kosztów związanych z eksploatacją, utrzymaniem i rozbudową urządzeń kanalizacyjnych. Suma uzasadnionych ekonomicznie i planowanych na kolejny rok kosztów przedsiębiorstwa, pogrupowana na koszty związane z wydobyciem i uzdatnieniem wody oraz koszty związane z odbiorem i oczyszczeniem ścieków, dzielona jest odpowiednio przez ilość planowanego zużycia wody i ilość planowanych, odprowadzonych ścieków. Tak otrzymane kwoty są cenami za 1 m³ zużywanej wody i 1 m³ odprowadzanych ścieków. Kwoty cen, jak i inne opłaty należne przedsiębiorstwu wodociągowo-kanalizacyjnemu, tworzą taryfę cen i stawek opłat za zbiorową dostawę wody i zbiorowe odprowadzanie ścieków.

Kryteria ustalania niezbędnych przychodów przez przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne na potrzeby obliczenia taryfowych cen i stawek opłat planowanych na rok obowiązywania taryf uwzględniają w szczególności:

- 1) koszty eksploatacji i utrzymania, w tym:
 - amortyzację lub odpisy umorzeniowe;
 - podatki i opłaty niezależne od przedsiębiorstwa;
 - opłaty za korzystanie ze środowiska;
- 2) koszty zakupionej przez siebie wody lub wprowadzania ścieków do urządzeń kanalizacyjnych niebędących w jego posiadaniu;
- 3) spłaty rat kapitałowych ponad wartość amortyzacji lub umorzenia;
- 4) spłaty odsetek od zaciągniętych kredytów i pożyczek;
- 5) należności nieregularne;
- 6) marżę zysku.

Koszty, o których mowa powyżej, planuje się na podstawie:

- kosztów poniesionych w roku obrachunkowym poprzedzającym rok, w którym wprowadzana jest taryfa, ustalonych na podstawie ewidencji księgowej kosztów, sporządzonej zgodnie z przepisami o rachunkowości, z uwzględnieniem planowanych zmian warunków ekonomicznych wpływających na poziom kosztów w roku obowiązywania taryfy;
- kosztów wynikających z inwestycji modernizacyjno-rozwojowych i ochrony środowiska, ustalonych na podstawie wieloletniego planu rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych w roku obrachunkowym poprzedzającym rok, w którym wprowadzona jest taryfa, z uwzględnieniem zmian wynikających z planu w roku obowiązywania nowych taryf.

Przedsiębiorstwa określają taryfę opłat za usługi wodociągowe i kanalizacyjne na 1 rok na podstawie niezbędnych przychodów po dokonaniu ich alokacji na poszczególne taryfowe grupy odbiorców usług⁵. Taryfy ulegają zatwierdzeniu w drodze uchwały rady gminy, na terytorium której przedsiębiorstwo funkcjonuje, a obowiązek ogłoszenia zatwierdzonych taryf w miejscowej prasie lub w inny zwyczajowo przyjęty sposób spoczywa na przedsiębiorstwie.

Rada gminy w drodze uchwały zatwierdza taryfy na podstawie szczegółowej kalkulacji cen i stawek opłat, przedstawionej przez przedsiębiorstwo, może także podjąć uchwałę o dopłacie dla jednej taryfowej grupy odbiorców usług, wybranych lub wszystkich taryfowych grup odbiorców usług⁶. Dopłatę gmina przekazuje przedsiębiorstwu świadczącemu usługi wodno-kanalizacyjne.

Rozporządzenie Ministra Budownictwa w sprawie określania taryf, wzoru wniosku o zatwierdzenie taryf oraz warunków rozliczeń za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków uszczegóławia:

- kryteria ustalania niezbędnych przychodów;
- alokację kosztów na taryfowe grupy odbiorców usług;

5 Niezbędne przychody rozumiane są jako wartość przychodów w danym roku obrachunkowym, zapewniających ciągłość zbiorowego zaopatrzenia w wodę odpowiedniej jakości i ilości i zbiorowego odprowadzenia ścieków, które przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne powinno osiągnąć na pokrycie uzasadnionych kosztów związanych z ujęciem i poborem wody, eksploatacją, utrzymaniem i rozbudową urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych oraz osiągnięcie zysku.

6 Ceny i stawki opłat określone w taryfie są różnicowane na podstawie udokumentowanych różnic kosztów zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków.

- kryteria różnicowania cen i stawek opłat;
- warunki prowadzenia rozliczeń za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków.

Taryfowe grupy odbiorców usług są zróżnicowane, co zależy od wielu czynników. Wyodrębnia się grupy odbiorców do celów socjalno-bytowych i do celów działalności gospodarczej oraz czasami odrębnie wyróżnia się grupę odbiorców – instytucje użyteczności publicznej, np. urzędy. Cele socjalno-bytowe dotyczą odbiorców, którzy pobierają wodę do spożycia, natomiast dla odbiorców przemysłowych i usługowych tworzy się odrębną grupę taryfową, czasami jeszcze ją różnicując ze względu na specyfikę działalności tych podmiotów. Wnioski taryfowe wyróżniają następujące czynniki, które wpływają na wyodrębnienie grup taryfowych:

- charakterystyka zużycia wody i odprowadzania ścieków;
- cel wykorzystania wody lub odprowadzania ścieków;
- sposób korzystania z urządzeń wodociagowych i kanalizacyjnych;
- specyfika prowadzonej działalności gospodarczej mająca bezpośrednie przełożenie na odprowadzanie ścieków;
- parametry ścieków zrzucanych do kanalizacji;
- zróżnicowanie opłat środowiskowych;
- zróżnicowanie kosztów utrzymania i wymiany wodomierzy;
- koszty związane z wydobyciem, uzdatnianiem i dystrybucją wody;
- koszty związane z odczytem i rozliczaniem usług;
- koszty usług;
- gotowość do świadczenia usług.

W zależności od warunków działalności przedsiębiorstwa wodociagowo-kanalizacyjnego, mogą być tworzone grupy taryfowe zarówno dla zaopatrzenia w wodę, jak i dla odprowadzania ścieków lub też odrębnie.

Wniosek o zatwierdzenie taryf za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzenie ścieków ma określony układ informacyjny, który jest określony w przepisach prawnych. Do wniosku dołącza się taryfę lub tary-

fy za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków i uzasadnienie wniosku. W uzasadnieniu wniosku o zatwierdzenie taryf zamieszcza się w szczególności informacje dotyczące:

- zakresu świadczonych usług i lokalnych uwarunkowań ich świadczenia;
- standardów jakościowych usług, w tym informację dotyczącą wpływu określonej taryfy na ich poprawę;
- spodziewanej poprawy jakości usług przy wprowadzeniu nowych metod alokacji kosztów;
- zmian warunków ekonomicznych w czasie obowiązywania taryf.

Do uzasadnienia wniosku o zatwierdzenie taryf dołącza się:

- ostatnie sprawozdanie finansowe za rok obrotowy;
- wieloletni plan rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych;
- informację o ilości i cenie za zakup wody przez przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne lub informację o ilości i cenie za wprowadzenie ścieków do urządzeń niebędących w posiadaniu tego przedsiębiorstwa;
- tabele stanowiące załączniki do wzoru wniosku, będące szczegółową kalkulacją cen i stawek opłat, które określają:
 - porównanie cen i stawek opłat taryfy obowiązującej w dniu złożenia wniosku z cenami i stawkami opłat nowej taryfy dotyczącej zaopatrzenia w wodę;
 - porównanie cen i stawek opłat taryfy obowiązującej w dniu złożenia wniosku z cenami i stawkami opłat nowej taryfy dotyczącej odprowadzania ścieków;
 - ustalenie poziomu niezbędnych przychodów;
 - alokację niezbędnych przychodów według taryfowych grup odbiorców usług w roku obowiązywania nowych taryf;

- współczynniki alokacji w roku obowiązywania nowych taryf;
- kalkulację cen i stawek opłat za wodę i odprowadzanie ścieków metodą alokacji prostej;
- zestawienie przychodów według taryfowych grup odbiorców usług, z uwzględnieniem wielkości zużycia oraz cen i stawek opłat w roku obowiązywania nowych taryf w złotych;
- skutki finansowe zmiany cen i stawek opłat za zaopatrzenie w wodę i odprowadzanie ścieków.

Przychody z realizacji zadań działalności wydziałów pomocniczych

Działalność pomocnicza jest najczęściej określana jako zorganizowany zespół pracowników świadczących usługi na rzecz działalności podstawowej przedsiębiorstwa. W literaturze można spotkać wiele definicji działalności pomocniczej. Większość z nich ma wspólne elementy.

„Przez pojęcie produkcji pomocniczej rozumie się produkcję wyrobów i usług wykonywaną w obrębie wytwórczych komórek organizacyjnych. Produkcja ta jest przeznaczona w zasadzie na wewnętrzne potrzeby przedsiębiorstwa, niekiedy jednak występuje sprzedaż usług i wyrobów tej produkcji na zewnątrz”⁷.

„Za działalność pomocniczą uznaje się więc działalność wydziałów, które świadczą usługi na rzecz innych komórek organizacyjnych jednostki gospodarczej, a jeśli zdolność produkcyjna przekracza potrzeby wewnętrzne – również częściowo na sprzedaż”⁸.

„Podstawowym celem tworzenia wydziałów działalności pomocniczej jest wspomaganie własnymi siłami działalności podstawowej. Znajduje to wyraz w organizacyjnym wyodrębnieniu określonych komórek spółki. Głównym zadaniem działalności pomocniczej jest świadczenie usług wydziałom podstawowym. Wydziały pomocnicze mogą również sprzedawać usługi na zewnątrz”⁹.

7 W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1998, s. 113.

8 J. Matuszewicz, *Rachunek kosztów*, Finans-Servis Zespół Doradców Finansowo-Księgowych Sp. z o.o. w Warszawie, Grupa Finans-Servis, Warszawa 2000, s. 51.

9 K. Sawicki, *Rachunek kosztów*, t. I, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 128.

Typowymi komórkami działalności pomocniczej są¹⁰:

- wydziały energetyczne dostarczające energię elektryczną, parę, wodę, np. elektrownie, kotłownie;
- wydziały transportowe (samochodowe, wodne, kolejowe);
- wydziały remontowo-budowlane;
- wydziały narzędziowe;
- warsztaty;
- laboratoria;
- działy projektowo-konstrukcyjne;
- oczyszczalnie ścieków;
- działy działalności bytowej i socjalnej (stołówka, przychodnia lekarska, hotele robotnicze, obiekty sportowe, ośrodek wypoczynkowy).

Typowymi komórkami działalności pomocniczej w przedsiębiorstwie wodociągowo-kanalizacyjnym jest wydział remontowy, transportowy, laboratorium.

Rodzaje i cele działalności pomocniczej w przedsiębiorstwie ściśle wynikają ze strategii przyjętej przez zarządzających. Kierownicy poszczególnych wydziałów realizują wyznaczone dla tych wydziałów zadania w takiej formie, jaka została im określona w strukturze organizacyjnej. Pozycja wydziałów działalności pomocniczej w przedsiębiorstwie jest mocno ograniczona, gdy wyznaczono tym wydziałom wyłącznie funkcje wspomagające działalność podstawową. Inną strategią jest nadanie wydziałom pomocniczym więcej uprawnień i obarczenie ich większą odpowiedzialnością za wyniki prowadzonej działalności gospodarczej. Współdziałanie w tworzeniu wyników ekonomicznych, tworzenie wartości dodanej, daje większe możliwości w realizacji odpowiedzialnych zadań. Wydziały działalności pomocniczej mogą nie tylko reagować na potrzeby głównego odbiorcy, wydziału działalności podstawowej, usuwać awarie, wykonywać konserwacje i remonty, ale z równym zaangażowaniem, dodatnim efektem ekonomicznym, mogą być realizowane zlecenia zewnętrzne. Wszelka aktywność wydziałów działalności pomocniczej może generować

10 A. Szychta, *Pomiar, grupowanie i rozliczanie kosztów*, roz. IV, [w:] A.A. Jaruga, W.A. Nowak, A. Szychta (red.), *Rachunkowość zarządcza. koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 1999, s. 202.

dotatkowe środki finansowe. Lepsze wykorzystanie własnego potencjału materialnego i intelektualnego procentuje dodatkowymi zleceniami, a w ślad za tym dodatkowymi przychodami wydziału i przedsiębiorstwa. Zdobywanie dodatkowych przychodów nie odbywa się bezkosztowo. Część kosztów ma formę kosztów stałych i zwiększenie przychodu przekłada się bezpośrednio na podniesienie rentowności jednostkowego kosztu wytworzenia produktu czy wykonanej usługi. Jednak dodatkowe zlecenia to również dodatkowe koszty zmienne, które muszą być właściwie rozliczone i przypisane do właściwych zleceń.

W praktyce w wielu przedsiębiorstwach rozliczanie powyższych grup kosztów nie jest takie proste ze względu na prowadzoną różnorodną działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwa komunalne prowadzą także inne działalności niż zbiorowe zaopatrzenie w wodę i ścieki. Dotyczą one m.in. odbioru odpadów, utrzymania dróg, utrzymania zieleni miejskiej itp. Stąd też te same zasoby są zużywane na różne zadania realizowane przez przedsiębiorstwo.

Tradycyjny rachunek kosztów umożliwia rozliczenie kosztów wydziałów działalności pomocniczej i „utopienia” tych kosztów w ogólnej sumie. Celem zastosowania nowych rozwiązań nie jest rozliczenie kosztów, ale przede wszystkim obliczenie efektów prowadzonej działalności gospodarczej przez wydziały działalności pomocniczej. Wydziały te, realizując dodatkowe zlecenia, przyczyniają się do zwiększenia przychodów, obniżenia wpływu kosztów stałych na rentowność przedsiębiorstwa i budują własną wartość dodaną. Przez wzmocnienie swojej pozycji w przedsiębiorstwie, wydziały pomocnicze przyczyniają się do zwiększenia efektu ekonomicznego, stają się źródłem nowych przychodów, narzędziem obniżenia kosztów, a w przypadku decyzji o pełnym ich usamodzielnieniu są przygotowane na elastyczne dostosowanie się do nowej rzeczywistości wyodrębnionego podmiotu, samodzielnego przedsiębiorstwa.

Wsparciem tych działań organizacyjnych są nowe rozwiązania wdrożonych sposobów rozliczeń prowadzonej działalności. Nowy model rozliczenia i rozksięgowania kosztów wydziałów pomocniczych przedstawiony zostanie w kolejnym artykule. Model ten oparty jest na wykorzystaniu cen wewnętrznych w operacjach księgowych, będących księgowym opisem zdarzeń gospodarczych ustalających wymierny wynik wydziału działalności pomocniczej.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo wodociągowo-kanalizacyjne musi w swojej działalności uwzględniać stosowne przepisy odnoszące się do niego ze względu na formę organizacyjno-prawną i własnościową, w jakiej przedsiębiorstwo występuje, przepisy dotyczące księgowości, gospodarki finansowej i podatków, przepisy doty-

czące przeciwdziałania praktykom monopolistycznym i ochrony konsumentów, przepisy wynikające z prawa pracy, przepisy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy oraz inne przepisy, które odnoszą się do przedsiębiorstwa ze względu na różne aspekty jego działalności.

Usługi wodno-kanalizacyjne należy rozpatrywać w szerszym kontekście gospodarki wodnej, której stanowią integralną część. Mają one na świecie, jak również w Polsce, długą tradycję oraz bogaty dorobek naukowy i techniczny, są elementem infrastruktury komunalnej o priorytetowym znaczeniu dla ludności i jednostek gospodarczych.

Przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjne mają ustawowo zagwarantowaną wysokość swoich przychodów na poziomie uzasadnionych kosztów, a dodatkowo w sprawozdaniu z przepływów finansowych wykazują pokrycie dla wydatków finansowych i inwestycyjnych. Poziom przychodów, a tym samym cena za dostarczoną wodę i odprowadzane ścieki, może być oparta na rosnących, a jednak uzasadnionych kosztach i ambitnych planach inwestycyjnych.

Unia Europejska w trosce o poziom bytowy mieszkańców przyjmuje, że koszt zużycia wody nie powinien przekraczać 4% środków, jakie zostają przeciętnemu mieszkańcowi po dokonaniu stałych opłat¹¹.

Pozostawienie w ustawie kontroli taryf władzom gminy powoduje pewne problemy¹²:

- samorządy nie dysponują profesjonalnymi kadrami w zakresie problematyki zarządzania przedsiębiorstwem i kształtowania taryf;
- istnieje stosunkowo trwała asymetria przepływu informacji między przedsiębiorstwami a władzami komunalnymi;
- istnieje nierozwiązywalny do końca problem kosztów uzasadnionych;
- nie do końca czytelne są zasady weryfikacji wniosków taryfowych.

Realizacja usług wodno-kanalizacyjnych odbywa się w warunkach monopolu naturalnego o charakterze lokalnym. Działania w warunkach monopolu zawsze budzą obawy, że zarówno koszty, jak i ceny świadczonych usług mogą rosnać w sposób niekontrolowany, albowiem brakuje mechanizmu weryfikacji, który występuje wyłącznie w przypadku rynkowej konfrontacji z konkurencją.

11 Pieniądze, które zostają w gospodarstwie domowym po opłaceniu wszystkich stałych i koniecznych wydatków, nazywane są dochodem rozporządzalnym (*household's available income*).

12 P. Jeżowski, *Koszty przedsiębiorstw wod.-kan.*, „Wodociągi-Kanalizacja”, 11/2007, s. 33.

Brak innych dostawców oraz brak substytutów wody używanej do celów bytowych może zarówno wpływać na jakość dostarczanego „produktu”, jak i obniżyć standard świadczonych usług. Konieczne jest tworzenie odpowiednich regulacji i systemów zarządzania motywujących do pozyskiwania innych przychodów. Zwiększenie wartości przychodów zmniejsza udział kosztów stałych w jednostkowym koszcie wytworzenia i obniża cenę podstawowego produktu, jakim jest woda oraz podstawowej usługi, czyli dostawy wody, odbioru i oczyszczenia wytworzonych ścieków.

Bibliografia

Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1998.

Jeżowski P., *Koszty przedsiębiorstw wod.-kan.*, „Wodociągi-Kanalizacja”, 11/2007.

Kołosowska B., *Finansowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw ze źródeł pozabankowych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.

Matuszewicz J., *Rachunek kosztów*, Finans-Servis Zespół Doradców Finansowo-Księgowych Sp. z o.o. w Warszawie, Grupa Finans-Servis, Warszawa 2000.

K. Sawicki, *Rachunek kosztów*, t. I, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.

Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.

Szychta A., *Pomiar, grupowanie i rozliczanie kosztów*, roz. IV, [w:] A.A. Jaruga, W.A. Nowak, A. Szychta (red.), *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 1999.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (tekst jedn. DzU 2014 poz. 121 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (tekst jedn. DzU z 2013 r. poz. 1384, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (tekst jedn. DzU 2013, poz. 885 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (tekst jedn. DzU 2013, poz. 1030).

Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (tekst jedn. DzU z 2015 r., poz. 139, 1893).

Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne (tekst jedn. DzU 2015, poz. 469).

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jedn. DzU 2015, poz. 584 z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Budownictwa z dnia 28 czerwca 2006 r. w sprawie określania taryf, wzoru wniosku o zatwierdzenie taryf oraz warunków rozliczeń za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków (DzU 2006, nr 127, poz. 886).

Dominik Śliwicki

Zastosowanie nieuporządkowanego modelu logitowego do badania czynników aktywności zawodowej ludności

Application of the unordered logit model to the analysis of economic activity factors of the population

Zarys treści: W okresie dokonujących się zmian demograficznych, skutkujących starzeniem się społeczeństwa i związanym z nim znacznie większym obciążeniem systemu emerytalnego, zachodzi konieczność wydłużania aktywności zawodowej, tj. pozostawania jak najdłużej na rynku pracy w charakterze pracującego. Konieczne jest zatem badanie czynników wywierających wpływ na kwalifikowanie osób do aktywnych bądź biernych zawodowo. Jednym z użytecznych narzędzi w badaniu takiego typu jest model ekonometryczny. Celem artykułu jest identyfikacja istotnych czynników, wpływających na prawdopodobieństwo znalezienia się w grupie pracujących, bezrobotnych bądź biernych zawodowo oraz określenie kierunku i wielkości tego wpływu.

Słowa kluczowe: nieuporządkowany model logitowy, aktywność zawodowa.

Abstract: Demographic changes taking place, which is reflected in an aging society in a very major impact creating the burden on the pension system. Therefore, it is necessary to work longer. For this reason it is necessary to study the factors affecting decisions about remaining in the labor market. A useful tool in this type of study is an econometric model that gives answers to questions about the important determinants remaining the labor market, the direction and strength of their impact. The article presents the results of the unordered logit model estimates and implications of his interpretation. Model was estimated on data collected in the Labour Force Survey.

Keywords: unordered logit model, professional activity.

Wstęp

Według metodologii BAEL, ludność aktywna zawodowo określana jest jako zasoby pracy, podaż pracy lub siła robocza, obejmująca wszystkie osoby w wieku 15 lat i więcej, uznane za pracujące lub bezrobotne. Do pracujących zaliczono osoby w wieku 15 lat i więcej, które w okresie badanego tygodnia: wykonywały pracę przez co najmniej 1 godzinę przynoszącą zarobek lub dochód; miały pracę, ale jej nie wykonywały z powodu choroby, urlopu macierzyńskiego lub wypoczynkowego, lub z innych powodów, przy czym długość przerwy w pracy wyniosła do 3 miesięcy albo powyżej 3 miesięcy, ale osoby te były pracownikami najemnymi i w tym czasie otrzymywały co najmniej 50% dotychczasowego wynagrodzenia. Do pracujących zaliczani byli również uczniowie, z którymi zakłady pracy lub osoby fizyczne zawarły umowę o naukę zawodu lub przyuczenie do określonej pracy, jeżeli otrzymywali wynagrodzenie. Do bezrobotnych natomiast zaliczono osoby w wieku 15–74 lata, które w okresie badanego tygodnia nie były osobami pracującymi, aktywnie poszukiwały pracy, były gotowe podjąć pracę w ciągu dwóch tygodni, następujących po tygodniu badanym. Do bezrobotnych zostały zaliczone także osoby, które nie poszukiwały pracy, ponieważ miały pracę załatwioną i oczekiwały na jej rozpoczęcie przez okres nie dłuższy niż 3 miesiące oraz były gotowe tę pracę podjąć. Grupę biernych zawodowo stanowią osoby, które nie zostały zaliczone ani do pracujących, ani do bezrobotnych¹.

W artykule zostanie przedstawiony nieuporządkowany, logitowy model ekonometryczny czynników wpływających na prawdopodobieństwo kwalifikowania osób w wieku 15–64 lata do grupy pracujących, bezrobotnych bądź biernych zawodowo. Zaprezentowany model został oszacowany na danych zebranych w ramach badania aktywności ekonomicznej ludności. Wyniki badań nad czynnikami aktywności zawodowej ludności można znaleźć w pracach m.in. Śliwickiego i Ręklewskiego (2012, 2013), Śliwickiego i Zwary (2012) oraz Śliwickiego i Balcerzaka (2013).

Teoretyczne podstawy nieuporządkowanych modeli logitowych

Wielomianowy model logitowy opisuje prawdopodobieństwo przyjęcia przez i-tą obserwację obserwowalnej zmiennej y wartości równej j . Model wielomianowy różni się od dwumianowego tym, że zmienna obserwowalna y_i przyjmuje więcej niż dwie wartości. W uporządkowanym modelu logitowym prawdopodobieństwo to wyraża się wzorem²:

1 Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2011, GUS, Warszawa.

2 T. Amemiya, *Advanced Econometrics*, Harvard University Press, Massachusetts 1985.

$$p_{ij} = P(y_i = j) = \frac{\exp(x_i' \beta_j)}{\sum_{r=1}^J \exp(x_i' \beta_r)},$$

gdzie:

i – numer obserwacji,

$j = 1, 2, \dots, J$,

$x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{ik}$ – wartości poszczególnych zmiennych objaśniających dla i -tej obserwacji,

k – liczba zmiennych objaśniających,

β_1, \dots, β_k – parametry strukturalne modelu.

Ze względów interpretacyjnych przyjmuje się, że jedna z J kategorii będzie stanowić punkt odniesienia dla pozostałych kategorii – będzie stanowiła kategorię referencyjną. W związku z tym dokonuje się normalizacji parametrów. Przyjmuje się, że dla kategorii referencyjnej wartość parametru β_j jest równa pewnej stałej, w praktyce wynoszącej 0. Po takim przekształceniu prawdopodobieństwa wyboru poszczególnych kategorii są dane formułami³:

$$p_{ij} = \frac{\exp(x_i' \beta_j)}{1 + \sum_{r=2}^J \exp(x_i' \beta_r)},$$

$$p_{ij^*} = \frac{1}{1 + \sum_{r=2}^J \exp(x_i' \beta_r)},$$

gdzie:

j^* jest symbolem kategorii bazowej.

Estymacji modelu dokonuje się za pomocą metody największej wiarygodności poprzez maksymalizację ze względu na β funkcji wiarygodności danej wzorem⁴:

3 M. Gruszczynski (red.), *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

4 G.C. Chow, *Ekonometria*, PWN, Warszawa 1985.

$$L(y|x; \beta) = \prod_{i=1}^n \prod_{j=1}^J [p_{ij}]^{d_{ij}}$$

Ze względów obliczeniowych wygodnie jest maksymalizować logarytm funkcji wiarygodności:

$$\ln L(y|x; \beta) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^J d_{ij} \ln [p_{ij}]$$

gdzie:

$$d_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{gdzy } y_i = j \\ 0 & \text{w przeciwnym przypadku.} \end{cases}$$

Łączną istotność zmiennych objaśniających modelu można zweryfikować za pomocą testu ilorazu wiarygodności, w którym hipoteza zerowa głosi, że model uwzględniający tylko wyraz wolny jest równie dobry, jak model oszacowany. Statystyka testowa ma rozkład $\chi^{2(k)}$ i przyjmuje postać⁵:

$$LR = 2(\ln L_p - \ln L_{ww}),$$

gdzie:

L_p – oznacza wartość funkcji wiarygodności dla pełnego modelu,

L_{ww} – oznacza wartość funkcji wiarygodności dla modelu zawierającego tylko wyraz wolny.

Oceny zdolności predykcyjnych uporządkowanego modelu logitowego można dokonać na podstawie tzw. zliczeniowego R^2 , który jest wyznaczany na bazie trafności prognoz generowanych przez ten model.

⁵ W.H. Greene, *Econometric Analysis*, Prentice Hall, New Jersey 1993.

y_i	\hat{y}_i				Suma	Trafność
	1	2	...	J		
1	n_{11}	n_{12}	...	n_{1J}	$\sum_{j=1}^J n_{1j}$	$\frac{n_{11}}{\sum_{j=1}^J n_{1j}} 100\%$
2	n_{21}	n_{22}	...	n_{2J}	$\sum_{j=1}^J n_{2j}$	$\frac{n_{22}}{\sum_{j=1}^J n_{2j}} 100\%$
\vdots	\vdots	\vdots	\ddots	\vdots	\vdots	\vdots
J	n_{J1}	n_{J2}	...	n_{JJ}	$\sum_{j=1}^J n_{Jj}$	$\frac{n_{JJ}}{\sum_{j=1}^J n_{Jj}} 100\%$
Suma	$\sum_{j=1}^J n_{j1}$	$\sum_{j=1}^J n_{j2}$...	$\sum_{j=1}^J n_{jJ}$	n	$\frac{\sum_{j=1}^J n_{jj}}{n} 100\%$

Zliczeniowy R^2 wyraża się wzorem:

$$\text{zliczeniowy } R^2 = \frac{\sum_{j=1}^J n_{jj}}{n} 100\%$$

Wartość tego współczynnika informuje, jaki procent obserwacji został poprawnie zaklasyfikowany.

Jeżeli model zaklasyfikuje do jednej kategorii nadzwyczaj dużo obserwacji, wówczas wyznacza się skorygowany zliczeniowy R^2 postaci:

$$\text{skorygowany zliczeniowy } R^2 = \frac{(\sum_{i(j=1)}^J n_{ij} - \max_{i(l)} \sum_{i(l)}^J n_{il})}{(n - \max_{i(l)} \sum_{i(l)}^J n_{il})} 100\%$$

Współczynnik w wersji skorygowanej dużo lepiej oddaje zdolności predykcyjne modelu.

Jednym ze sposobów interpretacji uzyskanych wyników jest iloraz szans. Wyraża się on wzorem⁶:

$$\frac{p_{ij}}{p_{ij^*}} = \exp(x_i \beta_j)$$

6 M. Gruszczyński, op. cit.

Wartość ta informuje, jak zmieni się iloraz szans (szansa) wyboru j -tej kategorii względem kategorii bazowej pod wpływem *ceteris paribus* jednostkowej zmiany danej zmiennej objaśniającej.

Dane statystyczne

Podstawę oszacowania modelu stanowiły dane pozyskane w ramach reprezentacyjnego badania aktywności ekonomicznej ludności w IV kwartale 2011 r. Zbiór danych statystycznych ograniczono do osób w wieku 15–64 lata. Zestaw zmiennych objaśniających liczy 60 zmiennych binarnych (tabela 1), opisujących sytuację społeczno-ekonomiczną ankietowanych na rynku pracy. Zaliczono do nich: poziom wykształcenia (WYKSZ), miejsce zamieszkania z podziałem na województwa (WOJ), a także miasto/wieś (MIASTO), stopień pokrewieństwa z głową rodziny (SP), sytuację na rynku pracy przed rokiem (ROK_WCZ), stan cywilny (STCYW), staż pracy (STAZ), płeć (PLEC), niepełnosprawność (NIEPELNOSPRAWNOSC). W modelu nie uwzględniono zmiennej WIEK z uwagi na wysoką korelację ze zmienną STAZ.

Zmienna obserwowalna y_i w modelu jest postaci:

$$y_i = \begin{cases} 1 - \text{osoba pracująca} \\ 2 - \text{osoba bezrobotna} \\ 3 - \text{osoba bierna zawodowo} \end{cases}$$

Kategorią bazową są osoby bierne zawodowo.

Tabela 1. Zestaw zmiennych objaśniających

Stopień pokrewieństwa z głową rodziny			
SP_01	głowa gospodarstwa domowego	SP_06	ojciec/matka/teść/teściowa
SP_02	mąż/żona	SP_07	dziadek/babcia/wnuk/wnuczka/ prawnuke/prawnuczka
SP_03	partner/partnerka	SP_08	brat/siostra
SP_04	syn/córka	SP_09	wujek/ciotka/dalszy krewny
SP_05	zięć/synowa	SP_10	niespokrewniony członek gospodarstwa domowego
Województwo zamieszkania			
WOJ_02	dolnośląskie	WOJ_18	podkarpackie
WOJ_04	kujawsko-pomorskie	WOJ_20	podlaskie

<i>Województwo zamieszkania</i>			
WOJ_06	lubelskie	WOJ_22	pomorskie
WOJ_08	lubuskie	WOJ_24	śląskie
WOJ_10	łódzkie	WOJ_26	świętokrzyskie
WOJ_12	małopolskie	WOJ_28	warmińsko-mazurskie
WOJ_14	mazowieckie	WOJ_30	wielkopolskie
WOJ_16	opolskie	WOJ_32	zachodniopomorskie
<i>Stan cywilny</i>			
STCYW_01	kawaler/panna	STCYW_03	wdowiec/wdowa
STCYW_02	żonaty/zamężna	STCYW_04	rozwidziony(a)/w separacji
<i>Sytuacja na rynku pracy rok wcześniej</i>			
ROK_WCZ_1	praca	ROK_WCZ_5	niepełnosprawność
ROK_WCZ_2	bezrobocie	ROK_WCZ_6	zasadnicza służba wojskowa
ROK_WCZ_3	nauka/szkolenie	ROK_WCZ_7	obowiązki rodzinne
ROK_WCZ_4	emerytura, wcześniejsza emerytura	ROK_WCZ_8	inna forma bierności zawodowej
<i>Wykształcenie</i>			
WYKSZ_10	wyższe ze stopniem naukowym (co najmniej doktora), tytułem magistra lub równorzędnym, tytułem licencjata lub inżyniera, dyplom ukończenie kolegium,	WYKSZ_60	gimnazjalne
WYKSZ_20	policealne	WYKSZ_70	podstawowe
WYKSZ_30	średnie zawodowe	WYKSZ_80	niepełne podstawowe
WYKSZ_40	średnie ogólnokształcące	WYKSZ_90	bez wykształcenia szkolnego
WYKSZ_50	zasadnicze zawodowe		
<i>Miejsce zamieszkania</i>			
MIASTO_0	powyżej 100 000 mieszkańców	MIASTO_4	od 5000 do 9999 mieszkańców
MIASTO_1	od 50 000 do 99 999 mieszkańców	MIASTO_5	od 2000 do 4999 mieszkańców
MIASTO_2	od 20 000 do 49 999 mieszkańców	MIASTO_6	poniżej 2000 mieszkańców
MIASTO_3	od 10 000 do 19 999 mieszkańców	WIEŚ	wieś

<i>Staż pracy</i>			
STAZ_DO5LAT	do 5 lat	STAZ_OD20DO30LAT	od 20 do 30 lat
STAZ_OD5DO10LAT	od 5 do 10 lat	STAZ_OD30LAT	powyżej 30 lat
STAZ_OD10DO20LAT	od 10 do 20 lat		
<i>Płeć</i>			
PLEC (mężczyzna=1)			
<i>Posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności</i>			
NIEPELNOsprawnosc			

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania

Oszacowany model składa się z dwóch równań: pierwsze opisuje prawdopodobieństwo zakwalifikowania osób w wieku 15–64 lata do grupy pracujących względem biernych zawodowo, drugi natomiast prawdopodobieństwo kwalifikowania osób do grupy bezrobotnych względem biernych zawodowo.

Na podstawie modelu można wysnuć wnioski na temat czynników wywierających istotny wpływ na kwalifikowanie osób w wieku 15–64 lata do grupy pracujących, bezrobotnych albo biernych zawodowo oraz siły i kierunku ich oddziaływania.

Tabela 2. Wyniki estymacji nieuporządkowanego modelu logitowego

Zmienna	Współczynnik	Błąd standardowy	z	Wartość p	Iloraz szans	
KATEGORIA = 1						
const	-4,5096	0,5651	-7,9810	0,0000	***	
PLEC	0,4093	0,0398	10,2700	0,0000	***	1,5058
SP_01	0,9503	0,2102	4,5200	0,0000	***	2,5866
SP_02	0,2484	0,2132	1,1650	0,2440		1,2820
SP_03	0,3491	0,2460	1,4190	0,1558		1,4178
SP_04	0,2490	0,2057	1,2110	0,2260		1,2828
SP_05	-0,1181	0,2428	-0,4863	0,6268		0,8886
SP_06	0,7849	0,2420	3,2430	0,0012	***	2,1923
SP_07	0,2766	0,2587	1,0690	0,2850		1,3187
SP_08	0,4741	0,2586	1,8340	0,0667	*	1,6066
SP_09	0,4510	0,3827	1,1780	0,2387		1,5698
WOJ_02	0,2214	0,1015	2,1820	0,0291	**	1,2478

Zmienna	Współczynnik	Błąd standardowy	z	Wartość p	Iloraz szans	
KATEGORIA = 1						
WOJ_04	0,2458	0,1059	2,3200	0,0204	**	1,2786
WOJ_06	0,5193	0,1012	5,1340	0,0000	***	1,6809
WOJ_08	0,1082	0,1109	0,9756	0,3293		1,1143
WOJ_10	0,4405	0,1013	4,3490	0,0000	***	1,5535
WOJ_12	0,4810	0,1005	4,7870	0,0000	***	1,6177
WOJ_14	0,2700	0,0978	2,7620	0,0057	***	1,3100
WOJ_16	0,2252	0,0990	2,2740	0,0230	**	1,2526
WOJ_18	0,7181	0,1015	7,0770	0,0000	***	2,0506
WOJ_20	0,4087	0,1027	3,9800	0,0001	***	1,5049
WOJ_22	0,2098	0,1041	2,0140	0,0440	**	1,2334
WOJ_24	0,3039	0,0961	3,1620	0,0016	***	1,3551
WOJ_26	0,3777	0,1019	3,7060	0,0002	***	1,4589
WOJ_28	0,1163	0,1023	1,1370	0,2554		1,1233
WOJ_30	0,4566	0,0999	4,5700	0,0000	***	1,5787
STCYW_1	-0,0748	0,0964	-0,7760	0,4378		0,9280
STCYW_2	0,2107	0,0885	2,3800	0,0173	**	1,2345
STCYW_3	-0,1546	0,1189	-1,3000	0,1936		0,8568
MIASTO_0	0,5801	0,4252	1,3640	0,1724		1,7863
MIASTO_1	0,4800	0,4279	1,1220	0,2620		1,6160
MIASTO_2	0,6075	0,4268	1,4230	0,1546		1,8358
MIASTO_3	0,5338	0,4284	1,2460	0,2127		1,7053
MIASTO_4	0,6034	0,4342	1,3900	0,1646		1,8283
MIASTO_5	0,4921	0,4374	1,1250	0,2606		1,6357
WIES	0,7816	0,4242	1,8420	0,0654	*	2,1849
ROK_WCZ_1	5,3743	0,1053	51,0600	0,0000	***	215,7801
ROK_WCZ_2	1,9300	0,1087	17,7600	0,0000	***	6,8894
ROK_WCZ_3	0,7160	0,1183	6,0510	0,0000	***	2,0463
ROK_WCZ_4	-0,5790	0,1201	-4,8230	0,0000	***	0,5604
ROK_WCZ_5	-0,0866	0,1449	-0,5975	0,5502		0,9171
ROK_WCZ_6	-0,1959	0,1205	-1,6260	0,1039		0,8221
WYKSZ_10	0,3270	0,2784	1,1750	0,2402		1,3868
WYKSZ_20	0,0024	0,2893	0,0084	0,9933		1,0024
WYKSZ_30	-0,0555	0,2766	-0,2007	0,8409		0,9460

Zmienna	Współczynnik	Błąd standardowy	z	Wartość p	Iloraz szans	
KATEGORIA = 1						
WYKSZ_40	-0,6847	0,2788	-2,4560	0,0141	**	0,5042
WYKSZ_50	-0,3719	0,2758	-1,3480	0,1775		0,6894
WYKSZ_60	-1,4778	0,2879	-5,1330	0,0000	***	0,2281
WYKSZ_70	-0,9077	0,2781	-3,2640	0,0011	***	0,4035
STAZ_DO5LAT	2,6461	0,0574	46,1300	0,0000	***	14,0988
STAZ_OD5DO10LAT	1,7123	0,0729	23,4900	0,0000	***	5,5419
STAZ_OD10DO20LAT	1,6872	0,0601	28,0900	0,0000	***	5,4045
STAZ_OD20DO30LAT	1,3948	0,0560	24,8900	0,0000	***	4,0341
NIEPELNOSPRAWNOSC	-0,7130	0,0780	-9,1450	0,0000	***	0,4902
KATEGORIA = 2						
const	-5,0068	0,7815	-6,4070	0,0000	***	
PLEC	0,2826	0,0454	6,2250	0,0000	***	1,3265
SP_01	0,1927	0,2330	0,8271	0,4082		1,2125
SP_02	0,3047	0,2366	1,2880	0,1978		1,3563
SP_03	0,6416	0,2632	2,4380	0,0148	**	1,8995
SP_04	0,5590	0,2264	2,4690	0,0135	**	1,7490
SP_05	0,2906	0,2676	1,0860	0,2774		1,3373
SP_06	0,4283	0,2767	1,5480	0,1216		1,5347
SP_07	0,7859	0,2681	2,9310	0,0034	***	2,1943
SP_08	0,4759	0,2776	1,7140	0,0865	*	1,6094
SP_09	-0,1762	0,4570	-0,3855	0,6999		0,8385
WOJ_02	0,1920	0,1161	1,6540	0,0981	*	1,2116
WOJ_04	0,1590	0,1203	1,3220	0,1862		1,1724
WOJ_06	0,3347	0,1172	2,8550	0,0043	***	1,3975
WOJ_08	-0,1495	0,1298	-1,1520	0,2493		0,8611
WOJ_10	0,3842	0,1167	3,2930	0,0010	***	1,4685
WOJ_12	0,4484	0,1145	3,9170	0,0001	***	1,5659
WOJ_14	0,0886	0,1148	0,7717	0,4403		1,0926
WOJ_16	0,1001	0,1159	0,8630	0,3882		1,1052
WOJ_18	0,6606	0,1137	5,8090	0,0000	***	1,9359
WOJ_20	0,2535	0,1182	2,1460	0,0319	**	1,2886
WOJ_22	0,0765	0,1214	0,6307	0,5282		1,0795
WOJ_24	0,2243	0,1112	2,0170	0,0437	**	1,2514

Zmienna	Współczynnik	Błąd standardowy	z	Wartość p	Iloraz szans
KATEGORIA = 2					
WOJ_26	0,4239	0,1144	3,7060	0,0002 ***	1,5279
WOJ_28	0,0144	0,1175	0,1229	0,9022	1,0145
WOJ_30	0,0899	0,1182	0,7608	0,4468	1,0941
STCYW_1	-0,1610	0,1026	-1,5700	0,1165	0,8513
STCYW_2	-0,4850	0,1006	-4,8210	0,0000 ***	0,6157
STCYW_3	-0,4996	0,1472	-3,3940	0,0007 ***	0,6067
MIASTO_0	0,8182	0,4940	1,6560	0,0977 *	2,2663
MIASTO_1	0,7982	0,4967	1,6070	0,1080	2,2216
MIASTO_2	0,8319	0,4956	1,6780	0,0933 *	2,2976
MIASTO_3	0,8845	0,4971	1,7790	0,0752 *	2,4219
MIASTO_4	0,8692	0,5032	1,7270	0,0841 *	2,3849
MIASTO_5	0,8001	0,5064	1,5800	0,1141	2,2258
WIES	0,7558	0,4929	1,5330	0,1252	2,1292
ROK_WCZ_1	2,1367	0,1073	19,9200	0,0000 ***	8,4717
ROK_WCZ_2	2,4558	0,1039	23,6400	0,0000 ***	11,6562
ROK_WCZ_3	-0,3010	0,1171	-2,5700	0,0102 **	0,7401
ROK_WCZ_4	-2,5079	0,1927	-13,0100	0,0000 ***	0,0814
ROK_WCZ_5	-1,2213	0,1749	-6,9830	0,0000 ***	0,2949
ROK_WCZ_6	-0,2267	0,1208	-1,8760	0,0607 *	0,7972
WYKSZ_10	1,5969	0,5457	2,9260	0,0034 ***	4,9376
WYKSZ_20	1,5216	0,5531	2,7510	0,0059 ***	4,5797
WYKSZ_30	1,4729	0,5442	2,7070	0,0068 ***	4,3617
WYKSZ_40	0,9821	0,5454	1,8010	0,0717 *	2,6700
WYKSZ_50	1,3576	0,5434	2,4980	0,0125 **	3,8869
WYKSZ_60	-0,2360	0,5504	-0,4288	0,6680	0,7898
WYKSZ_70	0,7230	0,5450	1,3270	0,1847	2,0605
STAZ_DO5LAT	1,5884	0,0614	25,8600	0,0000 ***	4,8960
STAZ_OD5DO10LAT	0,9545	0,0804	11,8800	0,0000 ***	2,5973
STAZ_OD10DO20LAT	0,9573	0,0685	13,9700	0,0000 ***	2,6046
STAZ_OD20DO30LAT	0,6899	0,0708	9,7450	0,0000 ***	1,9935
NIEPELNOSPRAWNOSC	-0,3810	0,0973	-3,9170	0,0001 ***	0,6831

Poziom istotności parametrów: *** $\alpha=0,01$, ** $\alpha=0,05$, * $\alpha=0,10$.

Źródło: obliczenia własne w programie Gretl.

Tabela 3. Tabela trafności

Empiryczne	Przewidywane			Suma	Trafność
	1	2	3		
1	38 620	917	1411	40 948	94,3%
2	1525	1508	1545	4578	32,9%
3	1465	691	24914	27070	92,0%
Suma	41 610	3116	27 870	72 596	89,6%

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na to, że wartość statystyki testowej wynosi $LR=78073,2$ ($p=0,0000$), oszacowany model jest istotny statystycznie, tzn. jest on lepszy od modelu, w którym występuje tylko wyraz wolny. Łączna trafność prognoz generowanych przez model wynosi $R^2=89,6\%$. Skorygowany R^2 wynosi 83,5%.

Pierwszym czynnikiem, istotnie wpływającym na kwalifikowanie osób w wieku 15–64 lata do grupy pracujących, bezrobotnych bądź biernych zawodowo, jest płeć. Mężczyźni w tym wieku mają o 50,58% większą szansę na zaliczenie do grupy pracujących oraz o 32,65% większą szansę na zaliczenie do grupy bezrobotnych względem zakwalifikowania do biernych zawodowo.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływu na prawdopodobieństwo kwalifikowania do grupy pracujących, bezrobotnych bądź biernych zawodowo jest stopień pokrewieństwa z głową rodziny. Posiadanie statusu głowy gospodarstwa domowego (SP_01), ojca, matki, teścia, teściowej głowy gospodarstwa domowego (SP_06) albo brata lub siostry głowy gospodarstwa domowego (SP_08) zwiększa o odpowiednio: 158,66%, 119,23% oraz 60,66% szansę na zakwalifikowanie do grupy pracujących. Na kwalifikowanie do grupy bezrobotnych istotny wpływ wywierają takie stopnie pokrewieństwa z głową gospodarstwa domowego, jak: pozostawanie partnerem lub partnerką (SP_03), synem lub córką (SP_04), dziadkiem, babcią, wnukiem, wnuczką, prawnukiem, prawnuczką (SP_07), bratem lub siostrą (SP_08). Każdy z nich powoduje zwiększenie szansy na zakwalifikowanie do grupy bezrobotnych względem biernych zawodowo o odpowiednio: 89,95%, 74,90%, 119,43% oraz 60,94%.

Województwo zamieszkania jest również czynnikiem wpływającym na status na rynku pracy. Największy wzrost szansy na zakwalifikowanie do grupy pracujących mają osoby zamieszkujące na terenie województwa podkarpackiego (WOJ_18) – o 105,06%. Zamieszkiwanie na terenie tego województwa zwiększa również szansę zakwalifikowania się do grupy bezrobotnych – o 93,59%.

Żonaci mężczyźni i zamężne kobiety (STCYW_2) mają o 23,45% większą szansę na znalezienie się w grupie pracujących względem biernych zawodowo. Jednocześnie osoby te mają o 38,43% mniejszą szansę na popadnięcie w stan bezrobocia. Również wdowcy i wdowy mają o 39,33% mniejszą szansę na znalezienie się w grupie bezrobotnych względem biernych zawodowo.

Fakt zamieszkiwania w mieście, niezależnie od jego wielkości, nie wywiera istotnego wpływu na prawdopodobieństwo kwalifikowania osób do grupy pracujących względem biernych zawodowo. Istotny wpływ wywiera zamieszkiwanie na wsi (WIES), które powoduje wzrost szansy na posiadanie statusu pracującego o 118,49%. Na kwalifikowanie do grupy bezrobotnych wpływa zamieszkiwanie w miastach o liczbie mieszkańców powyżej 100 tys. oraz od 5 do 50 tys. – w każdym przypadku zwiększa szansę.

Sytuacja na rynku pracy rok wcześniej również stanowi determinantę zaliczania danej osoby do kategorii aktywności zawodowej. Posiadanie pracy rok wcześniej (ROK_WCZ_01) powoduje wzrost szans na pozostanie w tej grupie o 21478%. Jednocześnie szansa na znalezienie się w grupie bezrobotnych wzrasta o 747,17%. Bezrobocie rok wcześniej (ROK_WCZ_02) powoduje wzrost szans na zakwalifikowanie do grupy pracujących o 588,94%, a szansa na pozostanie bezrobotnym natomiast wzrasta o 1165,62%. Nauka bądź szkolenie (ROK_WCZ_03) odbywane rok wcześniej skutkują wzrostem szansy na znalezienie się w grupie pracujących o 104,63% i jednocześnie powodują spadek szansy na znalezienie się w grupie bezrobotnych o 25,99%. Pobieranie emerytury lub wcześniejszej emerytury (ROK_WCZ_04) rok wcześniej zmniejsza szansę zarówno zakwalifikowania się do grupy pracujących, jak i bezrobotnych o odpowiednio 43,96% oraz 91,86%. Ujemnie na prawdopodobieństwo zaliczenia do grupy bezrobotnych wpływają również takie sytuacje sprzed roku, jak niepełnosprawność (ROK_WCZ_05) oraz odbywanie zasadniczej służby wojskowej (ROK_WCZ_06).

Wykształcenie jest kolejną charakterystyką wpływającą na aktywność ekonomiczną osób w wieku 15–64 lata. W równaniu opisującym prawdopodobieństwo posiadania statusu pracującego względem bierności zawodowej istotne pozostały zmienne odnoszące się do takich typów wykształcenia, jak: średnie ogólnokształcące (WYKSZ_40), gimnazjalne (WYKSZ_60) i podstawowe (WYKSZ_70). Każdy z nich powoduje spadek szans na zaliczenie do grupy pracujących o odpowiednio: 49,58%, 77,19% oraz 59,65%. Posiadanie wykształcenia zasadniczego zawodowego, średniego ogólnokształcącego, policealnego, średniego zawodowego oraz wyższego powoduje wzrost szans na zaliczenie do grupy bezrobotnych względem biernych zawodowo.

Staż pracy, niezależnie od długości, zwiększa szansę na kwalifikowanie zarówno do grupy pracujących, jak i bezrobotnych, przy czym w każdym przypadku szansa na określenie osoby jako pracującej jest większa od szansy na zakwalifikowanie do grupy bezrobotnych.

Ostatnim istotnym czynnikiem zidentyfikowanym przez model jest niepełnosprawność. Osoby posiadające orzeczenie o niepełnosprawności mają o 50,98% niższą szansę na znalezienie pracy oraz o 31,69% niższą szansę na znalezienie się w zasobie bezrobotnych względem biernych zawodowo.

Oszacowany model może zostać wykorzystany przez praktyków polityki społecznej oraz polityki rynku pracy do przewidywania skutków zmian cech społeczno-demograficznych na status konkretnych osób na rynku pracy oraz do wygenerowania profilu osoby pracującej, bezrobotnej oraz biernej zawodowo.

Podsumowanie

Zaprezentowany model wskazał istotne czynniki wpływające na prawdopodobieństwo bycia pracującym, bezrobotnym bądź biernym zawodowo. Na jego bazie można wybrać cechy, które najmocniej wpływają na prawdopodobieństwo bycia pracującym oraz te, które wpływają najslabiej na prawdopodobieństwo bycia bezrobotnym.

Bibliografia

Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2011, GUS, Warszawa.

Amemiya T., *Advanced Econometrics*, Harvard University Press, Massachusetts 1985.

Balcerzak A., Śliwicki D., *Factors of Professional Elicitation of Unemployed Over 50 Years Old in Poland, Labour Markets After Global Financial Crisis*, Polish Economic Society, Toruń 2013, s. 137–163.

Chow G.C., *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.

Greene W.H., *Econometric Analysis*, fifth edition, Prentice Hall, New Jersey 1993.

Gruszczyński M. (red.), *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Śliwicki D., Ręklewski M., *Wykorzystanie modeli logitowych w analizie czynników aktywności zawodowej ludności*, „Wiadomości Statystyczne”, 2, s. 23–35, Warszawa 2012.

Śliwicki D., Zwara W., *Wpływ wykształcenia na aktywność ekonomiczną i wynagrodzenia*, Studia ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Polityka edukacyjna wobec rynku pracy, Katowice 2012, s. 245–253.

Śliwicki D., Ręklewski M., *Ekonometryczna analiza czynników aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn*, „Wiadomości Statystyczne”, 4, Warszawa 2013, s. 35–46.

Krisztina Tóthné Kardos

Economic Impact of Tourism in Cities – with Special Regard to Győr

The functioning of the franchise based on example of the selected company

Abstract: Since towns were formed those were one of the most sought for touristic target destinations due to the joint existence of concentrated leisure time infrastructure, attractions and other highlights. As for Ashworth, urban tourism is a special form of tourism, at the same time it is an integrated, traditional and specific part of urban lifestyle [Ashworth, 1992]. Simultaneously with the increasing free time and relaxation demand of city dwellers, leisure, entertainment and cultural facilities were established. By now, in cities all conditions are in place to satisfy tourists' various needs with all the facilities and infrastructure which contribute to spending spare time in a useful way, relaxing, and gathering experiences.

The significance of urban tourism is gradually being appreciated in Hungary, and there is a growing competition among urban destinations. Expanding tourism-related income facilitates further developments and improvements in towns and as a consequence, tourism is becoming a more and more important economic factor in Győr as well.

Keywords: economic impact, Győr, Hungary, urban tourism.

1. Definition and relevance of urban tourism

Since the 90's researches related to urban tourism have been published [Ashworth, 1992; Jansen – Verbeke, 1986; Cazes – Portier, 1996; Van Den Burg, 1995; Page, 1995; Jud – Fainstein, 1999; Pearce, 2001]. It was not by chance that international studies connected to urban tourism sparked researchers' interests nearly at the same time with industrialisation. Since the beginning of 1990's

towns as touristic targets have started developing vigorously in industrial towns too. According to Law's view the emergence of tourism in former industrial towns can be defined as urban tourism [Law, 1992]. Juray stated that, whereas the evolution of tourism happened spontaneously without any major efforts in historical and cultural towns, in industrial towns serious development strategies are required so that tourism could really contribute to the renewal of settlements. [Juray, 2008]. European industrial towns have dynamically extended the infrastructure network suitable for making local inhabitants spend their free time which represents a fundamental part of the infrastructure of urban tourism. Available cultural infrastructure in towns allows the spread of culture, greatly influences the cultural level of the given society and that of the individual visiting there. Besides built attractions, festivals, highlighted urban events, that is „the policy of great events” [Gebhard, 2000] have a distinguished role in the tourism of industrial towns. Festivals make city dwellers' dull, work-loaded weekdays colourful, simultaneously, public attention focused on the town attracts both tourists and investors. Settlements have realised that in the fierce competition of destinations they have to fight for the inhabitants', investors' and tourists' favour at the same time.

The townscape of industrial towns, in numerous cases their functions as well have fundamentally changed in the past decades. By now economic performance of towns has strongly intermingled with culture and spending quality leisure time. However, taken all into account it can be stated that concurrently with the post-industrial turn, incentive and improvement of touristic activities was a certain constraint or some means of finding the way out for former traditionally industrial towns.

Great many researchers have been dealing with the touristic theory and policy of big cities, furthermore the preferred places of urban tourists [Shaw – Williams, 1994; Schnell – Landgrebe, 2005]. In the course of their research, Judd and Fainstein identified three groups regardless of town size (holiday resorts, towns of historical interest, and created towns) [Judd – Fainstein, 1999].

One of the Hungarian researchers Gábor Michalkó investigates characteristics of urban tourism. In a great number of his work Michalkó draws attention to the significance of urban tourism leisure services. Michalkó defined towns as follows:

- *Highly populated places*: where there is a great tendency to motivate people to visit friends and relatives inducing consumption;

- *Junctions or terminals of tourist transport*: towns serve as gates for arriving and departing travellers (is not really characterised by seasonality);
- *Industrial, commercial, financial concentrations*: scenes of high quality services, numerous visits are related to business associations operating in town (business trips, conferences, exhibitions, etc.);
- *Places offering wide range of cultural activities* for guests, and attracting tourists with similar interests [Michalkó, 1999].

According to his opinion towns are mainly visited because they can offer such wide-range of leisure time products and services which can satisfy even the most diverse touristic demand. He claims that even though towns are regions where tourists arrive with a concrete aim in the first place, due to the high concentration of leisure time services they tend to perform some other unplanned activities as well [Lőrinc – Michalkó, 2011]. Juray defines urban tourism in the following manner: „Urban tourism includes all activities related to tourism performed in an urban space involving all the activities of tourists, furthermore services and facilities established to satisfy their needs, the entirety of related activities.” [Juray, 2008:117]. Jászberényi extends Juray’s interpretation further on, in her view towns are the main target areas for cultural tourism, since they involve attractions motivating tourists to visit the place, the entirety of services offered for those arriving in town, moreover the unique milieu which has a great impact on tourists’ experience besides actual attractions [Jászberényi, 2012, 2014].

Nearly all the cited studies emphasize, that urban tourists’ demands do not differ from those of urban population to a great extent. Tourists’ demands are interwoven with municipal functions and institutions which are meant to serve local inhabitants too and form junctions or terminals of touristic mobility [Page, 1995; Michalkó, 1999].

The common platform of experts is that towns are primarily visited for offering such complex range of leisure products and services which are able to satisfy the most diverse market demand. Studies confirm that the latest generation have a more laid-back attitude to assets than their predecessors, while they relate to keeping balance between work and leisure in a more conscious way [Gilovich – Van Boven, 2003], they appreciate experiences more than objects, they feel happier about them, they strengthen social contacts and the good feeling aroused by common experiences is constant and long-lasting

[Dunn – Norton, 2013]. The development of urban tourism suprastructure is favoured by a trend that tourists travel more, but stay for a shorter period at one place [Turizmus Panoráma, 2015/a], however this short period is spent by seeking for more and more intense experiences.

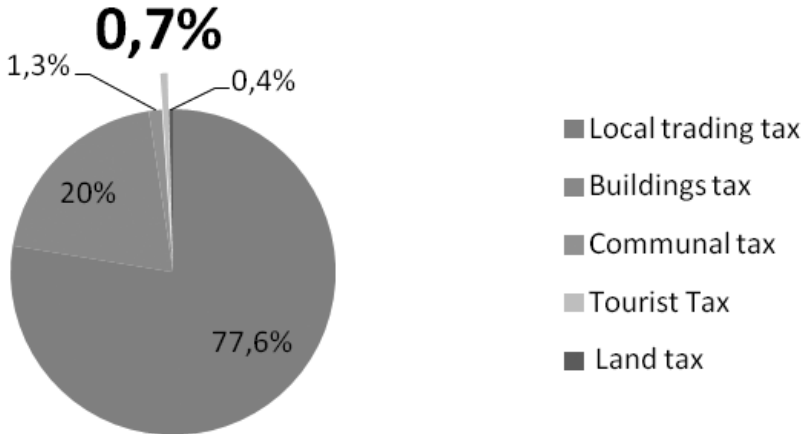
When examining urban tourism Vetter observed that in towns tourists' period of stay, is much lower than that compared to holiday resorts, nevertheless their specific spending is much higher, consequently the touristic benefit of urban tourism is notable [Vetter, 1986]. Towns are ideal places for everyone at any season and weather to “gather” intensive cultural, sport, leisure and other experiences.

The success of urban tourism is based on economic factors, the totality of endowments and attractions which are transformed into urban touristic products by region marketing. I define urban tourism in the following manner: *each town is a touristic product with different attraction skills and various touristic suprastructure whose goal is to become a competitive, continuously renewable touristic product meeting the demand at the globalising touristic market. The strength of urban tourism means the **concentrated mass of touristic attractions and highlights** to be found in the town. The town (and its related regional units) is considered a „product” which is sold at the offer market of tourism, where the selection of sales channels is jointly decided by consumer target groups and factors impacting touristic behaviour.* Closely related to urban tourism, through high standard events, festivals and other cultural, leisure and infrastructural developments, maintaining social and societal contacts of local residents, this way strengthening local patriotism should have a more prominent role in the operation of towns. Besides strengthening local patriotism, work and success of town marketing can be measured by the number of people it can attract year by year, that is, how many people decide to visit, purchase the touristic offer of the given settlement.

Hypothesis 1 Economic potential lying in urban tourism is continuously increasing in Hungary.

The significance of urban tourism is gradually increasing in Hungary, and there is a growing competition among urban destinations, urban environment of the domestic TOP 20 destinations is providing more and more competitive touristic services. If we examine the economic impact of tourism at municipality level, it can be stated that currently revenue from tourism (tourist tax – IFA) does not represent a considerable proportion in the total revenue of municipalities.

Graph 1 demonstrates the distribution of local tax revenue of 23 towns of county rank in 2014.



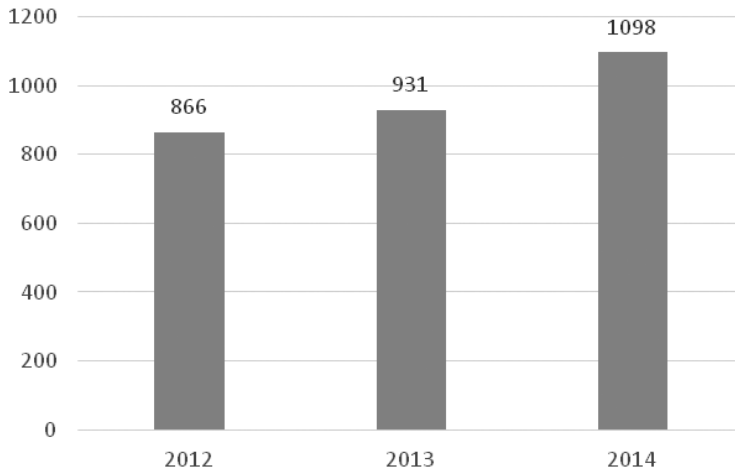
Graph 1 Distribution of local taxes in towns of county rank in 2014
Source: based on MJVSZ' data, self edited.

In 2014 the most dominant tax among local tax revenues is the local trading tax on economic operations (considering alliance level it amounts to 77% of local tax revenues, 121 Billion HUF), the second most significant tax revenue is buildings tax (20% of local taxes, 31.2 Billion HUF). In comparison with the previous year the highest percentage increase occurred in tourist tax revenue amounting to 18%. Apart from the above, it can be stated that IFA (Tourist Tax) has been producing a constantly improving trend year by year since 2012, thus it is worth giving a highlight to tourism by municipalities as a new economic sector through synergies.

I examine the economic significance of tourism in domestic towns on the basis of local tax revenues from tourism (IFA)². IFA is the favourite form of tax of the settlement, since it is not paid by local residents and there is considerable state subsidy provided after the tax (up to 2015). In 2014 local tax from tourism in 23 towns amounted to approximately 1.1 Billion HUF.

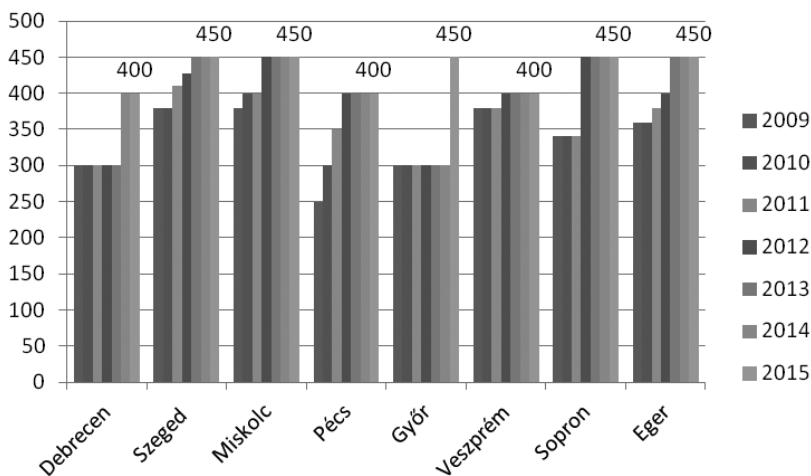
1 Alliance for Towns of County Rank.

2 Each accommodation shall pay it based on the number of guests by the virtue of the Act.

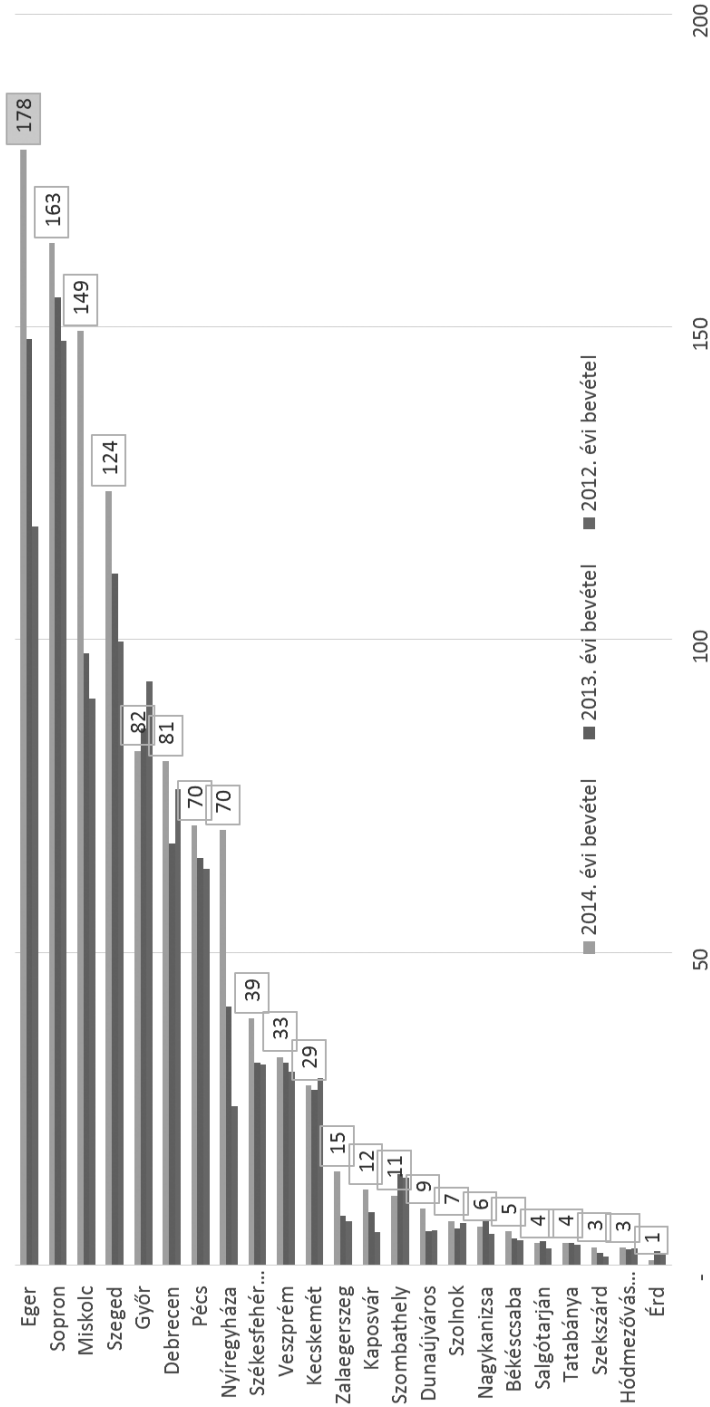


Graph 2 Tax revenue from tourism of towns of county rank (MHUF) 2012–2014
Source: based on MJVSZ data, self-edited.

The primary aim of revenues from tourist tax is to boost tourist sector (to enhance touristic attraction of the town, town marketing activities, conscious brand building). The statutory regulation of the Hungarian tourist tax does not prescribe the support of touristic sector, thus several municipalities spend this amount on their operations, this way they cannot invigorate tourism in an adequate manner. The intensity of growing demand for towns makes it possible to increase tourist tax year by year.



Graph 3 Changes of tourist tax (HUF), 2009–2015
Source: based on own data collection, self-edited.



GRAPH 4 Tax revenue from tourism of towns of county rank (HUF), 2012–2014
 Source: based on MIVSZ data, self-edit.

The figures of the graph suggest that IFA had the lowest value of 300 HUF in Győr in 2013. In the hope of greater revenues IFA of frequented urban destinations approaches to the maximum tax allowed for by the law (550 HUF). Owing to the rising tourist tax and the related normative state subsidy, Hungarian municipalities are able to spend higher and higher amounts on developing, improving their towns which generates the touristic sector of the subject town further on. Thanks to the Tourist tax of 450 HUF, in 2015 Győr may invest 143 MHUF more than back in 2014 – taking 320 thousand guest nights of 2014 into consideration.

The above graph demonstrates the evolution of tourist tax of towns of a county rank. It shows that it was Eger among towns of a county rank which had the highest tax revenue of 178 MHUF in 2014. IFA revenue of classic domestic urban destinations Sopron, Miskolc, Szeged exceeded 100 MHUF in 2014. Non-uniform tourist tax (ranging from 300-450 HUF) explains that the rank from tax revenues does not follow the TOP 20 destination order calculated by guest nights.

By today urban destinations have become fashionable travel destinations due to the wide range of leisure infrastructure, attractions, historical footprints and highlights, as well as travel habits of making shorter trips more frequently. Expanding income from tourism inspire towns to perform further developments and improvements related to tourism and as a result of such, urban tourism is coming into prominence and turns into a non-negligible economic factor.

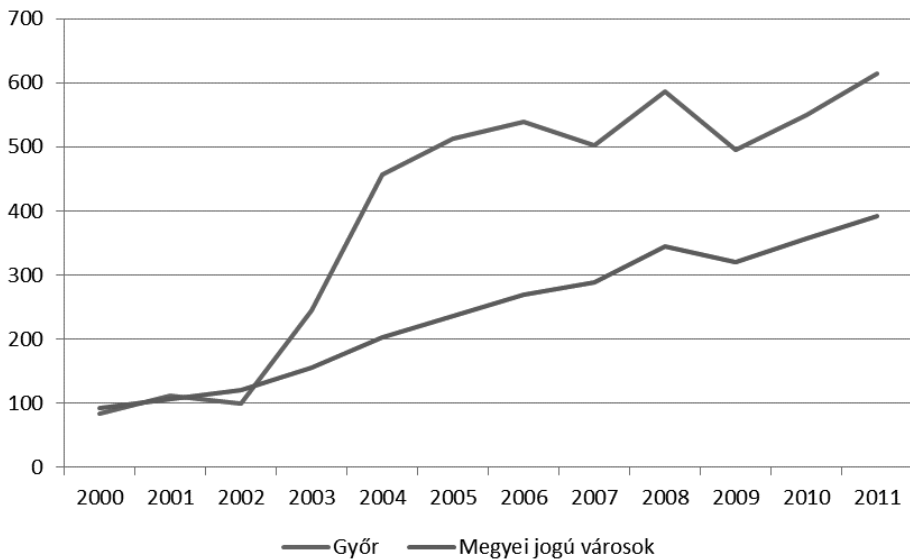
My hypothesis proved to be true on account of the statistics. In Hungary municipalities are willing to spend more on the improvement of touristic suprastructure, popularisation of their town since economic potential lying in urban tourism is constantly expanding. The average of tourist tax revenue of 23 towns of a county rank produces an unbroken rising trend year by year.

2. Economic impact of tourism in Győr

Due to its favourable geographical location Győr has always played an important role during history. The proximity of three European capitals (Budapest, Bratislava, and Vienna) has triggered town management to unceasing adaptation, renewal and innovation. In the past Győr used to be an industrial town, however nowadays the name of the town is intertwined with culture and tourism apart from industry. The Municipality of Győr have realised the new growth path for tourism as a sector, and for that matter Győr has re-designed

its image to be able to address potential tourists. In the past 10 years we can state that tourism and marketing of the town has been given special emphasis. Nonetheless, besides weekend, seasonal so-called leisure tourists, the tourism of the town is still mainly characterised by business visitors closely related to the industry of the town (vehicle automation companies) [Tóthné, 2015/b].

In the next step I made an attempt to examine whether growing importance of being a tourist destination detected by local inhabitants can be confirmed in the light of the changes in touristic attraction. In order to do so, I investigated the timelines of primary settlement statistic figures by studying the absolute and relative changes in the position of Győr in the course of the past decade. In view of the value of tourist tax per capita a six-fold increase can be seen between 2000 and 2011, provided that it is based on inflation normed data starting from 2000 as a basis year. So as to position Győr in relation to these figures, I made a comparison between Győr and other towns of a county rank in the same time interval. The growth of tourist tax per capita is rather moderate considering all the cities; it is only three and half times within the investigated period.



Graph 5 Changes of tourist tax per capita 2000–2011 (Starting from 2000 as a base, inflation normed data; 2000=100%)
Source: MÁK³, TÁKISZ⁴.

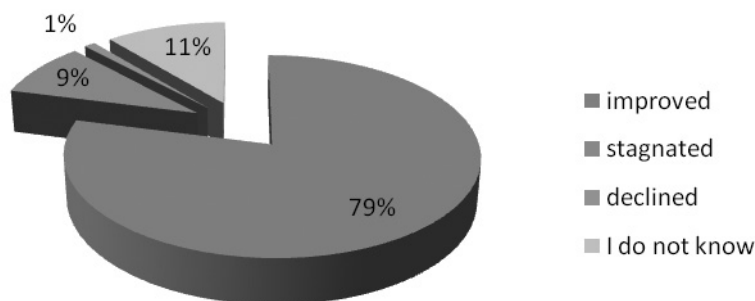
³ Hungarian State Treasury.

⁴ Regional Governmental and Public Administration Information Service.

It is clearly visible that the slow increase is replaced by a forceful expansion in the period of time between 2002–2004, then from a higher basis, data display a growth trend similar to those of other towns of a county rank. In this context we can observe that in the middle of decade 2000 Győr steadily improved its positions among towns of a county rank, and seemed to have got into the leading pack from the middle rank, progressively possessing the third place following Sopron and Eger (See Chapter 9.3). If the number of guest nights at commercial accommodations is analysed a similar tendency can be detected, the position of Győr represents an improving tendency in the examined period both in absolute and relative sense. [Tóthné, 2015/a].

In my own residents survey (N=573) I was curious to find out the opinion of local inhabitants whether the expansion of guest nights is also sensed by them in their daily lives.

The acquired answers lead us to believe that residents of Győr see the growing rate of tourism as well, based on their past years' experience. 79% of respondents chose this category (Graph 6).



Graph 6 How do you see the tourism of Győr based on past years' experience? (N=560)
Source: own research (residents survey, 2014).

In their written assessment the answerers described that there is an increasing number of tourists arriving in the town, which is why developments closely related to tourism are booming (Visitor's Information Centre, Mobilis, museums, cultural programmes and leisure time opportunities etc.) [Tóthné, 2015/a].

By means of comparing primary and secondary data it becomes evident that the initial industrial feature of Győr is transforming, becoming diverse and the more emphasized role of tourism is being acknowledged by city dwellers too.

Summary

Prior to the change of regime, tourism in Hungary was built on existing values, traditions, infrastructure, and its institutional system responsible for urban tourism was still in its infancy. By now tourism has gradually integrated in urban development concepts as a new/old economic sector. Municipalities governing the operation of towns wish to establish a prospering diverse economy whose one or major directions is tourism. One can say that the economic impact of urban tourism both in Hungary and Győr is getting more important and national settlements are fighting fiercer and fiercer battle for the favour of tourists.

Compared to other settlements in Hungary, nowadays Győr is one of the most competitive towns both from geographical and economic aspects; it is a developed industrial centre, a dynamic and innovative city. In the past decade the economy started to diversify on the development path of Győr along with the favourable economic endowments of the city. Through continuous improvements (in terms of infrastructure, tourism institutions, attractions, programmes etc.), Győr has become a more and more potential travel destination not only from business, but from touristic point of view on the touristic scale of Hungarian towns. As the tool of conscious tourism development the touristic organisation was restructured, the Visitor Centre was built [Tóthné, 2014], the town was extended by numerous attractions and on the top of that Győr was given an appealing image. At the same time, its past built on strong industrial traditions still provides a solid economy and promotes the town to have a well-established reputation both on the national spectrum of business and leisure tourism.

Bibliography

- Ashwort G.J. (1992): Is there an urban tourism? *Tourism Recreation Research* 2. pp. 2-8.
- Cazes G. – Potier F. (1996): *Le Tourism et la Ville: Experiences Européennes*. Paris. L'Harmattan.
- Dunn Elizabeth, Norton, Michael (2013): *Happy Money. The Science of Smarter Spending*. Simon&Schuster Canada.
- Gebhard Winfried (2000): Feste, Feiern und Events. Zur Soziologie des Aussehrgewöhnlichen. In Gebhard W. – Hitzler R. – Pfanhauer M., pp. 17-33.

Jansen-Verbeke M. (1986): Inner-city tourism: resources, tourists and promoters. *Annals of Tourism Research*. Vol. 13. pp. 79-100.

Judd, D.R. – Fainstein S.S. (eds.) (1999): *The tourist city*. New Haven. Yale University Press.

Jászberényi Melinda (2012): Tourism mobility and sustainable development pp. 43-47. – In. A. Trócsányi – G. Pirisi (eds.): *The role of the cultural economy and tourism in the renewal of cities*. – Publikon Kiadó, Pécs.

Jászberényi Melinda (2014): Kulturális turizmus, mint motiváció a folyami üdülőhajózásban, In: „Nemzetek Turizmusa” VI. Nemzetközi Turizmus Konferencia 2014. Tanulmányok pp. 179-193.

Gilovich, Thomas, Leaf, Van Boven (2003): To Do or to Have? That Is The Question. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 85, No. 6. pp. 1193-1202.

Juray Tünde (2008): *A város, mint turisztikai tér, Szeged példáján*. Doktori (PhD) értekezés. Szeged

Law, Ch. (1992): Tourism and urban revitalization. *East Midland Geographer*. Vol. 14. pp.49-60.

Lőrinc-Michalkó (2011): A városi turizmus, In. *Turisztikai terméktervezés és fejlesztés*, Pécs Letöltve: 2014. 05. 12.: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turisztikai_termektervezes_es_fejlesztes/index.html

Michalkó Gábor (1999): *A városi turizmus*: MTA FKI, Budapest. pp. 168.

Page, Stephen J. (1995): *Urban Tourism*. London Routledge. pp. 66-96, 269.

Pearce, D.G. (2001): An integrative framework for urban tourism research. *Annals of Tourism Research*. Vol. 28. (4) pp. 926-946.

Shaw G. – Williams A M. (1994): *Critical Issues in Tourism*. Blackwell. Oxford.
Soul in the City: Cultural Tourism and Urban Places (2004) London.

Schnell, P. – Landgrebe, S. (eds.) (2005): *Städtetourismus*. Oldenburg Verlag. München, Wien

Tóthné Kardos Krisztina (2014): A Látogatóközpont / Tourinform Győr szerepe a város idegenforgalmában. In: „Nemzetek Turizmusa” VI. Nemzetközi Turizmus Konferencia 2014. Tanulmányok pp. 259-378.

Tóthné Kardos Krisztina (2015/a): Győr helye a turisztikai palettán, Sugo szemle, 2015/1. Eötvös József Főiskola Karrier Központ és Gazdálkodási Intézet tudományos on-line folyóirata, HU ISSN 2064-9185.

Tóthné Kardos Krisztina (2015/b): Győr turizmusa számokban, Nyugat-magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kar, VII. Nemzetközi Turizmus Konferencia, Győr, 2015. március 23. ISBN:978-963-334-234-3.

Turizmus Panoráma (2015/a): napi hírlevél, 2015. 03. 30.

Vetter F. (1986): Critères de Définition du Tourisme des grandes Metropoles, In: Vetter, F. (Hrsg.): Grosstadttourismus, Berlin. pp. 26-30.

Van Den Berg, L. – Van Der Borg J. – Van Der Meer eds. (1995): Urban tourism: performance and strategies in eight European cities. Avebury. Aldershot.

Anna Yurievna Yakovleva-Chernysheva

Strategia i taktyka wyceny usług przedsiębiorstwa sanatoryjno-uzdrowiskowego jako czynnik jego konkurencyjności

The strategy and tactics of pricing services of health resort organization as a factor of its competitiveness

Стратегия и тактика ценообразования на услуги санаторно-курортной организации как фактор её конкурентоспособности

Zarys treści: Niniejszy artykuł poświęcony jest badaniu problematyki polityki cenowej, będącej ważnym elementem składowym marketingu firm w biznesie sanatoryjno-uzdrowiskowym i czynnikiem ich konkurencyjności na rynku usług sanatoryjno-uzdrowiskowych.

Słowa kluczowe: wycena, usługi, przedsiębiorstwo sanatoryjno-uzdrowiskowe, marketing, działalność biznesowa.

Abstract: The article investigates the issues of pricing, which is an important component of marketing in entrepreneurship of health resort organizations and factor in their competitiveness in the market of health resort services.

Keywords: pricing, services, health resort organization, marketing, entrepreneurship.

Конспект: Статья посвящена исследованию вопросов ценообразования, являющегося важной составляющей маркетинга в предпринимательской деятельности санаторно-курортных организаций и фактором их конкурентоспособности на рынке санаторно-курортных услуг.

Ключевые слова: ценообразование, услуги, санаторно-курортная организация, маркетинг, предпринимательская деятельность.

Кризисная ситуация, приводящая к макроэкономической нестабильности, нарастающая изменчивость и неопределенность предпринимательской среды определяют особую значимость маркетинга в предпринимательской деятельности, в том числе и в санаторно-курортной сфере [1; 2].

Маркетинг в предпринимательской деятельности санаторно-курортных организаций предполагает осуществление совокупности взаимосвязанных мероприятий, включающих анализ рыночных возможностей, выбор целевых рынков, разработку комплекса маркетинга, планирование, организацию и контроль над установлением, укреплением и поддержанием выгодных обменов с целевыми рынками [3].

Маркетинг направлен на достижение основных целей санаторно-курортной организации за счет наиболее эффективного использования всех видов экономических ресурсов, то есть на обеспечение ее устойчивого функционирования и развития, и в итоге, конкурентоспособности на рынке санаторно-курортных услуг [4; 5].

В санаторно-курортной сфере ценообразование – это одна из наиболее сложных проблем, поскольку цена, с одной стороны, формируется в зависимости от конъюнктуры рынка, но с другой стороны уровень цен воздействует на величину спроса и предложения санаторно-курортных услуг. Ценовая политика может разрабатываться как на долгосрочную перспективу, так и приспосабливаться к меняющимся условиям рынка. При ее разработке необходимо учитывать как внешние, так и внутренние факторы.

Системный подход к анализу проблемы позволяет выявить из множества факторов наиболее существенно воздействующие на процесс ценообразования. В условиях монополистической конкуренции формирование цен на санаторно-курортные услуги происходит под влиянием величины и структуры спроса, цен конкурентов и издержек санаторно-курортной организации. По нашему мнению, несмотря на особенности санаторно-курортной сферы, приемлемым является использование общепризнанного подхода к ценообразованию, предложенного Ф. Котлером, который выделяет следующие основные этапы: постановка задач ценообразования; определение спроса; оценка издержек; анализ цен и товаров конкурентов; выбор метода ценообразования; установление окончательной цены [6].

Задачи ценообразования определяются выбранной стратегией конкурентоспособности. Например, если реализуется стратегия минимизации издержек, главной задачей ценообразования является обеспечения максимально возможной загрузки санаторно-курортной организации за счет цен, более низких, чем у основных конкурентов;

если реализуется стратегия дифференциации, то задача ценообразования может заключаться в сигнализации потребителю о высоком качестве предлагаемых услуг и т. д. [7]

Достаточно сложной задачей является определение величины и структуры на санаторно-курортные услуги, то есть его количественная оценка. Оценка спроса в санаторно-курортной сфере осложняется неоднородностью потребителей, многообразием объективных и субъективных факторов, влияющих на его формирование.

В течение ряда лет автором проводились исследования, включающие анализ загрузки, цен и выявление зависимости между ними на примере санаторно-курортных организаций г. Сочи. Анализ изменений заполняемости по категориям номерного фонда показал, что, как правило, в период с сентября по февраль происходило снижение заполняемости, достигавшей в феврале своего минимума. С марта по август заполняемость увеличивалась, и август был месяцем максимальной загрузки. Периодические снижения и повышения номинальных цен производились в соответствии с колебаниями заполняемости. Динамика реальных цен была не столь однозначна, ввиду воздействия двух факторов: колебаний валютных курсов и темпов инфляции.

Результаты проводившихся расчетов и анализа коэффициентов эластичности спроса по цене на услуги санаторно-курортных организаций позволил сделать следующие основные выводы:

1. Значение коэффициента эластичности, как правило, колеблется в интервале от 1 до бесконечности, что формально характеризует спрос как эластичный по цене. Снижение загрузки совпадает со снижением цен (осенне-зимний период), а рост загрузки совпадает с ростом цен (весенне-летний период). При этом колебания загрузки, как правило, более значительны, чем колебания цен, что дает в расчетах большинство значений коэффициентов эластичности, колеблющихся от 1 до бесконечности.
2. Колебания в загрузке связаны большей частью с фактором сезонности. Фактор сезонности, который формально относится к «прочим равным условиям», в значительной мере искажает результаты анализа эластичности спроса по цене. Под влиянием этого фактора в течение календарного года происходят ритмические сдвиги всей кривой спроса на услуги санаторно-курортных предприятий. Анализ же эластичности спроса по цене предполагает определение характера зависимости между ценой и величиной спроса [8].

Чтобы избежать рассмотренных выше искажений, проводился также расчет коэффициентов эластичности с использованием данных за одноименные месяцы разных лет. При этом, во-первых, устранялось воздействие фактора сезонности, во-вторых, появлялась возможность исследовать зависимость между загрузкой и ценами по каждому месяцу в отдельности.

На основе расчета коэффициентов эластичности спроса по цене за одноименные месяцы разных лет были сделаны следующие основные выводы:

1. В «высокий сезон» спрос, как правило, неэластичен.
2. В «мертвый сезон» и межсезонье спрос, как правило, эластичен.

Таким образом, из проведенного анализа, по нашему мнению, следует, что в межсезонье целесообразно устанавливать цены ниже, чем у основных конкурентов, поскольку в этот период спрос чувствителен к изменению цен. Напротив, можно с уверенностью предположить, что в период «высокого сезона» установление цен на одном уровне с ближайшими конкурентами и даже несколько выше, не приведет к существенному снижению заполняемости.

Поскольку количественная оценка спроса затруднена, важным дополнительным методом его оценки, на наш взгляд, является проведение маркетинговых исследований. Информативной и не требующей значительных затрат формой маркетингового исследования в санаторно-курортной организации является анкетирование потребителей, проводимое для оценки степени attractiveness услуг предприятия с учетом ценового фактора (уровень цен, соотношение количества и качества предоставленных услуг и цены). Результаты анкетирования, по нашему мнению, служат косвенными ограничениями на возможность повышения цен в периоды высокого уровня спроса. С другой стороны, возможность снижения цен во многом зависит от величины и структуры затрат.

Важной задачей, которую необходимо решить при планировании затрат, является разделение расходов на постоянные и переменные в зависимости от изменения коэффициента загрузки. Разделение затрат на постоянные и переменные достаточно условно, поскольку их зависимость от коэффициента загрузки зачастую не может быть определена однозначно, то есть большинство затрат являются на практике смешанными (носят полупостоянный, или полупеременный, характер).

Проблема разделения затрат на постоянные и переменные в санаторно-курортной сфере осложняется тем, что статьи калькуляции себестоимости койко-дня формируются таким образом, что для разделения расходов на постоянные и переменные необходимо проводить дополнительные расчеты. Кроме того, как правило, предприятия, размещающие отдыхающих, предлагают различные категории номеров, что связано с установлением дифференцированных цен и различиями в себестоимости обслуживания. На практике отдельный учет большинства расходов по категориям номеров не ведется, поэтому в процессе анализа необходимо либо решить проблему обобщения объемов услуг и затрат по категориям номерного фонда (люксы, полулюксы, одноместные, двухместные номера и т. д.), либо использовать суммарные и усредненные показатели себестоимости и доходов в расчете на 1 койко-день. По нашему мнению, последний вариант является наиболее приемлемым.

При использовании метода высшей и низшей точки загрузки за период (например, год) наиболее предпочтительно, по нашему мнению, анализировать показатели загрузки (в койко-днях) и себестоимости в помесечной разбивке. Необходимо выбрать месяцы, когда загрузка и соответственно себестоимость принимают наименьшее и наибольшее значение. Затем из наибольшего значения себестоимости вычитается наименьшее, и также из наибольшего показателя загрузки – наименьший. Разность в уровнях себестоимости делится на разность в уровнях загрузки. Таким образом, мы находим удельный вес переменных расходов. Чтобы получить общую сумму переменных расходов за рассматриваемые два месяца необходимо полученный коэффициент умножить на соответствующие показатели наибольшей и наименьшей загрузки. Разность между показателями себестоимости за рассматриваемые месяцы и полученными данными об объемах переменных затрат будет равна сумме постоянных расходов.

В целях анализа в области анализируемых значений загрузки постоянные затраты являются фиксированной величиной. Переменные затраты в расчет на 1 койко-день также с некоторыми допущениями можно рассматривать как константу. Тогда суммарные расходы на обслуживание отдыхающих находятся в линейной зависимости от уровня загрузки.

Степень реагирования суммарных затрат на изменения планируемого показателя загрузки зависит от соотношения между постоянными и переменными затратами в структуре себестоимости. Чем выше доля

переменных расходов, тем сильнее реакция на изменение объемов обслуживания. Одновременно высокий удельный вес постоянных расходов в структуре себестоимости, как правило, свидетельствует о наличии резервов ее снижения.

Степень реагирования затрат на изменения уровня загрузки может быть оценена с использованием коэффициента реагирования затрат, который представляет собой коэффициент эластичности затрат по выпуску.

В зависимости от величины коэффициента реагирования затрат (КРЗ) затраты характеризуются следующим образом: КРЗ=0 – постоянные расходы; КРЗ>0 – переменные расходы, в том числе: $0 < \text{КРЗ} < 1$ – депрессивные расходы; КРЗ=1 – пропорциональные расходы; КРЗ>1 – прогрессивные расходы.

По нашему мнению, для упрощения расчетов целесообразно разделять затраты лишь на постоянные и переменные, соответственно разбивая в некоторой пропорции смешанные статьи затрат.

В целях исследования взаимосвязи между показателями себестоимости и загрузки нами были использованы сведения о себестоимости реализованных путевок в месячной разбивке и в разрезе статей калькуляции, а также о загрузке номерного фонда по месяцам в двух санаторно-курортных организациях. На основе полученных результатов, учитывая особенности формирования рассматриваемых статей затрат в процессе бухгалтерского учета, нами сделаны следующие выводы:

1) к переменным затратам относятся:

- расходы на продукты питания (коэффициент реагирования затрат – 0,87-0,99);
- расходы на лечение (лечебные процедуры и медикаменты) – КРЗ равен 0,71-1,02;
- расходы на культмассовые мероприятия (1,06-1,07);
- расходы по стирке белья (0,77-1,07).
- непроизводительные расходы, включающие естественную убыль продуктов питания, списание тары и т. п. (КРЗ равен 0,95-1,25);

2) к постоянным расходам относятся:

- износ (амортизация) основных средств – коэффициент реагирования затрат равен 0,00-0,04;
- износ (амортизация) нематериальных активов – КРЗ равен -0,05-0,22;
- расходы на содержание административно-управленческого персонала (командировочные, представительские расходы, приобретение канцелярских принадлежностей, содержание оргтехники и т. д.) – КРЗ колебался от -0,05 до 0,9;

3) к смешанным затратам относятся следующие статьи:

- фонд заработной платы (включает постоянные расходы в части гарантированных штатным расписанием окладов постоянных работников и переменные расходы, то есть премиальные выплаты, увязанные с показателями загрузки, оплату труда сезонных работников) – КРЗ колеблется от 0,44 до 0,76;
- начисления на фонд заработной платы (представляют собой фиксированный % от фонда заработной платы);
- большинство видов хозяйственных расходов (электроэнергия, горячая вода и отопление, водоснабжение и канализация, транспортные расходы, содержание помещений и территории, расходы по охране труда [спецодежда, аптечки и другие]);
- налоги и сборы (постоянные расходы – плата за землю и за загрязнение окружающей среды, переменные расходы – налог на пользователей автодорог).
- общекурортные расходы, включающие рекламу (0,34-1,10).

Наиболее сложно разбить на постоянные и переменные хозяйственные расходы, поскольку не всегда возможен отдельный учет расходования электроэнергии и воды по подразделениям; не всегда ведется детализированный учет по расходам на содержание помещений и территории; в статье «Горячая вода и отопление» расходы на отопление находятся в обратной зависимости с коэффициентом загрузки, поскольку

отопительный сезон совпадает с периодом снижения заполняемости; транспортные расходы включают одновременно расходы на бензин, которые увеличиваются в период роста загрузки, и затраты на ремонт транспортных средств, которые осуществляются преимущественно зимой и в межсезонье и т. д. Наличие переменной составляющей в статье «Налоги и сборы» в наибольшей степени может проявиться лишь при поквартальном анализе себестоимости, поскольку налоговые платежи, относимые на себестоимость, осуществляются преимущественно в последний месяц каждого квартала. Коэффициенты реагирования затрат, рассчитанные для смешанных статей расходов, как правило, характеризуют их как депрессивные (в большинстве случаев их значения колеблются от 0 до 1).

Аналитический метод разделения затрат на постоянные и переменные базируется на ряде допущений, которые отрицательно воздействуют на достоверность результатов и выводов, сделанных на их основе. В частности постоянные затраты в практической деятельности санаторно-курортной организации не являются константой, а переменные расходы могут находиться в нелинейной зависимости от коэффициента загрузки. Одни и те же виды затрат в разных ситуациях могут вести себя как постоянные или переменные. Сам процесс формирования статей калькуляции находится под воздействием разнообразных случайных факторов (например, не всегда своевременно производится отнесение затрат на себестоимость путевок). Тем не менее применение аналитических методов позволяет выявить тенденции в поведении затрат, определить критерии отнесения их к переменным или постоянным. В конечном счете, планирование себестоимости является основой для определения минимальных приемлемых цен на санаторно-курортные услуги.

Анализ цен и услуг конкурентов проводится в контексте анализа факторов внутренней и внешней предпринимательской среды предприятия. С точки зрения ценообразования, важно также знать политику цен основных конкурентов.

На наш взгляд, выбор метода ценообразования для санаторно-курортной организации определяется следующими основными факторами:

- рынок санаторно-курортных услуг является рынком монополистической конкуренции;
- интенсивность конкуренции высока;
- спрос очень эластичен, причем имеет ярко выраженный сезонный характер;

- предложение крайне неэластично.

С учетом перечисленных факторов, по нашему мнению, санаторно-курортная организация может использовать метод «затраты-объем-прибыль». Однако применение этого метода в санаторно-курортной сфере, на наш взгляд, ограничивается особенностями функционирования санаторно-курортных предприятий и требует определенной корректировки. С использованием метода «затраты-объем-прибыль» можно рассчитать лишь некоторое среднее значение цены, обеспечивающее получение целевой прибыли при планируемых показателях загрузки, доходов и затрат по итогам работы за год. Базируясь на результатах расчетов в системе «затраты-объем-прибыль», санаторно-курортная организация, на наш взгляд, может применять следующие методы ценообразования, учитывающие влияние неценовых факторов на величину и структуру спроса:

- дифференцированное ценообразование, заключающееся в первую очередь, в периодическом снижении и повышении цен, определяющемся сезонными колебаниями спроса;
- сочетание относительно низких цен на проживание в обычных номерах в сочетании с завышенными ценами на услуги люксов (использование неоднородности потребителей, факторов престижа и субъективно ощущаемой ценности услуг высшей категории);
- установление привлекательных низких цен за проживание в сочетании с высокими ценами на другие пользующиеся спросом услуги, предоставляемыми за дополнительную плату;
- установление цен на уровне основных конкурентов.

Периодическое снижение и повышение цен позволяет, с одной стороны, привлечь потребителей, ожидающих снижения цены, в периоды наименьшей заполняемости, частично компенсируя убытки, а с другой стороны получить сверхприбыль в месяцы ажиотажного спроса, получая, таким образом, среднегодовую целевую норму прибыли. При этом расчет точки критической загрузки, который может быть произведен в рамках метода «затраты-объем-прибыль», позволяет определить целесообразность приостановки деятельности санаторно-курортной организации в месяцы, когда доход от реализации услуг по низким ценам

и в условиях низкой заполняемости опустится ниже уровня переменных затрат.

Дифференциация цен на различные категории номеров позиционирует услуги, привлекая различные сегменты потребителей и позволяя предприятию получить сверхприбыль от реализации услуг высшей категории.

Возможны различные варианты применения привлекательно низкой цены на проживание в санаторно-курортной организации. Например, можно существенно сократить перечень медицинских услуг, входящих в стоимость путевки. Тогда потребитель, приобретя путевку по сравнительно низкой цене, будет вынужден отдельно оплачивать необходимые диагностику и процедуры. Но в этом случае, если цены, установленные на дополнительные услуги, достаточно высоки, есть риск, что эти услуги могут быть получены в конкурирующих организациях (например, в курортной поликлинике). Аналогично потребитель может отказаться от питания в точках общественного питания, принадлежащих санаторию, если есть конкурирующее предложение услуг питания по более низким ценам.

Установление цен на уровне основных конкурентов – один из наиболее распространенных методов ценообразования в санаторно-курортной сфере, что обусловлено его простотой. Применение этого метода наиболее целесообразно, если издержки данной санаторно-курортной организации ниже, чем у конкурентов.

Совокупность мероприятий, связанных с окончательным установлением цены, представляет собой тактику ценообразования. На наш взгляд, особенностью санаторно-курортной сферы является индивидуальная работа с каждым клиентом. В этих условиях необходимо гибкое ценообразование, стимулирующее реализацию услуг в конкретной ситуации. По нашему мнению, наиболее действенным методом стимулирования реализации санаторно-курортных услуг является предоставление скидок, особенно при заключении договора с крупным предприятием-потребителем или турфирмой на круглогодичной основе.

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. В условиях монополистической конкуренции санаторно-курортная организация должна разрабатывать ценовую политику, оценивая спрос потребителей, свои издержки и соотношение цена-качество услуг в сопоставлении с конкурентами.

2. При количественной оценке спроса на санаторно-курортные услуги необходимо учитывать фактор сезонности, элиминируя его влияние путем расчета коэффициентов эластичности спроса по цене с использованием показателей за одноименные месяцы разных лет.
3. При оценке затрат для более объективного разделения затрат на постоянные и переменные целесообразно использовать метод высшей и низшей точки загрузки за период, рассчитывать коэффициенты реагирования затрат по статьям калькуляции.
4. В процессе ценообразования возможно использование метода «затраты-объем-прибыль» для определения точки критической загрузки в периоды наибольшего падения спроса и среднегодового уровня цен, обеспечивающего получение целевой прибыли. Ценовая политика, учитывающая проведенную оценку спроса и затрат, особенности потребителей и конкурентов, предполагает использование различных методов ценообразования (периодические изменения цен, позиционирование услуг разного качества, установление привлекательно низких цен на основные услуги, ориентация на цены конкурентов).
5. Окончательное установление цены производится в процессе индивидуальной работы с потребителем, что усиливает важность применения гибкой системы ценообразования, в частности использование скидок.

Библиография

Яковлева-Чернышева А.Ю. Методологические аспекты управления маркетингом в социально-экономической системе предпринимательства / А.Ю. Яковлева-Чернышева // Гуманизация образования. - 2013. - №3. - С. 43-51.

Яковлева-Чернышева А.Ю. Маркетинг в предпринимательской деятельности как объект управления / А.Ю. Яковлева-Чернышева // Гуманизация образования. - 2014. - №2. - С. 62-68.

Портер М.Э. Конкуренция : Пер. с англ. / М.Э. Портер. - М.: Вильямс, 2006.

Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.

Яковлева-Чернышева А.Ю. Концептуальные подходы к управлению устойчивым развитием предпринимательских структур / А.Ю. Яковлева-Чернышева, О.В. Дудник, // Вестник ВЭГУ. - 2012. - №5. - С. 24-29.

Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2011.

Цены и ценообразование. - 4-е изд. / Под ред. д.э.н., проф. В.Е. Есипова. - СПб.: Питер, 2004.

Яковлева-Чернышева А.Ю. Особенности формирования расходов на предприятиях санаторно-курортной сферы / А.Ю. Яковлева-Чернышева // Вестник ВЭГУ. - Сер. «Экономика». - 2009. - №2. - С. 71-76.

Bibliography

Yakovleva-Chernysheva A.Yu. Metodologicheskie aspekty upravleniya marketingom v sotsial'no-ekonomicheskoy sisteme predprinimatel'stva / A.Yu. Yakovleva-Chernysheva // Gumanizatsiya obrazovaniya. - 2013. - №3. - S. 43-51.

Yakovleva-Chernysheva A.Yu. Marketing v predprinimatel'skoy deyatel'nosti kak ob'ekt upravleniya / A.Yu. Yakovleva-Chernysheva // Gumanizatsiya obrazovaniya. - 2014. - №2. - S. 62-68.

Porter M.E. Konkurentsia : Per. s angl. / M.E. Porter. - M.: Vil'yams, 2006.

Azoev G.L. Konkurentnye preimushchestva firmy / G.L. Azoev, A.P. Chelenkov. - M.: ОАО Типография «НОВОСТИ», 2000.

Yakovleva-Chernysheva A.Yu. Kontseptual'nye podkhody k upravleniyu ustoychivym razvitiem predprinimatel'skikh struktur / A.Yu. Yakovleva-Chernysheva, O.V. Dudnik, // Vestnik VEGU. - 2012. - №5. - S. 24-29.

Kotler F. Osnovy marketinga. Kratkiy kurs / F. Kotler. - M.: Vil'yams, 2011.

Tseny i tsenoobrazovanie. - 4-е изд. / Под ред. д.э.н., проф. В.Е. Есипова. - СПб.: Питер, 2004.

Yakovleva-Chernysheva A.Yu. Osobnosti formirovaniya raskhodov na predpriyatiyakh sanatorno-kurortnoy sfery / A.Yu. Yakovleva-Chernysheva // Vestnik VEGU. - Ser. «Ekonomika». - 2009. - №2. - S. 71-76.

Informacja o autorach

Dr Paweł Antoszak – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Instytucie Prawa, Administracji i Zarządzania UKW w Bydgoszczy. Specjalizuje się w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi, polityki gospodarczej oraz teorii i regionalnej polityki płac. Autor publikacji z zakresu zarządzania kadrami i controllingu personalnego.

Mgr Robert Antoszczak – ukończył studia doktoranckie na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW. Zajmuje się projektowaniem użyteczności interfejsów graficznych oraz prowadzeniem projektów kreatywno-technologicznych.

Dr inż. Ireneusz Bielski – jest specjalistą z zakresu marketingu i konkurencyjności przedsiębiorstw. Opublikował kilka rozpraw i monografii, kilkanaście książek i podręczników oraz kilkadziesiąt artykułów. Jest też autorem lub współautorem ponad 100 projektów wynalazczych, w większości opatentowanych i wdrożonych do praktyki gospodarczej. Obecnie pracownik WSG w Bydgoszczy.

Mgr Aneta Ewleszyn – absolwentka UMK na kierunku zarządzanie, WSG na kierunku ekonomia oraz UE w Poznaniu na kierunku ekonomia, specjalizuje się w zakresie audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych oraz zamówień publicznych. Pracuje na stanowisku kierownika sekcji ds. controllingu i analiz.

Dr Emilia Fladowska – specjalista w zakresie wdrażania systemów informatycznych w rachunkowości przedsiębiorstw. Jest twórcą licznych rozwiązań systemowych w zakresie zastosowań informatyki, m.in. w zakresie zarządzania, rachunkowości finansowej i zarządczej. Pełni funkcję kierownika Zakładu Rachunkowości i Finansów WSG.

Mgr Monika Glinka – absolwentka Wydziału Prawa i Administracji UW, specjalizująca się w zakresie prawnych aspektów funkcjonowania rynków kapitałowych, świadczy usługi doradztwa prawnego na rzecz emitentów papierów wartościowych, zajmuje się też bieżącą obsługą spółek publicznych.

Lic. Bohdana Halai – studentka Lviv Trade and Economic University i Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy.

Lic. Angelika Hulisz – studentka kierunku „ekonomia” Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, specjalność: rachunkowość.

Dr Maria Jankowska – audytor i biegły rewident rachunkowości, wieloletni nauczyciel akademicki UMK i WSG, wcześniej pracownik aparatu skarbowego. Autorka licznych publikacji z zakresu rachunkowości finansowej przedsiębiorstw i rachunkowości budżetowej oraz audytu jednostek finansów publicznych.

Oksana Kuzmenko – jest pracownikiem Handlowego Wydziału Podyplomowego w Krzemieńczuckim Narodowym Uniwersytecie im. Michaiła Ostrogradzkiego (Ukraina).

Andrii Melnyk – dyrektor przedsiębiorstwa użyteczności publicznej „Centrum Krzemieńczuk” (Ukraina).

Mgr Joanna Muras – absolwentka Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, posiada wieloletnie doświadczenie praktyczne w zakresie rachunkowości i finansów przedsiębiorstw.

Prof. WSG dr inż. Wiesław Olszewski – doktor nauk ekonomicznych, wieloletni dyrektor banku komercyjnego, były Wojewoda Bydgoski i były wiceprzewodniczący Rady Miasta Bydgoszczy. Od wielu lat nauczyciel akademicki WSG, w obecnej kadencji pełni funkcję rektora.

Doc. Olena Polanska – absolwentka Lwowskiej Akademii Handlowej, specjalizuje się w zakresie rachunkowości i audytu, od wielu lat pracownik Katedry Rachunkowości Lwowskiej Akademii Handlowej.

Mgr Patrycja Rataj – absolwentka kierunku „ekonomia” WSG, obecnie koordynator Instytutu Ekonomii i Zarządzania WSG.

Mgr inż. Justyna Rutecka – absolwentka Uniwersytetu Gdańskiego oraz Politechniki Gdańskiej, specjalista w zakresie bankowości.

Dr inż. Marek Sikora – zajmuje się zagadnieniami logistyki i konkurencyjności przedsiębiorstw. Z tego zakresu opublikował ponad 50 artykułów naukowych. Wyniki badań przedstawiał na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych.

Mgr Małgorzata Stawicka – specjalista w zakresie zarządzania i rachunkowości przedsiębiorstw komunalnych, autorka wielu publikacji z zakresu rachunkowości, nauczyciel akademicki WSG w Bydgoszczy.

Dr Dominik Śliwicki – doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowo-dydaktyczny WSG w Bydgoszczy oraz kierownik Ośrodka Badań i Analiz Rynku Pracy w Urzędzie Statystycznym w Bydgoszczy. Autor publikacji naukowych z zakresu efektywności aktywnych programów rynku pracy, profilowania bezrobotnych i nierówności płacowych na rynku pracy.

Dr Krisztina Tóthné Kardos – rozpoczęła swoje studia w Wyższej Szkole Handlu i Turystyki w Budapeszcie, gdzie otrzymała stopień *economist Bcs Degree* (licencjat na kierunku ekonomii). W 1997 r. kontynuowała edukację na Uniwersytecie Istvána Széchenyiego, na Wydziale Ekonomii (Ekonomii Porównawczej UE), i ostatecznie w 2007 r., na Uniwersytecie Istvána Széchenyiego, na studiach doktoranckich nauk regionalnych i ekonomicznych rozpoczęła przewód doktorski – *Examination of Tourism in Győr through Synergies*. Poprzez swoją karierę zawodową Krisztina osiągnęła szerokie doświadczenia w dziedzinie turystyki i zarządzania kulturą. Poza tym pracowała w Budapest Hilton Hotel, MALEV Hungarian Airlines, przez kilka lat była generalnym menadżerem Visitor Center /Informacja Turystyczna Centrum Győr.

Prof. Anna Yurievna Yakovleva-Chernysheva (ENG) – profesor nauk ekonomicznych, prorektor ds. Naukowych i Technologii Innowacyjnych w Międzynarodowym Uniwersytecie Innowacji w Soczi.

