

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2014, t. 53, nr 2

---

**Uwarunkowania rozwoju  
polskiej gospodarki  
w dobie globalizacji**

The Poznan School of Banking  
Research Journal  
2014, Vol. 53, No. 2

---

# **The Conditions for Development of the Polish Economy in a World of Globalization**

edited by  
Sławomir Jankiewicz



The Poznan School of Banking Press  
Poznan 2014

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2014, t. 53, nr 2

---

# Uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki w dobie globalizacji

redakcja naukowa  
Sławomir Jankiewicz



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Poznań 2014

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

*prof. dr hab. Przemysław Deszczyński (Polska), dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Beata Filipiak (Polska), dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Jan Szambelańczyk (Polska), doc. Ing. Emilia Zimková PhD (Słowacja), doc. Ing. Peter Krištofik PhD (Słowacja), prof. Sergiy Gerasymenko DSc (Ukraina), prof. dr Berni Mayer (Niemcy), prof. dr Franz Seitz (Niemcy), prof. J. Michael Geringer PhD (USA)*

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNiSW i w bazie Index Copernicus.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal placed in the “B” list of the Ministry of Science and Higher Education and in the Index Copernicus database.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education.

A list of referees is available at [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

[www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow](http://www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow)

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

*dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu*

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

*dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu*

Redaktorzy statystyczni / Statistical editors

*dr hab. Maria Chromińska, prof. WSHiR w Poznaniu, dr Rafał Koczkodaj*

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Texts in English revised by

*Victoria Szpyrka (native speaker)*

Redaktor prowadzący / Text editor

*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja i korekta / Copyedited by

*Wojciech Nowakowski*

Redakcja techniczna, skład i łamanie / Typeset by

*Włodzimierz Ludwiczak*

Projekt okładki / Cover design by

*Jan Ślusarski*

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu

Publication financed by the Poznan School of Banking

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2014

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl), [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

Druk i oprawa / Printed and bound by Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

## Spis treści

<b>Wstęp</b> ( <i>Sławomir Jankiewicz</i> ) .....	9
<b>Sławomir Jankiewicz</b> Budżet państwa a wybrane bariery rozwoju gospodarczego Polski .....	13
<b>Anton Slonimski, Maryna Slonimska</b> Научно-инновационные кластеры и технологические платформы: факторы успеха и перспективы взаимодействия .....	31
<b>Aranka Ignasiak-Szulc</b> Wspieranie współpracy biznesu i nauki – przykłady z województwa kujawsko-pomorskiego .....	49
<b>Piotr Adamczewski</b> Organizacje inteligentne w rozwoju polskiej gospodarki – wybrane aspekty .....	63
<b>Agnieszka Ziomek</b> Foresight strategiczny przedsiębiorstwa a wyzwania globalne .....	75
<b>Viera Marková, Viktor Marko</b> Zrušenie a zánik ako jedna z fáz životného cyklu podniku v kontexte konceptie spoločenskej zodpovednosti podniku .....	87
<b>Eric Ambukita</b> Rola korporacji transnarodowych w handlu międzynarodowym – wybrane aspekty teoretyczne .....	105
<b>Lista recenzentów współpracujących z czasopismem „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”</b> .....	125
<b>Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu</b> .....	127



## Contents

<b>Introduction</b> ( <i>Sławomir Jankiewicz</i> ) .....	9
<b>Sławomir Jankiewicz</b> The state budget and barriers to the economic development of Poland .....	13
<b>Anton Slonimski, Maryna Slonimska</b> Scientific innovation clusters and technology platforms – success factors and interaction prospects .....	31
<b>Aranka Ignasiak-Szule</b> Promoting the cooperation between business and science – examples from the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship .....	49
<b>Piotr Adamczewski</b> Intelligence organizations in the development of the Polish economy – selected aspects .....	63
<b>Agnieszka Ziomek</b> Strategic foresight of enterprises and global challenges .....	75
<b>Viera Marková, Viktor Marko</b> Dissolution and discharge as part of an enterprise’s life cycle in the context of Corporate Social Responsibility .....	87
<b>Eric Ambukita</b> The role of transnational corporations in international trade – selected theoretical aspects .....	105
<b>List of reviewers collaborating with “The Poznan School of Banking Research Journal” .....</b>	<b>125</b>
<b>The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English .....</b>	<b>128</b>





## Wstęp

Przejście do gospodarki rynkowej zapoczątkowało w Polsce zmiany w strukturze i funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Jednak mimo wielu niekorzystnych zjawisk, z jakimi mieliśmy do czynienia w okresie transformacji, bardzo szybko odnotowaliśmy wzrost gospodarczy. Niestety jest on znacznie niższy od oczekiwanego, a struktura jego podziału daleka od standardów nowoczesnego państwa. W efekcie cały czas mamy w kraju do czynienia ze zjawiskami, których nie można zaakceptować, takimi jak:

- znaczne nierówności społeczne, przejawiające się m.in. dużym zróżnicowaniem dochodów w porównaniu z innymi krajami Europy i spłaszczonym klinem podatkowym, co oznacza, że osoby mające dużo dzieci i mało zarabiające płacą relatywnie więcej niż dobrze zarabiające i nie mające potomstwa,
- duży odsetek osób będących poza rynkiem pracy (spowodowany długookresowym bezrobociem), co przejawia się m.in. w niskim wskaźniku aktywności zawodowej społeczeństwa,
- systematyczna emigracja zarobkowa (obecnie poza granicami pracuje ponad 2, a niektórzy podają, że ponad 3 miliony osób),
- ukryte bezrobocie (np. w rolnictwie przekraczające milion osób),
- niska płaca minimalna, dodatkowo skorelowana z relatywnie dużym opodatkowaniem w porównaniu z innymi krajami UE (m.in. Wielką Brytanią czy Francją),
- oparcie polskiego eksportu na wyrobach niskoprzetworzonych zamiast na nowoczesnych i innowacyjnych (co jest szczególnie ważne w kontekście obecnej niestabilności w ujęciu globalnym, m.in. wojny na Ukrainie i embarga wobec Rosji),
- deficyt kompetencji w zakresie kadr dla nowoczesnej gospodarki.

Polska ma ambicje szybkiego osiągnięcia poziomu rozwoju krajów wysoko uprzemysłowionych. Znajduje to odzwierciedlenie zarówno w rządowych dokumentach i wypowiedziach premiera oraz partii opozycyjnych, jak i w oczekiwaniach społeczeństwa. Dlatego przyjmuje się, że celem minimum do 2030 r. jest osiągnięcie średniorocznego poziomu wzrostu gospodarczego na poziomie ok. 3,5%. Jednak dla stworzenia efektywnej bazy długookresowego rozwoju, tak aby gospodarka Polski pod kątem tworzenia PKB przypominała obecnie rozwinięte kraje UE, w następnej dekadzie (lata 2020-2030) PKB powinien rosnąć w tempie ok. 5,0-5,5%. Osiągnięcie i utrzymanie tak wysokiego tempa wzrostu gospodarczego w Polsce jest możliwe z punktu widzenia posiadanego potencjału.

Wymaga jednak zdecydowanych działań wpływających na zmianę struktury gospodarki, które pozwolą na budowę nowoczesnej gospodarki, szybkie tempo rozwoju gospodarczego oraz znaczną poprawę poziomu życia społeczeństwa. W innym przypadku możemy oczekiwać dużej recesji gospodarczej z uwagi na wyczerpanie dotychczasowych czynników odpowiedzialnych za wzrost, tj.: taniej siły roboczej, transformacji gospodarki i łatwych do uzyskania zysków z otwarcia gospodarczego na świat.

Optymalizacja rozwoju kraju wymaga nie tylko dobrze opracowanych strategii, ale również ich wdrożenia. Oznacza to, że na ich realizację muszą być zapewnione środki, co powinno mieć odzwierciedlenie w budżetach państwa na kolejne lata. Kwestii tej poświęcony jest artykuł S. Jankiewicza *Projekt budżetu państwa na 2015 rok a wybrane bariery rozwoju gospodarczego Polski*.

Dla zwiększenia innowacyjności i międzynarodowej konkurencyjności Polski konieczne są systematyczne oraz przebiegające w szybkim tempie zmiany w gospodarce. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na szeroko pojęte otoczenie instytucjonalne. Jednej z ważnych grup instytucji – parkom naukowym i technologicznym oraz klastrom – poświęcony jest artykuł A. Slonimskiego i M. Slonimskiej *Научно-инновационные кластеры и технологические платформы: факторы успеха и перспективы взаимодействия (Naukowo-innowacyjne klastry i parki technologiczne: czynniki sukcesu i perspektywy współdziałania)*. A. Ignasiak-Szulc w artykule *Wspieranie współpracy biznesu i nauki – przykłady z województwa kujawsko-pomorskiego* porusza natomiast istotne z punktu widzenia budowy innowacyjnej gospodarki zagadnienie współpracy przedsiębiorstw – naukę oraz kwestie tworzenia powiązań kooperacyjnych sprzyjających podniesieniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw.

Krajowe przedsiębiorstwa, by osiągnąć sukces, muszą dostosować się do globalnej konkurencji, w czym niewątpliwie pomoże im nowoczesne zarządzanie, o czym traktują dwa artykuły: P. Adamczewskiego *Organizacje inteligentne w rozwoju polskiej gospodarki – wybrane aspekty* i A. Ziomek *Foresight strategiczny przedsiębiorstwa a wyzwania globalne*.

Gospodarkę światową cechuje m.in. duża zmienność popytu oraz systematyczne pojawianie się i zanikanie nisz rynkowych. Wymaga to od przedsiębiorcy szybkiego dostosowywania działalności do oczekiwań nabywców, by utrzymać się na rynku. Konsumenci oraz dostawcy coraz częściej oczekują od firmy akceptacji także ich światopoglądu. Wpływa to na silne skorelowanie działalności biznesowej jednostek gospodarczych z etyką gospodarczą i odpowiedzialnością społeczną. Jest to szczególnie trudne w przypadku firm mających problemy w działalności. Traktuje o tym artykuł V. Markovej i V. Marko *Zrušenie a zánik ako jedna z fáz životného cyklu podniku v kontexte koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku (Upadek i likwidacja jako jedna z faz cyklu życia firmy w kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu)*.

Osiągnięcie wysokiego tempa rozwoju wymaga stworzenia przewagi konkurencyjnej i tego tematu dotyczy kolejny artykuł autorstwa E. Ambukity *Rola korporacji transnarodowych w handlu międzynarodowym – wybrane aspekty teoretyczne*.

Prezentowana publikacja jest głosem w dyskusji dotyczącej uwarunkowań rozwoju polskiej gospodarki. Zachęca tym samym do prowadzenia merytorycznej polemiki, co w konsekwencji powinno pozwolić na wypracowanie optymalnych rozwiązań i wprowadzenie strategicznych zmian, które uczynią krajową gospodarkę bardziej innowacyjną i konkurencyjną. Likwidacja obecnego „dryfu” rozwojowego, a więc rozwoju będącego dziełem przypadku, zdecydowanie pozytywnie wpłynie na wzrost jakości życia społeczeństwa. Efektem będzie wyższe tempo rozwoju gospodarczego i niższy deficyt finansów publicznych.

Szerokie spojrzenie środowiska naukowego z pewnością przyczyni się nie tylko do kompleksowego poradzenia sobie z wyzwaniami, ale też pozwoli zbudować kompromis (godząc interesy) między reprezentacjami związkowymi, administracją, samorządem i pracodawcami.

Zachęcam do lektury niniejszej publikacji i polemiki.

*prof. nadzw. dr hab. Sławomir Jankiewicz*



Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2014, t. 53, nr 2

---

## **Sławomir Jankiewicz**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk Ekonomicznych  
e-mail: slawomir.jankiewicz@wsb.poznan.pl  
tel. 61 655 33 74

# **Budżet państwa a wybrane bariery rozwoju gospodarczego Polski\***

***Streszczenie.** Budżet państwa jest jednym z najważniejszych dokumentów, mającym zasadniczy wpływ na finansowanie działań podejmowanych w gospodarce. Dlatego powinien on uwzględniać realizację średnio- i długoterminowych strategii rozwoju kraju, które zostały określone przez rząd oraz wytyczne UE. W artykule prezentowana jest syntetyczna ocena projektu budżetu państwa na 2015 rok w kontekście strategii rozwoju kraju, które zostały określone przez rząd. Autor analizuje, czy państwo podejmuje działania w zakresie zastąpienia obecnych źródeł wzrostu gospodarczego, które systematycznie ulegają wyczerpaniu.*

***Słowa kluczowe:** polityka gospodarcza, czynniki wzrostu, budżet państwa*

## **Wstęp**

Jednym z najważniejszych dokumentów, który ma zasadniczy wpływ na finansowanie działań podejmowanych na szczeblu krajowym, jest budżet państwa. Znaczenie tego dokumentu powoduje, że powinien on uwzględniać przyjęte

---

\* Zaprezentowane w artykule informacje stanowią fragment pracy realizowanej przez autora w ramach projektu Konstruktywny dialog III – wzmocnienie potencjału instytucjonalnego NSZZ „Solidarność”, nr POKL.05.05.02-00-243/13, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 5.5 Rozwój dialogu społecznego, Poddziałanie 5.5.2 Wzmocnienie uczestników dialogu społecznego.

wcześniej przez władze państwowe dokumenty mające przyczynić się do rozwoju kraju oraz wytyczne UE. Podejście takie pozwala na realizację strategii i w konsekwencji omijanie barier oraz wykorzystywanie szans, które pojawiają się przed Polską. Ma to pozytywny wpływ na gospodarkę (w tym na rynek pracy).

Konstruowany przez rząd budżet państwa na następny rok powinien uwzględniać m.in. dokumenty UE. Jednym z ważniejszych, determinującym budżet krajowy, powinna być strategia Europa 2020. Skupia się ona wokół trzech powiązanych ze sobą priorytetów, ważnych dla rozwoju każdego kraju (w tym Polski):

- 1) Rozwój inteligentny (rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji).
- 2) Rozwój zrównoważony (rozwój gospodarki niskoemisyjnej, efektywniej korzystającej z zasobów oraz bardziej przyjaznej środowisku).
- 3) Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu (rozwój gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną).

Ponadto, mając na uwadze długookresowy sukces gospodarczy kraju, należy uwzględnić w nich rozwiązania zmierzające do sprostania wyzwaniom, które związane są przede wszystkim z:

- pokryzysowymi barierami rozwoju wynikającymi z wysokiego zadłużenia i deficytu, co może być pogłębiane globalnymi napięciami walutowymi i powstaniem nowych barier w światowym handlu,
- koniecznością zmodernizowania i zwiększenia innowacyjności gospodarki, by nie być dalej krajem o peryferyjnym charakterze w globalnym układzie sił.

Minimum, jakiego należałoby oczekiwać od rządu, to realizowanie przyjętych dokumentów dotyczących rozwoju kraju (Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski, Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju, Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, Narodowy Program Rozwoju Gospodarki Niskoemisyjnej).

Analiza dokumentów pokazuje, że do 2030 r. najważniejszym celem ma być systematyczne polepszanie jakości życia obywateli i przeciwdziałanie zmianom na rynku pracy związanym z niżem demograficznym. Planowane jest podjęcie działań powodujących utrzymanie obecnej liczby pracujących, by tendencja ta nie miała negatywnych konsekwencji dla gospodarki. Dotyczyć one będą aktywizacji w ramach Aktywnej Polityki Rynku Pracy skorelowanej z Aktywną Polityką Społeczną (według zasady *welfare to work*) wobec osób, które wypadły z rynku pracy i są trwale nieaktywne.

Polskę ma charakteryzować stabilny i wysoki wzrost gospodarczy. Celem minimum jest osiągnięcie średniorocznego poziomu ok. 3,5% do 2030 r. Dla stworzenia efektywnej bazy długookresowego rozwoju, by gospodarka Polski pod kątem tworzenia PKB przypominała obecnie rozwinięte kraje UE, w następnej dekadzie (lata 2020-2030) PKB powinien rosnać w tempie ok. 5,0-5,5%. Pozwoli

to na poprawę jakości życia Polaków rozumianą jako wzrost PKB na mieszkańca (z poziomu 45% najzamożniejszego kraju w UE do ponad 75%).

Jednak dotychczas nie podjęto działań mających doprowadzić do realizacji przyjętych deklaracji. Jeżeli mamy je zrealizować, to należy określić ścieżkę dojścia do zakładanych parametrów (z horyzontem do 2030 r.).

W artykule prezentowana jest syntetyczna analiza przyjętego przez Radę Ministrów projektu budżetu państwa na rok 2015 oraz ocena, czy uwzględnia on realizację średnio- i długoterminowej strategii rozwoju kraju, które zostały określone przez rząd. Jest to bardzo ważne, ponieważ obecne źródła wzrostu systematycznie ulegają wyczerpaniu, co powodować będzie obniżenie dynamiki PKB.

## 1. Sektor energetyczny jako bariera rozwoju Polski

Realizacja zaprezentowanych we wstępie najważniejszych celów rozwojowych musi spowodować znaczny wzrost poziomu produkcji i konsumpcji (szczególnie dóbr technicznych). Oznacza to, że konieczne będzie zwiększenie podaży energii elektrycznej, ponieważ nowoczesna gospodarka, mimo stałych postępów w energooszczędności, uzależniona jest od ciągłego wzrostu dostaw energii elektrycznej (prognozuje się zwiększenie popytu o ponad 58 TWh – przy wariancie minimum, i to po uwzględnieniu wzrostu efektywności energetycznej<sup>1</sup>). W przypadku, gdy branża energetyczna jej nie dostarczy, zakładany rozwój gospodarczy nie będzie możliwy. Już bowiem obecnie wiele obszarów kraju doświadcza okresowych braków w dostawie energii elektrycznej, co wyłącza je z nowoczesnej gospodarki<sup>2</sup>. Konieczne jest więc takie prowadzenie polityki przez państwo, by inwestycje w sektorze energetycznym pozwalały na wzrost podaży energii elektrycznej dostosowanej do potrzeb. Jednak dotychczas w Polsce mamy trudności z osiągnięciem poprawy efektywności (w tym kosztowej) i innowacyjności energetyki oraz z zapewnieniem stabilnego otoczenia inwestycyjnego i regulacyjnego. Brakuje koncepcji, jak w pełni zrealizować unijne plany dotyczące wdrożenia wewnętrznego rynku energii. Nie ma spójnej wizji sektora i niedostrzegane są współzależności (a niekiedy sprzeczności) podejmowanych działań (np. państwo

<sup>1</sup> Zob. *Aktualizacja prognozy zapotrzebowania na paliwa i energię do roku 2030*, Agencja Rynku Energii S.A., Warszawa 2011 oraz J. Soliński, *Sektor energii świata i Polski. Początki, rozwój, stan obecny*, IGSMiE PAN, Kraków 2012.

<sup>2</sup> J. Mazurkiewicz, *Polityka energetyczna Polski – wyzwania i problemy*, w: *Szkice o współczesnej polityce gospodarczej*, red. K. Pająk, J. Mazurkiewicz, P. Błaszczuk, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 111-112.

subsydiuje odnawialne źródła energii, co stoi w sprzeczności z „rozwojem konkurencyjnych rynków”, ponieważ inwestycje te konkurują na tym samym rynku z instalacjami komercyjnymi, funkcjonującymi bez analogicznego wsparcia)<sup>3</sup>.

Budowa wysokosprawnych jednostek wytwórczych, która miała zwiększyć sprawność wytwarzania energii elektrycznej, odnotowuje duże opóźnienia. Założenie dwukrotnego wzrostu do roku 2020 produkcji energii elektrycznej wytwarzanej w technologii wysokosprawnej kogeneracji w porównaniu do produkcji w 2006 r. nie jest już możliwe do osiągnięcia. Polski program energetyki jądrowej natrafił na bariery, które powodują znaczne wydłużenie czasu potrzebnego na uruchomienie pierwszego bloku. Ponadto energia uzyskiwana z tego źródła w dłuższym okresie może być droższa niż ze źródeł konwencjonalnych. Upolitycznienie spółek energetycznych, w których udziały większościowe ma Skarb Państwa, brak stabilności przepisów i zdecydowania w zakresie priorytetów powodują, że branża energetyczna nie była skłonna do podejmowania inwestycji, które miałyby zwiększyć jej potencjał wytwórczy. Tworzy to trudną sytuację w zakresie podaży energii elektrycznej, ponieważ do 2030 r. zostaną wyłączone z eksploatacji jednostki o łącznej mocy ponad 16 000 MW. Braki energii elektrycznej mogą być główną przeszkodą w realizacji przyjętych celów rozwoju kraju. Z uwagi na ich aktualność, ważność dla gospodarki i konieczność podejmowania decyzji powinny być uwzględnione w budżecie na 2015 rok. W założeniach zaprezentowanych przez rząd nie ma jednak nic na temat metod i środków potrzebnych do przezwyciężenia bariery energetycznej.

Kolejny ważny dla długoterminowego rozwoju gospodarczego kraju dokument związany z zapotrzebowaniem na energię to Narodowy Program Rozwoju Gospodarki Niskoemisyjnej, który ma za zadanie zapewnić korzyści ekonomiczne, społeczne i środowiskowe płynące z działań zmniejszających zanieczyszczenia, a w konsekwencji sprzyjające wzrostowi konkurencyjności gospodarki. Realizacja tego programu będzie miała wpływ na wzrost gospodarczy oraz na podaż pracy. Przy czym w znacznej większości miejsca pracy będą tworzone w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zwane są one potocznie „zielonymi miejscami pracy”, stanowią więc przyszłość dla Polski, pozwolą bowiem zwiększyć zatrudnienie, i to dobrze płatne, oraz zapewnić większą ochronę środowiska.

Rozwój gospodarki niskoemisyjnej (w tym zatrudnienia) wymaga jednak stabilnych ram prawnych i wdrożenia mechanizmów bodźcowych dla nowych inwestycji niskoemisyjnych<sup>4</sup>. Muszą one być tak skonstruowane, by wyrównać

<sup>3</sup> Sytuację tę pogarsza jeszcze polityczne podejście do budowy elektrowni atomowej (zob. S. Jankiewicz, *Wpływ budowy elektrowni atomowej w Polsce na rynek energii elektrycznej*, w: *Ekonomia i zarządzanie energią a rozwój gospodarczy*, red. K. Pająk, A. Ziomek, S. Zwierchlewski, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2013, s. 27-38).

<sup>4</sup> Więcej zob. np. W. Gostomczyk, *Czy Polska kształtuje nowoczesną gospodarkę niskoemisyjną*, w: *Gospodarka niskoemisyjna. Uwarunkowania i wyzwania*, red. J. Mazurkiewicz, K. Pająk, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2014.



szanse nowoczesnych technologii w konkurencji ze starymi, które niejednokrotnie są uprzywilejowane (np. mają przydział darmowych uprawnień do emisji CO<sub>2</sub>). Konieczna jest też zdecydowana poprawa koordynacji działań poszczególnych resortów, która pozwoli inwestorom wykorzystać efekt synergii w postaci jednoczesnej realizacji celów wynikających zarówno z pakietu klimatycznego (redukcja emisji CO<sub>2</sub>), jak i przepisów dotyczących ochrony środowiska (redukcja emisji SO<sub>2</sub> i NOX, pyłów). Zmodyfikować trzeba przepisy regulujące funkcjonowanie energetyki odnawialnej, tak aby zapewniony był dopływ środków do systemu wsparcia i przewidywalne warunki inwestowania.

Z drugiej strony, należy zwrócić uwagę na deficyt kompetencji w zakresie kadr dla nowoczesnej gospodarki, w tym również dla gospodarki niskoemisyjnej. Znajduje to odzwierciedlenie w licznych raportach, dyskusjach i badaniach podejmowanych zarówno przez agendy rządowe (Polska 2030 – wyzwania rozwojowe. Raport Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów), gremia naukowe (Narodowy Program Foresight Polska 2020), jak również środowiska biznesowe i organizacje pracodawców (m.in. projekt Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców, realizowany przez Radę Rynku Pracy PKPP Lewiatan). Wykorzystanie szansy, jaką może stać się dla rynku pracy rozwój gospodarki niskoemisyjnej, wymaga więc odpowiedniej polityki edukacyjnej.

Wszystkie zaprezentowane powyżej zagadnienia – jako ważne dla długookresowego rozwoju kraju oraz polepszenia jakości życia społeczeństwa – powinny mieć odzwierciedlenie w budżecie państwa, jednak dotychczas (w tym także w projekcie na 2015 rok) nie znalazły one odzwierciedlenia.

## **2. Zmiany demograficzne i emigracja a długookresowy wzrost gospodarczy**

Struktura gospodarcza Polski z chwilą rozpoczęcia przemian systemowych ulegała zmianie i będzie nadal ewoluowała. Nieunikniony jest dalszy proces zmiany struktury zatrudnienia w gospodarce polskiej w kierunku podobnym do struktury, jaka jest w krajach wysoko uprzemysłowionych, szczególnie Unii Europejskiej. Wynika to głównie z tego, że:

– pewne trendy zmian na rynku pracy obserwowane obecnie w świecie są przejawem obiektywnych procesów, które związane są z wymogami funkcjonowania nowoczesnej gospodarki rynkowej; dominującą rolę w krajach rozwiniętych odgrywają usługi oraz przemysł wysokiej techniki; przewidywać można, że podobne zmiany będą zachodziły również w Polsce,

– włączenie się w struktury Unii jest możliwe tylko pod warunkiem kompatybilności strukturalnej; zmiany w kierunku struktury zatrudnienia bliższej

krajom zachodnioeuropejskim jest więc jednym z warunków wejścia do Unii Europejskiej.

Analiza struktury zatrudnienia w tzw. starych krajach UE oraz w Polsce pokazuje, że istnieje w tym zakresie rozbieżność. Niwelacja dysproporcji wymaga zmniejszenia w kraju poziomu zatrudnienia m.in. w rolnictwie oraz w tradycyjnych gałęziach przemysłu. Konieczny jest natomiast wzrost liczby pracujących w usługach oraz przemysłach wysokiej techniki. Musimy również doprowadzić do powrotu ludzi z emigracji oraz zwiększyć aktywność zawodową społeczeństwa i tym samym wskaźnik zatrudnienia. Jeżeli w Polsce nie nastąpi zmiana obecnych trendów zatrudnienia, to zasoby pracy mogą stać się barierą dla szybkiego rozwoju. Obecny niż demograficzny i starzenie się społeczeństwa spowoduje, że czynnik ludzki ograniczy znacznie tempo wzrostu potencjalnego PKB i tym samym jego wielkość rzeczywistą<sup>5</sup>. Przeciwdziałanie wymaga odpowiedniej polityki gospodarczej, która za pomocą regulacji rynku pracy, systemu edukacji, polityki zdrowotnej (w tym profilaktyki) oraz polityki przemysłowej pozwoli zapobiec zagrożeniom. Jednak z analizy Uzasadnienia oraz projektu ustawy budżetowej, jak również budżetu zadaniowego nie wynika, by rok 2015 miał być przełomowy w tym zakresie. Oznacza to, że tracimy cenny czas i osłabiamy nasz potencjał wzrostu gospodarczego w latach następnych. Żaden z powyżej zaprezentowanych elementów nie będzie bowiem odpowiednio realizowany w 2015 r. W zamian rząd proponuje w roku następnym zwiększenie fiskalizmu, ograniczenie przedsiębiorczości i tym samym innowacyjności oraz popytu na nowe miejsca pracy. Realizuje strategię „taniej siły roboczej” (co należy ocenić negatywnie), która jest zbyt ryzykowna i nie gwarantuje osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu rozwoju gospodarczego. Atrakcyjność kosztowa nie tworzy bowiem stabilnych podstaw do długookresowego wzrostu gospodarczego i jest dobra tylko dla krajów o niskim poziomie rozwoju.

Niedostosowanie poziomu struktury kształcenia (szczególnie zawodowego) do potrzeb, brak efektywnych programów zrównoważenia rynku pracy oraz niedostateczny rozwój przedsiębiorstw zdecydowanie zmniejsza tempo PKB (na skutek niewykorzystania czynników wytwórczych). Ponadto powoduje dodatkowe koszty finansowe dla gospodarki, co ma szczególne znaczenie w związku z problemami finansów publicznych w Polsce oraz stwarza groźbę załamania systemu opieki zdrowotnej i systemu emerytalnego. Potwierdził to w tym roku prezes NIK Krzysztof Kwiatkowski, który zasugerował w swojej wypowiedzi, że ZUS może mieć problem z wypłatą świadczeń emerytalnych, co skutkowało będzie dalszym obniżeniem świadczeń, oraz zarząd ZUS, który w założeniach

<sup>5</sup> Zob. np. B. Winiarski, *Uwarunkowania zewnętrzne a wyzwania dla narodowej polityki ekonomicznej Polski*, w: *Spójność czy konkurencyjność – dylemat polityki UE*, red. M. Klamut, UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 18.

budżetowych do Funduszy Ubezpieczeń Społecznych napisał, że w ciągu najbliższych pięciu lat (lata 2015-2019) potrzeba będzie rocznie od 67 do 75 mld zł na funkcjonowanie Zakładu. Oznacza to, że łącznie w najbliższych pięciu latach potrzeba będzie od 335 do 375 mld zł dodatkowych środków<sup>6</sup>.

Punktem wyjścia do zmian na rynku pracy powinno być zwiększenie przedsiębiorczości społeczeństwa. W kraju jednak nie powstał jeszcze system wspierania przedsiębiorczości (szeroko rozumianej<sup>7</sup>), który, zaczynając od szkoły podstawowej, poprzez szkolnictwo wyższe, a kończąc na pracy zawodowej, rozwijałby przedsiębiorczość społeczeństwa. Negatywne konsekwencje braku takiego systemu dotyczą przede wszystkim młodzieży. Edukacja skupia się na teorii, nie starając się przekazać umiejętności praktycznych i „wyrobić” przedsiębiorczość. Wiedza zdobyta podczas nauki nie jest natomiast wystarczająca, aby umiejętnie funkcjonować w aktualnej, ciągle zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Dlatego w ramach prowadzonej polityki gospodarczej należy dążyć do stworzenia systemu, który będzie rozwijać i kształtować postawę przedsiębiorczą wśród młodzieży. Realizacja tego pomysłu powinna spowodować, że absolwenci większości szkół w kraju będą ludźmi twórczymi obdarzonymi zdolnością innowacyjności.

### 3. Znaczenie technologii i innowacyjności dla długookresowego wzrostu gospodarczego w Polsce

Następny istotny czynnik wzrostu gospodarczego w Polsce to wysoka efektywność używanej technologii, jednak (co należy zaznaczyć) przy niskim jej poziomie w porównaniu z krajami Europy Zachodniej oraz USA<sup>8</sup>.

Procesy innowacyjne są obecnie determinującym czynnikiem wzrostu gospodarczego w krajach wysoko rozwiniętych. Różnice tempa wzrostu PKB, a także wzrostu wydajności pracy oraz udziału w handlu międzynarodowym pomiędzy poszczególnymi krajami wyjaśnia się poziomem ich innowacji technologicznych<sup>9</sup>. Potwierdza to również praktyka. Dlatego ekonomiści zajmujący się

<sup>6</sup> Aktywa uzyskane od OFE nie rozwiążą więc zasadniczego problemu. Już dzisiaj Fundusz Ubezpieczeń Społecznych w prawie jednej trzeciej jest finansowany bezpośrednio z budżetu państwa, a nie ze składek.

<sup>7</sup> Pojęcie „przedsiębiorczości” w szerokim ujęciu traktowane jest jako wiążące się z cechami osobowości ludzkiej, tj. zaradnością, inicjatywą i podejmowaniem działań, które przyczyniają się nie tylko do zaspokojenia aspiracji osób, które je podejmują, ale również do rozwoju kraju. Zob. S. Jankiewicz, *Przedsiębiorczość – podstawowy czynnik wzrostu konkurencyjności gospodarki Polski*, w: *Przedsiębiorczość w edukacji*, red. nauk. A. Andrzejczak, AE w Poznaniu, Poznań 2008.

<sup>8</sup> Zwraca na to uwagę też rząd, np. w raporcie *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, s. 26.

<sup>9</sup> Na temat wykorzystywanych w tym celu modeli zob. np. S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa 1998.

rozwojem gospodarczym tyle uwagi poświęcają technice i technologii, wspomaganym przez rozwój nauki, jako głównym determinantom tego rozwoju<sup>10</sup>. Problemy nauki i techniki mają wskutek tego duże znaczenie w dyskusjach nad polityką gospodarczą, a podejście ekonomiczne odgrywa znaczącą rolę w polityce naukowej i technicznej. Utrzymanie długookresowego wzrostu gospodarczego wymaga więc znacznych nakładów inwestycyjnych, szczególnie w sektorach najbardziej zaawansowanych technologicznie, które dają wysoki zwrot i zapewniają miejsca pracy o wysokiej produktywności.

Polska, pragnąc utrzymać wysokie i stabilne tempo wzrostu PKB, musi dążyć do akceleracji postępu technicznego w gospodarce. Pozwoli to na polepszenie jakości produkcji oraz obniżenie nakładochłonności, przez co podniesiona zostanie konkurencyjność krajowych wyrobów. Wpłynie to również na zwiększenie potencjału przedsiębiorstw. Rozwój techniki i technologii umożliwi eliminację zacofania gospodarczego kraju, zniwelowanie problemów ekonomicznych, przed którymi stoi polska gospodarka (m.in. wysoki i stabilny wzrost gospodarczy, poprawa dobrobytu ekonomicznego społeczeństwa, zmniejszenie ubóstwa oraz nierówności w podziale bogactwa), oraz utrzymanie suwerenności ekonomicznej. Polska nie ma szans na dogonienie krajów zachodnich bez odpowiedniego systemu transferu innowacji do gospodarki. Jednym z najważniejszych czynników warunkujących wzrost jest unowocześnienie gospodarki i podniesienie innowacyjności przedsiębiorstw<sup>11</sup>. W Polsce sytuacja jest niezadowolająca<sup>12</sup>. Odnotowujemy utrzymywanie się na stałym niskim poziomie zarówno liczby patentów krajowych, jak i zagranicznych zgłaszanych w Polsce. Bez zwiększenia tej wielkości i polepszenia wskaźnika dyfuzji<sup>13</sup> nie możemy liczyć, że gospodarka naszego kraju zanotuje znaczny wzrost konkurencyjności. Dotyczy to również udziału produktów *high-tech* w sprzedaży przemysłowej, który jest co prawda stabilny, ale na bardzo niskim poziomie w porównaniu z krajami rozwiniętymi.

<sup>10</sup> Z tego powodu UE w 2000 r. na szczycie w Lizbonie powołała m.in. Europejską Radę ds. Badań Naukowych i podjęła decyzję o prowadzeniu skoordynowanych badań naukowych za pomocą europejskich platform technologicznych (więcej zob. E. Flejterska, *Transfer wiedzy jako podstawa przewagi konkurencyjnej regionu*, „Europa Regionum” 2008, t. 11, s. 145).

<sup>11</sup> Osiągnięcie zadowalających rezultatów wymaga jednak zmiany nastawienia kulturowego. W tym zakresie należy powrócić do początków chrześcijaństwa, kiedy to kreatywność i wynalazczość dawały radość, a to przyczyniało się do gwałtownego wzrostu naszej kultury.

<sup>12</sup> Polska jest bowiem zaliczana w UE do najgorszej grupy pod względem innowacyjności – „tracących grunt”. E. Szostak, *Poziom rozwoju nauki i techniki w nowoczesnej gospodarce (Polska na tle UE)*, w: *Tworzenie i realizacja polityki społeczno-ekonomicznej w Polsce. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. E. Kryńska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008, s. 81.

<sup>13</sup> Wskaźnik dyfuzji wynalazków jest to stosunek liczby tzw. krajogłoszeń patentowych dokonanych w danym roku przez wynalazców krajowych za granicą do liczby zgłoszeń patentowych dokonanych przez wynalazców krajowych w danym kraju w roku poprzednim.

W związku z ekspansją międzynarodowych koncernów na nowe nisze rynkowe eliminowane są z nich krajowe przedsiębiorstwa, które dotąd nie odczuwały z tego tytułu poważniejszych zagrożeń. Warunkiem sukcesu w takich realiach staje się profesjonalizm działania i ciągła innowacyjność pozwalająca utrzymać stałą przewagę nad rywalami. Oznacza to, że rozwój, a nawet istnienie silnych przedsiębiorstw zależy w głównej mierze od innowacyjności. Powoduje to, że wspieranie rozwoju i transferu nowoczesnych technologii musi być traktowane jako jeden z najistotniejszych elementów realizacji polityki gospodarczej naszego kraju. Należy stworzyć proinnowacyjny system zarządzania gospodarką, który jest niezbędną przesłanką nowoczesnego rozwoju gospodarczego kraju. System ten powinien oddziaływać stymulująco na wdrażanie postępu, zarówno pozytywne (w postaci zysków z rentowności w gospodarce), jak i negatywne (eliminacja z rynku podmiotów, które nie są w stanie sprostać jego wymogom). Zapewnić musi, co jest bardzo ważne, odpowiednie źródła i system transferu techniki do gospodarki, w tym także zachowanie właściwych relacji między źródłami własnymi a zewnętrznymi. Należy również pamiętać, by był on odpowiednio powiązany w procesie gospodarczym z pozostałymi czynnikami, tj. siłą roboczą i akumulacją. W budżetach państwa, w tym na 2015 rok, niestety nie ma nic na temat polityki innowacyjnej, chociaż proces innowacyjny jest wynikiem nie tylko samoczynnie oddziaływających mechanizmów i instrumentów ekonomicznych w gospodarce, ale również świadomie i celowo realizowanych funkcji państwa. Proinnowacyjna polityka państwa ma decydujące znaczenie dla zmian innowacyjno-technicznych w gospodarce. Wymaga to jednak całościowego spojrzenia na procesy innowacyjne. Należy bowiem uwzględniać wszystkie strony związane z procesem innowacyjnym, tj. firmy, państwo oraz naukę. Każda z nich jest bardzo ważna i ma do spełnienia określoną rolę. Współpraca i oddziaływanie wszystkich sfer powoduje powstanie nowoczesnych, interakcyjnych i spiralnych modeli procesów innowacyjnych<sup>14</sup>.

Pragnąc oprzeć rozwój kraju na przedsiębiorstwach innowacyjnych, musimy pamiętać o otoczeniu, które powinno mechanizmom tym sprzyjać, ponieważ „środowisko” odgrywa bardzo dużą rolę w procesie innowacyjnym (niektórzy autorzy twierdzą nawet, że jest ono źródłem innowacji, a nie przedsiębiorstwo). Państwo powinno więc dążyć do stworzenia takiego środowiska, co jest procesem bardzo skomplikowanym i wymaga również zmiany zachowania ze strony jednostek gospodarczych<sup>15</sup>. Ważne jest, by korzystać z doświadczeń krajów lub regionów wyżej rozwiniętych i unikać ich błędów, szczególnie że Unia Europejska oraz

<sup>14</sup> Obecnie bowiem mówimy o modelu sieciowym rozwoju innowacji (zob. *Wiedza a wzrost gospodarczy*, red. L. Zienkowski, Scholar, Warszawa 2003, s.124).

<sup>15</sup> Dotyczy to szczególnie eliminacji starych i zbyt konserwatywnych nawyków w unowocześnianiu wyrobów oraz stworzenia warunków stymulujących procesy innowacji.

poszczególne kraje wchodzące w jej skład proponują oraz współfinansują w Polsce tworzenie programów mających na celu promowanie zmian technicznych i wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach.

Dla Polski szczególnie ważne są nakłady na inwestycje innowacyjne w obecnym okresie. Restrukturyzacja gospodarki mająca na celu zmianę tradycyjnego przemysłu oraz likwidację dysproporcji rozwojowych wymaga znacznych inwestycji. Potrzebna jest jednak aktywna polityka państwa, która będzie wywierała znaczący wpływ na programy przedsięwzięć innowacyjnych podmiotów gospodarczych w kierunku dynamizacji rozwoju oraz przeciwdziałania utrwalaniu się i pogłębianiu nierówności między regionami<sup>16</sup>. Należy przy tym pamiętać, by kształtowana przez państwo polityka inwestycyjna nie prowadziła w kierunku zwiększania kosztów społecznych (np. na skutek zanieczyszczenia środowiska naturalnego) i „dewastacji” człowieka, a więc powinna uwzględniać również wymiar społeczny.

Zainicjowanie strategii innowacyjności w polskiej gospodarce winno opierać się w pierwszej kolejności na uruchomieniu ich wewnętrznych źródeł, dołączając do nich również zewnętrzne źródła innowacyjności oraz wszelkie zagraniczne środki pomocowe. Polityka państwa w tym zakresie powinna sprowadzać się przede wszystkim do:

- regulowania ogólnych rozmiarów inwestycji,
- kształtowania pożądanej struktury inwestycji,
- dbałości o wysoką efektywność inwestycji.

Kluczem do sukcesu powinna być doskonale wykwalifikowana siła robocza. Bez tego istotnego czynnika nie da się stworzyć bazy dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, nie wspominając nawet o tworzeniu systemów innowacji – czy to na poziomie regionalnym, czy krajowym. Jest to zatem jedno z podstawowych wyzwań, jakie stoją przed Polską. Konieczne jest wprowadzenie nowych, klarowniejszych i skuteczniejszych regulacji prawnych w takich dziedzinach, jak: system edukacyjny, polityka przemysłowa, wspieranie badań naukowych, polityka konkurencji, system fiskalny i polityka finansowa.

Głównym źródłem finansowania inwestycji w przypadku polskich firm jest nadwyżka finansowa, dlatego regres zysków netto wpływa znacząco na ograniczenie działań rozwojowych. Pogorszenie sytuacji przedsiębiorstw powoduje dodatkowo obniżenie zdolności kredytowych firm. Niestety, również w tym

<sup>16</sup> Analiza inwestycji z punktu widzenia przestrzennego pokazuje bowiem wysoką koncentrację inwestycji w dużych aglomeracjach. Oznacza to pogłębianie się niekorzystnych tendencji polaryzacyjnych, prowadzących do trwałej marginalizacji w procesach rozwoju części terytorium kraju. Niezależnie od zwiększania kompetencji jednostek samorządu terytorialnego (więcej na temat rozwoju samorządu terytorialnego zob. np. K. Pająk, *Samorząd terytorialny w procesie transformacji w Polsce*, w: *Gospodarka rynkowa w Polsce – 20 lat transformacji*, red. K. Pająk, „Zeszyt Naukowy” nr 130, UE w Poznaniu, Poznań 2009, s. 158-182.

zakresie projekt budżetu państwa na 2015 rok należy zaopiniować negatywnie. Częste zmiany prawa, jego interpretacji oraz systematyczne zwiększanie poziomu fiskalizmu nie sprzyjają innowacyjności gospodarki oraz rozwojowi nowoczesnego rynku pracy. Stanowią natomiast źródła do rozwoju szarej strefy i zagrażają dochodom budżetowym<sup>17</sup>.

#### **4. Eksport jako czynnik wzrostu gospodarczego w Polsce**

Kolejną barierą w osiągnięciu wysokiego tempa wzrostu gospodarczego (szczególnie w kontekście obecnej niestabilności w ujęciu globalnym, m.in. wojny na Ukrainie i embarga wobec Rosji) może być krajowy eksport. W zdecydowanej większości skupiony jest on wokół sektorów rolniczych oraz niskiej i średniej technologii (takich jak meble czy montaż samochodów). Część dawniej znaczących sektorów notuje malejące udziały w eksporcie (np. przemysł lekki), gdyż są substytuowane przez niskokosztowy import z Azji. Przewaga kosztowa, jaką dotychczas notowały polskie przedsiębiorstwa, powoli ulega zniwelowaniu. Wprawdzie od momentu przemian systemowych następował wzrost znaczenia sektorów bardziej zaawansowanych technologicznie, jednak tempo to jest zbyt wolne. Dlatego udział Polski w światowym handlu w sektorach wysokich technologii jest znacząco mniejszy niż w innych krajach naszego regionu (podobnie jak całłościowy poziom otwarcia gospodarki), tj. np. w Czechach (15% całego eksportu) czy na Węgrzech (22% całego eksportu). Porównywalny jest natomiast do niektórych krajów rozwijających się – Argentyny, Peru, Kolumbii czy RPA – przy znacznie większym otwarciu polskiej gospodarki niż tych krajów.

W budżecie państwa na poszczególne lata nie widać było działań mających krótkookresowo wspomóc polski eksport oraz długookresowo zmienić jego strukturę. Uwaga ta dotyczy również projektu na rok następny. Ponadto w kontekście embarga na polskie wyroby i niepewności co do rozwoju gospodarki UE należy domniemać, że tempo wzrostu eksportu<sup>18</sup> może maleć, co przełoży się na mniejszy wzrost PKB i tym samym znaczne utrudnienie zakładanych celów rozwoju gospodarczego kraju.

<sup>17</sup> Z tego powodu należy ocenić jako optymistyczne dochody z tytułu akcyzy. Wprawdzie dzięki akcyzie nałożonej na alkohol i tytoń (w przypadku papierosów nawet wyższej niż określona przez UE) w ubiegłym roku do kasy państwa wpłynęło ponad 40 mld zł, jednak coraz więcej osób przestaje kupować papierosy z legalnych źródeł, przez co wpływy z tytułu akcyzy w roku 2015 mogą być niższe.

<sup>18</sup> Negatywnie należy także ocenić brak w budżecie państwa na rok 2015 szacunków bezpośredniego i pośredniego wpływu konfliktu Rosji z Ukrainą na polską gospodarkę.

Konsekwencją zaniechań w polityce gospodarczej i braku polityki przemysłowej jest coraz gorsza pozycja Polski w międzynarodowych opracowaniach poświęconych czynnikom kreacji konkurencyjności i wzrostu. Zgodnie z zaprezentowanymi przez NBP danymi w rankingu konkurencyjności Światowego Forum Gospodarczego nasz kraj zajmuje 43. pozycję (jest to spadek o jedno miejsce w porównaniu z ubiegłym rokiem)<sup>19</sup>. Mimo że jesteśmy jedną z najbardziej konkurencyjnych gospodarek wśród krajów postsocjalistycznych i pozycja naszego kraju oceniana jest jako stabilna, obserwujemy systematyczną tendencję spadkową od 2010 r., kiedy to zajmowaliśmy miejsce 39. Jest to szczególnie niepokojące, ponieważ inne kraje regionu odrabiają zaległości (w tym roku wyprzedziły nas Czechy, które poprawiły swoją pozycję aż o 9 miejsc, a od lat najlepiej radzi sobie w tym zestawieniu Estonia). Państwo powinno podjąć więc działania, by to zmienić, ponieważ, jak stwierdził prof. Piotr Boguszewski z NBP: „Może zacząć niepokoić ta zarysowująca się tendencja spadkowa konkurencyjności polskiej gospodarki. Szczególnie że państwa naszego regionu szybko zwiększają swoją konkurencyjność i poprawiają swoje pozycje w tym rankingu. To dowód na to, że w globalnym świecie, aby nie zostać w tyle, trzeba wytrwale i energicznie iść do przodu”<sup>20</sup>.

Wciąż nie odrobiliśmy zaległości, jeśli chodzi o podstawowe składniki rozwoju, takie jak infrastruktura czy jakość instytucji (szczególnie otoczenie regulacyjne). Dlatego przedsiębiorcy w Polsce jako największy problem mający wpływ na konkurencyjność naszej gospodarki wskazali prawo podatkowe, które krytykowali za zmienność i nieprzewidywalność. Prawo podatkowe i przepisy dotyczące zatrudnienia uznano za nadmiernie rozbudowane i zbyt restrykcyjne, a przez to znacząco utrudniające prowadzenie działalności gospodarczej<sup>21</sup>. Negatywnie oceniono też infrastrukturę. Mimo istotnych zmian, jakie zaszły w ostatnich latach, wciąż jest ona oceniana jako niedostatecznie rozwinięta w porównaniu z innymi krajami europejskimi. Dotyczy to przede wszystkim jakości dróg i kolei. Nie najlepsze oceny zebrały także krajowe instytucje sektora rządowego – przede

<sup>19</sup> Zob. [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl). [2.10.2014].

<sup>20</sup> <http://tvn24bis.pl/informacje,187/polska-spada-w-rankingu-konkurencyjnosci-szwajcaria-liderem,464560.html> [1.10.2014].

<sup>21</sup> Niestety, w Uzasadnieniu stwierdzono, że nie są planowane zasadnicze zmiany w systemie podatkowym, nie zmienia się stawki VAT, nie będą waloryzowane progi podatkowe oraz zryczałtowane koszty uzyskania przychodów i kwoty zmniejszające podatek (co oznacza, że biedniejsi będą płacić relatywnie większe podatki). Polska jest jedynym krajem w Europie, który wprowadził akcyzę na energię elektryczną. Lista produktów i usług objętych tym podatkiem nieustannie się powiększa. Wysokie opodatkowanie nie sprzyja natomiast wzrostowi gospodarczemu i tym samym polepszeniu jakości życia społeczeństwa. Podobne wątpliwości budzi działalność administracji podatkowej. Zob. A. Kasperowicz-Stępień, *Reforma polskiej administracji podatkowej*, w: *Czas na pieniądze. Zarządzanie finansami*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013, s. 103-110.



wszystkim z powodu niesatysfakcjonującego poziomu zaufania społecznego, ale także za nieoptymalne wydatkowanie środków publicznych<sup>22</sup>. Bardzo słabo została oceniona innowacyjność – polskie firmy wciąż bowiem za mało inwestują w prace badawczo-rozwojowe i nie rozwijają współpracy w tej dziedzinie z uczelniami. Niewiele jest także rządowych zamówień na zaawansowane technologicznie produkty, które mogłyby przyczynić się do zmiany tej sytuacji. Nie myśląc nawet o wzroście, ale by utrzymać konkurencyjność, niezbędne są istotne reformy strukturalne, nakierowane przede wszystkim na rozwój innowacji oraz gospodarki opartej na wiedzy, zwiększające zasoby kapitału ludzkiego. Niestety – projekt budżetu państwa na 2015 rok ani budżety z ostatnich kilku lat nie przewidywały takich działań ani nie określały ewentualnie środków, jakie na tego typu działania może przeznaczyć państwo.

## Podsumowanie

Analizując budżet państwa z ostatnich kilku lat oraz prognozę na rok następny, można stwierdzić, że nie widać, by rząd zamierzał podjąć działania mające spowodować realizację (choćby na poziomie określonym jako minimum) bardzo ważnych celów dla rozwoju gospodarki polskiej, a uwidocznionych w wielu dokumentach. Przekłada się to również na brak odpowiednich środków na finansowanie eliminacji barier oraz najważniejszych czynników rozwoju gospodarczego. Dlatego następny rok należy uznać za stracony w kontekście budowy nowoczesnej gospodarki, szybkiego tempa rozwoju gospodarczego oraz znacznej poprawy poziomu życia społeczeństwa. Oczekiwać więc można dalszego zwiększenia dysproporcji rozwojowych między małymi i dużymi miastami oraz wsią, jak również utrzymania tempa emigracji zarobkowej. Trudno będzie również polepszyć jakość życia osób starszych, która w Polsce jest niska. W rankingu ONZ „Global Age Watch” jakość życia osób powyżej 60. roku życia w Polsce była najniższa z krajów należących do Unii Europejskiej<sup>23</sup>. Kraj nasz został sklasyfikowany na 62. miejscu (na 91 państw)<sup>24</sup>. Podobnie jest z oceną poziomu życia ludzi młodych. Według powyżej przytoczonego raportu ONZ ocena dbania przez państwo o rynek pracy i zapewnienie obywatelom dostępu do edukacji, wymiaru

<sup>22</sup> Alan Greenspan uważa natomiast, że jednym z ważniejszych czynników wpływających na globalny wzrost jest jakość instytucji państwowych odpowiadających za gospodarke: A. Greenspan, *Era zawirowań. Krok w nowy wiek*, Muza, Warszawa 2008, s. 284 i in.

<sup>23</sup> Według ONZ lepiej niż w Polsce żyje się seniorom w takich państwach, jak Tadżykistan (52. miejsce), Wietnam (53.), Kolumbia (54.) czy Białoruś (60.).

<sup>24</sup> Należy zwrócić uwagę, że obecnie w naszym kraju osoby powyżej 60. roku życia stanowią 20,4% populacji, ale w 2050 r. odsetek ten wzrośnie do ponad 35%.

sprawiedliwości, infrastruktury i służby zdrowia wypada dla Polski negatywnie. Zajmujemy w nim 49. miejsce, czyli notujemy jeden z najgorszych wyników, jeśli chodzi o państwa zachodnie<sup>25</sup>. W zakresie jakości bazy prawnej i cyfryzacji społeczeństwa, a więc czynników ważnych z punktu widzenia budowy gospodarki opartej na wiedzy, zajmujemy 57. miejsce (m.in. za Azerbejdżanem, który ułokował się na pozycji 55.)<sup>26</sup>.

W zakresie finansów publicznych konieczna jest ich głęboka reforma, zwiększenie przejrzystości oraz ograniczenie szarej strefy w budżecie państwa. Jednak, co należy ocenić negatywnie, w projekcie budżetu państwa na 2015 rok takich działań nie przewidziano. Tym samym nie są realizowane deklaracje złożone przez premiera w *exposé*, że solidarna polityka społeczna będzie realizowana na podstawie długoterminowej strategii. „Będzie ona wyprzedzać możliwe zdarzenia i procesy społeczne. Będzie aktywna i sama będzie także aktywizowała ludzi, całe społeczeństwo”. Pieniądze publiczne będą inwestowane w „wydatki o charakterze rozwojowym, a więc promujących właśnie przedsiębiorczość i innowacyjność. Gospodarka wiedzy, czy społeczeństwo wiedzy to naprawdę może i musi stać się w Europie także polską specjalnością”<sup>27</sup>. Zmianie ulegnie rynek pracy. Zmniejszać się będzie liczba miejsc, gdzie potrzebna jest tania siła robocza (a więc niewielkie kwalifikacje i niskie wynagrodzenie), na rzecz stanowisk wymagających rozwiniętych umiejętności (ale za to wysoko płatnych).

Nierealizowanie strategii wpływa też na brak kompleksowości prowadzonych działań i oznacza nieumiejętność komponowania narzędzi tworzących m.in. politykę zatrudnienia w taki sposób, by uwzględniać wszystkie aspekty: począwszy od systemu edukacyjnego, który powinien przygotowywać zawodowo przyszłych pracowników zgodnie z potrzebami rynku pracy i pozwolić na zmianę kwalifikacji w ciągu trwania kariery zawodowej, a kończąc na wprowadzanych rozwiązaniach podatkowych i z zakresu prawa pracy. Działania mają charakter krótkookresowy i daleki od optymalizacji. Potwierdzają to dane raportu poświęconego kapitałowi ludzkiemu, który opracowało Światowe Forum Ekonomiczne. W zakresie dostępu do rynku pracy zajmujemy 63. miejsce (wyprzedziła nas pod tym względem nawet Sri Lanka)<sup>28</sup>. Nie potrafimy bowiem wysondować potrzeb rynku pracy i przygotować zasobów wymaganych specjalistów.

Determinowanie polityki budżetowej bieżącymi sprawami powoduje, że nie tworzy się systemu, który, wykorzystując instrumenty pozwalające na stworzenie dodatkowej pętli sprzężenia zwrotnego (powszechnie tzw. koła zamachowe),

<sup>25</sup> O rozwój kapitału ludzkiego lepiej dbają nawet Kazachstan (45. miejsce) i Tajlandia (44.).

<sup>26</sup> Gazeta Prawna, [www.gazetaprawna.pl/artykuly/736564,polska-tu-sie-nie-da-zyc-latwiej-umrzec.html](http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/736564,polska-tu-sie-nie-da-zyc-latwiej-umrzec.html) [2.07.2014].

<sup>27</sup> [www.rp.pl/artykul/71439.html?p=4](http://www.rp.pl/artykul/71439.html?p=4) [20.08.2014].

<sup>28</sup> <http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/736564,polska-tu-sie-nie-da-zyc-latwiej-umrzec.html> [2.10.2014].

doprowadzi do wykorzystania posiadanych zasobów w sposób optymalny. Zwiększyłyby to zdecydowanie relacje między nakładem a efektem (m.in. poprzez wybieranie tylko tych instrumentów, które dają efekt większy niż nakład), co jest szczególnie ważne z uwagi na ograniczoność środków, jakimi dysponuje państwo. Działający system powinien mieć charakter długookresowy oraz pozwolić na wybór najlepszego instrumentu i kanału transmisji pomocy. Podstawą takiego systemu powinno być określenie zbioru czynników sukcesu, które pozwolą wykorzystać szanse i pokonać zagrożenia.

Osiągnięcie optymalizacji działania systemu wymaga rozbudowy procedur i praktyki konsultacji społecznych oraz takich mechanizmów, jak „wysłuchanie publiczne”. W Polsce rząd przeprowadza liczne konsultacje, jednak są one pozorne. Partnerzy społeczni do współpracy zapraszani są na późnych etapach przygotowania dokumentów, nawet gdy ich te dokumenty dotyczą. Zostawia się im przy tym mało czasu na wypracowanie stanowiska (np. tydzień w przypadku budżetu państwa). Przeczy deklaracjom rządu (np. stworzonemu w 2011 r. w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej programowi „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych”, który zawiera przegląd obszarów podejmowanych między wyróżnionymi podmiotami, dostarcza minimalnych oczekiwań, jakie muszą być spełnione, aby mówić o współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego i organizacjami pozarządowymi, a także opisuje standardy, jakimi powinny kierować się współpracujące ze sobą podmioty) i wytycznym UE. Nie możemy więc się dziwić, że bardzo duża grupa Polaków uważa, iż nie ma żadnej możliwości wpływu na bieg spraw publicznych na poziomie krajowym (79%) i lokalnym (56%), co pokazały zrealizowane przez CBOS badania pt. „Poczucie wpływu na sprawy publiczne”.

Znalezienie możliwości współpracy pomiędzy władzą a obywatelami, określenie jej standardów oraz zadbanie o jakość wypracowanych rozwiązań stanowi ważne zagadnienie dla władz. Wyzwaniem współczesności jest bowiem podejmowanie skutecznych działań służących osiągnięciu zamierzonych celów rozwoju gospodarczego przy zdefiniowaniu wartości i relacji z interesariuszami oraz efektywnym wykorzystaniu zasobów. Należy budować spójny system współpracy, oparty na ustalonych zasadach, przemyślanych formach i narzędziach. Istotne jest, aby był on systematycznie monitorowany i udoskonalany – wycinkowe stosowanie różnych narzędzi nie zapewnia sprawnej współpracy obu stron. Warto dobierać i stosować narzędzia oraz wzorce działania, które pozwolą na efektywne rozwiązywanie problemów i wykorzystywanie szans rozwoju społeczności.

Sukces programów rządowych uzależniony jest w znacznym stopniu od instytucji wdrażających. Obecna struktura instytucjonalna jest złożona i nie pozwala na jasne przypisywanie zadań oraz odpowiedzialności. Zdarza się, że instytucja odpowiadająca za politykę ma ograniczone możliwości wpływania na działalność innej, która zajmuje się jej wdrażaniem.

Polityka przeciwdziałania bezrobociu i podnoszenia jakości życia społeczeństwa powinna uwzględnić szczególnie edukację. Inwestowanie w oświatę jest konieczne dla tworzenia potencjału wzrostu gospodarczego wobec zmian demograficznych i technologicznych kształtujących współczesny rynek pracy. Czynnikiem pracy jest jednym z podstawowych zasobów, a jego poziom zależy od jakości edukacji. Pozwala bowiem ona na stworzenie gospodarki opartej na wiedzy. Efektywne wykorzystywanie wiedzy przejawia się m.in. w lepszej współpracy między rządem, sektorem prywatnym oraz społeczeństwem, co prowadzi do wzrostu konkurencyjności narodu i w znaczący sposób sprzyja rozwojowi gospodarczemu i społecznemu.

## Literatura

- Aktualizacja prognozy zapotrzebowania na paliwa i energię do roku 2030*, Agencja Rynku Energii S.A., Warszawa 2011.
- Flejterska E., *Transfer wiedzy jako podstawa przewagi konkurencyjnej regionu*, „Europa Regionum” 2008, t. 11.
- Gomułka S., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa 1998.
- Gostomczyk W., *Czy Polska kształtuje nowoczesną gospodarkę niskoemisyjną*, w: *Gospodarka niskoemisyjna. Uwarunkowania i wyzwania*, red. J. Mazurkiewicz, K. Pająk, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2014.
- Greenspan A., *Era zawirowań. Krok w nowy wiek*, Muza, Warszawa 2008.  
<http://tvn24bis.pl/informacje,187/polska-spada-w-rankingu-konkurencyjnosciszwajcaria-lidere-m,464560.html> [1.10.2014].
- Jankiewicz S., *Przedsiębiorczość – podstawowy czynnik wzrostu konkurencyjności gospodarki Polski*, w: *Przedsiębiorczość w edukacji*, red. nauk. A. Andrzejczak, AE w Poznaniu, Poznań 2008.
- Jankiewicz S., *Wpływ budowy elektrowni atomowej w Polsce na rynek energii elektrycznej*, w: *Ekonomia i zarządzanie energią a rozwój gospodarczy*, red. K. Pająk, A. Ziomek, S. Zwierzchlewski, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2013.
- Kasperowicz-Stępień A., *Reforma polskiej administracji podatkowej*, w: *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013.
- Mazurkiewicz J., *Polityka energetyczna Polski – wyzwania i problemy*, w: *Szkice o współczesnej polityce gospodarczej*, red. K. Pająk, J. Mazurkiewicz, P. Błaszczak, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2012.
- Pająk K., *Samorząd terytorialny w procesie transformacji w Polsce*, w: *Gospodarka rynkowa w Polsce – 20 lat transformacji*, red. K. Pająk, „Zeszyt Naukowy” nr 130, UE w Poznaniu, Poznań 2009.
- Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, red. nauk. M. Boni, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, lipiec 2009.
- Soliński J., *Sektor energii świata i Polski. Początki, rozwój, stan obecny*, IGSMiE PAN, Kraków 2012.
- Szostak E., *Poziom rozwoju nauki i techniki w nowoczesnej gospodarce (Polska na tle UE)*, w: *Tworzenie i realizacja polityki społeczno-ekonomicznej w Polsce. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. E. Kryńska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.

*Wiedza a wzrost gospodarczy*, red. L. Zienkowski, Scholar, Warszawa 2003.

Winiarski B., *Uwarunkowania zewnętrzne a wyzwania dla narodowej polityki ekonomicznej Polski*, w: *Spójność czy konkurencyjność – dylemat polityki UE*, red. M. Klamut, UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[www.gazetaprawna.pl/artykuly/736564,polska-tu-sie-nie-da-zyc-latwiej-umrzec.html](http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/736564,polska-tu-sie-nie-da-zyc-latwiej-umrzec.html) [2.10.2014].

[www.rp.pl/artykul/71439.html?p=4](http://www.rp.pl/artykul/71439.html?p=4) [20.08.2014].

### **The state budget and barriers to the economic development of Poland**

**Abstract.** *The article presents an analysis approved by the Council of Ministers of the draft state budget for the year 2015 and an assessment of whether it takes into account the implementation of medium and long term development strategies of the country. This is very important because the current sources of growth are being systematically depleted, which will cause a reduction in GDP growth.*

**Keywords:** *economic policy, growth factors, state budget*



### **Anton Slonimski**

Министерство экономики  
Республики Беларусь  
Научно-исследовательский  
экономический институт  
e-mail: sloni@tut.by  
tel. 37 529 564 02 03

### **Maryna Slonimska**

Витебский филиал УО ФПБ  
Международный университет  
«МИТСО»  
Кафедра логистики  
e-mail: marina\_slonimska@tut.by  
tel. 37 529 564 02 03

## **Научно-инновационные кластеры и технологические платформы: факторы успеха и перспективы взаимодействия**

***Резюме.** В статье анализируются белорусская, российская и европейская политики стимулирования новых инструментов инновационного развития – кластеров и технологических платформ. Показано, что научно-инновационные кластеры и технологические платформы пока что представляют собой разрозненные сетевые инициативы. В статье изложено несколько направлений возможного укрепления связей между кластерами и технологическими платформами, ориентированных на синергию их взаимодействия.*

***Ключевые слова:** научно-инновационные кластеры, технологические платформы, инструменты поддержки, предпринимательские сети, государственно-частное партнерство, синергия взаимодействия*

### **Введение**

Ряд стратегических и проектных документов, подготовленных в последние два-три года в целях повышения эффективности научной сферы и превращения результатов исследований и разработок в востребованный экономикой и обществом интеллектуальный продукт, предусматривает в Республике Беларусь реализацию кластерного принципа организации научно-инновационной деятельности и идеологии технологических платформ.

Хронологически первыми в качестве эффективного инструментария организации современного научно-технологического и инновационного процесса были предложены кластеры как одна из форм гибкой межведомственной и междисциплинарной кооперации по сетевому принципу<sup>1</sup>. В то же время практическая реализация обеих форм еще сильно отличается от «модельных» представлений, и с этой точки зрения научно-инновационные кластеры и технологические платформы пока что являются самостоятельными разрозненными инструментами, находящимися в неопределенной позиции по отношению друг к другу.

## **1. Кластерная кооперация как инструмент инновационного развития**

Доступные сегодня результаты исследований не дают однозначного ответа на вопрос о том, какими должны быть «модельные» кластеры и правительственные меры их поддержки. Даже само понятие кластеров весьма многообразно. Под ними понимаются образования совершенно разного рода – от инновационных систем до цепочек создания добавленной стоимости (табл. 1).

Советом Министров Республики Беларусь 16.01.2014 г. утверждена концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров. В ней даны определения ряду применяемых в документе терминов. Так, под кластером понимается «совокупность территориально локализованных юридических лиц, а также индивидуальных предпринимателей, взаимодействующих между собой на договорной основе и участвующих в процессе создания добавленной стоимости», под кластерной инициативой – «документально подтвержденное намерение организаций (индивидуальных предпринимателей) содействовать формированию кластера на определенной территории и выступать его участниками». Инновационно-промышленный кластер, согласно упомянутому документу, – это «кластер, участники которого обеспечивают и осуществляют инновационную деятельность, направленную на разработку и производство инновационной и высокотехнологичной (наукоемкой) продукции»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Г. Яшева, *Кластеры в белорусской экономике*, «Наука и инновации» 2012, № 8, с. 28-30.

<sup>2</sup> Постановление Совета Министров Республики Беларусь 16.01.2014 г., № 27 «Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и мероприя».



Таблица 1. Концепции кластеров, принятые в некоторых странах Европы

Страна	Концепция кластера
Австрия	Производственные сети, инновационные сети, сети взаимодействия
Бельгия	Производственные цепочки и сети, инновации и кооперация
Великобритания	Региональные инновационные системы
Германия	Однотипные фирмы и инновационные системы
Дания	Ресурсные зоны
Испания	Инновационные системы
Италия	Межотраслевые потоки знаний
Нидерланды	Цепочки создания добавленной стоимости и производственные сети
Норвегия	Цепочки создания добавленной стоимости и производственные сети
Финляндия	Комбинации фирм, связанных друг с другом трансфером знаний
Швейцария	Инновационные сети
Швеция	Системы взаимосвязанных фирм из различных отраслей промышленности

Источник: *Boosting Innovation. The Cluster Approach. OECD Proceedings*, OECD publication Service, 1999.

Следует отметить, что автором экономического понятия «кластер» считается профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер. Ученый представил его в качестве сконцентрированной по географическому принципу группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков (в том числе услуг), фирм в соответствующих отраслях, и других организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, а также торговых объединений), которые в определенных областях, конкурируют между собой, но вместе с тем ведут совместную работу. По мнению Портера, наиболее конкурентоспособные отрасли в наше время развиваются по кластерному принципу, а поддержка формирования кластеров способствует увеличению конкурентоспособности экономик стран в целом<sup>3</sup>.

Результаты специального изучения 200 кластерных инициатив в различных регионах мира, проведенного авторами исследования «The Cluster Initiative Green Book» в стартовые годы XXI века, показали, что инновационная деятельность и распространение технологий – одна из важнейших целей создания и деятельности кластеров. Ее реализовывали 75% рассмотренных кластерных инициатив. Это позволило сделать вывод о том, что террито-

<sup>3</sup> М. Портер, *Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран*, Международные отношения, Москва 1993, с. 896.

риальная кластеризация способствует повышению инновационной активности хозяйствующих субъектов<sup>4</sup>.

Усиление роли кластеров стало одним из приоритетов инновационного развития экономик стран Евросоюза. Основы современной кластерной политики в Европе были сформулированы в Сообщении комиссии европейских сообществ от 17 ноября 2008 года «На пути к кластерам мирового уровня в ЕС: внедрение расширенной инновационной стратегии». В документе, в частности, говорится о необходимости согласованных мер по созданию условий для повышения уровня европейских кластеров и их выходу на мировой рынок. «Устойчивая рыночная фрагментация, слабые связи между кластерами внутри еврозоны приводят к тому, что европейские кластеры не обладают достаточной критической массой и инновационным потенциалом, чтобы быть конкурентоспособными в условиях глобальных рынков. Стремление к превосходству должно стать однозначным приоритетом»<sup>5</sup>.

Эти положения служат также достижению целей Лиссабонской стратегии (в модернизированном варианте – стратегия «Европа 2020»), направленной на рост конкурентоспособности и снижение социальной напряженности. Среди ее приоритетов: повышение занятости, рост инвестиций в образование, инновации и науку, снижение уровня бедности, новая промышленная политика, поддержка малого и среднего бизнеса, углубление единого европейского рынка.

Инициатива превосходства стала успешным примером кластерной политики Германии, направленным на реализацию регионального исследовательского потенциала научных, учебных учреждений и предприятий. В течение трех конкурсных отборов в последние годы независимое жюри выбрало 15 кластеров, которые получают в целом 600 млн. евро на развитие своих программ и одновременно вкладывают такую же сумму собственных средств. Для участия в конкурсе нет тематических ограничений, но важно, чтобы концепция вносила вклад в развитие рынков будущего. Тематика исследований победителей последнего конкурса (2012 г.) отражает наиболее актуальные приоритеты принятой в 2006 г. национальной «Стратегии высоких технологий»: БиоЭкономика, индивидуализированная иммунотерапия, электромобильность, умные технические системы,

<sup>4</sup> O. Solvell, G. Lindqvist, C. Ketels, *The Cluster Initiative GreenBook*, 2003, [www.cluster-research.org](http://www.cluster-research.org) [10.09.2014].

<sup>5</sup> *Сообщение Комиссии Европейских сообществ Совету, Европейскому парламенту, Европейскому экономическому и социальному Комитету и Комитету регионов: на пути к кластерам мирового уровня в ЕС: внедрение расширенной инновационной стратегии: офиц. текст*, Брюссель 2008, с. 5.

производство карбона. Действие данной инициативы было продлено до 2017 года с бюджетом 2,7 млрд евро<sup>6</sup>.

Учитывая сложную систему мобилизации финансовых ресурсов, зависящую от федерального уровня и уровня земель, большого количества участников, влияющих на процесс финансирования и выбора получателей средств, отсутствие единого органа управления инновационной политикой (средства федерального бюджета на научные исследования распределяются между тремя ведомствами) данные инициативы были своевременны и обеспечили условия определённой финансовой стабильности для проведения кластерноориентированных преобразований.

Современная политика Франции, направленная на ликвидацию сложившегося технологического отставания страны от США и стран Азиатско-Тихоокеанского региона, опирается на т. н. полюса конкурентоспособности – объединения предприятий, научных лабораторий и образовательных учреждений, располагающихся на определенной территории и сотрудничающие с целью разработки инновационных проектов, конкурентоспособных на международном рынке. В настоящее время во Франции работает 77 полюсов или кластеров, 7 из них имеют статус международного значения<sup>7</sup>.

Чтобы создать условия для формирования инновационных кластеров власти Финляндии предпринимают шаги для укрепления позиций университетов в национальной инновационной системе и выведения их из состояния «интровертности». Предполагается, что «переформатированные» университеты станут центрами кластеров инновационного роста. В целом такой кластер должен представлять собой совокупность лидирующих в мире центров подготовки кадров, исследовательских институтов и высокотехнологичных компаний, обеспечивающих коммерциализацию инноваций в определенных областях, на которых сфокусирована стратегия инновационной политики страны. Одним из следствий такого подхода станет не только возможность выхода финских исследователей и разработчиков на мировой уровень компетенций и инновационных инициатив, но и привлекательность работы в таких системах для ученых мирового класса из-за рубежа.

Для укрепления кластеров ведется работа по объединению разрозненных в настоящее время и даже находящихся в разных регионах, но дополняющих друг друга в своих компетенциях университетов в более крупные образования. В кластеры предполагается также интегрировать и политехнические институты как организации, способные обеспечить развитие в них прикладных

<sup>6</sup> Наука и инновации, выбор приоритетов, отв. ред. Н.И. Иванова, ИМЭМО РАН 2012, с. 134.

<sup>7</sup> А. Нещадин, Д. Треву, О французском опыте создания полюсов конкурентоспособности, «Общество и экономика» 2012, № 5, с. 129.

исследований. Тем самым будет изменено нынешнее положение, когда между университетами и политехническими институтами связи практически отсутствуют. Будет реализована программа (с бюджетом 50 млн евро) усиления инновационной направленности университетов и их связей с прикладными центрами – политехническим институтами и государственными НИИ. При этом в ближайшие годы правительство намерено существенно сократить число государственных НИИ и улучшить управление ими, заменив прямое отраслевое финансирование по каналам профильных министерств и ведомств проектным финансированием<sup>8</sup>.

Началом кластерной политики в инновационной сфере России можно ориентировочно считать 2007 год, когда Министерством экономического развития (МЭР) была разработана «Концепция развития кластерной политики в Российской Федерации». В марте 2009 г. МЭР представил «Методические рекомендации по реализации кластерной политики в Российской Федерации», в том числе для создания инновационных кластеров. На практическом уровне было решено реализовать пилотные проекты по формированию кластеров, не вводя при этом специальных инструментов и мер. Надежды возлагались на то, что более эффективно будут использоваться уже имеющиеся инструменты, в том числе средства институтов развития.

Появление проекта инновационного города Сколково фактически «заморозило» идею развития кластеров, поскольку именно в Сколково были направлены основные ресурсы и общественное, в том числе политическое, внимание. Кластерная политика сузилась до поддержки малых, в том числе инновационных (не выделенных в отдельную категорию со специальными режимами поддержки) предприятий через соответствующие программы Министерства экономического развития РФ. В ряде регионов были приняты программы развития кластеров или созданы организационные структуры по их развитию, однако активность была временной. В итоге планы по формированию ряда ранее широко анонсированных кластеров (например авиационного в г. Жуковском), реализованы не были.

Новый виток российской кластерной политики начался с утверждением в 2011 г. «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу». В ней упомянуты два типа кластеров – территориально-производственные и инновационные высокотехнологичные. Согласно этой «Стратегии», к 2016 году в субъектах РФ должно быть создано 30 функционирующих более двух лет «полноценных инновационных высокотехнологичных кластеров»<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> *Наука и инновации: выбор...*, раз. пр., с. 79.

<sup>9</sup> Там же, с. 18-19.

Вопрос эффективности прямого бюджетного финансирования кластеров в экспертном сообществе является дискуссионным. Ряд специалистов придерживается мнения, что помощь государства может быть бесполезной и даже вредной, поскольку успешные кластеры образуются преимущественно естественным путем. Кроме того, аргументом против бюджетной поддержки кластеров является то, что такое финансирование фактически снижает гибкость системы, что ведет к закреплению устаревших направлений научного и технологического развития. Те, кто считает прямую государственную поддержку необходимой, обсуждают вопрос о том, на что именно и кому должны выделяться средства – кластерам как объектам инфраструктуры, организациям, размещенным в кластерах (например, малым инновационным предприятиям), либо на проекты, выполняемые в кластерах, в том числе кооперационные.

## **2. Механизмы партнерско-сетевого сотрудничества в технологических платформах**

Важнейшей целью создания технологических платформ обычно обозначается разработка перспективных для коммерциализации результатов научной деятельности наукоемких технологий высших технологических укладов. Сам этот инструмент развития сотрудничества и согласования интересов основных участников платформ позиционируется не как финансовый, а как коммуникационный (между властью, наукой и бизнесом). Так, проект документа Совета Министров и Национальной академии наук «Беларусь 2020: наука и экономика. Концепция комплексного прогноза научно-технического прогресса и приоритетных направлений научно-технической деятельности в Республике Беларусь на период до 2020 года», подготовленный в начале 2014 г., трактует технологические платформы как один из важных механизмов координации усилий бизнеса, науки и государства по инновационному развитию, в рамках которого они вырабатывают общее видение будущего технологического развития соответствующей отрасли (направления), формируют и реализуют необходимую программу действий. Здесь технологическая платформа представляет собой «коммуникационный инструмент, направленный на создание перспективных технологий, новых продуктов (услуг), привлечение дополнительных ресурсов для проведения исследований и разработок на основе участия всех заинтересованных сторон, а также на совершенствование

нормативной правовой базы в области научно-технологического и инновационного развития»<sup>10</sup>.

Такой подход является почти калькой европейского и российского аналогов. Более того имеет место и ориентация ряда оформляющихся белорусских технологических платформ на «привязку» к соответствующим российским («Биоиндустрия и биоресурсы – БиоТех 2030», «Медицина будущего», «Инновационные лазерные, оптические и оптоэлектронные технологии – фотоника» и некоторые другие техплатформы, перечень которых утвержден решениями Правительственной комиссии Российской Федерации по высоким технологиям и инновациям в 2011-2012 гг.). К настоящему времени в России обозначилась деятельность 32 подобных коммуникационных площадок.

Стандартный алгоритм формирования и работы технологических платформ включает, как показывает европейский опыт, три основных этапа. На первом определяются стратегические приоритеты научно-технологического развития, которые фактически задают тематику платформ; на втором создаются «дорожные карты»; на третьем происходит реализация проектов, в том числе научных исследований и разработок, которые финансируются из различных источников. В России третий этап фактически еще только начинается. Это связано со сложностью и длительностью процесса согласования финансовых условий и мер по государственной поддержке функционирования технологических платформ.

Последние, в зависимости от состава участников, могут быть ориентированы на развитие различных партнерских связей. Выделяют три типа таких связей: между научными учреждениями и университетами; между научными учреждениями, вузами и промышленными компаниями; между разными промышленными компаниями (табл. 2). Следует подчеркнуть, что для кластерного развития хозяйствующих субъектов необходимо наличие всех трех видов партнерских отношений: между производителями, поставщиками, потребителями, а также поддерживающими и обслуживающими их организациями – научными учреждениями, вузами, финансовыми институтами, венчурными компаниями.

В рамках деятельности технологических платформ должно обеспечиваться фокусирование частных и государственных средств на финансировании наиболее перспективных, с точки зрения коммерциализации, научных исследованиях, с учетом предпочтений бизнеса, готового трансформировать

<sup>10</sup> Беларусь 2020: наука и экономика, Концепция комплексного прогноза научно-технического прогресса и приоритетных направлений научно-технической деятельности в Республике Беларусь на период до 2020 года, Совет Министров Республики Беларусь, Национальная академия наук Беларуси, Проект, Минск 2014.

Таблица 2. Сетевые связи в технологических платформах отдельных европейских стран

Типы сетевых связей	Страны
Внутринаучные связи (продвижение совместных исследовательских центров и проектов, центров научного превосходства)	Бельгия, Испания, Норвегия, Франция, Швейцария
Связи «наука–промышленность» (продвижение государственно-частных партнерств)	Бельгия, Германия, Дания, Италия, Норвегия, Польша, Португалия, Финляндия, Франция
Внутрипромышленные связи (продвижение отраслевых сетей)	Бельгия, Германия, Дания, Испания, Польша, Португалия
«Умная» специализация кластеров	Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Ирландия, Испания, Турция, Финляндия, Чехия, Эстония

Источник: *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*.

инновационные решения в конкурентоспособную на национальном и мировом рынках продукцию.

Своеобразные технологические платформы были созданы в 2007-2010 гг. Великобританией в целях стимулирования инновационной деятельности для решения крупных социально-общественных проблем. С их помощью определяются основные барьеры на пути решения «вызовов» и разрабатываются пути их преодоления. Благодаря улучшению координации действий между ключевыми игроками из промышленности, научного сообщества и правительства консолидируются усилия по поддержке инноваций. Цель платформ – кардинально улучшить позиции английского бизнеса на глобальных рынках, ускорить экономическое развитие страны, а также повысить качество государственных услуг. В настоящее время действует шесть таких платформ: три – в области здравоохранения («независимая старость», инфекционные заболевания, адресная медицина), в сфере эффективного строительства зданий, транспортных средств с низким выбросом, устойчивого сельского хозяйства и продовольствия. Еще две подобные платформы уже прекратили свое существование (в области «умных» транспортных систем и услуг, а также в сфере безопасных сетей)<sup>11</sup>.

В 2010 году в Германии была создана Национальная технологическая платформа электромобилей, в которой объединены усилия представителей промышленности, науки и государства. Исследовательские направления

<sup>11</sup> *Наука и инновации: выбор...*, раз. пр., с. 122.

включают, прежде всего, изучение аккумуляторов, приводных механизмов и использования информационно-коммуникационных технологий. Созданы «показательные регионы», в которых должна быть использована новая техника в широком масштабе. Для этого разрабатываются механизмы стимулирования спроса на данную продукцию. Массовое производство запланировано начать с 2020 года<sup>12</sup>.

Одна из основных задач техплатформ – координация исследований, осуществляемых на доконкурентной стадии, в том числе в рамках формируемой системы технологического прогнозирования, в которую входит:

- выявление пакетов технологий, включая ключевые производственные технологии, которые могут обеспечить устойчивую конкурентоспособность секторов отечественной экономики на мировом рынке,
- определение тематических областей исследований, фундаментальных и прикладных проблем, решение которых необходимо для формирования соответствующих пакетов технологий,
- оценка необходимого ресурсного обеспечения для проведения исследований, а также требований к компетенции кадров и инфраструктурным решениям.

Так, например, Российский фонд технологического развития будет обеспечивать предоставление льготных кредитов на финансирование выполнения НИОКР в рамках проектов, прошедших экспертизу техплатформ и соответствующих, определенных ими приоритетов.

Пока же технологические платформы получили достаточно скромное бюджетное финансирование в рамках федеральной целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007-2013 годы», и пока многие практические аспекты дальнейшего функционирования платформ остаются неясными. Вместе с тем предполагается, что финансирование проектов далее будет идти из максимально возможного числа источников: федеральных целевых программ, средств РОСНАНО, госкорпораций, программ фундаментальных исследований РАН, финансирования, выделяемого в рамках разных инициатив Министерства образования и науки РФ по кооперации вузов и предприятий, средств, выделяемых Министерством экономического развития РФ на инновационные кластеры, и т.д.

В целом можно предположить четыре сценария развития российских технологических платформ<sup>13</sup>:

1) технологическим платформам будет придан специальный статус, который предполагает приоритетность поддержки по их тематике. В этих

<sup>12</sup> Там же, с. 136.

<sup>13</sup> Там же, с. 18.



условиях проектам техплатформ будет легче получать финансирование в рамках существующих финансовых инструментов;

2) технологические платформы – это статус, сопровождаемый целевым финансированием, которое будет выделяться по специальной статье. Это – режим наибольшего благоприятствования по отношению к платформам;

3) технологическим платформам будет рекомендовано принимать участие в различных, приоритетных для государства инициативах, например, ориентироваться на работу в инновационных кластерах;

4) преобразование технологических платформ исключительно в инструмент согласования интересов.

Поскольку с 2012 г. активизировалась работа по формированию инновационных кластеров и технологические платформы в России стали рассматриваться как возможные их участники, повышается вероятность реализации третьего сценария, что не исключает сохранения за техплатформами функций коммуникатора (четвертый сценарий).

Данный инструмент стимулирования связей весьма актуален и для нашей страны. Она, как показывают международные сопоставления, заметно отстает именно по параметрам, характеризующим взаимосвязи, в первую очередь, между наукой и бизнесом. По данным Института Всемирного банка, сегодня по способности генерировать, воспринимать и распространять научные знания Беларусь среди 146 государств занимает 45-е место, опережая все страны СНГ, кроме России. А по наличию условий для использования научных знаний для экономического развития («Индекс экономики знаний») – 59-ю позицию, уступая среди стран Содружества России и Украине<sup>14</sup>.

### **3. Государственная поддержка инновационно-сетевых инициатив и их взаимодействий**

Научно-инновационным кластерам в зарубежной и отечественной литературе посвящено значительно больше исследований, чем технологическим платформам, поскольку первые начали формироваться уже давно, причем как естественным путем (чаще), так и при проведении соответствующей государственной или региональной политики (реже). Таким образом, исследователи изучали и изучают кластеры и как своеобразный экономический феномен, и как результат внешних мер воздействия (например, стимулов со

<sup>14</sup> Ж. Комарова, *На пути совершенствования научной сферы*, «Наука и инновации» 2014, № 1, с. 8.

стороны правительств). Если подобные структуры создаются при внешней инициативе, то самими инициаторами создания обычно и задаются их приоритеты, цели, задачи. Под естественно сформировавшимися понимаются те кластеры, которые появились в результате воздействия рыночных объединительных сил. В этом случае государство обычно выполняет мягкую регулирующую функцию их развития.

В Европе и США считается, что наиболее успешные кластеры – те, что возникли естественным путем. Причем появление кластерной политики в Соединенных Штатах на федеральном уровне аналитики часто увязывают с реакцией американского правительства на мировой экономический кризис 2008-2009 гг. В отличие от США в европейских странах данной политике уже достаточно давно придавали большое значение. С 1980-х гг. здесь начали активно разрабатываться стратегии инновационного развития, которые включали меры по стимулированию создания новых кластеров. За прошедшие годы накопился значительный массив успешных практик в данной сфере, а эффективность подобных структур как инструмента повышения конкурентоспособности экономики получила практическое признание, что позволило систематизировать факторы, благоприятствующие успешной кластеризации, и оценить преимущества, которые она дает своим участникам. К числу последних можно отнести: возможность использования различных ресурсов; доступность связей (в том числе горизонтальных); разнообразные формы аутсорсинга исследований и разработок; рост доверия как уровня предпринимательской культуры; более легкое попадание в региональные и глобальные цепочки и сети создания новых продуктов, услуг и технологий.

Среди факторов, необходимых для формирования успешных кластеров, образуемых при внешней инициативе, следует отметить:

- заинтересованность местного сообщества в развитии определенного кластера,
- наличие современных технологий создания,
- научные лаборатории или университеты, которые могут работать с местными фирмами,
- развитость сетей обмена информацией между малыми и средними предприятиями и научными учреждениями,
- присутствие предпринимательского духа в местной среде,
- обеспеченность квалифицированными кадрами и достаточно сильными связями между ними благодаря мобильности между секторами занятости,
- разнообразие доступных финансовых ресурсов, в том числе венчурных инвестиций,
- существование региональных компаний-лидеров,

- развитость межфирменной кооперации,
- четкость структурно-промышленной политики местной власти,
- традиции и исторические условия социально-экономического развития.

Интересный опыт создания региональных инновационных кластеров при финансовой и другой поддержке зарубежного государственного партнера имеет Украина. Там, начиная с 2003 года, при поддержке Департамента международного развития Великобритании реализовывался международный проект «Развитие частного сектора» в Житомирской, Харьковской и Одесской областях. Благодаря внешней помощи, направленной на совершенствование региональной бизнес-среды, за четыре года были созданы такие кластеры, как «Украинская ассоциация камня» (Житомир), «Одесские вина», «Харьковская ассоциация производителей оборудования и машин», которые и сегодня успешно развиваются<sup>15</sup>.

Успешность государственной поддержки формирования кластеров, согласно исследованию австралийского ученого Марка Викхема, обеспечивается в случаях, когда государство:

- своевременно реагирует на нужды кластера, учитывая предпринимательский, географический и исторический контексты,
- способно усилить роль основных факторов кластеризации,
- сосредоточено на поддержке различных стадий ее жизненного цикла,
- предоставляет необходимую инфраструктуру, при этом стараясь предвидеть нужды предпринимательских структур, а не следовать в фарватере бизнеса,
- фокусирует поддержку на фирме-лидере, ядре кластера<sup>16</sup>.

При этом ученый подчеркивает, что государство должно обеспечивать безопасность снабжения, способствовать возникновению вокруг лидера новых поставщиков и покупателей, а также содействовать образованию новых фирм-лидеров.

Министерством экономического развития России в 2012 г. был организован конкурсный отбор региональных инновационных кластеров, в результате которого были одобрены 25 проектов (14 из них получили право на государственную субсидию в 2013-2017 гг.). Главной целью поддержки было объявлено инновационное развитие и потому стимулировалось активное вовлечение в них высших учебных заведений и научных учреждений.

<sup>15</sup> А.А. Старостина, В.А. Кравченко, Л.Н. Названова, *Кластеры и управление рисками в деятельности инновационно-ориентированных предприятий, Перспективы инновационного развития Республики Беларусь: сб. науч. статей Междунар. науч.-прак. конф. (Брест, 24-25 апр. 2014 г.)*, редколл. А.М. Омелянюк [и др.], Альтернатива, Брест 2014, с. 258.

<sup>16</sup> M. Wikham, *Regional Economic Development: Exploring the Role of Government in the Porter's Industrial Cluster Theory*, CRIC Cluster conference. *Beyond Cluster – Current Practice & Future Strategies Ballarat, June 30–July 1, 2005*.

Специфика конкурса заключалась в том, что заявки в большинстве случаев подавали не организованные кластеры, а в основном группы предприятий, заинтересованные в их формировании. Отобранные для финансовой поддержки проекты в 2013 г. должны были получить субсидии суммарным размером примерно в 40 млн долл. Судя по планировавшейся для 14 кластеров структуре расходов субсидии, самыми насущными потребностями были улучшение инновационной и транспортной инфраструктур. На эти цели запрашивалось около половины всех средств (24,6% и 24,1% соответственно). Далее в списке приоритетов оказались – поддержка научных исследований и повышение квалификации кадров (18,5%), развитие инженерной (13,7%) и образовательной (9,3%) инфраструктур, жилищного (7,0%) и энергетического (3,5%) обеспечения. Минимальные средства (1,7%) были затребованы на совершенствование материально-технической базы культуры и спорта<sup>17</sup>.

Как следует из приведенного перечня факторов успеха, в нашей стране еще нет ряда условий, важных для формирования научно-инновационных кластеров. Отсутствуют, например, развитая научно-производственная кооперация, разнообразие финансовых ресурсов, мощные сети обмена информацией, современные технологии образования кластеров. На наличие этих, а также других проблем обращает внимание и правительственная Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров Республики Беларусь. В ней отмечается низкий уровень конкуренции, высокая степень концентрации и монополизации производства, недостаточное развитие малого и среднего предпринимательства, незаинтересованность республиканских органов государственного управления и отраслевых концернов в формировании кластеров на базе подчиненных им организаций. Кроме того, подчеркивается недостаточная популяризация и продвижение самой идеи использования кластерной модели развития в профессиональном сообществе граждан, занимающихся вопросами управления и бизнеса. Подтверждением этому может служить и содержание Национальной платформы бизнеса 2014 г., где кластеры упоминаются лишь в разделе «Видение будущего Беларуси» в числе возможных двигателей предполагаемого экономического роста наряду с кооперацией большого и малого бизнеса, промышленной субконтракцией, диалогом бизнеса и власти. В разделах «Приоритетные направления и предложения реформирования делового климата страны» и «Механизмы и инструменты реализации Национальной платформы бизнеса Беларуси» о сетевых структурах как прогрессивной форме партнерских связей в виде кластеров или технологических

<sup>17</sup> И.Г. Дежина, *Технологические платформы и инновационные кластеры в России – вместе или порознь?*, «Инновации» 2013, № 2.

платформ вообще ничего не говорится<sup>18</sup>. Поэтому задачу создания кластеров по разработке и освоению конкурентоспособной наукоемкой продукции преимущественно на базе субъектов малого и среднего предпринимательства, как определено в вышеупомянутой правительственной концепции, решить будет не так просто.

В соответствии с Постановлением Общего собрания Национальной академии наук Беларуси от 12.12.2013 г. предполагается, что подобные кластеры (в решении Собрания их именуют научно-технологическими) будут создаваться под конкретные задачи государственных программ развития и заказы реального сектора экономики в виде мобильных структур, построенных по сетевому принципу. Ожидается, что для более эффективной инновационной деятельности между наукой и производством будет формироваться предпринимательская сеть малых и средних инновационных предприятий (в том числе инжиниринговых структур), способных в сжатые сроки создавать наукоемкие продукты с высокой добавленной стоимостью. Осуществление этих инициатив, как предполагается, даст стимул развитию государственно-частного партнерства в научно-технологической сфере<sup>19</sup>.

Хотя взаимосвязь технологических платформ и научно-инновационных кластеров не является очевидной, однако за рубежом уже есть специальные исследования, позволяющие ее оценивать. В большинстве случаев первые рассматриваются аналитиками как один из возможных инструментов развития кластеров и механизмов межкластерного взаимодействия, поскольку они не привязаны к конкретной территории и могут разрабатывать научно-технологические направления, которые важны для разных кластеров<sup>20</sup>. Причем техплатформы способны играть роль как коммуникатора, так и коллективного эксперта, и даже участника различного рода кластерных реформ. Вместе с тем в концепциях кластерных программ они пока что еще редко рассматриваются в качестве эффективного инструмента. С другой стороны, кластеры, поскольку в них формируются более тесные связи между участниками, также имеют потенциал для помощи техплатформам в решении некоторых коммуникационных проблем. Вследствие кластерного «воспитания» бизнес лучше понимает преимущества коммуникаций и согласования действий, что в свою очередь, может оказать положительное влияние на качество его работы в техплатформах.

<sup>18</sup> *Национальная платформа бизнеса Беларуси – 2014, Свободное предпринимательство – благополучная страна, www.allminsk.biz [10.09.2014].*

<sup>19</sup> *О проекте программы совершенствования научной сферы Республики Беларусь, Доклад председателя Президиума НАН Беларуси В.Г. Гусакова на сессии Общего собрания НАН Беларуси, 12 декабря 2013 года, «Веды», 16.12.2013, № 51, с. 2,3.*

<sup>20</sup> И.Г. Дежина, *Технологические...*, раз. пр.

Можно найти и элементы органической сочетаемости отдельных кластеров и техплатформ, особенно в случаях, когда меры по их государственной поддержке включают проведение сетевых мероприятий.

### Основная

Примечательно, что предполагаемые властями действия по стимулированию формирования кластеров и технологических платформ весьма схожи. И те, и другие должны взаимодействовать с государственными ведомствами, реализующими инновационные программы, отечественными и зарубежными институтами развития и другими организациями поддержки науки и бизнеса. Таким образом, даже необходимость обращения к одним и тем же структурам должна способствовать синергии научно-инновационных кластеров и техплатформ.

Основываясь на обобщении зарубежного опыта и учитывая особенности национального развития кластеров и технологических платформ, можно попытаться определить векторы их взаимодействия, способные в будущем поддержать синергию этих сетевых инструментов. Продуктивным, по мнению некоторых аналитиков, может быть выступление техплатформ в качестве своеобразных «коллективных экспертов», выявляющих для кластеров перспективные направления научных исследований и разработок. Они могут провести целевой научно-технологический аудит в рамках специализации кластеров для выявления «прорывных» проектов, у которых есть потенциал для вывода на международный уровень конкурентоспособности новых кластерных продуктов и услуг. Возможно, что в нашей стране в будущем будет иметь смысл разработать типовой регламент взаимного использования экспертного потенциала кластеров и технологических платформ. Пока же на начальных этапах их становления речь идет о создании механизма по обмену информацией для оценки возможностей сотрудничества.

### Литература

*Беларусь 2020: наука и экономика. Концепция комплексного прогноза научно-технического прогресса и приоритетных направлений научно-технической деятельности в Республике Беларусь на период до 2020 года*, Совет Министров Республики Беларусь, Национальная академия наук Беларуси, Проект, Минск 2014.

Дежина И.Г., *Технологические платформы и инновационные кластеры в России – вместе или порознь?*, «Инновации» 2013, № 2.

- Комарова Ж., *На пути совершенствования научной сферы*, «Наука и инновации» 2014, № 1. *Наука и инновации: выбор приоритетов*, отв. ред. Н.И. Иванова, М.: ИМЭМО РАН 2012.
- Национальная платформа бизнеса Беларуси – 2014. *Свободное предпринимательство – благополучная страна*, [www.allminsk.biz](http://www.allminsk.biz) [10.09.2014].
- Нещадин А., Треву Д., *О французском опыте создания полюсов конкурентоспособности*, «Общество и экономика» 2012, № 5.
- О проекте программы совершенствования научной сферы Республики Беларусь. Доклад председателя Президиума НАН Беларуси В.Г. Гусакова на сессии Общего собрания НАН Беларуси 12 декабря 2013 года*, «Веды», 16.12.2013, № 51.
- Портер М., *Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран*, Международные отношения, Москва 1993.
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь 16. 01. 2014 г., № 27, «Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и мероприятий по ее реализации», КонсультантПлюс, <http://consultantplus.by> [10.09.2014].
- Сообщение Комиссии Европейских сообществ Совету, Европейскому парламенту, Европейскому экономическому и социальному Комитету и Комитету регионов: на пути к кластерам мирового уровня в ЕС: внедрение расширенной инновационной стратегии: офиц. текст*, Брюссель 2008.
- Старостина А.А., Кравченко В.А., Названова Л.Н., *Кластеры и управление рисками в деятельности инновационно-ориентированных предприятий, Перспективы инновационного развития Республики Беларусь: сб. науч. статей Междунар. науч.-практ. конф. (Брест, 24-25 апр. 2014 г.)*, редколл. А.М. Омелянюк [и др.], Альтернатива, Брест 2014.
- Яшева Г., *Кластеры в белорусской экономике*, «Наука и инновации» 2012, № 8.
- Solvell O., Lindqvist G., Ketels C., *The Cluster Initiative GreenBook*, 2003, <http://www.cluster-research.org> [10.09.2014].
- Wikham M., *Regional Economic Development: Exploring the Role of Government in the Porter's Industrial Cluster Theory. CRIC Cluster conference. Beyond Cluster – Current Practice & Future Strategies Ballarat, June 30–July 1, 2005*.

### Scientific innovation clusters and technology platforms – success factors and interaction prospects

**Abstract.** *The Belarusian, Russian, and European policies of innovative new tools development stimulation – clusters and technology platforms – is analyzed in this article. It is shown that scientific innovation clusters and technology platforms represent disparate network initiatives at the present moment. In conclusion, there are several directions of strengthening linkages between clusters and technology platforms that focus on the synergy of their interaction, and they are outlined in the article.*

**Keywords:** *research and innovation clusters, technology platforms, tools, support, business networks, public-private partnership, synergy interaction*





## **Aranka Ignasiak-Szulc**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Katedra Integracji Europejskiej i Studiów Regionalnych  
e-mail: aranka@umk.pl  
tel. 56 611 46 26

# **Wspieranie współpracy biznesu i nauki – przykłady z województwa kujawsko-pomorskiego**

**Streszczenie.** Artykuł dotyczy bardzo istotnego z punktu widzenia budowy gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach zagadnienia współpracy na rzecz skutecznej komercjalizacji wyników badań naukowych i prac badawczych oraz tworzenia powiązań kooperacyjnych sprzyjających podniesieniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw.

W tekście zaprezentowano częściowe (odnoszące się do sfery innowacji) wyniki badania ewaluacyjnego, zleconego przez samorządowe władze regionu, którego ogólnym celem było określenie skuteczności wsparcia przedsiębiorczości w perspektywie finansowej 2007-2013. Świadczą one o tym, iż dotychczas wdrażane w przedsiębiorstwach regionu innowacje często nie mają zakresu ponadregionalnego, a sektor gospodarczy nie korzysta wystarczająco często z możliwości, jakie daje współpraca z sektorem naukowo-badawczym czy działania podejmowane w ramach powiązań kooperacyjnych. Pojawiające się jednak w regionie inicjatywy na rzecz rozwoju współpracy przedsiębiorstw i instytucji B+R, z których wybrane opisano w artykule (dotyczą one voucherów badawczych, powołania funduszu dot. wdrożenia wyników badań oraz funduszu wspierającego inicjowanie i rozwój powiązań kooperacyjnych), świadczą o tym, że samorząd województwa dostrzega potrzebę wsparcia tej sfery działań w ramach regionalnej polityki innowacyjnej. Stąd działania nabierają coraz bardziej systemowego charakteru, w ich ramach oferowane jest wsparcie kompleksowe i na coraz większą skalę, mają więc szansę przyczynić się do stworzenia regionalnego systemu innowacji, który w ramach współpracy nauka – biznes i przy wsparciu (organizacyjnym i finansowym) samorządu województwa zaowocują poprawą innowacyjności i podniesieniem konkurencyjności regionu.

**Słowa kluczowe:** regionalna polityka innowacyjna, współpraca biznesu i nauki, powiązania kooperacyjne

## Wstęp

Innowacja, wiedza i proces uczenia się są współcześnie kluczowymi czynnikami sukcesu gospodarczego, stąd polityka innowacyjna stała się pierwszoplanowym obszarem interwencji w ramach polityki rozwoju, także tej prowadzonej na szczeblu regionalnym. W literaturze przedmiotu za podstawę budowania konkurencyjności regionu uznaje się istnienie terytorialnych mechanizmów tworzenia i dyfuzji innowacji<sup>1</sup>. W celu podniesienia poziomu potencjału innowacyjnego regionu niezbędne jest więc stworzenie regionalnego systemu innowacji, czyli zbioru podmiotów reprezentujących biznes, naukę i administrację, które, wchodząc we wzajemne interakcje, ukształtują w regionie środowisko przyjazne innowacjom.

Dzięki podejmowanej aktywności w zakresie planowania rozwoju, inicjowaniu przedsięwzięć organizacyjnych, a także wykorzystaniu środków funduszy UE ważną rolę w kształtowaniu regionalnego systemu innowacji odgrywa samorząd województwa. Władze samorządowe pełnią funkcję inicjatora i koordynatora proinnowacyjnych działań podejmowanych w regionie. Regionalna polityka innowacyjna postrzegana jest jako płaszczyzna i platforma spinająca oraz koordynująca proinnowacyjne działania poszczególnych partnerów społeczno-gospodarczych w województwie. Polityka innowacyjna musi więc wpływać na podmioty gospodarcze, ośrodki naukowo-badawcze, a także jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego, kształtując ich zachowanie oraz środowisko, w jakim działają<sup>2</sup>.

Celem niniejszego tekstu jest wykazanie na przykładzie jednego polskiego regionu, że w polityce rozwoju prowadzonej przez samorządy województw nadszedł czas na podjęcie działań na rzecz budowy regionalnego systemu innowacji. Analiza działań prowadzonych w ramach wybranych, opisanych poniżej, inicjatyw podejmowanych w ostatnim czasie w województwie kujawsko-pomorskim dowieść ma, że działania te nabierają charakteru systemowego i zmierzają do realizacji celów związanych z zapewnieniem rozwoju innowacyjności w regionie nie tylko poprzez wspieranie wzrostu zdolności innowacyjnej poszczególnych przedsiębiorstw, ale także umożliwienie im podejmowania współpracy (również w formie klastrów czy innych powiązań kooperacyjnych) pomiędzy sobą czy z instytucjami naukowymi i B+R oraz instytucjami otoczenia biznesu (dalej: IOB).

<sup>1</sup> A. Nowakowska, *Terytorium – źródło procesów innowacji*, w: *Zrozumieć terytorium. Idea i praktyka*, red. A. Nowakowska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 46-49.

<sup>2</sup> A. Ignasiak-Szulc, A. Potoczek, *Current Directions and Conditions of Development Policy of Regions in Poland*, w: *Problems of Economic Policy of the Central and Eastern Europe Countries. Macroeconomic and Regional Aspects*, red. A. Ignasiak-Szulc, W. Kosiedowski, WN UMK, Toruń 2014, s. 116.

## 1. Realizacja polityki innowacyjnej w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013

Regionalna polityka innowacyjna została określona w województwie kujawsko-pomorskim w dokumencie programowania strategicznego stanowiącym konkretyzację w analizowanej sferze Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020<sup>3</sup>, pt. Regionalna Strategia Innowacji do 2015 r.<sup>4</sup> Z upływem lat obie strategie (ogólna i innowacji) wymagały aktualizacji, co zostało ostatecznie dokonane w 2013 r., kiedy to przyjęto Strategię rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+<sup>5</sup> oraz Regionalną Strategię Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020. Strategia na rzecz rozwoju inteligentnych specjalizacji<sup>6</sup> (dalej RSI). Z przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości badań nad regionalnymi systemami innowacji wynika, że w odniesieniu do województwa kujawsko-pomorskiego zanotowano wysoką orientację celów strategii rozwoju regionu na cele związane z rozwojem innowacyjności i największą zbieżność tych celów z RSI<sup>7</sup>.

Instrumentem o charakterze operacyjno-wdrożeniowym polityki rozwoju regionu związanym z interwencją funduszy UE, również w sferze innowacyjności, są obecnie regionalne programy operacyjne<sup>8</sup>. Wśród osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 (dalej: RPO WK-P 2007-2013)<sup>9</sup> znalazła się oś nr 5. Wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw, której cele obejmowały m.in. działania

<sup>3</sup> Załącznik do uchwały nr XLI/586/05 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 12 grudnia 2005 r., [http://bip.kujawsko-pomorskie.pl/files/roz\\_reg/strat\\_roz/strategia\\_2007\\_2020\\_12\\_12\\_2005.pdf](http://bip.kujawsko-pomorskie.pl/files/roz_reg/strat_roz/strategia_2007_2020_12_12_2005.pdf) [18.11.2014].

<sup>4</sup> Załącznik do uchwały Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego nr XLI/587/05 z dnia 12 grudnia 2005 r., [http://kpai.pl/strona-127-ris\\_do\\_2015\\_roku.html](http://kpai.pl/strona-127-ris_do_2015_roku.html) [18.11.2014].

<sup>5</sup> Załącznik do uchwały nr XLI/693/13 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 21 października 2013 r., [www.kujawsko-pomorskie.pl/pliki/wiadomosci/zit/dokumenty/Strategia\\_rozwoju\\_wojewodztwa\\_kujawsko-pomorskiego\\_do\\_roku\\_2020\\_-\\_plan\\_modernizacji\\_2020+.pdf](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/pliki/wiadomosci/zit/dokumenty/Strategia_rozwoju_wojewodztwa_kujawsko-pomorskiego_do_roku_2020_-_plan_modernizacji_2020+.pdf) [18.11.2014].

<sup>6</sup> Załącznik do uchwały nr 21/769/13 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 29 maja 2013 r., [http://kpai.pl/strona-124-projekt\\_ris\\_wk\\_p\\_na\\_lata\\_2014\\_2020.html](http://kpai.pl/strona-124-projekt_ris_wk_p_na_lata_2014_2020.html) [18.11.2014].

<sup>7</sup> B. Plawgo i in., *Regionalne systemy innowacji w Polsce – Raport z badań*, PARP, Warszawa 2013, s. 61-62.

<sup>8</sup> Por. I. Jaźwiński, A. Ignasiak-Szulc, *Regionalny program operacyjny jako narzędzie polityki rozwoju samorządu województwa*, „Europa Regionum” 2014, t. XXII (w druku).

<sup>9</sup> Nr CCI 2007PL161 PO 006, Załącznik do uchwały nr 70/1519/2011 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 14 grudnia 2011 r. zmieniającej uchwałę nr 70/892/07 w sprawie

na rzecz wzrostu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego. Zgodnie ze Szczegółowym opisem osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013<sup>10</sup> (dalej: Uszczegółowienie RPO WK-P 2007-2013) w ramach tej osi wyróżniono 6 kategorii interwencji – działań (dalej: dz.), a mianowicie: dz. 5.1. Rozwój instytucji otoczenia biznesu, dz. 5.2. Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw, dz. 5.3. Wspieranie przedsiębiorstw w zakresie dostosowania do wymogów ochrony środowiska, dz. 5.4. Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii, dz. 5.5. Promocja i rozwój markowych produktów, dz. 5.6. Kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje. Jak można zauważyć, oprócz bezpośredniego dotowania inwestycji przedsiębiorstw (tj. przede wszystkim wdrożenia innowacyjnych produktów, usług czy technologii w ramach dz. 5.2) oraz stworzenia im warunków dla usprawnienia transferu wiedzy i doświadczeń ze sfery badań i rozwoju (dz. 5.4), w zakresie wsparcia innowacyjności duże znaczenie mają także działania pośrednie, tj. podejmowane na rzecz udostępnienia przedsiębiorstwom, głównie z sektora MŚP, finansowania poprzez wzmocnienie funduszy pożyczkowych, poręczeniowych oraz inwestycyjnych (w tym w ramach Inicjatywy JEREMIE) oraz infrastruktury technicznej świadczenia usług przez IOB w regionie (dz. 5.1)<sup>11</sup>. Uszczegółowienie RPO WK-P 2007-2013 zawiera wskazanie przykładowych projektów, które mogły uzyskać dofinansowanie w ramach interwencji z funduszy strukturalnych UE, i stało się podstawą do ogłaszania przez Instytucję Zarządzającą konkursów, w ramach których potencjalni beneficjenci występowali z wnioskami o dofinansowanie.

Na samorządzie województwa spoczywa obowiązek nie tylko zaprojektowania i realizacji regionalnej polityki rozwoju, ale także monitorowania procesu wdrożenia jej instrumentów i ewaluacji jej efektów. Przykładem działań w tej sferze jest zamówienie przez Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego badania ewaluacyjnego, którego celem było określenie skuteczności i efektywności zaangażowania środków RPO WK-P 2007-2013 skierowanych na bezpośrednie i pośrednie wsparcie przedsiębiorczości w regionie (analizą

---

przyjęcia Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 z dnia 23 października 2007 r. Decyzja nr K(2011) 8611 z dnia 28 listopada 2011 r. zmieniająca decyzję nr K(2007) 5071 z dnia 10 października 2007 r. w sprawie przyjęcia programu operacyjnego „Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013” w ramach pomocy wspólnotowej z EFRR objętego celem „konwergencja” w regionie Kujawsko-Pomorskim w Polsce, [www.mojregion.eu/tl\\_files/mojregion/dokumenty-rpo/Wazne%20dokumenty/Dokumenty%20programowe/Zal%20do%20uchwaly%2070-1519-11%20%20dn.%2014.12.2011%20\\_zm%20RPO%20WK-P%202011.pdf](http://www.mojregion.eu/tl_files/mojregion/dokumenty-rpo/Wazne%20dokumenty/Dokumenty%20programowe/Zal%20do%20uchwaly%2070-1519-11%20%20dn.%2014.12.2011%20_zm%20RPO%20WK-P%202011.pdf) [12.11.2014].

<sup>10</sup> Wersja 4.40 z 29.10.2014 r., [www.mojregion.eu/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-kujawsko-pomorskiego/wazne-dokumenty/dokumenty-programowe/soop.html](http://www.mojregion.eu/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-kujawsko-pomorskiego/wazne-dokumenty/dokumenty-programowe/soop.html) [12.11.2014].

<sup>11</sup> Uszczegółowienie RPO WK-P 2007-2013, op. cit., s. 102.

objęto wsparcie uzyskane przez przedsiębiorców w ramach osi priorytetowej 5 oraz działań 4.3. Rozwój komercyjnych e-usług, 6.2. Rozwój usług turystycznych i uzdrowiskowych, a nawet częściowo 7.1. Rewitalizacja zdegradowanych dzielnic miast)<sup>12</sup>. Jedną z badanych sfer była ocena innowacji wprowadzonych w przedsiębiorstwach dzięki interwencji z RPO WK-P 2007-2013, która dowiodła, że<sup>13</sup>:

- większość badanych beneficjentów (88%) deklarowało wprowadzenie innowacji dzięki realizacji projektu, z czego najczęstsze były innowacje produktowe, a następnie procesowe i organizacyjne; relatywnie najrzadsze były innowacje marketingowe,

- prawie 30% badanych beneficjentów deklarowało zakup w okresie od przeprowadzenia inwestycji do końca 2012 r. wartości niematerialnej i prawnej (głównie w formie strategii sprzedaży, licencji na rozwiązania informatyczne z zakresu TIK i organizacji procesu sprzedaży oraz wyników badań rynkowych),

- jedynie 8% beneficjentów zadeklarowało opracowanie własnego patentu czy rozwiązania technologicznego,

- ok. 20% beneficjentów (w zależności od wielkości przedsiębiorstwa) oceniali, że wdrożono innowację na skalę międzynarodową (relatywnie często w porównaniu do innych grup wskazywały tę skalę przedsiębiorstwa średnie); zdaniem beneficjentów większość innowacji miała albo skalę przedsiębiorstwa, albo regionalną,

- jedynie 9% beneficjentów uznało wprowadzone innowacje za istotny czynnik oddziaływania na gospodarkę regionu, częściej uważano, że realizacja innowacji przyczyni się do wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej regionu poprzez oddziaływanie na konkretną jednostkę lokalną oraz do zwiększenia doświadczeń w zakresie współpracy przedsiębiorców z IOB oraz jednostkami B+R.

W ramach badania dokonano także analizy potencjału i barier rozwijania mechanizmów sieciowych i kooperacyjnych (opisano 21 najważniejszych instytucji, jednocześnie zwracając uwagę na brak instytucji typu *venture capital* czy *seed capital*) oraz znajomości i warunków zainteresowania przedsiębiorstw współpracą z IOB, m.in. określono, że 58% przedsiębiorców nie współpracowało w latach 2007-2012 z innymi przedsiębiorstwami (motywuując to brakiem potrzeby w tym zakresie), podczas gdy doświadczenia takie miało 40% respondentów (podobna, niska skłonność do kooperacji wystąpiła w zakresie współpracy z IOB)<sup>14</sup>. W odniesieniu do wyników badania zainteresowania przedsiębiorstw współpracą z jednostkami naukowo-badawczymi oraz oceny wpływu wsparcia na zmniejszenie

<sup>12</sup> Agrotec Polska Sp. z o.o., *Analiza wsparcia przedsiębiorczości w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013. Raport końcowy*, czerwiec 2013, [www.mojregion.eu/tl\\_files/mojregion/dokumenty-rpo/Ewaluacja/Badania%20ewaluacyjne/Badanie%20przedsiębiorczość2013/RK\\_Agrotec\\_20%2006%20FINAL\\_bez%20wykazu%20rozmowcow.pdf](http://www.mojregion.eu/tl_files/mojregion/dokumenty-rpo/Ewaluacja/Badania%20ewaluacyjne/Badanie%20przedsiębiorczość2013/RK_Agrotec_20%2006%20FINAL_bez%20wykazu%20rozmowcow.pdf) [21.11.2014].

<sup>13</sup> Ibidem, s. 140-142.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 151-171.

barier transferu technologii i na wzrost innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw zwrócono uwagę m.in. na<sup>15</sup>:

- fakt, iż w 2011 r. w województwie kujawsko-pomorskim odnotowano najniższy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych współpracujących w ramach klastrów,
- niskie zaufanie sektora przedsiębiorców i sfery nauki, stąd zdiagnozowano potrzebę zmniejszenia dystansu między nauką a przemysłem,
- fakt, iż źródłem prawie 60% środków na B+R był sektor szkolnictwa wyższego,
- brak rozwiązań o charakterze systemowym, w szczególności określono potrzebę stworzenia efektywnej, regionalnej struktury pośredniczącej pomiędzy B+R a przedsiębiorstwami.

Zaprezentowane powyżej wyniki badania świadczą o tym, że dotychczasowa interwencja nie przyniosła jeszcze zadowalających wyników w zakresie wspierania zdolności innowacyjnej MSP oraz tworzenia regionalnego systemu innowacji. Dlatego także w przyszłości – jak dowodzi analiza najnowszej (piątej) wersji projektu Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020<sup>16</sup> (dalej: RPO WK-P 2014-2020) – znacząca część środków (z alokacją z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w wysokości ponad 429,6 mln euro, czyli ponad 20% całości środków z funduszy strukturalnych UE w RPO WK-P 2014-2020)<sup>17</sup> wydatkowana zostanie na cele związane ze wzmocnieniem innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu. Projekty realizowane w ramach tej osi priorytetowej (nr 1) dotyczyć będą 2 celów tematycznych, a mianowicie: wzmacniania badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji oraz konkurencyjności przedsiębiorstw. Takie połączenie świadczy o przekonaniu o silnym powiązaniu wsparcia badań naukowych, rozwoju technologii i innowacji oraz wzrostu konkurencyjności sektora przedsiębiorstw i całego regionu<sup>18</sup>.

## **2. Wybrane projekty dotyczące promocji współpracy biznesu i nauki realizowane w województwie kujawsko-pomorskim**

W województwie kujawsko-pomorskim w ramach interwencji ze środków RPO WK-P 2007-2013 (jednak częściowo już po zakończeniu realizacji ww. ba-

<sup>15</sup> Ibidem, s. 172-191.

<sup>16</sup> Nr CCI 2014PL16M2OP002, Załącznik do uchwały nr 38/1264/14 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 17 września 2014 r. (Projekt 5.0), Toruń 2014, [www.mojregion.eu/tl\\_files/mojregion/dokumenty-rpo/dokumenty2014-2020/RPO%20WK-P%202014-2020%20v.5.0%20-17.09.2014.pdf](http://www.mojregion.eu/tl_files/mojregion/dokumenty-rpo/dokumenty2014-2020/RPO%20WK-P%202014-2020%20v.5.0%20-17.09.2014.pdf) [12.11.2014].

<sup>17</sup> I. Jaźwiński, A. Ignasiak-Szulc, op. cit.

<sup>18</sup> Por. RPO WK-P 2014-2020, s. 82.

dania ewaluacyjnego w zakresie wsparcia przedsiębiorczości z tych funduszy) pojawiły się projekty, które mają szansę przynieść poprawę w zakresie stworzenia zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw, głównie poprzez zapewnienie finansowania dla zakupu wyników prac B+R (komercjalizacji wiedzy) oraz wsparcia rozwoju współpracy i budowy powiązań kooperacyjnych (w tym klastów) w regionie<sup>19</sup>.

Pierwszym przykładem jest realizacja w ramach dz. 5.4. (Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii) dwóch projektów<sup>20</sup>, których celem było stworzenie programów wsparcia dla MSP w zakresie udostępnienia wiedzy o nowych technologiach oraz wzrostu innowacji produktowych i procesowych w ich działalności. Istotą programów było wsparcie udzielane w postaci *vouchera* badawczego (dalej: VB), stanowiącego bezzwrotną dotację na zakup usług badawczo-rozwojowych na rzecz MSP (istotnych dla przedsiębiorcy w trakcie opracowywania nowego lub ulepszanego produktu, zmian procesowych w przedsiębiorstwie oraz usług zlecenia badań przemysłowych lub prac rozwojowych, a także w zakresie badania wyrobów na zgodność z obowiązującymi w danej branży i na dany wyrób wymaganiami normatywnymi – tylko w przypadku badań dotyczących modelu/prototypu nowego produktu). W obu programach możliwe było udzielenie następujących rodzajów VB<sup>21</sup>:

– *voucher* typu 1, stanowiący wsparcie na rozpoczęcie współpracy przedsiębiorstwa z jednostką naukową, przeznaczony dla firm, które nigdy nie korzystały ze współpracy z takimi jednostkami, o maksymalnej kwocie wsparcia dla projektów zgłaszanych w drugim z programów nawet do 40 tys. PLN i intensywności wsparcia do 100%,

– *voucher* typu 2, stanowiący wsparcie na rozwój ww. współpracy, przewidziany dla firm, które już korzystały ze współpracy z takimi jednostkami; z wyższą od *vouchera* typu 1 maksymalną kwotą wsparcia – nawet do 80 tys. PLN

<sup>19</sup> Ze względu na ograniczoną objętość niniejszego opracowania przykłady dotyczą jedynie 3 programów, które – w opinii Autorki – poprzez skalę i swój charakter (często systemowy) mają szansę wpłynąć na rozwój regionalnego systemu innowacji. W niniejszym tekście pominięto jednak wcześniejsze lub równoległe inicjatywy ukierunkowane wprost na poprawę infrastruktury oraz jakości regionalnych IOB w tym zakresie (które także stanowią istotny element tego systemu).

<sup>20</sup> Program pilotażowy w województwie kujawsko-pomorskim „Voucher badawczy” realizowany przez Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców (obecnie „Pracodawcy Pomorza i Kujaw”) w okresie 1.09.2010-31.12.2013 oraz stanowiący kontynuację ww. program pt. „Voucher badawczy” (realizowany w konsorcjum z organizacją „Pracodawcy Pomorza i Kujaw” jako Liderem w okresie 1.01.2013-30.09.2015). Więcej informacji na temat szczegółowego przebiegu projektów zob. strony internetowe obu projektów (<http://vb.kpzpip.pl/> oraz [www.voucherbadawczy.pl](http://www.voucherbadawczy.pl)).

<sup>21</sup> A. Ignasiak-Szulc, M. Majcherek, *Voucher badawczy w województwie kujawsko-pomorskim jako przykład instrumentu wspierania innowacyjności w regionie*, w: *Rozwój regionalny i lokalny w Europie Środkowo-Wschodniej w warunkach kryzysu i reformy*, red. M. Czupich, A. Ignasiak-Szulc, M. Kola-Bezka, WN UMK, Toruń 2014, s. 404 i nast.

w ramach 2 projektu, jednak niższą intensywnością pomocy – maksymalnie do 80%,

– *voucher* kooperacyjny, dostępny jedynie w ramach drugiego z realizowanych projektów w oparciu o „przedsięwzięcie badawcze partnerskie”, tj. określone wnioskiem złożonym wspólnie przez minimum 3 niezależnych przedsiębiorców działających w ramach klastra lub innej prawnie dopuszczalnej formy powiązania kooperacyjnego lub zmierzających do utworzenia takiej struktury (maksymalna kwota wsparcia to 400 tys. PLN, a intensywność – do 90%).

Sukces programu pilotażowego (284 złożone wnioski o wsparcie w 4 konkursach, 184 wsparte przedsięwzięcia badawcze)<sup>22</sup> doprowadził do uruchomienia drugiego z programów, a coraz większe zainteresowanie konkursami zdaje się świadczyć o tym, że formuła VB została zaakceptowana zarówno przez przedsiębiorców, jak i jednostki naukowe. Liczba wniosków o udzielenie wszystkich typów VB złożonych w ramach dotychczas przeprowadzonych 4 naborów programu „Voucher badawczy” wyniosła 476, z czego 118 otrzymało wsparcie)<sup>23</sup>. O udzielenie pomocy na rzecz partnerstwa aplikowało w 2 dotychczas przeprowadzonych konkursach dla partnerstw 22 wnioskodawców, z czego dofinansowanie uzyskało 5. Zauważyć należy, że choć – w porównaniu do programu pilotażowego – udział aplikacji zakończonych sukcesem (przyznaniem wsparcia) znacząco się zmniejszył (z 65% do mniej niż 25%), to jednak realizacja obu projektów przyczyniła się do rozpropagowania tej formy wsparcia, posłużyła nawiązaniu (często deklarowanej jako trwała) współpracy z jednostkami naukowymi i B+R (w znacznej mierze z regionu) oraz promocji idei kooperacji. Propagowanie współpracy nie dotyczyło jedynie *vouchera* kooperacyjnego, także w przypadku VB indywidualnego premiowane były te aplikacje, w których wnioskodawcy deklarowali realizację przedsięwzięć badawczych w ramach trwałej współpracy z jednostką naukową (ewentualnie prowadzących do jej nawiązania), prowadzących do zainicjowania lub rozwoju współpracy z innymi przedsiębiorstwami i jednostkami naukowymi w ramach powiązania kooperacyjnego<sup>24</sup>.

Kolejnym projektem realizowanym w ramach tego samego działania RPO WK-P 2007-2013, co projekty związane z udzielaniem *voucherów* badawczych, jest projekt „Fundusz Badań i Wdrożeń – wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez systemowe wsparcie potencjału badań i rozwoju technologii w Województwie Kujawsko-Pomorskim”, którego operatorem jest Kujawsko-Pomorska Agencja Innowacji Sp. z o.o. Jego celem jest budowa i rozwój systemu

<sup>22</sup> Ibidem, s. 409.

<sup>23</sup> Obliczenia własne na podstawie załączników do odnośnych uchwał Zarządu „Pracodawców Pomorza i Kujaw” Związku Pracodawców w sprawie rozstrzygnięcia konkursu umieszczonych na stronie internetowej Lidera projektu „Voucher badawczy”: [www.voucherbadawczy.pl/28-wyniki\\_konkursow.html](http://www.voucherbadawczy.pl/28-wyniki_konkursow.html) [12.11.2014].

<sup>24</sup> A. Ignasiak-Szulc, M. Majcherek, op. cit., s. 406.



innowacji oraz programu bezzwrotnych dotacji dla przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na terenie regionu, a także organizacji badawczych i jednostek naukowych w postaci udzielanego wsparcia dla podmiotów w formie następujących modułów<sup>25</sup>:

1. Wsparcie zakupu usług B+R na rzecz przedsiębiorców, istotnych dla przedsiębiorcy w trakcie opracowywania nowego lub ulepszanego produktu oraz zmian procesowych w przedsiębiorstwie.

2. Wsparcie wdrożenia wyników usługi B+R w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

3. Wsparcie inwestycyjne związane z nabyciem środków trwałych w organizacjach badawczych (wyposażenie laboratoriów badawczych).

4. Wsparcie wykorzystania projektów demonstracyjnych, prototypów, projektów pilotażowych do celów komercyjnych (wsparcie inwestycyjne).

5. Wsparcie inwestycyjne związane z nabyciem środków trwałych niezbędnych do prowadzenia prac B+R w przedsiębiorstwach.

Beneficjentami FBiW mogą być przedsiębiorcy, jednostki naukowe i organizacje badawcze prowadzące działalność i mające siedzibę lub oddział na terenie województwa kujawsko-pomorskiego (w przypadku przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną decydujące jest jego miejsce zamieszkania, a w przypadku konsorcjum ocenie poddane są ww. warunki w odniesieniu do lidera konsorcjum). Niezbędne jest, aby uzyskane wyniki/efekty/produkty przedsięwzięcia były wdrożone na terytorium regionu<sup>26</sup>.

W ramach opisanego powyżej projektu (traktowanego jako pilotażowy, gdyż jego celem jest wypracowanie rozwiązań o charakterze systemowym) 31 lipca 2014 r. ogłoszono nabór formularzy preselekcyjnych w zakresie wszystkich ww. modułów<sup>27</sup>, a wnioskodawcy, którzy otrzymali decyzję o pozytywnej ocenie przedsięwzięcia na etapie preselekcji, zostali zaproszeni do składania właściwych wniosków o dofinansowanie przedsięwzięć. Zgodnie z opublikowanymi statystykami z 83 złożonych formularzy (na łączną kwotę inwestycji przekraczającą 84 mln PLN) ocenę merytoryczną na etapie preselekcji przeszło pozytywnie 45 przedsięwzięć (o łącznej kwocie wydatków całkowitych 51,5 mln PLN, w tym wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem 43,3 mln PLN), a suma wnioskowanych w ramach preselekcji dotacji (27,1 mln PLN) świadczy o ogromnym zainteresowaniu potencjalnych beneficjentów i znacząco przekracza potencjalne możliwości finansowe FBiW (całkowita alokacja funduszu to 16,8 mln PLN)<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> Por. definicja Funduszu Badań i Wdrożeń (dalej: FBiW): [www.fbiw.kpai.pl/strona-135-definicje.html](http://www.fbiw.kpai.pl/strona-135-definicje.html) [21.11.2014].

<sup>26</sup> [www.fbiw.kpai.pl/strona-134-podstawowe\\_zalozenia.html](http://www.fbiw.kpai.pl/strona-134-podstawowe_zalozenia.html) [21.11.2014].

<sup>27</sup> [http://kpai.pl/strona-136-etap\\_preselekcji.html](http://kpai.pl/strona-136-etap_preselekcji.html) [21.11.2014].

<sup>28</sup> Por. [http://kpai.pl/aktualnosc-3-55-zakonczenie\\_ocen\\_ymerytorycznej.html](http://kpai.pl/aktualnosc-3-55-zakonczenie_ocen_ymerytorycznej.html) [21.11.2014].

Maksymalna kwota wnioskowanego wsparcia została uzależniona od modułu i jest ustalana indywidualnie dla każdego z przedsięwzięć zgodnie z przyjętym regulaminem. Najwyższa dotacja wnioskowana w ramach pozytywnie ocenionych formularzy preselekcyjnych (maksymalna kwota wnioskowana musi być niższa niż 2 mln PLN w ramach modułu 5 dla konsorcjów) to 1 995 740 PLN i jest związana ze stworzeniem własnego laboratorium IT do prowadzenia prac B+R nad innowacyjnymi autorskimi systemami informatycznymi w pojazdach szynowych przez wnioskodawcę będącego regionalnym liderem w zakresie komercjalizacji wyników badań, jakim jest Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz S.A.<sup>29</sup> Wobec faktu, iż projekt jest na etapie aplikacji i oceny wniosków o dofinansowanie projektów beneficjentów finalnych, ocena jego efektów jest jeszcze niemożliwa, jednak z pewnością przyniesie wiele wniosków, które będą mogły znaleźć zastosowanie już w następnej perspektywie finansowej, tak by zapewnić skuteczny rozwój regionalnego systemu innowacji.

Ostatnim z zaprezentowanych w niniejszym tekście przykładów działań na rzecz realizacji polityki proinnowacyjnej w regionie jest wsparcie z RPO WK-P 2007-2013 w ramach działania 5.1 (Rozwój instytucji otoczenia biznesu, schemat: fundusz powiązań kooperacyjnych) projektu „Wspieranie powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim”. Jego celem było powołanie Funduszu Powiązań Kooperacyjnych (dalej: FPK), który ma być odpowiedzią na zapotrzebowanie ze strony środowiska gospodarczego regionu na instytucjonalne wsparcie dla powiązań kooperacyjnych i klastrów. Operatorem FPK jest konsorcjum złożone z Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. (Lider) oraz, wspomnianej już powyżej, Kujawsko-Pomorskiej Agencji Innowacji Sp. z o.o. W okresie realizacji projektu (do czerwca 2015 r.) FPK zarządza kwotą 19 mln PLN, która zostanie przeznaczona na wsparcie przedsięwzięć zgłaszanych przez powiązania kooperacyjne i klastry składające się z minimum 5 niezależnych przedsiębiorstw oraz z co najmniej jednej z następujących instytucji: jednostki samorządu terytorialnego, IOB lub organizacji badawczej. Wsparcie FPK jest dwuetapowe. W ramach etapu I (którego celem jest opracowanie dokumentu strategicznego określającego cele powiązania kooperacyjnego lub klastra, zasady funkcjonowania i wizję rozwoju oraz wspólne działania) dofinansowane mogą zostać projekty o maksymalnej wartości kosztów kwalifikowalnych do 100 tys. PLN (maksymalna intensywność wsparcia wynosi 95%), a w ramach etapu II (który obejmuje wdrożenie działań określonych w opracowanym w ramach etapu I dokumencie strategicznym) dofinansowanie

<sup>29</sup> [http://kpai.pl/aktualnosc-3-55-zakonczenie\\_oceny\\_merytorycznej.html](http://kpai.pl/aktualnosc-3-55-zakonczenie_oceny_merytorycznej.html) [21.11.2014, wykorzystano plik: formularze pozytywne]. Zauważyć także należy, że w pierwotnie ogłoszonym naborze po preselekcji nie wpłynęły wnioski dotyczące przedsięwzięć w ramach modułu 3, przez co konieczne stało się przeprowadzenie kolejnego naboru.

mogą uzyskać działania (takie jak: utworzenie platformy przekazu w obszarze nowych technologii, pozyskanie i wdrożenie wyników prac B+R w działalności gospodarczej członków powiązania, pozyskanie nowych odbiorców dla wytwarzanych produktów lub oferowanych usług czy udział uczestników powiązania w misjach gospodarczych i imprezach wystawienniczych zagranicznych lub krajowych o charakterze międzynarodowym) o maksymalnej wartości kosztów kwalifikowalnych do 3 mln PLN (maksymalna intensywność wsparcia wynosi 85%)<sup>30</sup>. Z zamieszczonej przez FPK informacji nt. wyników dwóch dotychczas (listopad 2014 r.) przeprowadzonych konkursów wynika, że w ramach konkursu nr 1/FPK/2014 ogłoszonego w marcu 2014 r. wsparcie na stworzenie strategii rozwoju powiązania kooperacyjnego/klastra, zawierającej propozycje wspólnych przedsięwzięć do realizacji (etap I), uzyskało 19 podmiotów (suma przyznanych dotacji przekroczyła 1,6 mln PLN), natomiast dofinansowanie działań w ramach etapu II przyznano 2 podmiotom (na łączną kwotę ponad 3 mln PLN)<sup>31</sup>. W odniesieniu do konkursu nr 2/FPK/2014 (nabór wniosków trwał do 15.09.2014 r.) znane są obecnie wyłącznie wyniki oceny formalnej, którą pozytywnie przeszło 15 aplikacji dotyczących etapu I (na łączną kwotę ponad 1,2 mln PLN) oraz 10 dotyczących etapu II (wnioskowane łączne dotacje to ponad 13 mln PLN), w tym wnioski 4 powiązań, które uzyskały już wsparcie dotyczące opracowania swej strategii w ramach konkursu 1/FPK/2014<sup>32</sup>.

## Podsumowanie

Wyniki badania ewaluacyjnego dotyczącego skuteczności i efektywności zaangażowania środków RPO WK-P 2007-2013 skierowanych na wsparcie przedsiębiorczości świadczą m.in. o tym, że w obszarze wsparcia na rzecz rozwoju współpracy nauki i biznesu początkowo realizowano głównie projekty wspierające infrastrukturę naukową B+R w istniejących instytucjach naukowo-badawczych, parkach przemysłowych oraz struktury wsparcia kooperacji w sektorze B+R. Były to więc swoiste działania przygotowawcze zmierzające do zwiększenia regionalnego potencjału badań i współpracy nauki i biznesu w tym zakresie. Opisanie powyżej projekty (VB, FWiB, FPK) stanowią natomiast przykłady realizacji działań w zakresie promocji i wsparcia trwałej współpracy na rzecz skutecznej

<sup>30</sup> <http://klastry.tarr.org.pl/projekt> [21.11.2014].

<sup>31</sup> Por. listy rankingowe konkursu 1/FPK/2014, [www.tarr.org.pl/wp-content/uploads/2014/06/Ocena\\_merytoryczna\\_Lista-rankingowa\\_etap-1\\_24062014.pdf](http://www.tarr.org.pl/wp-content/uploads/2014/06/Ocena_merytoryczna_Lista-rankingowa_etap-1_24062014.pdf) oraz [www.tarr.org.pl/wp-content/uploads/2014/06/Ocena\\_merytoryczna\\_Lista-rankingowa\\_etap-2\\_24062014.pdf](http://www.tarr.org.pl/wp-content/uploads/2014/06/Ocena_merytoryczna_Lista-rankingowa_etap-2_24062014.pdf) [21.11.2014].

<sup>32</sup> [http://klastry.tarr.org.pl/wp-content/uploads/2014/11/Konkurs-2\\_ocena\\_form\\_Lista-rankingowa\\_etap-1-i-2.pdf](http://klastry.tarr.org.pl/wp-content/uploads/2014/11/Konkurs-2_ocena_form_Lista-rankingowa_etap-1-i-2.pdf) [21.11.2014].

komercjalizacji wyników badań naukowych i prac badawczych oraz tworzenia powiązań kooperacyjnych (w tym klastrów) w celu zwiększenia zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw. Analiza zakresu udzielanego wsparcia w ramach ww. projektów dowodzi, że pojawiające się programy mają charakter w coraz większym stopniu systemowy – prowadzą do powstania wysoko wyspecjalizowanych instytucji i funduszy, wspierających w coraz większym stopniu trwałą i skuteczną współpracę nauki z biznesem (także w formie powiązań coraz bardziej sformalizowanych, w tym klastrów) w ramach etapów od badania do wdrożenia, a wypracowane rozwiązania będą mogły być kontynuowane w ramach nowej perspektywy finansowej, w której – zgodnie z obowiązującą strategią Europa 2020<sup>33</sup> – kwestie innowacyjności mają pierwszoplanowe znaczenie dla inteligentnego rozwoju, czyli urzeczywistnienia budowy gospodarki europejskiej jako opartej na wiedzy i innowacjach.

## Literatura

- Agrotec Polska Sp. z o.o., *Analiza wsparcia przedsiębiorczości w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013. Raport końcowy*, czerwiec 2013.
- EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego, zrównoważonego wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat Komisji, COM(2010)2020, Bruksela 3.3.2010.  
<http://bip.kujawsko-pomorskie.pl>.  
<http://eur-lex.europa.eu>.  
<http://klastry.tarr.org.pl>.  
<http://kpai.pl>.  
<http://vb.kpzpip.pl>.
- Ignasiak-Szulc A., Majcherek M., *Voucher badawczy w województwie kujawsko-pomorskim jako przykład instrumentu wspierania innowacyjności w regionie*, w: *Rozwój regionalny i lokalny w Europie Środkowo-Wschodniej w warunkach kryzysu i reformy*, red. M. Czupich, A. Ignasiak-Szulc, M. Kola-Bezka, WN UMK, Toruń 2014, s. 399-416.
- Ignasiak-Szulc A., Potoczek A., *Current Directions and Conditions of Development Policy of Regions in Poland*, w: *Problems of Economic Policy of the Central and Eastern Europe Countries. Macroeconomic and Regional Aspects*, red. A. Ignasiak-Szulc, W. Kosiedowski, WN UMK, Toruń 2014, s. 109-126.
- Jaźwiński I., Ignasiak-Szulc A., *Regionalny program operacyjny jako narzędzie polityki rozwoju samorządu województwa*, „Europa Regionum” 2014, t. XXII (w druku).
- Nowakowska A., *Terytorium – źródło procesów innowacji*, w: *Zrozumieć terytorium. Idea i praktyka*, red. A. Nowakowska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Plawgo B. i in., *Regionalne systemy innowacji w Polsce – Raport z badań*, PARP, Warszawa 2013.

<sup>33</sup> EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego, zrównoważonego wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat Komisji, COM(2010)2020, Bruksela 3.3.2010 r., zatwierdzona przez Radę Europejską 17.06.2010r., <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF> [14.11.2010].

- Regionalna Strategia Innowacji do 2015 r., Załącznik do uchwały Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego nr XLI/587/05 z dnia 12 grudnia 2005 r.
- Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020. Strategia na rzecz rozwoju inteligentnych specjalizacji, Załącznik do uchwały nr 21/769/13 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 29 maja 2013 r.
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020, nr CCI 2014PL16M2OP002, Załącznik do uchwały nr 38/1264/14 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 17 września 2014 r., wersja 5.0.
- Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+, Załącznik do uchwały nr XLI/693/13 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 21 października 2013 r.
- Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020, Załącznik do uchwały nr XLI/586/05 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 12 grudnia 2005 r.
- Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013, wersja 4.40 z 29.10.2014 r.
- [www.fbiw.kpai.pl](http://www.fbiw.kpai.pl).
- [www.kujawsko-pomorskie.pl](http://www.kujawsko-pomorskie.pl).
- [www.mojregion.eu](http://www.mojregion.eu).
- [www.voucherbadawczy.pl](http://www.voucherbadawczy.pl).

### **Promoting the cooperation between business and science – examples from the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship**

**Abstract.** *This article deals with a very important issues from the perspective of building an economy based on knowledge and innovation; that being the issue of cooperation for effective commercialization of scientific and research results and the creation of cooperative relations conducive to increasing the innovative capacity of firms. The text presents the partial (referring to the area of innovation) results of the study evaluation, commissioned by the regional authorities of the region, with the overall objective to determine the effectiveness of support for entrepreneurship in the financial perspective between the years 2007-2013. They show that innovations implemented in the region's enterprises thus far, often do not have the impact that crosses regional borders, and the business sector does not often enough, use the opportunities offered by the cooperation with the R&D sector or the actions undertaken in the framework of cooperative relations. However, the initiatives emerging in the region in order to develop the cooperation between enterprises and R&D institutions, some of which are described in the article (concerning research vouchers, the appointment of the fund for implementation of research results, and the fund to support the initiation and development of the cooperative relations), indicate that the regional authorities recognize the need to support this sphere of activities within the regional innovation policy. Thus, actions are becoming more systemic in nature, and within them, there is support for more and more comprehensive actions on an increasing scale. These have an opportunity to contribute to the creation of a regional innovation system, within which the science-business cooperation framework, with support (organizational and financial) of the regional self-government, will result in an increase in innovation and competitiveness of the regional improvement.*

**Keywords:** *regional innovation policy, cooperation between business and science, cooperative relations*



Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2014, t. 53, nr 2

---

**Piotr Adamczewski**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk Ekonomicznych  
e-mail: adamczewski@wsb.poznan.pl  
tel. 61 655 33 33

**Organizacje inteligentne  
w rozwoju polskiej gospodarki – wybrane aspekty**

***Streszczenie.** Celem artykułu jest ukazanie rosnącej roli zaawansowanych rozwiązań teleinformatycznych (ICT) w rozwoju organizacji inteligentnych funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy. Po ogólnej charakterystyce organizacji inteligentnej odniesiono się do rozwiązań informatycznych klasy ERP-BI. W końcowej części ukazano perspektywy rozwojowe w budowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy.*

***Słowa kluczowe:** BI, ERP, ICT, infrastruktura teleinformatyczna, organizacja inteligentna*

**Wstęp**

Obserwując rosnący stopień globalizacji światowych procesów gospodarczych, można wyprowadzić wniosek uogólniający, że stają się one wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw i instytucji. Mechanizmy rynkowe cechuje duża dynamika zmian otoczenia gospodarczego, co wymaga wprowadzania udoskonaleń systemowych w ramach ich systemów zarządzania. Miarą ich dostosowania jest możliwość budowania przewagi konkurencyjnej organizacji inteligentnych z wykorzystaniem m.in. takich czynników, jak wiedza czy kapitał intelektualny

personelu, które pozwalają im na realizowanie swoich strategii rozwojowych. Kluczową rolę odgrywają tu zaawansowane rozwiązania w zakresie infrastruktury teleinformatycznej, bazującej na ICT (*Information and Communication Technology*) w zakresie wspomagania procesów biznesowych tych organizacji poprzez stosowanie zaawansowanych rozwiązań organizacyjno-informatycznych<sup>1</sup>. Oznacza to szerokie zastosowania najnowszych technologii teleinformatycznych do wspomagania zarządzania procesów biznesowych organizacji inteligentnej, np. w zakresie produkcji, gospodarki magazynowej czy obsługi zamówień oraz do wspomagania zarządzania jej otoczeniem biznesowym (zwłaszcza łańcuchami dostaw zaopatrzenia i dystrybucji). W praktycznym wymiarze technologie teleinformatyczne stanowią konglomerat rozwiązań sprzętowo-programowo-organizacyjnych, tj. np.:

- technologie komunikowania (przewodowe, bezprzewodowe, hybrydowe),
- technologie baz i hurtowni danych,
- metody automatycznej identyfikacji (kody kreskowe, RFID),
- komputerowe wspomaganie wytwarzania (CAM),
- zarządzanie łańcuchami dostaw (SCM),
- systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP),
- systemy zarządzania relacjami z klientami (CRM),
- systemy zarządzania relacjami z dostawcami (SRM),
- systemy zaawansowanego planowania (APS),
- systemy zarządzania cyklem życia produktu (PLM),
- systemy zarządzania produkcją (MES),
- systemy zarządzania magazynem (WMS),
- systemy lokalizacji satelitarnej (GPS, Galileo, Glonass),
- zaawansowane systemy analityczno-raportujące (BI),
- model przetwarzania danych (klasyczny, „w chmurze” – *cloud computing*),
- Internet „przedmiotów” (IoT – *Internet of Things*).

Technologie te stanowią swoisty ekosystem informatyczny, umożliwiający wdrażanie i efektywne eksploataowanie systemów informatycznych, np. klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*) oraz BI (*Business Intelligence*) jako atrybutów organizacji inteligentnych w gospodarce opartej na wiedzy.

---

<sup>1</sup> Por. P. Adamczewski, *Systemy ERP-BI w rozwoju organizacji inteligentnej*, w: *Systemy inteligencji biznesowej jako przedmiot badań ekonomicznych*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, „Zeszyty Naukowe” nr 113, UE w Katowicach, Katowice 2012, s. 65-75; idem, *Rozwinięte systemy klasy ERP w inżynierii wiedzy*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Systemy ekspertowe – wczoraj, dziś, jutro*, red. J. Gołuchowski, UE w Katowicach, Katowice 2010, s. 232-238.



## 1. Istota organizacji inteligentnych

Organizacja inteligentna to taka, która opiera swoją filozofię działania na zarządzaniu wiedzą<sup>2</sup>. Termin ten upowszechnił się w latach 90. za sprawą rosnącego rozwoju ICT, dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego i wzrostu konkurencyjności rynkowej. O organizacji inteligentnej można mówić wtedy, gdy jest to organizacja ucząca się, mająca zdolności do kreowania, pozyskiwania, organizowania i dzielenia się wiedzą oraz jej wykorzystywania w celu podniesienia efektywności działania oraz zwiększenia konkurencyjności na rynku globalnym<sup>3</sup>. Idea takiej organizacji zasadza się na systemowym podejściu do organizacji, czyli traktowaniu jej jako złożonego organizmu opartego na istniejących strukturach i realizowanych procesach ze szczególnym podkreśleniem roli wiedzy. W podejściu tym – nazywanym przez Petera Senge „piątą dyscypliną” – dzięki wiedzy i odpowiednim narzędziom wszystkie elementy składowe organizacji oraz jej personel potrafią umiejętnie współdziałać w realizacji określonych celów<sup>4</sup>. Pozwala to organizacji na funkcjonowanie jako inteligentny, dobrze sobie radzący organizm w konkurencyjnym otoczeniu. Wyjaśnia on wzajemne związki pomiędzy sposobami osiągania celów, ich rozumienia, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej.

Do najważniejszych atrybutów cechujących organizacje inteligentne można zaliczyć m.in.<sup>5</sup>:

- szybkość i elastyczność działania,
- umiejętność obserwowania otoczenia,
- zdolność wczesnego diagnozowania sygnałów rynkowych i reagowania na zmiany w otoczeniu,
- umiejętność szybkiego wdrażania nowych rozwiązań opartych na wiedzy i osiągania dzięki temu korzyści ekonomicznych.

Rosnący wolumen informacji wykorzystywanych w organizacji inteligentnej idzie w parze ze wzrostem jej znaczenia. Już Peter Drucker wskazywał, że

<sup>2</sup> P. Adamczewski, *Holistyczne ujęcie uwarunkowań ICT w organizacjach inteligentnych społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 35, s. 5-24; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji intelektualnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, [http://mfiles.pl/pl/index.php/organizacja\\_inteligentna](http://mfiles.pl/pl/index.php/organizacja_inteligentna) [11.09.2014]; J. Quinn, *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York 1992.

<sup>3</sup> *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, PARP, Warszawa 2009, s. 94.

<sup>4</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 44.

<sup>5</sup> *Trendy rozwojowe...*, op. cit., s. 23; E. Waltz, *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*, Artech House, Boston 2003, s. 75.

tradycyjne czynniki produkcji: ziemia, praca, kapitał tracą na znaczeniu na rzecz kluczowego zasobu, jakim w kreatywnym funkcjonowaniu organizacji jest wiedza; stanowi ona niematerialne zasoby związane z ludzkim działaniem, których zastosowanie może być podstawą zdobycia przewagi konkurencyjnej<sup>6</sup>. Wiedzę można traktować jako informację osadzoną w kontekście organizacyjnym i umiejętności jej efektywnego wykorzystania w funkcjonowaniu organizacji. Oznacza to, że zasobami wiedzy są dane o klientach, produktach, procesach, otoczeniu itp. w postaci sformalizowanej (dokumenty, bazy danych) oraz nieskodyfikowanej (wiedza pracowników).

W praktycznym wymiarze doprowadzenie do efektywnego współdziałania tych elementów oznacza konieczność zastosowania zaawansowanych rozwiązań teleinformatycznych. Wykorzystują one zarówno innowacje techniczne, technologiczne, jak i organizacyjne, pojawiające się na przestrzeni ostatnich lat. Obejmują one niemal wszystkie sfery działalności organizacji, począwszy od rozwoju środków transportu i wyposażenia, poprzez organizację i zarządzanie przepływem materiałów i surowców, aż do rozwoju struktur systemów realizujących procesy biznesowe. Ich obszarem działań jest realizacja wirtualnych procesów w środowisku rozległych sieci teleinformatycznych (najczęściej platformą technologiczną jest Internet), mających na celu koordynację i integrację partnerów biznesowych w łańcuchach kooperacji (łańcuchach dostaw).

## 2. Systemy ERP i BI w organizacji inteligentnej

W coraz bardziej złożonych warunkach gospodarczych wysoko cenione są systemy informatyczne zwiększające przychody oraz optymalizujące koszty. Dlatego już od dawna dużym powodzeniem cieszą się systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*), tak do obsługi klienta, jak i w obszarze zaplecza (*back-office*) nie mającym bezpośredniego przełożenia na procesy sprzedaży towarów i usług. Dobrze skonfigurowany system ERP może być źródłem oszczędności dla dowolnej organizacji, a dodatkowo pozwala szybciej i w bardziej elastyczny sposób podejmować decyzje. W czasach dekonstrukcji gospodarczej zmiany organizacyjne wynikające z prawidłowego wykorzystania zgromadzonych przez przedsiębiorstwa informacji o procesach i zasobach biznesowych mogą być najtańszą metodą ich rozwoju<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 66; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 111; J. Quinn, op. cit.

<sup>7</sup> P. Adamczewski, *Holistyczne...*, s. 5-24; idem, *Funkcjonalne determinanty ICT przedsiębiorstw sieciowych*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2013, nr 49, s. 119-132: *Być, mieć czy*

W ostatnich latach inwestycje w sprzęt ICT rosły bardzo dynamicznie, co oznacza, że wiele organizacji gospodarczych zdążyło się już wyposażyć w odpowiednią infrastrukturę informatyczną, która może wydajnie pracować przez kilka najbliższych lat. Teraz mogą więc one skupić się na zakupie oprogramowania biznesowego, takiego jak ERP. Podstawą osiągnięcia sukcesu w biznesie jest umiejętność planowania i konsekwentnej realizacji celów biznesowych. Zadanie to jest tym trudniejsze, im szybciej rozwija się organizacja. System klasy ERP to system informatyczny integrujący wszystkie aspekty działania przedsiębiorstwa. Zaawansowane systemy ERP umożliwiają nie tylko gromadzenie danych dotyczących bieżącej działalności, ale przede wszystkim przekształcanie ich w wiedzę niezbędną do podejmowania trafnych decyzji biznesowych. Z kolei te przedsiębiorstwa, które eksploatują już system ERP, powinny inwestować w moduły, które zwiększą jego możliwości. Wśród najczęściej wskazywanych są rozwiązania do zarządzania procesem sprzedaży oraz zarządzania zakupami, bo pozwalają one na ujednoczenie procesu zakupów, a także skorzystanie z efektu skali, istotnego zwłaszcza w przypadku organizacji o rozproszonej infrastrukturze. Warto też skoncentrować się na lepszym wykorzystaniu i rozwoju modułów usprawniających zarządzanie finansami oraz funkcjonalności z zakresu CRM (*Customer Relationship Management* – zarządzanie kontaktami z klientami), SCM (*Supply Chain Management* – zarządzanie łańcuchem dostaw) i HRM (*Human Resource Management* – zarządzanie zasobami ludzkimi). Z drugiej strony, przedsiębiorstwa, które zdecydują się na odważne działania konkurencyjne, muszą dysponować narzędziami umożliwiającymi prowadzenie szczegółowych analiz informacji pochodzących z rynku<sup>8</sup>.

Stosowanie narzędzi inteligencji biznesowej BI (*Business Intelligence*) pozwala na lepsze poznanie preferencji klientów oraz analizowanie wyników sprzedaży w celu eliminowania mniej dochodowych produktów i działań<sup>9</sup>. Analizy tworzone na podstawie informacji agregowanych przez systemy ERP często są podstawą większości inicjatyw biznesowych w wielu przedsiębiorstwach. Przydatne mogą okazać się też najprostsze nawet rozwiązania umożliwiające szacowanie ryzyka operacyjnego i ograniczania ewentualnych zagrożeń wynikających

---

władac?, red. W. Czakon, M. Wojewoda; E. Wang, C. Lin, J. Jiang, G. Klein, *Improving ERP fit to organizational process through knowledge transfer*, „International Journal of Information Management” 2007, nr 27.

<sup>8</sup> P. Adamczewski, *E-logistyka jako czynnik rozwoju organizacji inteligentnych w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2012, nr 40: *ICT w gospodarce opartej na wiedzy*, red. P. Adamczewski, s. 13-29; R. Magnier-Watanabe, D. Senoo, *The effect of institutional pressures on knowledge management and the resulting innovation*, „International Journal of Intelligent Enterprise” 2009, nr 1(2), s. 239.

<sup>9</sup> P. Adamczewski, *Funkcjonalne...*, s. 119-132; idem, *E-logistyka...*; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 113.

z problemów organizacji znajdujących się w obrębie wspólnego łańcucha dostaw. Kryzys gospodarczy wpływa bowiem na zacieśnienie powiązań między przedsiębiorstwami skupionymi w ramach łańcuchów dostaw ze względu na konieczną wymianę usług oraz integrację procesów i pozwala osiągać dodatkowe korzyści w ramach efektu synergii. Analiza działalności firmy jest kluczowym elementem strategicznego zarządzania. Dysponując pełną wiedzą, organizacja może podejmować trafne decyzje i w konsekwencji poprawiać swoją pozycję konkurencyjną. Dzięki błyskawicznemu dostępowi do aktualnych danych zarząd/dyrekcja dysponuje wiedzą pozwalającą podnosić efektywność pracy poszczególnych działów przedsiębiorstwa, a przecież w sytuacji wysokiej konkurencji na danym rynku to właśnie decyzje z obszaru zarządzania wpływają na pozycję rynkową.

System ERP powinien być dopasowany do potrzeb organizacji, te zaś mogą być różne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i specyfiki branży. Mniejsze organizacje, np. z sektora MSP, czyli małych i średnich przedsiębiorstw, często potrzebują przystępnych cenowo narzędzi udostępniających najważniejsze funkcje analiz biznesowych. W takim przypadku niezwykle przydatne jest pełne zintegrowanie z wykorzystywanym oprogramowaniem biurowym, np. z pakietem MS Office czy kodami kreskowymi. Ułatwia to proces rejestracji i gromadzenia danych na poziomie wszystkich użytkowników systemu.

Pręźnie rozwijające się przedsiębiorstwa przykładają większą wagę do elastycznych i nowoczesnych rozwiązań informatycznych o poszerzonych funkcjach analitycznych. Moduły analityczne powinny umożliwiać szybki dostęp do aktualnych danych, raportowanie i porównywanie wyników przedsiębiorstwa. Oznacza to, że systemy ERP muszą być wyposażone w standardowe raporty, ale również w możliwość łatwego ich generowania z uwagi na potrzeby użytkownika końcowego. Istotną funkcjonalnością systemu powinno być także uzyskanie dostępu do kontekstowych informacji istotnych dla różnych użytkowników, co gwarantowałoby skoordynowanie codziennych działań biznesowych z ogólną strategią przedsiębiorstwa.

Rozważając wdrożenie nowoczesnego systemu ERP, należy brać pod uwagę zmiany, jakim podlega organizacja, choćby te związane z jej rozwojem, zatrudnieniem, rosnącymi wymaganiami, poszerzaniem rynków zbytu. Dlatego warto zdecydować się na elastyczne systemy umożliwiające szybką modyfikację i poszerzenie o nowe komponenty umożliwiające dostosowanie się do indywidualnych oczekiwań użytkownika. Przemyślana decyzja dotycząca wybranego systemu ERP umożliwi znaczącą oszczędność w przyszłości, gdy wzrosną potrzeby przedsiębiorstwa w tym zakresie. Stąd wybrany system ERP powinien być wystarczająco skalowalny i elastyczny oraz cechować się maksymalnie uproszczonym interfejsem obsługi, najlepiej – być dostępnym przez dowolną przeglądarkę internetową. Wreszcie powinien dać się szybko wdrożyć i pozwalać na proste

modyfikacje bez konieczności ingerencji w kod źródłowy. A to oznacza, że powiniennych pochodzić od uznanego i sprawdzonego dostawcy, który zagwarantuje nie tylko dobry produkt, ale także metodologię sprawnego jego wdrożenia i dalszego rozwoju. W okresie zauważalnych tendencji globalnego kryzysu gospodarczego, a jednocześnie rozrastających się łańcuchów dostaw dla nowoczesnie funkcjonujących przedsiębiorstw zdanie się na zaawansowane rozwiązania informatyczne staje się bez mała nakazem chwili.

Przed nowym wyzwaniem stają pozostałe technologie informatyczne, np. z zakresu automatycznej identyfikacji, łączności bezprzewodowej czy lokalizacji satelitarnej<sup>10</sup>. Powszechnie panująca moda na architekturę opartą na usługach SOA (*Service Oriented Architecture*), wirtualizację i WEB 2.0 może się okazać jednym z czynników rozwoju inwestycji dobrze powiązanych z procesami biznesowymi. Już lata 90. dobitnie wykazały, że bez systemu klasy ERP nie ma nowoczesnego zarządzania w przedsiębiorstwie. Ostatnie lata wskazują, że tradycyjnie rozumiane systemy ERP już nie wystarczają. Ich podstawowa funkcjonalność została wzbogacona o moduły CRM (*Customer Relationship Management*), SRM (*Supplier Relationship Management*), SCM (*Supply Chain Management*) i PLM (*Produkt Lifecycle Management*)<sup>11</sup>. Zwłaszcza te ostatnie rozszerzenia zyskują na znaczeniu. Zarządzanie cyklem życia wyrobu obejmuje działania począwszy od momentu pojawienia się idei wyrobu aż po jego wycofanie z rynku. Składa się na to opracowanie koncepcji projektu, opracowanie technologii wytwarzania, zarządzanie wytwarzaniem, zarządzanie dokumentacją i zamówieniami klientów. Istotnym elementem w systemie PLM jest obsługa zmian technicznych wyrobów w procesach produkcji i zaopatrzenia. W przypadku produkcji wielkoseryjnej z dużą liczbą wariantów, kiedy klient może określać własne życzenia co do modelu wyrobu i jego wyposażenia, istotne jest zastosowanie konfiguratora produktu. Pozwala on na tworzenie modelu produktu, dokumentacji wykonawczej i zestawień materiałów oraz szacowanie kosztów. Możliwe jest to za sprawą współdziałania z pakietami klasy CAD/CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*).

Najnowsze wersje ERP w pełni wykorzystują ostatnie rozwiązania technologii informatycznych, w tym również wspomnianą koncepcję SOA. Usługa jest tu rozumiana jako odrębny moduł funkcjonalny i traktowana na zasadzie elementu rozwiązania informatycznego realizującego konkretne zadanie. Niezależność takich usług pozwala na ich wykorzystywanie w ramach dowolnej platformy systemowej i języka programowania. Daje to niespotykane do tej pory możliwości w zakresie elastyczności działania i rozbudowy rozwiązań informatycznych. Powiązane

<sup>10</sup> Trendy... op. cit., s. 27.

<sup>11</sup> P. Adamczewski, *Funkcjonalne...*, s. 121; A. Koronios, W. Yeoh, *Critical Success Factors for Business Intelligence Systems*, „Journal of Computer Information Systems” 2010, nr 50(3), s. 415.

ze sobą łańcuchami dostaw przedsiębiorstwa obsługują strumienie materiałów i surowców, półfabrykatów i produktów gotowych oraz towarzyszących tym procesom informacji. Do realizacji tych zadań w sposób uporządkowany i powtarzalny wykorzystuje się systemy przepływu pracy (*workflow*), a wspomagane filozofią SOA pozwalają na urzeczywistnianie idei przedsiębiorstwa rozszerzonego w konwencji RTE (*Real-Time Enterprise*), czyli działającego w czasie rzeczywistym. Cele stawiane przed takimi rozwiązaniami można ująć następująco<sup>12</sup>:

- zarządzanie transakcjami w ramach branżowego łańcucha dostaw,
- planowanie i realizacja dostaw dokładnie na czas (*just-in-time*),
- spełnianie branżowych kryteriów łańcucha dostaw (monitorowanie produktów we wszystkich fazach jego powstawania),
- oferowanie szczegółowych analiz rentowności i obsługi klientów wraz z elastycznym raportowaniem.

W opinii analityków branży informatycznej rośnie w Polsce znaczenie systemów klasy ERP w nowoczesnie funkcjonujących organizacjach. Wyraża się to m.in. we wzroście sprzedaży tych systemów i liczbie ich efektywnych wdrożeń. Minione lata wyraźnie wskazują, że po zainformatyzowaniu wewnętrznych procesów logistycznych przedsiębiorstwa koncentrują się na informatycznym wspomaganiu kanałów dostaw i sprzedaży.

Wyraźnym trendem ostatnich lat jest wzrost zapotrzebowania na ERP przeznaczone dla różnych branż. Przedsiębiorstwa chcą pracować na rozwiązaniach dopasowanych do ich działania w kontekście specyfiki branżowej. Szczególnie dotyczy to podmiotów z branż niszowych, bardzo specjalistycznych bądź też związanych np. ze specyficznym procesem produkcyjnym. Dla nich szczególnie ważne są wiedza i doświadczenie dostawcy dotyczące ich branży. Jednak wybór systemu prekonfigurowanego nie wyklucza możliwości wprowadzania modyfikacji, gdyż zawsze może się okazać, że dany klient potrzebuje nietypowych funkcjonalności.

Na rynku obserwuje się duże zapotrzebowanie na branżowe ERP. Klient, szukając takiego rozwiązania, może się spodziewać, że większość jego wymagań (a może nawet wszystkie) uda się zrealizować w ramach standardowego rozwiązania. Mając gotowe funkcje uwzględniające daną branżę, skraca się czas i koszty wdrożenia. Dużą zaletą jest możliwość skorzystania z doświadczenia konsultantów, którzy najczęściej mają za sobą wiele wdrożeń w danej branży i mogą podpowiedzieć ciekawe rozwiązania w trakcie wdrożenia.

<sup>12</sup> Por. P. Adamczewski, *E-logistyka...*, s. 17; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 59; J. Quinn, op. cit.

### 3. Kierunki rozwoju technologii teleinformatycznych

Rozwój zaawansowanych systemów ERP rozbudza zapotrzebowanie na wspomaganie wspomnianych już informatycznych narzędzi analitycznych w zakresie inteligencji biznesowej. Rozwiązania te przekładają się na efektywne wspomaganie procesów decyzyjnych. Coraz częściej mówi się o tzw. analityce biznesowej (*Business Analytics*)<sup>13</sup>. Obejmuje ona narzędzia i aplikacje do analizowania, monitorowania, modelowania, prezentowania oraz raportowania danych wspierających podejmowanie decyzji. W tym celu wykorzystuje się hurtownie danych, analizy operacyjne łańcuchów dostaw, analityczne systemy CRM, pogłębione analizy finansowe i wskaźniki wydajności przedsiębiorstw. Użytkownikiem takich rozwiązań jest szczebel strategiczny zarządzania w przedsiębiorstwach, bazujący na agregatach danych. Wiąże się z tym problem integracji i synchronizacji danych. Integracja danych rozpoczyna się od możliwości wykorzystywania wielu źródeł danych – zarówno poprzez dedykowane interfejsy, jak i przy użyciu standardowych mechanizmów typu ODBC (*Open DataBase Connectivity*). Źródłami danych mogą być relacyjne lub hierarchiczne bazy danych, pliki strukturalne, a także systemy ERP. Połączenia te powinny zatem umożliwiać nie tylko odczyt danych, ale także ich zapis i przetwarzanie. W większości przedsiębiorstw występuje przypadek wielu środowisk informatycznych i mechanizmy dostępu powinny pozwalać na sięganie do danych znajdujących się na różnych platformach (w miarę możliwości bez stosowania plików pośrednich).

Systemy ERP nie podlegają szybkim zmianom, jednak ukształtowały się zjawiska, które mogą w sposób fundamentalny wpłynąć na tę klasę oprogramowania aplikacyjnego. Należą do nich:

- upowszechniające się rozwiązania klasy przedsiębiorstw sieciowych,
- rosnące znaczenie biznesowe rozwiązań mobilnych,
- wzrastająca elastyczność systemów ERP poprzez rosnące elastyczne powiązania z innymi aplikacjami i urządzeniami mobilnymi, wyposażonymi w funkcje znane z portali społecznościowych,
  - coraz pełniejsze wykorzystywanie na gruncie systemów ERP modelu *cloud computing*, co ma niebagatelne znaczenie zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw z sektora MSP (niższe koszty do 20% stanowią tu główny motyw),
  - rosnące zainteresowanie branżowymi systemami ERP (skracają czas i koszty ich wdrażania), w ramach których pojawiają się ukierunkowane rozwiązania konkretnego problemu o funkcjonalności ograniczonej do obsługi jednego procesu biznesowego (najwyżej paru) i przynoszące szybko zwrot z inwestycji,

<sup>13</sup> P. Adamczewski, *Systemy ERP-BI...*, s. 69; idem, *Rozwinięte systemy...*, s. 239.

- odchodzenie generalnie od modułów funkcjonalnych na rzecz obsługi poszczególnych procesów biznesowych, które w informatycznym wymiarze stanowią odwzorowanie serwisów informacyjnych,
- coraz szersze upowszechnianie się Internetu „przedmiotów”, w których to rozwiązaniach wykorzystuje się urządzenia klasy *smart* do odczytywania stanów w czasie rzeczywistym.

## Podsumowanie

Zapotrzebowanie na zaawansowane technologie teleinformatyczne wspomagające procesy biznesowe w organizacjach inteligentnych będzie w dalszym ciągu wzrastało, bowiem organizacje te – z istoty działań gospodarczych – są zainteresowane optymalnym wykorzystywaniem swoich zasobów dla osiągnięcia maksymalnych korzyści z zainwestowanego kapitału. Coraz bogatsza oferta na polskim rynku rozwiązań ICT pozwala organizacjom dokonywać wyborów w zależności od potrzeb biznesowych i zasobności finansowej, a informatyczne wspomaganie całego łańcucha dostaw staje się już nie tylko wyzwaniem konkurującego rynku, ale wręcz koniecznością sprostania coraz wyższym wymaganiom klientów w efektywnej ich obsłudze. Przy porównywalnych technologiach produkcyjnych i informacyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać w sprawnie zaprojektowanych i efektywnych zaawansowanych rozwiązaniach teleinformatycznych organizacji inteligentnych, co nabiera szczególnego znaczenia przy rosnących wymaganiach mechanizmów rynkowych doby gospodarki opartej na wiedzy.

Coraz szybszy postęp techniczny i ekonomiczno-społeczny, a wraz z nim narastająca dynamika zmian i związanych z tym niepewności stają się istotnymi uwarunkowaniami funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych. Organizacje te, chcąc przewyciężyć tę niepewność, muszą wykazywać się dużą elastycznością jako podstawowym atrybutem organizacji inteligentnych. Decydującą rolę odgrywają w tym zakresie zaawansowane rozwiązania teleinformatyczne klasy ERP-BI.

## Literatura

- Adamczewski P., *E-logistyka jako czynnik rozwoju organizacji inteligentnych w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2012, nr 40: *ICT w gospodarce opartej na wiedzy*, red. P. Adamczewski.



- Adamczewski P., *Funkcjonalne determinanty ICT przedsiębiorstw sieciowych*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2013, nr 49: *Być, mieć czy władać?*, red. W. Czakon, M. Wojewoda.
- Adamczewski P., *Holistyczne ujęcie uwarunkowań ICT w organizacjach inteligentnych społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 35.
- Adamczewski P., *Rozwinięte systemy klasy ERP w inżynierii wiedzy*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Systemy ekspertowe – wczoraj, dziś, jutro*, red. J. Gołuchowski, UE w Katowicach, Katowice 2010.
- Adamczewski P., *Systemy ERP-BI w rozwoju organizacji inteligentnej*, w: *Systemy inteligencji biznesowej jako przedmiot badań ekonomicznych*, red. C.M. Olszak, E. Ziemba, „Zeszyty Naukowe” nr 113, UE w Katowicach, Katowice 2012.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji intelektualnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000. [http://mfiles.pl/pl/index.php/organizacja\\_inteligentna](http://mfiles.pl/pl/index.php/organizacja_inteligentna) [11.09.2014].
- Koronios A., Yeoh W., *Critical Success Factors for Business Intelligence Systems*, „Journal of Computer Information Systems” 2010, nr 50(3).
- Magnier-Watanabe R., Senoo D., *The effect of institutional pressures on knowledge management and the resulting innovation*, „International Journal of Intelligent Enterprise” 2009, nr 1(2).
- Quinn J.B., *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York 1992.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, PARP, Warszawa 2009.
- Waltz E., *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*, Artech House, Boston 2003.
- Wang E., Lin C., Jiang J., Klein G., *Improving ERP fit to organizational process through knowledge transfer*, „International Journal of Information Management” 2007, nr 27.

### Intelligence organizations in the development of the Polish economy – selected aspects

**Abstract.** *Organizations are changing, or are capable of changing, profoundly in the information society of today. Intelligence organizations have the abilities to: adapt to changing situations; influence and shape their environment if necessary; and to find a new milieu or reconfigure the business processes. Increasing requirements for extended enterprises has stimulated the integration of the knowledge management function into ICT-systems for knowledge asset management. This paper discusses how to deploy advanced ICT-solutions in the framework of enterprise information systems in intelligence organizations.*

**Keywords:** *BI, ERP, ICT, infrastructure of information and communication technologies, intelligence organizations*



## **Agnieszka Ziomek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Polityki Gospodarczej i Samorządowej  
e-mail: agnieszka.ziomek@ue.poznan.pl  
tel. 61 856 95 56

# **Foresight strategiczny przedsiębiorstwa a wyzwania globalne**

**Streszczenie.** W artykule omówiono przesłanki i najważniejsze zasady stosowania foresightu strategicznego oraz jego metody. W celu przybliżenia podejścia foresightu przedstawiono jedną z głównych technik stosowanych na użytek strategicznego rozwoju przedsiębiorstw, którą jest scenariusz. W artykule omówiono proces i główne zasady budowy scenariuszy w odniesieniu do potrzeb i możliwości przedsiębiorstw działających w otoczeniu globalnym.

**Słowa kluczowe:** foresight strategiczny, scenariusz, strategia, globalizacja

## **Wstęp**

Prowadzący działalność gospodarczą wiedzą, że brak występowania pewności, wraz z poddającym się kwantyfikacji ryzykiem, są jej domeną. Do codziennych zmagania przedsiębiorcy należy prognozowanie i programowanie decyzji oraz ścieżek rozwoju. W warunkach zmian na rynku globalnym nie można pozwolić sobie na działalność bez wizji przebiegu zdarzeń. Liczba aktorów rynku nie jest stała i podlega nieustannym zmianom. Dlatego pojawiają się nowe, mniej lub bardziej złożone uwarunkowania. Po nawiązaniu do obrazu otoczenia sytuacji decyzyjnych w biznesie zmierzamy do tego, by odpowiedzieć na pytanie, co jest trafnym i dotychczas stosowanym narzędziem prognozowania przyszłości.

Celem opracowania jest omówienie reguł stosowania podejścia foresightu jako złożonej metody ograniczania ryzyka i niepewności w działalności gospodarczej w otoczeniu globalnym. Narzędziem stosowanym w badaniach przyszłości jest technika scenariusza stosowana w ramach foresightu i na niej głównie skupiono uwagę, omawiając zasady tego podejścia. Przesłanką wyboru tej techniki jest jej wysoka kompleksowość, wyczerpująca potrzeby przedsiębiorstwa, oraz ukształtowana metodyka stosowania, która wymaga uwzględnienia kilku zasad w celu osiągnięcia korzyści z zastosowania foresightu.

Foresight strategiczny można określić jako podejście do myślenia strategicznego o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Uzasadnienie jego stosowania przedstawiono w pierwszej części opracowania. Następnie przedmiotem zainteresowania stały się wybrane metody stosowane do realizacji podejścia foresightu, a dla ich przybliżenia wybrano technikę scenariusza zmian. Prezentacja tej techniki, zawarta w kolejnym fragmencie, zawiera opis konstrukcji scenariusza i przykładowe układy relacji przyczynowych w czasie<sup>1</sup>.

Można zauważyć, że zastosowanie foresightu w aktywności gospodarczej w Polsce wzrasta, dlatego uzasadnione jest, by zainteresowaniu podejściem foresightu towarzyszyło zdobycie umiejętności posługiwania się nim wśród przedsiębiorców. Bezpośrednim wskazaniem do zapoznania się z podejściem foresightu strategicznego jest zatwierdzony na początku 2014 r. na szczeblu krajowym Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 roku jako dokument wykonawczy do Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki, przyjętej przez Radę Ministrów 15 stycznia 2013 r. W programie tym działania 1.1 „Przyjazne warunki dla przedsiębiorstw” oraz 1.2 „Finansowanie innowacyjności” zmuszają wnioskodawców do wykorzystania narzędzia foresightu strategicznego dla, jak to określono, „dostarczenia dowodów” potrzeby realizacji danego projektu.

## 1. Definicja i cechy foresightu

Przewidywanie zdarzeń dotyczących gospodarki czy przedsiębiorstwa w określonym miejscu i czasie jest zajęciem wielu specjalistów. Jednak do standaryzacji samych narzędzi i metod doprowadziły potrzeby armii amerykańskiej. Pierwsze próby w zakresie metod badań nad przyszłością powstały w latach 30. ubiegłego stulecia. Prowadzono wówczas prace nad obserwacją technologii (*technology watch*) na użytek działań w zakresie potrzeb wojennych. Po II wojnie światowej doświadczenia na polu foresightu przeniknęły do sektora cywilnego. Metody przewidywań przyszłości jako pierwsze wykorzystywały przedsiębiorstwa

<sup>1</sup> *Elementy dynamiki systemów*, red. J. Tarajkowski, AE w Poznaniu, Poznań, 2008, s. 73-76.

i korporacje przemysłu lotniczego, farmaceutycznego, chemicznego, petrochemicznego i telekomunikacyjnego. Ich produkty charakteryzują się długim cyklem życia, a także koniecznością wykorzystania najnowszych osiągnięć naukowych, a w związku z tym kosztownym etapem badań<sup>2</sup>. W kolejnym okresie rozwijały się instytucje badawcze i konsultingowe posługujące się złożonymi metodami foresightu. W 1967 r. powstała w USA instytucja pod nazwą World Future Studies Federation, gdzie prowadzono dyskusje o problemach ludzkości. Następnie rozpoczęło działalność World Future Society, skoncentrowane na problemach, potrzebach i przyszłej strukturze przemysłu i handlu. Obecnie foresight na skalę światową prowadzi UNIDO, jednostka Organizacji Narodów Zjednoczonych, oraz Technology Watch, tj. międzynarodowa grupa korespondencyjna<sup>3</sup>.

Głównymi przesłankami wzrostu zainteresowania metodami „ustalania” przebiegu przyszłych zdarzeń był ogólnoswiatowy wzrost tempa industrializacji wielu regionów świata, szczególnie w takich krajach, jak Japonia i Meksyk, oraz powstanie struktur własności w przestrzeni globalnej. W ramach czynników rozwoju zainteresowania foresightem wymienić też można powstanie koncepcji społeczeństwa opartego na wiedzy i rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych. Natomiast w decydującej mierze do zainteresowania się foresightem przyczyniło się skracanie cykli koniunkturalnych. Decyzje dużych przedsiębiorstw, podejmowane przy wykorzystaniu prognozowania opartego na ilościowych technikach modelowania, okazywały się wielokrotnie błędne. Uznano, że najbardziej szkodliwe w prognozowaniu było stałe założenie o tym, że przyszłość jest z góry zdeterminowana. Gdy zmienne warunki otoczenia przyjmowano za stałe i podporządkowywano im pozostałe dane, trend zmian ilościowy i rzeczywisty był niespójny<sup>4</sup>.

Foresight strategiczny można określić jako podejście do realizacji badań nad przyszłością, które ma wygenerować postać przyszłości zarówno spodziewanej, jak i preferowanej. W zarządzaniu przedsiębiorstwem badania takie prowadzi się w sposób ciągły i na bieżąco<sup>5</sup> w ramach struktur wewnętrznych firmy. Stanowią

<sup>2</sup> N. Brown, B. Rappert, A. Webster, *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, PARP, s. 8, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl) [26.07.2014].

<sup>3</sup> Technology Watch to grupa powołana w strukturach ONZ w ramach ITU Telecommunication Standardisation Bureau, zgodnie z rezolucją 66-WTSA-08 z 2008 r. i rezolucją 66 z 2012 r., która zajmuje się rozpoznawaniem trendów w zakresie technologii komunikacyjnych w różnych obszarach usług publicznych oraz w zakresie potrzeb rozwoju przemysłu, [www.itu.int](http://www.itu.int) [13.03.2013]; por. też *World Futures: The Great Debate*, red. C. Fereeman, M. Jahoda i in., Martin Robertson, London 1978.

<sup>4</sup> L.J. Jasiński, *Myślenie perspektywiczne, Uwarunkowania badania przyszłości typu foresight*, Ryko, Warszawa 2007, s. 7.

<sup>5</sup> W zależności od wielkości przedsiębiorstwa i jego strukturalnej organizacji skala prowadzonych badań bywa różna; badaniami tymi zajmuje się grupa pracowników lub, na zlecenie,

one proces, który ma ustalić średnio- i długookresowe plany strategiczne, wizje rozwoju innowacji na etapie tworzenia pomysłów i ich wdrożenia<sup>6</sup>. Inne zagadnienia poddane badaniom przyszłości w procesie foresightu strategicznego mogą być następujące<sup>7</sup>:

- zmiana otoczenia biznesu, czyli przyszłości struktury danego rynku w regionie w danym momencie,
- repozycjonowanie zagrożonej dziedziny,
- postacie produktu i usługi dla klientów „jutra”,
- formuły strategicznych opcji postępowania wobec konkurencji,
- ryzyko i dostępne możliwości działania,
- określenie prawdopodobnych zmian w społeczeństwie i układach regulacji.

Wyjaśniając, na czym polega podejście foresightu strategicznego, warto ustalić, w jaki sposób różni się ono od znanych w metodologii nauk prognoz. Foresight jest rozumiany jako myślenie antycypacyjne, które jest naturalną i podstawową cechą działań strategicznych i planowania polityki rozwojowej podejmowanych przez sektor prywatny i publiczny. Stwierdzić można, że foresight to aktywny proces pozwalający nie tylko przewidywać przyszłość, ale prowadzący przygotowania do osiągnięcia pożądanych stanów i wartości zmiennych. Stąd właśnie foresight nazywa się procesem kształtowania przyszłości, czego wyrazem jest m.in. tytuł jednego z raportów foresightu w Wielkiej Brytanii: „Shaping Things to come”<sup>8</sup>.

W ramach foresightu możliwe jest badanie za pomocą metod jakościowych przyszłych zjawisk, które w opinii bardzo znaczących osób mogą się wydawać nie-realne. Przykładem jest powiedzenie znanego na świecie astronoma Simona Newcomba, że latanie jest jedną z tych trudności, których człowiek nigdy nie pokona.

Prognozowanie łatwo pomylić z foresightem, ponieważ ich techniki są podobne w zakresie stosowanych narzędzi i technik obliczeniowych, chociaż foresight wymaga szerszego zakresu badań i przez to wykorzystuje znacznie większą grupę technik niż prognozowanie. Metody prognozowania utożsamiane są z metodami numerycznymi, które pozwalają na proste przesunięcie obecnego trendu do przodu. Foresight ma tę przewagę nad prognozami, że poza szeregami danych ilościowych ujmuje informacje i postawy społeczne. Wyjątkowe jest to, że w badaniach obecni są eksperci, którzy poszerzają i precyzują wiedzę.

---

firma zewnętrzna. C. Daheim, G. Uerz, *Corporate foresight in Europe: from trend based logics to open foresight*, „Technology Analysis and Strategic Management” 2008, t. 20, nr 3, s. 324-325.

<sup>6</sup> *Technology foresight for organizers, Text Book*, Scientific and Technical Research Council of Turkey, Ankara 2003, s. 2.

<sup>7</sup> Na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 201-258; idem, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.

<sup>8</sup> R. Scase, *Britain towards 2010: the changing business environment*, Economic and Social Research Council, London, [www. Esrc.ac.uk/2010/docs/Britain.html](http://www.Esrc.ac.uk/2010/docs/Britain.html) [20.07.2012].

Foresight jest wyjątkowo aktywny. Pozwala sprawdzać, do jakich następstw mogą doprowadzić konkretne zmiany, jakie działania doprowadzą do pożądanej przyszłości i czy istnieją wersje alternatywne przyszłości. Prognozowanie w takim ujęciu przyjmuje formę pasywną, proceduralną i naukową. Dlatego w podejściu tym odchodzi się od deterministycznych prognoz według ujęcia kartezjańskiego, bo należy przyjąć, że na przyszłość wpływ wywierają liczne procesy, nie tylko społeczne czy ekonomiczne, ale także relacje pomiędzy nimi<sup>9</sup>. Uwzględnienie tego faktu w omawianym podejściu czyni je metodą interdyscyplinarną i strategiczną.

Poza istniejącymi różnicami między prognozowaniem i foresightem można przyjąć, że żadna z metod nie wyjaśnia w pełni relacji przyczynowych i funkcjonalnych, jednakże stosowanie wielu różnych metod, tak jak ma to miejsce w foresightcie, może pozwolić na obniżenie błędu prognozy.

W założeniach badania przyszłości mieszczą się stwierdzenia o tym, że składa się ona z grupy prawdopodobnych wariantów oraz, co jest bardzo istotne w podejściu foresightu, przyszłość w rozumieniu sekwencji splecionych zdarzeń nie jest dana i przez to nie jest zaskakująca, ale poprzez ludzkie decyzje i działania można przyjąć, że w określonym zakresie może być ona przez człowieka wywołana. W wyniku tych założeń przyjmuje się, że można kształtować przyszłość i tym samym podążać w kierunku przez nas wybranej, pożądanej wersji.

Trudność, jaka się tu pojawia, a wynikająca z właściwego rozpoznawania tendencji zdarzeń i procesów, jest w pewnym stopniu pokonana poprzez oparcie narzędzia foresightu na tradycji myślenia holistycznego i ewolucyjnego. W przeciwieństwie do metody kartezjańskiej, holizm unika redukcjonizmu, który zmusza do poznawania zjawisk i obiektów za pomocą ich podziału na coraz mniejsze elementy, co umożliwiłoby formułowanie twierdzeń łatwo czytelnych. W foresightcie wielką wartość ma to, że rzeczywistość jest traktowana jako system, którego elementy wzięte razem działają inaczej niż każdy oddzielnie. W ten sposób próbuje się odkryć czynniki kształtujące daleką przyszłość<sup>10</sup>. Dotyczy to w szczególności technologii, gdzie konieczne jest uwzględnienie postępu technicznego zmian politycznych, jak i akceptacji społecznej.

W realizacji badań nad przyszłością poprzez foresight mówi się o pewnej chronologii etapów. Z punktu widzenia wymagań organizacyjnych ich przyjęcie jest zwykle zalecane. Do etapów tych należą: badanie otoczenia, identyfikacja obszaru badania i analiza jego dziedzin, powołanie zespołu badawczego i ekspertów zewnętrznych, wybór lidera zespołu, określenie metod badania, ustalenie planu działań.

<sup>9</sup> O. Lange, *Całości w świetle cybernetyki*, PWN, Warszawa 1962, s. 31.

<sup>10</sup> L.J. Jasiński, *Myślenie perspektywiczne. Uwarunkowania badania przyszłości typu foresight*, Ryko, Warszawa 2007, s. 17; por. też: P. Becker, *Corporate foresight in Europe: a first overview*, European Commission Community Research Working Paper, Luxembourg 2003.

Cechą foresightu strategicznego, która niejako wyróżnia to podejście, jest zespołowość. Działania w ramach foresightu prowadzone są zawsze zespołowo. Można sobie wyobrazić, że badacz prowadzący obliczenia przy kompletnej bazie danych jest autorem prognozy, którą przyjmuje się za wyznacznik zmian trendów w przyszłości. Foresight nie dopuszcza takiego podejścia, bowiem w metodzie tej zakłada się dialog pomiędzy uczestnikami procesu. To z kolei umożliwia dzielenie się opiniami na temat możliwych ścieżek przyszłości. Okazuje się, że foresight, jako proces wymagający aktywnej postawy uczestników, ma czasem w praktyce większe znaczenie i użyteczność, a prognozowanie oparte na trendach ilościowych, z określoną dokładnością, jest techniką składową całego badania.

## 2. Wybrane metody podejścia foresightu

Do stosowanych w procesie identyfikacji zmian w przyszłości narzędzi należą metody eksploracyjne i normatywne. Metody eksploracyjne są „skierowane na zewnątrz”. Rozpoczynają się w teraźniejszości, jako punkcie początkowym, by następnie planować przyszłość na podstawie ekstrapolacji trendów, metod analizy wielowymiarowej lub dynamiki przyczynowej<sup>11</sup>. W metodach eksploracyjnych poruszamy się po układzie przyczynowym zdarzeń, zadając pytania „co jeśli?” na temat implikacji możliwego rozwoju zdarzeń, które mogą także leżeć na zewnątrz, czyli poza obszarem znanych trendów. Techniki takie, jak analizy trendu oraz analizy wpływu i między wpływami, ankiety problemowe, konwencjonalna metoda Delphi oraz zastosowania scenariuszy rozwoju znajdują się pośród wykorzystywanych w tej metodzie narzędzi.

Większość studiów prognozujących ma głównie naturę eksploracyjną, jednak kiedy owocuje to alarmującymi prognozami, może istnieć potrzeba zidentyfikowania punktów zwrotnych lub działań co do polityki, które mogłyby wykreować bardziej pożądaną przyszłość, co oznacza, że konieczne jest przejście do zastosowania technik podejścia normatywnego.

Metody normatywne są z kolei „skierowane do wewnątrz”. Rozpoczynają się, prezentując wstępny obraz możliwych, często poświadczanych, zdarzeń w przyszłości, które leżą w obszarze szczegółowego zainteresowania. Techniki metody normatywnej obejmują drzewa powiązań i analizy morfologiczne wraz z wykorzystaniem metody Delphi i takimi jej odmianami, jak „metoda delficka celów”. Wykorzystuje się także w metodzie normatywnej metodę scenariuszy sukcesu

---

<sup>11</sup> K. Czaplicka, N. Howaniec, A. Smoliński, *Budowa scenariuszy dla potrzeb foresightu technologicznego*, Główny Instytut Górnictwa, s. 12, [www.foresight.polska2020.pl](http://www.foresight.polska2020.pl) [29.07.2014].



oraz warsztatów scenariuszy aspiracyjnych z elementami burzy mózgów, gdzie uczestnicy starają się ustalić wspólną wizję przyszłości i zidentyfikować sposoby, jakimi można ją osiągnąć.

W praktyce metody te stosuje się zamiennie w zależności od stopnia znajomości wizji przyszłości, ponieważ nie ma wielu dowodów na to, które z tych podejść jest najbardziej wartościowe. Może się zdarzyć, że podejścia bardziej normatywne będą efektywne i preferowane, gdy istnieje w początkowej fazie foresightu pożądaný wspólny cel. W takiej sytuacji techniki metody normatywnej będą wspierały wypracowanie akceptowanej wizji przyszłości<sup>12</sup>, dotyczącej np. środowiska zdarzeń w przyszłości związanego z powszechnym długoterminowym celem szybszego i słusznego rozwoju w objętej lokalizacji lub zapewnienie zysków w przynajmniej dwóch rynkach usług i sprzedaży na nich swoich produktów innowacyjnych<sup>13</sup>.

Metoda normatywna, która obejmuje wyznaczenie konkretnej wizji punktu docelowego w przyszłości, pozwala na wsparcie procesu decyzyjnego w postaci ustalania priorytetów, zadań, budowy map drogowych i wskaźników, które mogą być użyte w celu monitorowania zarówno postępu w kierunku pożądaney przyszłości, jak i zgodności ścieżki dojścia z rzeczywistością.

Można oczekiwać, że metody eksploracyjne będą jednak dominować w sytuacji, gdy łatwiej jest wyznaczyć kolejne kroki tendencji rozwojowej, posiadając dane z przeszłości, i dojść do momentu konsensusu w sprawie antycypowanej wizji ścieżki zdarzeń.

### 3. Metoda scenariusza i zasady jego opracowania

Dla precyzyjnej ilustracji podejścia foresightu i korzyści, jakie osiąga firma na tle wyzwań globalnych, wybrano technikę scenariuszową jako najbardziej kompleksową metodę przewidywania i „planowania” przyszłości dla przedsiębiorstwa. Z opracowaniem scenariuszy rozwoju zdarzeń czy sytuacji mamy do czynienia w wielu obszarach. Na płaszczyźnie biznesowej przypisuje się scenariuszom znacznie bardziej odpowiedzialne zadania, mianowicie traktuje się je jako przewodniki działań i „kotwice ratunkowe” w momentach zwrotnych przedsięwzięcia. Technika ta składa się z kilku szczegółowych wytycznych dla opracowania prawdopodobnych i pozytywnych scenariuszy (*storylines*). Technika scenariuszy została opracowana w latach 70. przez firmę Shell, gdzie podobno nie zaczyna się budowy żadnej strategii bez foresightu z wykorzystaniem

<sup>12</sup> Więcej na temat metod i ich systematyzacji w: *Technology foresight for organizers...*, s. 77.

<sup>13</sup> K. Czaplicka, N. Howaniec, A. Smoliński, op. cit., s. 15.

scenariuszy. Podobne zastosowanie foresightu występuje dzisiaj w wielu dużych przedsiębiorstwach.

Budowa scenariusza to kilkutygodniowy, a czasem nieco dłużej trwający proces otwartych konsultacji i systematyzacji zebranej wiedzy. Do zbudowania scenariuszy prowadzi metoda skanowania przyszłości. Polega ona na parodniowych warsztatach, na których dokonuje się analizy firmy w kilku obszarach, wśród których do najważniejszych zalicza się otoczenie, a w nim: technologię, rynek, społeczeństwo, ekologię, kulturę<sup>14</sup>, oraz rekonstrukcję przeszłości firmy z uwzględnieniem momentów zwrotnych. Etap ten może trwać znacznie dłużej, jeśli firma wcześniej nie monitorowała świata zewnętrznego. Do takich analiz zaprasza się już na tym etapie ekspertów, by wskazali odpowiednie pola, w których mieszczą się zdarzenia i trendy istotne dla przyszłości firmy, takie jak np. ograniczenia instytucjonalne, stworzenie nowych rynków na produkt czy usługę, budowanie pomostu między ambicjami firm i szkół wyższych w zakresie innowacyjności, wzmacnianie związków pomiędzy firmami oraz organizacjami publicznymi<sup>15</sup>. Najważniejsze jest jednak przekształcenie zebranych na listach „danych”. Polega ono na utworzeniu szerokich powiązań sieciowych o charakterze kauzalnym. Jest to praca zbiorowa, liczą się tu wiedza i opinie, a nawet sądy intuicyjne. Poprzez zastosowanie technik dyskusji poglądy są wartościowane i redukowane.

Następnie podejmuje się prace w ramach oceny zebranego materiału. Wiedząc, że „dane” są „interaktywne”, a więc cechują się reaktywnością i intensywnością, przygotowywane są listy zdarzeń<sup>16</sup>.

Oczywiście zależnie od skali ujętych elementów, ale też ze zwróceniem uwagi na czytelność analizy, około dziesięć pierwszych zdarzeń wprowadza się do struktury macierzy i za jej pomocą określa się czynniki aktywne, pasywne, krytyczne i leniwe. W ten sposób identyfikuje się także najważniejsze składniki scenariuszy. Jedne z nich nazywane są z ang. *driving forces* (DF) i są to zdarzenia o wpływie na cały przebieg scenariusza oraz wysokiej niepewności wystąpienia. Należą do nich np.: kluczowa lokalizacja, znajomości (relacje), pracownik, technologia, sieć dystrybucji. Ważne jest to, że nie powinien powstać scenariusz bez przynajmniej jednej takiej zmiennej. Tylko taki scenariusz ma własność procesu.

<sup>14</sup> Bardziej precyzyjnie rzecz ujmując, interesuje nas: popyt i podaż na rynku technologii, dynamika i organizacja rynku, trendy demograficzne populacji, mobilność, gęstość zaludnienia, osadnictwo, poziom wykształcenia, opieki zdrowotnej, kapitał ludzki, normy ekologiczne, a w związku z tym koszty produkcji, struktura i oddziaływanie instytucji i norm kulturowych. Z inną, również przydatną klasyfikacją obszarów badania można się spotkać w opracowaniu *Technology foresight for organizers...*, s. 110-139.

<sup>15</sup> N. Brown, B. Rappert, A. Webster, op. cit.

<sup>16</sup> *Technology foresight for organizers...*, s. 150; por. też: M. Godet, *Scenarios and strategic management*, Butterworth, London 1987; K. Czaplicka, N. Howaniec, A. Smoliński, *Budowa scenariuszy dla potrzeb foresightu technologicznego*, Główny Instytut Górnictwa, [www.foresight.polska2020.pl](http://www.foresight.polska2020.pl) [29.07.2014].

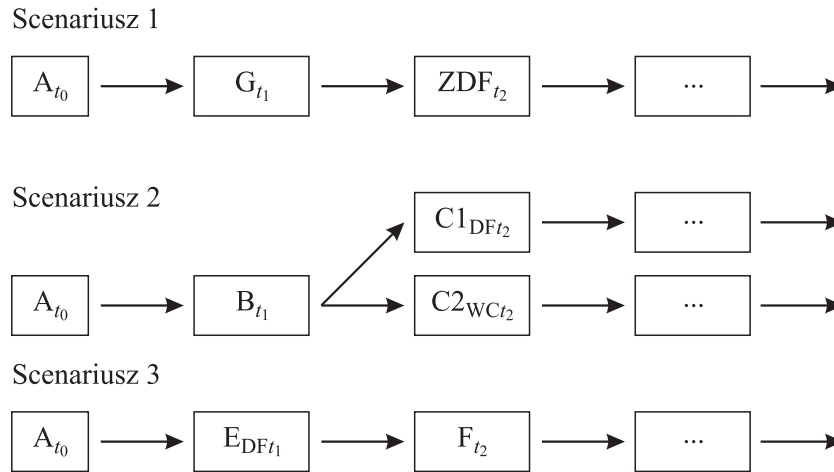
Drugi rodzaj charakterystycznych zmiennych to tzw. *wild cards* (WC). Są to zmienne określane jako niebezpieczne, mające często, ale nie zawsze, wysoki negatywny wpływ na scenariusz i wysoką niepewność. Bywają nimi zmiany cen surowców, walut, skrócenie cyklu życia produktu, trendy rynkowe w zakresie organizacji, struktury konkurencji, zmiany w regulach i prawie, systemie ochrony środowiska. *Wild cards* są nazywane wyzwaniami przyszłości, w które obfituje gospodarka globalna. Choć prawdopodobieństwo ich wystąpienia może nie być duże, warto jest je wziąć pod uwagę w budowie scenariusza. Aktywność w gospodarce globalnej zmusza firmę do śledzenia trendów globalnych i odnajdywania preferencji przyszłych pokoleń. Odnajdując „dzikie karty”, aplikujemy je do scenariusza, a w ten sposób określamy wpływ globalnych wyzwań na przebieg zdarzeń dotyczących firmy. W konsekwencji skłoni to do zastanowienia się, w jaki sposób WC wkomponować w cele wzrostu, by uniknąć zagrożeń i zmaterializować szanse.

Ciekawe jest to, że uwzględnienie WC nie tyle stanowi przymus, co potrzebę. Zmienne niebezpieczne powinny znaleźć się w układzie scenariusza zawsze jeśli tendencja zmian do takich zdarzeń doprowadzi. Bardziej niebezpieczne dla firmy jest stosowanie scenariusza z pominięciem takiej informacji. *Wild cards* ujmujemy tam, gdzie jest to konieczne, nawet kilka z nich umieszczając w jednym scenariuszu.

Gdy dokonano oceny wartości „danych” zawierających zdarzenia, tendencje, dane ilościowe i relacje, układany jest scenariusz. Buduje się wówczas trzy szkielety scenariuszy dotyczące prostej, nieodległej przyszłości, a następnie je rozbudowuje i wydłuża. Trzeba zadbać o to, by układ zdarzeń był „ciągły” i ewolucyjny, poparty towarzyszącymi zdarzeniami zewnętrznymi ujętymi w głównym toku zdarzeń na osi czasu.

W każdym scenariuszu muszą być zmienne wejściowe. Są one takie same dla każdego scenariusza i oznaczają pewne zdarzenia, znane z obecnych doświadczeń (A). Na rysunku 1 pokazano uproszczoną strukturę trzech scenariuszy. Każdy ze scenariuszy rozpoczyna się w tym samym momencie  $t_0$ . Kolejne zmienne oznaczają przyczynowo powiązane zdarzenia. W drugim ciągu zdarzeń zaznaczono możliwość rozdzielenia ścieżek ewolucji zmian na tendencję C1 i C2. Można też uwzględnić, w dalszym okresie, ich ponowną integrację oraz ewentualne jej połączenie ze scenariuszem 3, ponieważ scenariusze mogą się we fragmentach powtarzać.

Z punktu widzenia znaczenia układu scenariusza firma zorientowana na wzrost będzie starała się poprzez własne decyzje ukierunkować na pozytywną ewolucję zdarzeń. Foresight, jak można zauważyć na podstawie techniki scenariusza, nie polega na biernym odtworzeniu najbardziej prawdopodobnej wersji przyszłości, niejako wskutek wróżbiarstwa. Jest to bardzo aktywny proces badania, gdzie badacze świadomie wykorzystują rozpoznane układy przyczynowe zdarzeń, by je umiejętnie ukierunkować zgodnie z potrzebami układu własnego biznesu.



Objaśnienia:  $A_{t_0}$  – przykładowa zmienna

Rysunek 1. Schemat układu trzech scenariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Istnieją dwie cechy prawidłowo sporządzonych scenariuszy: pożądanie i wiarygodność. Zespół planujący zmierza do ustalenia, co należy i co można w przyszłości osiągnąć wobec kształtujących się w gospodarce zmian i relacji poprzez współpracę z otoczeniem. Wiarygodność uzyskuje się poprzez zaangażowanie zespołu praktyków i badaczy, w tym ekspertów zewnętrznych, którzy dostarczają bardzo szerokiej wizji trendów i zmian. Upewnia to modelujących, że niewielka część sfery przyszłości mogła zostać w scenariuszu pominięta.

Horyzont czasowy badania przyszłości jest często kwestią dyskusyjną, jednak wyzwania wynikające z nieprzewidywalności globalnych determinant i walka o zysk skłaniają do podejmowania analizy przyszłości na okres kilkunastu lat. Ze względu na zamierzenia rozwojowe przedsiębiorstw rozpoznanie, jak mogą kształtować się w dalekiej przyszłości relacje gospodarczo-techniczne, kierunki rozwoju cywilizacyjnego, mają duże znaczenie. Jednak rynek cechuje niepewność i zmiany w skali globalnej, takie jak fale innowacyjności, nawet w wąskich sektorach dotyczące składników innowacyjności. Determinuje to dostosowanie planów strategicznych do przyjęcia krótkiej perspektywy planistycznej w procesie decyzyjnym. W przypadku decyzji inwestycyjnych wynosi ona zwykle od trzech do pięciu lat. W ciągu tego okresu angażowane są środki finansowe i rzeczowe dla osiągnięcia zwrotu z wykonanej inwestycji. Po upływie lub w trakcie tego okresu rozpoczyna się następny cykl, w którym planuje się nowe przedsięwzięcie inwestycyjne i angażuje się nowe środki.

Z tych powodów potrzebna jest koordynacja w czasie realizacji planów. Zapewnia się ją poprzez długookresowy horyzont badania przyszłości wraz z wkomponowanym w nie obrazem ewolucji zdarzeń. Elementem tych planów są konstrukcje planów operacyjnych<sup>17</sup>, w których podane są w etapach decyzje powiązane z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, oparte na osi czasu.

## Podsumowanie

Wdrożenie podejścia foresightu do planowania strategicznego w przedsiębiorstwach, w gospodarce poddanej wpływowi globalnym, jest niewątpliwie konieczne. Najwięksi gracze na rynku przekonali się już, że pojawienie się poważnych zmian w technologii produkcji może prowadzić firmę do dokonania daleko idących zmian wewnętrznych lub bankructwa i powstania nowego podmiotu. W przypadku pierwszego sposobu reakcji firmy koszty społeczne są z reguły mniejsze i rozwiązanie jest preferowane przez władzę. Dlatego w ramach wsparcia podmiot publiczny, reprezentujący instytucję rządową lub samorządową, dostarcza okresowo scenariuszy nadchodzących zmian w całej gospodarce lub branży, w perspektywie 15-20-letniej. Wówczas, poprzez poznanie projekcji przyszłości, możliwe jest unikanie osłabienia przedsiębiorstw i wzrostu kosztów społecznych.

Podmioty gospodarcze na bieżąco monitorują własne projekcje, np. w postaci scenariusza z rozpoznanymi zmianami w skali całej gospodarki lub metodą Delphi z punktu widzenia instytucji rządzącej, obniżając w ten sposób ryzyko wdrażania kolejnych nowych rozwiązań systemowych czy technologicznych<sup>18</sup>. Taki obraz systemowej pracy badawczej nad przyszłością jest obecny w krajach wyżej rozwiniętych, a od 2004 r. konsekwentnie, powoli rozwija się i utrwała w gospodarkach rozwijających się Europy Środkowej.

Wyrazem takiej sytuacji jest instytucjonalne wymaganie stosowania foresightu, nałożone na projektodawców działań w Programie Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 r.

Warto jednak podkreślić, że stosowanie techniki scenariusza lub innych technik metody eksploracyjnej lub normatywnej jest przedsiębiorstwu na co dzień potrzebne, by ograniczyć niepewność i właściwie ocenić ryzyko działań inwestycyjnych.

<sup>17</sup> D. Waters, *Zarządzanie operacyjne, towary i usługi*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 31-41.

<sup>18</sup> K. Czaplicka, N. Howaniec, A. Smoliński, op. cit., s. 28-30.

## Literatura

- Becker P., *Corporate foresight in Europe: a first overview*, European Commission Community Research Working Paper, Luxembourg 2003.
- Brown N., Rappert B., Webster A., *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, PARP, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl) [26.07.2014].
- Czaplicka K., Howaniec N., Smoliński A., *Budowa scenariuszy dla potrzeb foresightu technologicznego*, Główny Instytut Górnictwa, [www.foresight.polska2020.pl](http://www.foresight.polska2020.pl) [29.07.2014].
- Daheim C., Uerz G., *Corporate foresight in Europe: from trend based logics to open foresight*, „Technology Analysis and Strategic Management” 2008, t. 20, nr 3.
- Elementy dynamiki systemów*, red. J. Tarajkowski, AE w Poznaniu, Poznań 2008.
- Godet M., *Scenarios and strategic management*, Butterworth, London 1987.
- Jasiński L.J., *Myślenie perspektywiczne. Uwarunkowania badania przyszłości typu foresight*, Ryko, Warszawa 2007.
- Lange O., *Całości w świetle cybernetyki*, PWN, Warszawa 1962.
- Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Obłój, K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Scase R., *Britain towards 2010: the changing business environment*, Economic and Social Research Council, London, [www.Esrc.ac.uk/2010/docs/Britain.html](http://www.Esrc.ac.uk/2010/docs/Britain.html) [20.07.2012].
- Technology foresight for organizers, Text Book*, Scientific and Technical Research Council of Turkey, Ankara 2003.
- Waters D., *Zarządzanie operacyjne, towary i usługi*, WN PWN, Warszawa 2001.
- World Futures: The Great Debate*, red. C. Ferreeman, M. Jahoda i in., Martin Robertson, London 1978.
- [www.itu.int](http://www.itu.int) [13.03.2013].

## Strategic foresight of enterprises and global challenges

**Abstract.** *This article describes the most important premises and methods of strategic foresight practices. In order to familiarize one to the foresight approach, a tool used for strategic development support is presented: the scenario tool. The author presents rules of scenario creation with reference to the needs and opportunities of a company operating in the global environment.*

**Keywords:** *strategic foresight, scenario, strategy, globalization*

**Viera Marková**

**Viktor Marko**

Univerzity Mateja Bela, Ekonomická fakulta  
Banská Bystrica  
e-mail: viera.markova@umb.sk; viktor.marko@umb.sk  
tel. 42 148 446 21 40

## **Zrušenie a zánik ako jedna z fáz životného cyklu podniku v kontexte koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku**

***Zhrnutie.** Jednou z fáz životného cyklu podniku je aj jeho úpadok a prípadné zrušenie, ako proces vedúci k ukončeniu podnikateľskej činnosti podniku a k jeho zániku. Zrušenie podniku neovplyvňuje len ďalšie fungovanie podniku až po jeho zánik, ale ovplyvňuje aj množstvo ďalších subjektov, ktoré sú so zanikajúcim podnikom vo vzájomnej interakcii. Z tohto dôvodu je preto potrebné včas identifikovať problémy, ktoré môžu viesť k ukončeniu podnikateľských aktivít, aby sa na daný podnik nepozeralo ako na nezodpovedného účastníka trhu, ale ako na podnik, ktorý svoje aktivity vykonáva spoločensky zodpovedne a neohrozuje tak ostatné subjekty na trhu.*

***Kľúčové slová:** zrušenie a zánik podniku, spoločensky zodpovedné podnikanie*

### **Úvod**

Jednou z fáz životného cyklu podniku je aj jeho úpadok a prípadné zrušenie, ako proces vedúci k ukončeniu podnikateľskej činnosti podniku a k jeho zániku. Zrušenie podniku neovplyvňuje len ďalšie fungovanie podniku až po jeho zánik, ale ovplyvňuje aj množstvo ďalších subjektov, ktoré sú so zanikajúcim podnikom vo vzájomnej interakcii. Z tohto dôvodu je preto potrebné včas identifikovať problémy, ktoré môžu viesť k ukončeniu podnikateľských aktivít, aby sa na daný podnik nepozeralo ako na nezodpovedného účastníka trhu, ale ako na podnik,

ktorý svoje aktivity vykonáva spoločensky zodpovedne a neohrozuje tak ostatné subjekty na trhu.

Právne a ekonomické nástroje zániku podnikov plnia aj určitú ochranu na trhu a sú filtrom proti tomu, aby ekonomický neúspech podnikov negatívne nepostihol väčšiu skupinu podnikateľov alebo spotrebiteľov. Včasné vyhlásenie konkurzu alebo povolenie reštrukturalizácie zabráni negatívne ekonomickému pôsobeniu neúspešného subjektu a tým aj tomu, aby takýto subjekt zvyšoval svoje záväzky a znižoval hodnotu aktív. Pokiaľ sa však tomu včas nezabráni, platobná neschopnosť jedného subjektu postupne vyvoláva platobnú neschopnosť ďalších (primárna a sekundárna platobná neschopnosť). Ekonomický neúspech podnikov súčasne zvyšuje konkurenčný tlak na ostatných, ktorí podnikajú v tom istom odbore a núti ich zvyšovať produktivitu práce a kvalitu tovarov a poskytovaných služieb. Z týchto dôvodov je potrebné pozerat' sa na zrušenie podnikateľského subjektu ako na prirodzený a objektívne nevyhnutný sprievodný znak podnikania. Podľa súčasne platnej právnej úpravy prichádza do úvahy niekoľko spôsobov ukončenia podnikateľskej činnosti; najčastejšie je to likvidácia a konkurz.

## 1. Zrušenie a zánik podniku ako jedna z fáz jeho životného cyklu

„Život“ podniku môže byť rôzne dlhý. Odrážajú sa v ňom všetky manažérske, výrobné, technologické, právne, etické, ekologické a ekonomické aspekty podnikania<sup>1</sup>. M. Sedlák<sup>2</sup> uvádza, že životný cyklus odzrkadľuje kvalitu všetkých aktivít podnikania, zrelosť, stabilitu, resp. nestabilitu, a tým umožňuje predikovať aj jeho ďalší vývoj. Počas životného cyklu sa podniky z rôznych dôvodov dostávajú do krízovej situácie. Krízu podniku môžeme chápať ako situáciu rôznej časovej dĺžky, v ktorej sa rozhoduje o tom, či sa podnik vráti do situácie, v ktorej bol pred vznikom krízy, alebo je perspektívne ohrozené dosahovanie podnikových cieľov, prípadne jeho ďalšia existencia. Krízu je možné podľa R. Zuzáka a M. Königovej<sup>3</sup> definovať ako narušenie rovnováhy v niektorom jeho subsysteme, ktoré môže ohroziť dosahovanie cieľov podniku alebo dokonca viesť k ohrozeniu jeho ďalšej existencie.

Cieľom väčšiny podnikov je dosahovať rast, ktorý má svoju kvantitatívnu podobu (rast obratu, majetku, zisku, počtu pracovníkov) a kvalitatívnu podobu

<sup>1</sup> M. Kupkovič, *Podnikové hospodárstvo*, Sprint Vfra, Bratislava 2003.

<sup>2</sup> M. Sedlák, a kol., *Podnikové hospodárstvo*, Iura Edition, Bratislava 2007, s. 32.

<sup>3</sup> R. Zuzák, M. Königová, *Krizové řízení podniku*, Grada Publishing, Praha 2009, s. 30.



(životaschopnosť, prosperita podniku). Ak sa podnik dostane do zlej ekonomickej situácie, mal by sa snažiť zachrániť. Sanáciou označujeme súbor opatrení zameraných na prekonanie trvalejšej neuspokojivej likvidity alebo hrozivo sa znižujúcej rentability podniku<sup>4</sup>. V zmysle koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku (SZP), ktorý okrem iného predstavuje aj sledovanie a vylepšovanie procesov, pomocou ktorých podnik prispieva k rozvoju ekonomického, ekologického a sociálneho prostredia, by sa mal snažiť minimalizovať prípadné negatívne dôsledky svojej činnosti. Podľa Svetového hnutia pre trvalo udržateľný rozvoj predstavuje koncepcia SZP „kontinuálny záväzok správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku“<sup>5</sup>. Podľa T.M. Jonesa<sup>6</sup> koncepcia SZP vyjadruje záväzky podnikov voči všetkým skupinám, z ktorých sa skladá spoločnosť, nielen voči ich akcionárom.

V prípade, keď sa ozdravné opatrenia ukážu ako nedostatočné, je zánik podniku nevyhnutný. K zániku podniku pritom môže dôjsť buď na základe dobrovoľného rozhodnutia, alebo na základe donútenia okolnosťami. Základná právna úprava zániku právnických osôb je obsiahnutá v Občianskom zákonníku (zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov). Podľa § 20a ods. 1 Občianskeho zákonníka právnická osoba sa zrušuje dohodou, uplynutím doby alebo splnením účelu, na ktorý bola zriadená, pokiaľ osobitný zákon neustanovuje inak. Právna úprava taktiež dôsledne rozlišuje dve základné právne skutočnosti, ktorých nastúpením začína a končí fáza ukončenia existencie právnickej osoby – jej zrušenie a zánik.

Podľa M. Patakyovej<sup>7</sup> je zrušenie a zánik zásadne zavŕšením existencie spoločnosti a má dvojfázový, príp. trojfázový charakter. Definitívnemu zániku obchodnej spoločnosti ako právnickej osoby tak predchádza sled niekoľkých dôležitých krokov, medzi ktorými prvé miesto zastáva zrušenie spoločnosti. M. Ďurica<sup>8</sup> uvádza, že proces zrušenia a zániku obchodnej spoločnosti je viacstupňový – zahŕňa zrušenie spoločnosti, jej likvidáciu, okrem prípadov, keď sa v zmysle zákona nevyžaduje a zánik spoločnosti, ku ktorému dochádza jej výmazom z obchodného registra. Počas obdobia medzi zrušením a zánikom podniku je v plnom rozsahu zachovaná jeho právna subjektivita – podnik môže byť účastníkom právnych

<sup>4</sup> K. Vlachynský, *Podnikové financie*, Súvaha, Bratislava 2002.

<sup>5</sup> A. Bussard, E. Marček, M. Markuš, M. Bunčák, *Spoločensky zodpovedné podnikanie*, Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Panet, Bratislava 2005.

<sup>6</sup> T.M. Jones, *Corporate Social Responsibility revisited*, „California Management Review“ 1980, vol. 38, no 3, s. 10.

<sup>7</sup> M. Patakyová a kol., *Obchodný zákonník, úplné znenie zákona s výkladom a judikátmi*, in: *EPP 2002, č. 5-6, Poradca podnikateľa*, Žilina 2002, s. 55.

<sup>8</sup> M. Ďurica, *Zrušenie, likvidácia a zánik obchodných spoločností* (3. časť), „Justičná revue“ 2004, 56, č. 1, s. 1036.

vzťahov, môže nadobúdať práva a povinnosti, má deliktuálnu a procesnú spôsobilosť, môže byť jednoducho plnohodnotným účastníkom právnych vzťahov (aj keď táto skutočnosť je limitovaná zákonným obmedzením likvidátora konať v čase likvidácie napr. v ustanovení § 72 ods. 1 Obchodného zákonníka – ten totiž môže uzatvárať nové zmluvy len v rozsahu potrebnom na vybavenie nedokončených obchodov, čím je súčasne daná aj obmedzená spôsobilosť obchodnej spoločnosti byť účastníkom právnych vzťahov).

Zrušenie a zánik obchodných spoločností predstavujú (tak, ako je to v prípade založenia a vzniku spoločnosti) dva relevantné medzníky smerujúce k skončeniu činnosti obchodnej spoločnosti a definitívnemu ukončeniu jej existencie ako právnickej osoby. Zrušenie musí vždy predchádzať zániku spoločnosti, je teda, rovnako ako založenie pred vznikom spoločnosti, materiálnym predpokladom zániku obchodnej spoločnosti ako podnikateľského subjektu. Zánik podniku sa realizuje výmazom z obchodného registra.

Možno ho definovať ako právnu skutočnosť viazanú na úkon oprávnenej osoby (najčastejšie spoločníkov obchodnej spoločnosti alebo jej valného zhromaždenia) alebo súdu, vykonaný na základe zákona, ktorej výsledkom po vykonanej likvidácii alebo bez nej (ak spoločnosť napr. nemá majetok postačujúci na vykonanie likvidácie alebo jej obchodné imanie prechádza na právneho nástupcu), je zánik spoločnosti. Napr. K. Eliáš<sup>9</sup> definuje zrušenie spoločnosti ako právnu skutočnosť, podmieňujúcu ukončenie existencie obchodnej spoločnosti.

Právny poriadok SR neobsahuje osobitný právny predpis, ktorý by upravoval výlučne problematiku zrušenia, likvidácie a zániku právnických osôb. Všeobecnú úpravu obsahuje Občiansky zákonník v § 20a, na ktorú nadväzujú osobitné právne predpisy (napr. samotný Obchodný zákonník). I. Pelikánová a kol.<sup>10</sup> konštatuje, že platná právna úprava vymedzuje základné ustanovenia o zrušení spoločnosti do kogentných ustanovení § 68-69b Obchodného zákonníka, pričom v § 68 Obchodného zákonníka, ktorý je všeobecný a vypočítava právne dôvody zrušenia spoločnosti vrátane tých, ktoré vedú k zániku bez likvidácie, je riešená tiež otázka, v ktorých prípadoch je alebo nie je nutné likvidáciu vykonať.

Dôvody, o ktoré sa opiera zrušenie obchodných spoločností, sú rôznorodé a pri snahe o ich systematizáciu vznikajú isté problémy – spočívajú v tom, že v dôsledku častých, na seba mnohokrát nenadväzujúcich zmien a doplnení Obchodného zákonníka, stratila príslušná právna úprava zodpovedajúcu mieru koherencie a kompatibility. Práve preto je veľmi ťažké nájsť jednotné kritérium klasifikácie dôvodov zrušenia spoločnosti, ktoré by všeobecne akceptovateľným

<sup>9</sup> K. Eliáš, *Zrušení obchodní společnosti, IV. Likvidace obchodní společnosti*, „Právník“ 1994, č. 4, s. 297.

<sup>10</sup> I. Pelikánová a kol., *Obchodní právo*, díl. I. a II, Codex, Praha 1993, s. 1997.

a zrozumiteľným spôsobom dokázalo byť základom pre vytvorenie istej systematizácie uvedenej problematiky.

Medzi spôsoby zrušenia spadajúce pod všeobecné dôvody zrušenia obchodných spoločností v zmysle § 68 ods. 3 Obchodného zákonníka zaraďujeme:

#### 1. Zrušenie uplynutím času

Na základe ustanovenia § 68 ods. 3 písm. a) Obchodného zákonníka môžu všetky formy obchodných spoločností ohraničiť svoju existenciu buď určitým konkrétnym dátumom (napr. do 31.12.2020) alebo určitou lehotou (napr. 10 rokov), pričom uplynutím takto stanoveného času dochádza priamo ex lege a ipso facto k zrušeniu spoločnosti. Na druhej strane platí, že ani Obchodný zákonník, ani žiadny právny predpis priamo nezakazuje obchodnej spoločnosti rozhodnúť o jej zrušení aj pred uplynutím doby, na ktorú bola založená – v takom prípade sa spoločnosť zruší k dňu účinnosti rozhodnutia o zrušení.

Aj keď v podnikateľskej praxi je tento z prípustných dôvodov dobrovoľného zrušenia spoločnosti najzriedkavejší, jeho miesto v slovenskom Obchodnom zákonníku má svoje reálne opodstatnenie, najmä v prípade spoločností zakladaných ad hoc na splnenie určitého, časovo ohraničeného cieľa.

#### 2. Zrušenie rozhodnutím spoločnosti

Rozhodnutie o zrušení spoločnosti má spravidla podobu uznesenia valného zhromaždenia alebo iného kvalifikovaného rozhodnutia spoločníkov spoločnosti (napr. v rámci rozhodovacej činnosti spoločníkov spoločnosti mimo valného zhromaždenia – per rollam), ktoré zakladá právnu skutočnosť, smerujúcu k zrušeniu spoločnosti. Možno pritom konštatovať, že tento zrušovací dôvod sa v praxi obchodných spoločností objavuje najčastejšie, dôvodom môže byť napr. dosiahnutie určitého účelu, na ktorý bola spoločnosť založená (privatizácia), alebo, a pritom veľmi frekventovane, zlá ekonomická situácia spoločnosti.

Pokiaľ registrový súd nerozhodne o výmaze spoločnosti ex offi, ale na základe návrhu na výmaz, musí spoločnosť k návrhu na výmaz doložiť súhlas správcu dane. Súhlas správcu dane si musí vyžiadať samotná spoločnosť. Bez súhlasu správcu dane súd nemôže spoločnosť vymazať z obchodného registra. Podľa § 54 zákona č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov správca dane prihliada na daňové nedoplatky alebo na prebiehajúcu daňovú kontrolu alebo vyrubovacie konanie.

#### 3. Zrušenie rozhodnutím súdu

Napĺňaním tejto funkcie štátu je tzv. štátny dozor nad dodržiavaním zákonosti v prípade podnikov a v rámci neho jej vynucovanie v prípadoch, keď tieto subjekty svoje základné povinnosti neplnia. Ide pritom v zásade o všeobecné

prípady predpokladané v ustanoveniach § 68 ods. 6 Obchodného zákonníka, ako aj o osobitné prípady, predpokladané v právnych úpravách jednotlivých foriem obchodných spoločností, keď štát, reprezentovaný registrovým súdom (v ktorého obvode je obchodná spoločnosť zapísaná) má oprávnenie rozhodnúť o zrušení spoločnosti a o jej vstupe do likvidácie, pretože spoločnosť svojím konaním alebo v mnohých prípadoch skôr nekonaním porušuje relevantné právne predpisy.

Ak súd z vlastného podnetu alebo na návrh štátneho orgánu (napr. živnostenského úradu, úradu životného prostredia, banského úradu a pod.) alebo na podnet inej osoby, ktorá osvedčí právny záujem, zistí, že spoločnosť nespĺňa podmienky, ktoré sa na jej existenciu alebo podnikateľskú činnosť kladú, môže rozhodnúť o jej zrušení a vstupe do likvidácie – pritom však musí ísť o dôvody, ktoré nastali až po vzniku spoločnosti. Táto funkcia registrového súdu sa, samozrejme, naplňa najmä v prípade konaní začínajúcich *ex offio* – v konaniach o niektorých otázkach obchodných spoločností.

Registrový súd v zmysle platnej právnej úpravy rozhodne o zrušení spoločnosť vtedy, ak sa v príslušnom kalendárnom roku nekonalo valné zhromaždenie alebo ak v čase dlhšom ako tri mesiace neboli ustanovené orgány spoločnosti; spoločnosť stratí oprávnenie na podnikanie; zaniknú predpoklady ustanovené zákonom na vznik spoločnosti; spoločnosť poruší povinnosť vytvoriť alebo doplniť rezervný fond podľa tohto zákona; spoločnosť neustanoví tzv. zodpovedného zástupcu; spoločnosť nesplnila povinnosť uložiť do zbierky listín individuálnu účtovnú závierku za najmenej dve účtovné obdobia nasledujúce po sebe; spoločnosť nespĺňa podmienky podľa § 2 ods. 3 Obchodného zákonníka (vzťahuje sa na sídlo právnickej osoby).

V § 68 ods. 7 Obchodného zákonníka sa súdu ukladá povinnosť poskytnúť spoločnosti lehotu na odstránenie dôvodu, pre ktorý sa zrušenie navrhlo. Lehotu je súd povinný poskytnúť len vtedy, ak odstránenie dôvodu na zrušenie spoločnosti je možné. Súd nie je povinný poskytnúť lehotu ani vtedy, ak spoločnosť nebude mať záujem odstrániť dôvod na zrušenie spoločnosti. Pri doslovnom výklade by poskytnutie lehoty prichádzalo do úvahy len v návrhovom konaní („pre ktorý sa navrhlo zrušenie spoločnosti“), teda nie v konaniach, ktoré začali *ex offio*. Takýto výklad by však podľa M. Patakyovej<sup>11</sup> odporoval zásade rovnakého prístupu k účastníkom konania.

V tejto súvislosti považujeme za potrebné uviesť, že s účinnosťou od 1.12.2009 sa do ustanovenia § 68 zaradil nový odsek 10, ktorého účel spočíva predovšetkým v upozornení veriteľov obchodnej spoločnosti, o ktorej zrušení rozhoduje súd podľa odseku 6, na možnosť, že spoločnosť bude zrušená. Podľa predchádzajúceho právneho stavu sa veriteľ spoločnosti, o ktorej zrušení súd rozhodoval,

<sup>11</sup> M. Patakyová, *Obchodný zákonník komentár*, C.H. Beck, Praha 2006, s. 171.

o tomto konaní dozvedel až v jeho poslednej fáze – keď bolo vydané rozhodnutie o zrušení spoločnosti a spoločnosť bola ex offiço vymazaná z obchodného registra. To znamená, že veriteľ ani nemal možnosť získať vedomosť o konaní o zrušení spoločnosti, pričom zrušenie spoločnosti, ktorá je dlžníkom, má značný vplyv najmä na účtovný a daňový aspekt pohľadávky. Z týchto dôvodov bolo doplnené ustanovenie zakladajúce povinnosť súdu pred vydaním rozhodnutia o zrušení spoločnosti bez likvidácie zverejniť oznámenie v Obchodnom vestníku, obsahom ktorého je informácia o vedení konania o zrušení obchodnej spoločnosti.

#### 4. Zrušenie v dôsledku rozhodnutia konkurzného súdu

Núteným zrušením spoločnosti je aj zrušenie v dôsledku rozhodnutí konkurzného súdu. K zrušeniu spoločnosti dochádza vykonateľnosťou rozhodnutia konkurzného súdu o zrušení konkurzu po splnení rozvrhového uznesenia alebo zrušení konkurzu z dôvodu, že majetok úpadcu nepostačuje na úhradu výdavkov a odmenu správcu konkurznej podstaty, alebo zamietnutí návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku (v zmysle zákona č. 328/1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní v znení neskorších predpisov), alebo zastavení konkurzného konania pre nedostatok majetku alebo zrušení konkurzu pre nedostatok majetku alebo zrušením konkurzu po splnení konečného rozvrhu výťažku (v zmysle zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov).

Pôvodne základnou funkciou konkurzu bolo len pomerné uspokojenie pohľadávok veriteľov z výťažku získaného speňažením majetku dlžníka v ich súbehu, v záujme toho, aby nedošlo k individuálnemu uspokojeniu pohľadávok len niektorých veriteľov. Išlo najmä o to, aby sa konkurzným konaním zabránilo dlžníkovi pokračovať v ekonomickej činnosti.

Postupne sa konkurzné právo od likvidačného konkurzu, v ktorom sa speňažil celý majetok dlžníka, snažilo zaviesť do svojej úpravy nové inštitúty, ktoré by dlžníckym subjektom umožnili pokračovať v podnikateľskej činnosti v rámci osobitného konania pod dohľadom súdu a ním ustanovenej osoby (správcu). Účelom tohto postupu je ekonomické ozdravenie podniku v záujme veriteľov dlžníka, ktorí by mali dosiahnuť vyššie uspokojenie svojich pohľadávok ako v klasickom likvidačnom konkurznom konaní. U právnických osôb tieto konania nespôsobujú zánik podnikov, spôsobujú však zánik ich záväzkov v takom rozsahu, v akom neboli uspokojené. V zmysle platnej právnej úpravy ide o reštrukturalizačné konanie.

Medzi základné štádiá konkurzného konania patrí štádium podania návrhu na vyhlásenie konkurzu; začatie konkurzného konania; vyhlásenie konkurzu; prihlasovanie pohľadávok; zisťovanie pohľadávok; zisťovanie konkurznej podstaty; speňažovanie konkurznej podstaty; rozdeľovanie výťažku; zrušenie konkurzu, t.j. ukončenie procesu konkurzného konania.

## 2. Analýza vybraných slovenských podnikov z hľadiska ich zrušenia

Cieľom príspevku je na základe charakterizovania jednotlivých spôsobov zrušenia podnikov analyzovať údaje o zániku podnikov a v kontexte konceptu SZP poukázať na to, aké dôsledky má zrušenie a zánik podnikateľského subjektu na zainteresované skupiny (tzv. stakeholderov), s ktorými je v rôznych právnych vzťahoch.

Z údajov uverejňovaných Ministerstvom spravodlivosti SR sme sa zamerali na agendu Obchodného registra „Vym“, ktorá sa zaoberá výlučne výmazom obchodných spoločností z Obchodného registra, a to za roky 2005 až 2012. Do registrovej agendy „Vym“ sa zapisujú len právoplatné rozhodnutia súdov:

- o zamietnutí návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku,
- o zrušení konkurzu z dôvodu, že majetok úpadcu nepostačuje na úhradu výdavkov a odmenu správcu konkurznej podstaty,
- o zastavení konkurzného konania pre nedostatok majetku,
- o zrušení konkurzu pre nedostatok majetku,
- zrušení spoločnosti bez likvidácie, ak spoločnosť nemá žiaden majetok, na základe ktorých súd vykonáva výmaz spoločnosti z obchodného registra.

Pri spracovaní sekundárnych údajov sme využili viaceré metódy skúmania, a to analýzu, syntézu, komparáciu a abstrakciu. V rámci získaných dát sme hodnotili jednorozmerné charakteristiky, akými je relatívny podiel výmazov z obchodného registra z celkového nápadu (%), ako aj mnohorozmerné premenné, akými je matica reprezentujúca spôsob vybavenia agendy výmazov z Obchodného registra (relatívny podiel (%) – výmaz, iné ukončenie, nevybavené). V analýzach sme za štatisticky preukazné považovali výsledky na hladine významnosti  $\alpha = 5\%$ . Analýzy boli urobené v programovacom jazyku R (R Development Core Team, 2011).

Na úvod analýzy uvádzame v tabuľke 1 počet jednotlivých právnych foriem obchodných spoločností a ich podiel na všetkých ekonomických subjektoch v sledovanom období rokov 2005 až 2010, aby sme o situácii v SR získali plastickejší obraz.

Z obchodných spoločností počas uvedeného obdobia tvorili spoločnosti s ručením obmedzeným cca 90%, akciové spoločnosti cca 4%, zvyšok tvorili komanditné spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným. Mnohé z akciových spoločností a spoločností s ručením obmedzeným majú charakter mikro podnikov.

Z údajov z tabuľky je zrejmé, že podiel obchodných spoločností na celkovom počte ekonomických subjektov počas celého sledovaného obdobia rástol. Na základe medziročných prírastkov k najväčšiemu nárastu podielu obchodných spo-

Tabuľka 1. Vývoj počtu obchodných spoločností v rokoch 2005-2012 v SR

Právna forma spoločnosti	Rok							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Akciová spoločnosť	4598	4786	4972	5227	5358	5547	5616	5654
Spoločnosť s ručením obmedzeným	71 152	80 638	88 760	106 017	112 997	127 778	138 395	148 921
Ostatné OS (v.o.s. + k.s.)	882	893	848	907	915	1013	1099	1114
<b>Spolu obchodné spoločnosti</b>	<b>76 632</b>	<b>86 317</b>	<b>94 580</b>	<b>112 151</b>	<b>119 270</b>	<b>134 338</b>	<b>145 110</b>	<b>155 689</b>
Všetky ekonomické subjekty (ES)*	493 871	527 486	549 413	588 181	593 219	607 397	612 412	610 381
Podiel OS na všetkých ES (%)	15,52	16,36	17,21	19,07	20,11	22,12	23,7	25,5

\* Všetky ekonomické subjekty (ES) podľa metodiky Štatistického úradu SR zahŕňajú akciové spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzeným, ostatné obchodné spoločnosti (verejné obchodné spoločnosti a komanditné spoločnosti), družstvá, štátne podniky, príspevkové organizácie, rozpočtové organizácie, živnostníkov (SZČO), slobodné povolania, samostatne hospodáriacich roľníkov a ostatné právne formy.

P r a m e ň: vlastné spracovanie na základe údajov zo Štatistického úradu SR.

ločností došlo v roku 2008 (o 10,8%) a v roku 2010 (o 10%). Rok 2008 bol okrem iného prípravným rokom pre zavedenie eura, kedy aj narastala obava podnikateľských subjektov zo zmien, ktoré v tejto súvislosti očakávali. Podľa Globálneho monitoru podnikania (Global Entrepreneurship Monitor – GEM), do ktorého sa Slovensko zapojilo prvýkrát v roku 2011, je však na strane druhej v SR neúmerne vysoké ukončenie podnikania (4,7%) v porovnaní s dynamikou podnikateľskej aktivity (2. miesto v Európe)<sup>12</sup>.

Aká bola situácia súvisiaca so zánikom obchodných spoločností? V nasledujúcej tabuľke je uvedený počet vymazaných obchodných spoločností z Obchodného registra v príslušnom roku za Slovenskú republiku.

Na základe uvedených údajov je zrejmé, že počet výmazov obchodných spoločností mal stúpajúcu tendenciu, preto sme túto skutočnosť aj štatisticky testovali. Údaje o výmazocho z obchodného registra sme analyzovali s cieľom vyhodnotiť temporálny trend v dátach, ako aj s cieľom porovnať vybavovanie agendy na jednotlivých súdoch v rámci Slovenskej republiky. V analýzach sme hodnotili

<sup>12</sup> *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2012*, NARMSP, s. 59.

Tabuľka 2. Prehľad o agende výmazov z Obchodného registra v SR v rokoch 2005-2012

Agenda výmazov z OR	Registrový súd								Spolu
	OS BA	OS TT	OS TN	OS NR	OS ZA	OS BB	OS PO	OS KE	
Rok 2005									
Vybavené	485	220	115	151	75	209	131	230	1616
z toho výmazy	462	217	115	139	74	193	117	225	1542
skončené inak	23	3	0	12	1	16	14	5	74
Nevybavené k 31. 12. 2005	14	6	23	25	27	29	32	23	179
Rok 2006									
Vybavené	681	100	90	324	265	146	191	292	2089
z toho výmazy	669	92	90	308	261	139	184	290	2033
skončené inak	12	8	0	16	4	7	7	2	56
Nevybavené k 31. 12. 2006	120	5	7	47	50	78	12	25	344
Rok 2007									
Vybavené	700	65	90	336	158	393	77	169	1988
z toho výmazy	688	59	90	331	153	382	75	163	1941
skončené inak	12	6	0	5	5	11	2	6	47
Nevybavené k 31. 12. 2007	29	6	20	13	19	48	30	41	206
Rok 2008									
Vybavené	767	41	269	188	307	340	64	632	2608
z toho výmazy	759	37	269	180	299	329	63	631	2567
skončené inak	8	4	0	8	8	11	1	1	41
Nevybavené k 31. 12. 2008	107	1	38	16	28	51	14	71	326
Rok 2009									
Vybavené	575	58	510	159	455	308	74	957	3096
z toho výmazy	572	57	510	154	448	297	71	953	3062
skončené inak	3	1	0	5	7	11	3	4	34
Nevybavené k 31. 12. 2009	85	7	26	6	68	13	6	120	331
Rok 2010									
Vybavené	303	169	427	272	320	258	71	479	2299
z toho výmazy	303	4	426	262	312	255	67	479	2108
skončené inak	0	0	1	10	8	3	4	0	26
Nevybavené k 31. 12. 2010	59	25	17	15	76	3	12	29	236
Rok 2011									
Vybavené	698	373	453	398	428	338	175	246	<b>3109</b>
z toho výmazy	691	365	453	398	415	336	175	244	<b>3077</b>
skončené inak	7	8	0	0	13	2	0	2	<b>32</b>
Nevybavené k 31. 12. 2011	47	20	4	13	27	6	27	17	<b>161</b>
Rok 2012									
Vybavené	1234	366	290	418	355	263	150	301	<b>3377</b>
z toho výmazy	1224	357	288	406	351	262	148	299	<b>3335</b>
skončené inak	10	9	2	12	4	1	2	2	<b>42</b>
Nevybavené k 31. 12. 2012	68	54	17	17	62	20	115	10	<b>363</b>

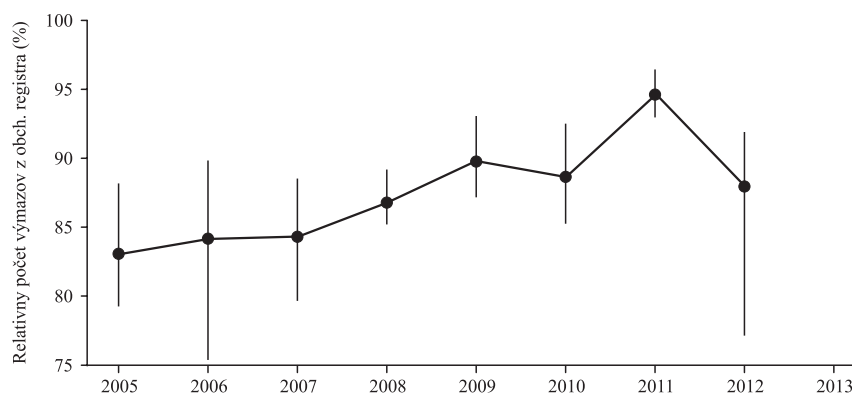
Pozn.: nápady = počet doručených nových návrhov na výmaz z Obchodného registra.

P r a m e ň: vlastné spracovanie na základe údajov z Ministerstva spravodlivosti SR.



jednorozmerné charakteristiky, a to relatívny podiel výmazov z Obchodného registra z celkového nápadu (%), a taktiež sme hodnotili mnohorozmerné premenné, a to maticu reprezentujúcu spôsob vybavenia agendy výmazov z Obchodného registra (relatívny podiel (%) – výmaz, iné ukončenie, nevybavené).

Pri hodnotení trendu v relatívnom zastúpení výmazov z obchodného registra neboli zistené žiadne štatisticky preukazné zmeny v priebehu rokov 2005 až 2012 (Wilks  $\lambda = 0.05$ ,  $p = 0.415$ ). Z grafického zobrazenia priemerného zastúpenia v jednotlivých rokoch je síce badateľná istá tendencia k nárastu, avšak vzhľadom na šírku intervalov spoľahlivosti nie je možné tieto zmeny považovať za preukazné (graf 1).



Graf 1. Trend v relatívnom zastúpení výmazov z Obchodného registra

Pozn.: V grafe sú zobrazené priemery pre jednotlivé roky (čierny krúžky) a 95-percentné bootstrapové intervaly spoľahlivosti, ktoré zohľadňujú dizajn s opakovaným meraním.

P r a m e ň: vlastné spracovanie.

Napriek stúpajúcemu trendu výmazov obchodných spoločností z Obchodného registra je aj samotný počet existujúcich (a novovznikajúcich) obchodných spoločností stále vyšší. Dokumentujú to údaje uvedené v tabuľke 3.

Tento jav podľa nášho názoru môžeme prisúdiť tomu, že v podmienkach Slovenskej republiky je ešte stále jednoduchšie a rýchlejšie obchodnú spoločnosť (podnikateľský subjekt) založiť a začať podnikat' ako zrušiť a vymazať z Obchodného registra. Tento jav bol potvrdený aj analýzou, ktorú sme vykonali vo vzťahu k jednotlivým spôsobom zrušenia obchodných spoločností podľa Obchodného zákonníka.

Situáciu v počte spoločností, ktoré končia s podnikateľskou činnosťou v dôsledku zániku, t.j. vymazania z Obchodného registra v SR, sme komparovali so situáciou v ČR, ktorá mala rovnaké východiskové podmienky na zriadenie aj zrušenie ako SR. Ministerstvo spravodlivosti ČR každoročne vydáva štatistickú

Tabuľka 3. Podiel OS na všetkých ES a medzročný prírastok podielu OS v SR v %

Údaje	Rok							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obchodné spoločnosti (OS)	76 632	86 317	94 580	112 151	119 270	134 338	145 110	155 689
Všetky ekonomické subjekty (ES)	493 871	527 486	549 413	588 181	593 219	607 397	612 412	610 381
Podiel OS na všetkých ES (%)	15,52	16,36	17,21	19,07	20,11	22,12	23,69	25,51
Medzročný prírastok podielu OS (%)	–	5,41	5,20	10,80	5,50	10,00	7,10	7,69

P r a m e ň: vlastné spracovanie na základe údajov zo Štatistického úradu SR.

Tabuľka 4. Podiel nevybavených výmazov v SR a v ČR v rokoch 2005-2012

Údaj	Rok							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>SR</b>								
Počet vybavených výmazov	1616	2089	1988	2608	3096	2299	3109	3377
Počet nevybavených výmazov	179	344	206	326	331	236	161	363
Počet výmazov spolu	1795	2433	2194	2934	3427	2535	3270	3740
<b>Podiel nevybavených výmazov (%)</b>	<b>9,9</b>	<b>14,1</b>	<b>9,4</b>	<b>11,1</b>	<b>9,7</b>	<b>9,3</b>	<b>4,9</b>	<b>9,7</b>
<b>ČR</b>								
Počet vybavených výmazov	5919	7292	7551	7235	8842	8877	10 736	5488
Počet nevybavených výmazov	336	390	449	450	400	396	547	93
Počet výmazov spolu	6255	7682	8000	7685	9242	9273	11 283	5581
<b>Podiel nevybavených výmazov (%)</b>	<b>5,3</b>	<b>5,1</b>	<b>5,6</b>	<b>5,9</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>	<b>1,7</b>

P r a m e ň: vlastné spracovanie.

ročenkou, v ktorej sú okrem iného uvedené dáta týkajúce sa agendy Obchodného registra. Ak porovnáme údaje o počte nevybavených výmazov v SR a v ČR, dospějeme k záveru, že v ČR pracujú sudy „efektívnejšie“. Dokumentujú to údaje v tabuľke 4.

Z údajov v tabuľke vyplýva, že v SR zostávalo v každom skúmanom roku viac obchodných spoločností nevyzmaňovaných z Obchodného registra. Keďže až výmazom subjekt podnikania fakticky aj právne zaniká, dosť veľa subjektov takto zostáva v dlhodobej „agónii“. Svetová banka v dokumente Doing Business publikuje informácie o konkurzoch v jednotlivých krajinách. Podľa informácií z roku 2007 v SR trvalo konkurzné konanie cca 4,7 roka, kým v Japonsku 0,5 roka. Miera uspokojenia veriteľov, t.j. percento hodnoty z pohľadávky sa pohybovala na úrovni 39,6%, kým v Japonsku na úrovni 92,4%. Založenie podniku trvalo na Slovensku 52 dní a bolo s ním spojených cca 9 procedúr. V ČR to bolo 40 dní.

Z dokumentu 2013 SBA Fact Sheet Slovakia uvádzame niektoré informácie, ktoré sa vzťahujú na začatie a ukončenie činnosti podnikov v SR v roku 2012.

Tabuľka 5. Vybrané ukazovatele o začatí a ukončení činnosti podnikov v SR za rok 2012

Ukazovateľ	Odstup od priemeru EÚ	
	SR	Priemer EÚ
Čas potrebný na založenie podniku (v kalendárnych dňoch)	18	14
Náklady potrebné na založenie podniku (% príjmu na obyvateľa)	1,8	4,98
Minimálny vložený kapitál (% príjmu na obyvateľa)	21	16
Čas potrebný na prevod majetku (v kalendárnych dňoch)	17	36
Čas potrebný na likvidáciu podniku (v rokoch)	4	1,94
Náklady na likvidáciu podniku (náklady na vymoženie dlhu ako % majetku dlžníka)	18	10,64
Celková lehota potrebná na preplatenie faktúr podniku (dni)	44	53
Neuhradené platby (% celkového obratu)	3,3	2,91
Náklady na vymáhanie zmlúv (% pohľadávky)	30	20,6
Sila práv podľa zákona	9	7
Miera podpory pre poskytnutie druhej šance	78	81

P r a m e ň: SBA Fact Sheet Slovakia, European Commission, 2013, s. 6-8.

Z vybraných ukazovateľov vyplýva, že na Slovensku sa oveľa rýchlejšie podnik vytvorí, ako sa ukončí jeho činnosť. Pritom podnikatelia by v mnohých prípadoch mali radi vysporiadané povinnosti spojené s ukončením aktivít v jednom podniku, aby mohli pokračovať v iných aktivitách. Vypovedá o tom aj ukazovateľ miery podpory pre poskytnutie druhej šance. Vychádza z princípu 2 zakotveného v Small Business Act: uistenie sa, že čestní podnikatelia, ktorí zbankrotovali, dostanú druhú šancu. Podľa uvedenej správy Slovensko poskytuje pomerne nepriaznivé podmienky pre čestných podnikateľov, ktorým sa nedarilo a chcú začať odznova.

### 3. Dôsledky zrušenia a zániku podniku

Zrušenie podnikateľského subjektu je prirodzeným ekonomickým javom. Každý deň vo svete aj u nás vzniká a zaniká určitý počet subjektov. Aj s vytvorením aj so zrušením subjektu sú spojené určité náklady. Kým však v prípade vytvorenia podnikateľského subjektu je šanca, že obetované prostriedky sa zúročia a vrátia späť, v prípade zrušenia podniku, žiaľ, nastáva najmä v podmienkach ekonomiky SR situácia, že sa ruší jediný zamestnávateľ v danom regióne. Ešte k horšej situácii dochádza, keď ide o ekonomicky zaostalé regióny a o zrušenie subjektu, ktorý je jedným z mála potenciálnych zamestnávateľov.

V tabuľke 6 uvádzame prehľad o tom, aké výdavky je potrebné vynaložiť pri jednotlivom spôsobe zrušenia podnikateľského subjektu, a ako dlho konkrétny spôsob zrušenia trvá z pohľadu zákonných lehôt. V tabuľke je doba zrušenia podniku uvedená v zmysle stanovených zákonných lehôt. Pri zrušení subjektu rozhodnutím konkurzného súdu je doba trvania zrušenia rôzna, závisí od konkrétneho spôsobu zrušenia ako aj od práce správcov konkurznej podstaty a súdov; významná je pritom aj súčinnosť samotných podnikateľských subjektov.

Tabuľka 6. Prehľad výšky výdavkov a dĺžky trvania zrušenia podnikateľského subjektu

Spôsob zrušenia	Výška výdavkov	Doba trvania
Uplynutím času	86,- Eur + výdavky na účtovné práce	cca 110 dní
Rozhodnutím spoločnosti	86,- Eur + výdavky na účtovné práce	cca 110 dní
Rozhodnutím registrového súdu	nemá majetok = 0,- Eur likvidácia = min. 33,19 Eur	bez uvedenia lehoty
Rozhodnutím konkurzného súdu pri nedostatku majetku	max. 1 659,70 Eur (nespotrebovaná časť sa vráti)	cca 70 dní

P r a m e ň: vlastné spracovanie.

Ťažko vyčísliteľné sú však náklady, resp. ujma a škody, ktoré vzniknú v dôsledku zrušenia a zániku podniku. Prejavujú sa buď v podobe nákladov/výdavkov alebo v podobe ujmy na príjmoch a doľahnú na:

- 1) samotný podnik (vlastníkov), a to prostredníctvom:
  - vynaložených výdavkov na zvýšenie kvalifikácie, ktoré sa nezhodnotili,
  - na vyplatenie odstupného prepusteným zamestnancom,
- 2) zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, ktorí prídu o príjmy zo závislej činnosti,
- 3) veriteľov, ktorí prídu o svoje pohľadávky,
- 4) štát, ktorý utrpí ujmu tým, že:

- vynaložil výdavky spojené s dosiahnutím vzdelania zamestnancov, ktorí prišli o možnosť využiť svoj potenciál v prospech rozvoja obchodnej spoločnosti,
- musí vynakladať výdavky v súvislosti s vyplácaním podpory v nezamestnanosti, prípadne vypláčať ďalšie sociálne dávky,
- stratí príjmy v podobe daňových príjmov z dane z príjmov fyzických a právnických osôb,
- vynaloží prostriedky na podporu tvorby nových pracovných miest,
- 5) vyššie územné celky, ktoré prídu o príjmy z dane z motorových vozidiel a o podielové príjmy,
- 6) obce, ktoré prídu o príjmy z dane z nehnuteľností a o podielové príjmy,
- 7) komunitu, región, ktorý
- stratí ekonomický subjekt, ktorý vytvára pracovné príležitosti a zdroje potrebné pre jeho rozvoj,
- rieši problémy spojené s chudobou a kriminalitou.

Sme si vedomí toho, že výpočet subjektov a výdavkov, škôd a ujmy, ktoré zrušenie a zaniknutie podniku vyvolá, nie je konečné. No aj z naznačeného odpočtu vyplýva, že je lepšie radšej krízovým situáciám predchádzať a správať sa zodpovedne. Tak by sa podnik mohol ďalej aktívne podieľať na tvorbe hodnôt. V opačnej situácii, ak sa podnik nespráva zodpovedne, hazarduje s hodnotami, ktoré vložil do podnikania a ktoré v jeho priebehu získal. Na jeho hazard však, žiaľ, doplácajú ďalšie subjekty.

Na zabezpečenie nárokov zamestnancov na mzdu a náhradu mzdy v prípade, keď vznikne platobná neschopnosť zamestnávateľa a na zabezpečenie súdnych trov v súvislosti s uplatnením nárokov z pracovného pomeru zamestnanca na súde z dôvodu zrušenia zamestnávateľa vrátane trov právneho zastúpenia slúži garančné poistenie. Garančné poistenie je poistenie pre prípad platobnej neschopnosti zamestnávateľa na uspokojovanie nárokov zamestnanca a na úhradu príspevkov na starobné dôchodkové sporenie nezaplatených zamestnávateľom do základného fondu príspevkov na starobné dôchodkové sporenie. Po vyplatení dávky garančného poistenia sa podnik – zamestnávateľ stáva dlžníkom Sociálnej poisťovne a poisťovňa sa stáva veriteľom dlžníka. Ak súd rozhodne o odmietnutí návrhu na vyhlásenie konkurzu alebo zastaví konkurzné konanie z iného dôvodu ako pre nedostatok majetku, zamestnávateľ je povinný vrátiť Sociálnej poisťovni sumu vyplatenej dávky garančného poistenia zvýšenú o úrok vo výške diskontnej úrokovej sadzby platnej v deň jej vrátenia, a to do troch dní odo dňa právoplatnosti uznesenia súdu o odmietnutí návrhu na vyhlásenie konkurzu alebo o zastavení konkurzného konania. V roku 2011 bol počet poberateľov dávok garančného poistenia z garančného fondu 533, v roku 2012 to bolo 440 poberateľov a v roku 2013 menej, 379 poberateľov. Priemerná výška dávky garančného poistenia bola v roku 2011 na úrovni 1 078 Eur, v roku 2012 na vyššej úrovni (1265 Eur) a v roku 2013 na úrovni 1 069 Eur. Kumulatívne výdavky na dávky garančného poistenia

v roku 2011 boli 6 888 369 Eur, v roku 2012 boli vo výške 6 673 347 Eur a v roku 2013 vo výške 4 861 641 Eur.

Pre zlepšenie daného stavu je potrebné riešiť problémy, ktoré existujú v doteraz platnej legislatíve, a to aj v zákone o konkurze a reštrukturalizácii, kvôli ktorým sa konkurzné konanie predlžuje a neskoro dochádza k výmazom z Obchodného registra. Predpokladá to však aj právnu úpravu Obchodného zákonníka tak, aby jednotlivé typy obchodných spoločností (najmä spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti) nezneužívali svoje postavenie v systéme zainteresovaných skupín. Problémy však treba riešiť aj v súdnictve SR, aby sa riešenie obchodných problémov riešilo skôr a efektívnejšie, ako je to v súčasnosti.

## Záver

Zrušenie a zánik podnikateľských subjektov je imanentnou súčasťou každej trhovo orientovanej ekonomiky. V stati sme sa zamerali na analýzu spôsobov zrušenia podniku z aspektu toho, z akých dôvodov, resp. pre akú nečinnosť podnikateľského subjektu môže súd využiť príslušný spôsob zrušenia podniku (právne aspekty zrušenia podnikateľského subjektu) a aké náklady, resp. aké škody a ujmy v súvislosti s nimi vznikajú (ekonomické aspekty zrušenia podnikateľského subjektu).

Vhodná právna úprava zrušenia podnikateľských subjektov plní ochrannú funkciu a je filtrom proti tomu, aby ekonomický neúspech jedného podniku negatívne nepostihol väčšiu skupinu podnikateľov alebo zainteresovaných subjektov, ktoré sú s ním vo vzťahu. Včasné zrušenie podniku (či už jeho likvidáciou, alebo prostredníctvom konkurzu) zabráni negatívne ekonomickému pôsobeniu neúspešného subjektu, a tým aj tomu, aby takýto subjekt zvyšoval svoje záväzky a znižoval svoje aktíva na úkor tretích osôb. Pokiaľ sa tomu včas nezabráni, platobná neschopnosť jedného subjektu postupne vyvoláva platobnú neschopnosť ďalších subjektov.

Stať predstavuje jeden z možných pohľadov na problematiku zrušenia a zániku podnikateľských subjektov, a to tak z ekonomického, ako aj právneho aspektu, s akcentom na spoločensky zodpovedné podnikanie.

## Bibliografia

- Boeger N., Murray R., Villiers Ch., *Perspectives on Corporate Social Responsibility*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008.
- Bussard A., Marček E., Markuš M., Bunčák M., *Spoločensky zodpovedné podnikanie*, Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Panet, Bratislava 2005.

- Durica M., *Zrušenie, likvidácia a zánik obchodných spoločností*, 3. Časť, „Justičná revue“ 2004, 56, č. 1.
- Eliáš K., *Zrušení obchodní společnosti, IV, Likvidace obchodní společnosti*, „Právník“ 1994, č. 4.
- Jones T.M., *Corporate Social Responsibility revisited*, „California Management Review“ 1980, vol. 38, no 3.
- Kupkovič M., *Podnikové hospodárstvo*, Sprint Vfra, Bratislava 2003.
- Patakyová M. a kol., *Obchodný zákonník, úplné znenie zákona s výkladom a judikátmi*, in: *EPP 2002*, č. 5-6, *Poradca podnikateľa*, Žilina 2002.
- Patakyová M., *Obchodný zákonník komentár*, C.H. Beck, Praha 2006.
- Pavlík M., Bělčík M. a kol., *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ní dál*, Grada Publishing, Praha 2010.
- Pelikánová I. a kol., *Obchodní právo*, díl. I. a II, Codex, Praha 1993.
- Petřík T., *Ekonomické a finanční řízení firmy*, Grada Publishing, Praha 2005.
- Richter T., *Insolvenční právo*, ASPI, Praha 2008.
- SBA, *Fact Sheet Slovakia*, European Commission, 2013.
- Sedlák M. a kol., *Podnikové hospodárstvo*, Iura Edition, Bratislava 2007.
- Vlachynský K., *Podnikové financie*, Súvaha, Bratislava 2002.
- www.justice.gov.sk [10.09.2014].
- www.statistics.sk [10.09.2014].
- Zákon č. 99/1963 Zb. Občiansky súdny poriadok v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 328/1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 530/2003 Z. z. o obchodnom registri a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- Zuzák R., Kónigová M., *Krizové řízení podniku*, Grada Publishing, Praha 2009.

## Dissolution and discharge as part of an enterprise's life cycle in the context of Corporate Social Responsibility

**Abstract.** *This article deals with the economic and legal aspects of the dissolution and discharge of enterprises in the Slovak Republic, from a Corporate Social Responsibility point of view. The aim of the article is to characterize and analyze the methods of the dissolution of enterprises. The theoretical part of the article presents the reasons which are connected with the dissolution and discharge of enterprises, as well as, actual legal regulations of the methods of the dissolution of enterprises. The analytical part of the article compares the methods of the dissolution of enterprises according to the Slovak legal system. It includes analysis of secondary data on the discharge of Slovak enterprises in the years 2006 – 2012. Attention is given to the negative consequences of the dissolution and discharge of enterprises on various stakeholders.*

**Keywords:** *dissolution, discharge, enterprises, stakeholders, Corporate Social Responsibility*





Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2014, t. 53, nr 2

---

### **Eric Ambukita**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk Ekonomicznych  
e-mail: eric.ambukita@wsb.poznan.pl  
tel. 61 655 33 33

## **Rola korporacji transnarodowych w handlu międzynarodowym – wybrane aspekty teoretyczne**

***Streszczenie.** Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest analiza sytuacji w zakresie międzynarodowych przepływów kapitałowych w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz rola korporacji transnarodowych (KTN) w rozwoju handlu zagranicznego. Korporacje transnarodowe od wielu lat odgrywają kluczową rolę w procesie wymiany międzynarodowej. Ich działalność w znaczący sposób przyczynia się do rozwoju handlu międzynarodowego i przepływów finansowych w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). W artykule autor podjął próbę analizy zależności pomiędzy BIZ a handlem zagranicznym.*

***Słowa kluczowe:** korporacja transnarodowa, handel międzynarodowy, bezpośrednie inwestycje zagraniczne*

### **Wstęp**

We współczesnej gospodarce światowej dynamicznie zwiększa się znaczenie korporacji transnarodowych, które są bezpośrednio zaangażowane w proces integrowania działalności gospodarczej ponad granicami państw. Korporacje te w ramach globalnych strategii integrują i koordynują wielkie systemy, obejmujące własne i powiązane jednostki działające w wielu krajach. Prowadzona przez nie działalność handlowa i inwestycyjna ponad granicami państw narodowych

w ogromnym stopniu uosabia przemiany współczesnej gospodarki światowej. Korporacje transnarodowe są głównymi graczami w globalizacji. Dynamiczny rozwój BIZ nie byłby możliwy bez istnienia korporacji transnarodowych, które takie inwestycje przeprowadzają, a handel międzynarodowy jest ściśle związany z ich działalnością. Korporacje transnarodowe są charakterystycznym elementem współczesnej gospodarki światowej. Oddziałują na rozwój procesu globalizacji poprzez swój wpływ na światową gospodarkę, a ich obecność może przejawiać się w dwóch formach: pośredniej i bezpośredniej. Działalność KTN spełnia bowiem w gospodarce światowej wiele ważnych funkcji, które służą rozwojowi i przemianom w skali krajowej, regionalnej i globalnej. Podstawową metodą wykorzystaną przy pisaniu niniejszego artykułu była metoda analizy literatury polskiej i zagranicznej. Wykorzystane w publikacji opracowania powstawały w większości w okresie od lat 70. XX w. aż do 2014 r.

Celem artykułu jest dokonanie oceny znaczenia korporacji transnarodowych w gospodarce światowej, a także wskazanie zależności pomiędzy BIZ a handlem zagranicznym w ujęciu teoretycznym. W opracowaniu poruszono kwestie definicyjne i typologiczne korporacji transnarodowych, dokonano przeglądu teoretycznych koncepcji oddziaływania BIZ na handel międzynarodowy, a także podjęto próbę innego spojrzenia na światowe korporacje.

## **1. Istota korporacji transnarodowych – kwestie definicyjne i typologiczne**

Korporacje transnarodowe (KTN) są głównym podmiotem procesu globalizacji. W zagranicznej i polskiej literaturze przedmiotu spotkać można nie tylko różne definicje KTN, ale także znaczną liczbę zamienników tego terminu. Istnieje wiele zbliżonych do siebie definicji KTN, jednak brak jest jednego ogólnie przyjętego sposobu definiowania tego terminu. Definicje KTN ulegają przemianom i modyfikacji. Dzieje się tak, gdyż działalność korporacyjna ewoluuje oraz poszerzany jest poziom wiedzy o biznesie międzynarodowym, zarządzaniu oraz innych dziedzinach nauki. KTN najogólniej określa się jako przedsiębiorstwa posiadające udziały w firmach zlokalizowanych w więcej niż jednym kraju<sup>1</sup>.

W odniesieniu do takich przedsiębiorstw Rada Ekonomiczno-Społeczna ONZ w 1974 r. zarekomendowała powszechnie stosowaną nazwę „korporacja transnarodowa”. W publikacjach UNCTAD, np. *World Investment Report* (WIR), używa się w tym kontekście angielskiej nazwy *transnational corporations* (TNCs).

<sup>1</sup> S. Rolfe, *The Multinational Corporations in the World Economy*, Praeger, New York 1970, s. 182-184.

Korporacją transnarodową nazywane jest przedsiębiorstwo będące spółką akcyjną lub posiadające inną formę prawną, składające się ze spółki matki i jednej lub większej liczby filii zagranicznych.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych pojęć określających korporacje, są to m.in. przedsiębiorstwa, firmy, kompanie, spółki, koncerny lub konglomeraty. Z kolei obok przymiotnika „transnarodowe” funkcjonują terminy: wielonarodowe, globalne, międzynarodowe, ponadnarodowe oraz światowe. Niektórzy badacze stosują te terminy jako synonimy zamiennie, inni, kierując się kryterium struktury organizacyjnej korporacji bądź charakteru ich działalności, poszczególnym nazwom nadają różną treść<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwa transnarodowe zaczęły powstawać w XVI-XVII w. jako firmy transportowe i kolonialne, ale ich rozkwit przypada na drugą połowę XIX w., kiedy to większość z nich rozpoczęła działalność za granicą w celu zapewnienia źródeł surowców naturalnych importowanych z innych krajów<sup>3</sup>. Kraje rozwijające się były wówczas największymi odbiorcami BIZ na świecie. Po II wojnie światowej działalność zagraniczna korporacji wielonarodowych i transnarodowych wzrosła w znacznym stopniu. Przedsiębiorstwa te budują na skalę światową siatkę współzależności. W latach 50. i 60. XX w. duża liczba korporacji amerykańskich zaczęła inwestować w Europie i Japonii, a wkrótce potem także w innych krajach. Były to głównie inwestycje w gałęzie typowo produkcyjne – przemysłowe, natomiast lata 80. i 90. przyniosły znaczny wzrost inwestycji w sektorze usług<sup>4</sup>.

Terminu „przedsiębiorstwo transnarodowe” po raz pierwszy użyto w 1964 r., określając podmiot, który prowadził działalność gospodarczą lub posiadał aktywa w dwóch lub kilku państwach. Za główne cechy KTN uznano własność, kontrolę aktywów za granicą oraz charakter prowadzenia działalności przez dane przedsiębiorstwo. Bardzo znane są też proste definicje KTN, które są zawarte w raportach Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (ang. United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD) na temat BIZ i różnych aspektów działalności korporacji<sup>5</sup>. Ponieważ istnieje wiele definicji korporacji transnarodowej, w niniejszym opracowaniu ograniczono się do przedstawienia kilku definicji spośród najczęściej spotykanych w literaturze przedmiotu. Zgodnie z definicją Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju korporacje transnarodowe to spółki, które składają się z przedsiębiorstw macierzystych i ich filii zagranicznych, tzw. spółek córek (ang. *Foreign affiliates*). Przedsiębiorstwem

<sup>2</sup> K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2007, s. 40.

<sup>3</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 148-149.

<sup>4</sup> *Multinational Corporation*, w: *MS Encarta Encyklopedia 2000*.

<sup>5</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 122.

macierzystym jest spółka kontrolująca aktywa innych podmiotów, znajdujących się za granicą, poprzez nabycie udziałów na poziomie co najmniej 10% zwykłych akcji bądź akcji uprawniających do głosowania w spółce z osobowością prawną<sup>6</sup>. Według tej definicji do głównych atrybutów KTN zaliczana jest własność majątku oraz rozbudowana struktura organizacyjna, która obejmuje jednostki własne i powiązane kapitałowo. Zarządza się nimi tak, aby realizować cele postawione przez bezpośredniego inwestora zagranicznego, czyli firmę macierzystą. Definicja ta eksponuje trzy wymiary korporacji: organizacyjny, finansowy i formalno-prawny. W publikacjach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) oraz Banku Światowego używa się pojęcia przedsiębiorstwa wielonarodowe (ang. *multinational enterprises* lub *multinationals*). Zróżnicowanie nazewnictwa oraz brak jednej powszechnie przyjętej definicji wynika z trudności z precyzyjnym określeniem relacji tych podmiotów z innymi uczestnikami stosunków międzynarodowych, jak również kompleksowym sprecyzowaniem przejawów ich oddziaływania na międzynarodowe środowisko.

Korporacje transnarodowe definiowane są także jako przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną lub inną w co najmniej dwóch krajach oraz posiadające – również w co najmniej dwóch krajach – swoje filie bądź oddziały, będące w całości lub w części własnością przedsiębiorstwa macierzystego i działające pod jego kontrolą<sup>7</sup>. Dzięki temu ciągle zwiększają swoją przewagę konkurencyjną poprzez integrację, koordynację i elastyczność działań, a także tworzenie i przekazywanie innowacji do wszystkich jednostek wchodzących w skład systemu korporacyjnego, zlokalizowanych w poszczególnych krajach.

Według Janiny Witkowskiej korporacja transnarodowa jest organizmem gospodarczym, którego istotą jest prowadzenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych<sup>8</sup>. Jedną z naukowych definicji KTN została opracowana przez Petera J. Buckleya i Marka Cassona. Ich zdaniem korporacja transnarodowa jest przedsiębiorstwem, które posiada własny majątek i kontroluje działania za granicą<sup>9</sup>. W publikacjach UNCTAD wyróżnia się trzy formy bezpośredniej obecności firmy – inwestora za granicą, którymi są:

– firmy zależne (*subsidiaries*), gdzie co najmniej 50% akcji lub innych zasobów kontrolowane jest przez jednostkę macierzystą,

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> P. Bożyk, J. Mijala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 472.

<sup>8</sup> J. Witkowska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowowschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji i teorii integracji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1996, s. 12.

<sup>9</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe...*, s. 123.

- firmy stowarzyszone (*associates*), gdzie firma macierzysta kontroluje od 10 do 50% zasobów,
- filie i oddziały (*branches*) kontrolowane w 100%<sup>10</sup>.

Brytyjski ekonomista John H. Dunning opracował teorię ukazującą pozycje bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ujęciu teorii produkcji międzynarodowej. Inwestowanie przedsiębiorstw za granicą uwarunkowane jest dysponowaniem przez firmę przewagą konkurencyjną nad zagranicznymi rywalami. Kształtują ją wykorzystanie własnych struktur organizacyjnych, posiadanych zasobów oraz dostęp do korzystnej lokalizacji inwestycji w innych krajach. Rozmieszczenie BIZ doprowadza do utworzenia filii przedsiębiorstwa i budowania swojej struktury organizacyjnej, dzięki której transakcje oraz wymiana towarów i innych czynników wyróżnia się wewnętrznym i zagranicznym charakterem. J.H. Dunning uważał, że KTN są przedsiębiorstwami prowadzącymi inwestycje zagraniczne, posiadającymi majątek i kontrolującymi działalność innych podmiotów, które tworzą wartość dodaną w więcej niż jednym kraju<sup>11</sup>. Definicja ta jest szeroko akceptowana zarówno przez środowiska akademickie i gospodarcze, jak i organizacje międzynarodowe, takie jak OECD czy ONZ. Przy czym termin „korporacja transnarodowa” został zaadaptowany przez Centrum ds. Korporacji Transnarodowych ONZ (UNCTC – United Nations Centre on Transnational Corporation) w 1974 r. pod naciskiem krajów Ameryki Południowej i Środkowej, których intencją było wprowadzenie rozróżnienia pomiędzy podmiotami zlokalizowanymi w jednym z tych krajów i podejmującymi BIZ w regionie i tymi pochodzącymi spoza Ameryki Łacińskiej. Nie ulega wątpliwości, że definicja korporacji transnarodowej powinna być przejrzysta i zarazem bardzo pojemna, a to ze względu na coraz bardziej złożone powiązania kapitałowe pomiędzy tworzącymi je spółkami. Wydaje się, że takie wymogi spełnia najszerzej akceptowana wśród ekonomistów definicja korporacji transnarodowych według Petera Dickena, zgodnie z którą jest to „organizacja, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową (różnych jednostek, w różnych krajach – podano za Anną Zorską) z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje”<sup>12</sup>. Z drugiej strony, ze względu na liczne odwołania do Światowego Raportu Inwestycyjnego (ang. *World Investment Report*) w zakresie danych statystycznych autor jako najbardziej adekwatną do niniejszego artykułu wybrał definicję stworzoną przez UNCTAD, zgodnie z którą korporacja transnarodowa jest spółką kapitałową posiadającą pakiety kontrolne udziałów w firmach wielu

<sup>10</sup> UNCTAD, 2001.

<sup>11</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe...*, s. 123-124.

<sup>12</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 50.

krajów (co najmniej w dwóch), która składa się z macierzystych korporacji oraz ich zagranicznych spółek córek (ang. *foreign affiliates*)<sup>13</sup>.

Oprócz UNCTAD korporacje transnarodowe badane są przez OECD oraz przez autorów licznych prac, głównie z zakresu ekonomii, politologii czy socjologii. Powyższe definicje korporacji transnarodowych przedstawiają różne ujęcie ich istoty i działalności. Można je interpretować bardzo różnie, lecz ważne jest, by nie traktować ich na zasadzie wyłączości, gdyż cały czas dokonują się przemiany podstaw utworzenia definicji korporacji transnarodowej.

## 2. Przegląd teoretycznych koncepcji oddziaływania BIZ na handel międzynarodowy

Fakt oddziaływania BIZ na handel międzynarodowy jest zjawiskiem oczywistym i niepodważalnym, lecz wpływ ten nie jest jednoznaczny. Zjawisko to jest trudne do zmierzenia ze względu na duży dynamizm oraz brak jednoznacznych i prostych do interpretacji danych. Bardzo dużym utrudnieniem jest to, że handel międzynarodowy i bezpośrednie inwestycje zagraniczne mierzone są na różnych płaszczyznach, w różnych sektorach, przez co badania empiryczne w tej dziedzinie są bardzo złożone i nie zawsze przynoszą jednoznaczne wnioski. Główny problem, który jest stawiany przez wielu autorów nowych koncepcji łączących teorie BIZ oraz handlu zagranicznego, sprowadza się do sporu, czy bezpośrednie inwestycje zagraniczne i handel międzynarodowy są względem siebie substytucyjne, czy komplementarne<sup>14</sup>. Zagadnienie to było badane przez wielu ekonomistów, m.in. przez Roberta A. Mundella (1957), który jako pierwszy podjął ten temat. Japoński ekonomista Kiyosi Kojima twierdzi, że stosunek BIZ do handlu zagranicznego zależy od kraju pochodzenia inwestycji oraz od jego struktury przemysłowej<sup>15</sup>. Według niego japońskie inwestycje bezpośrednie stymulują handel, ponieważ japońscy inwestorzy działają w konkurencyjnych przemysłach, podczas gdy amerykańskie inwestycje bezpośrednie powodują ograniczenie handlu, dlatego że są to inwestycje pochodzące z oligopolistycznych przedsiębiorstw w kraju macierzystym.

W zależności od sytuacji można mówić o substytucyjności lub komplementarności handlu międzynarodowego względem BIZ. W pierwszej sytuacji, gdy

<sup>13</sup> E. Skawińska, K.G. Sobiech-Grabka, K.A. Nawrot, *Makroekonomia. Teoretyczne i praktyczne aspekty gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2010, s. 224.

<sup>14</sup> J. Caetano, A. Galego, *In search for the Determinants of Intra-Industry Trade within an Enlarged Europe*, „South-Eastern Europe Journal of Economics” 2007, t. 5, nr 2, s. 15.

<sup>15</sup> E. Osiewicz, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w rozwoju gospodarczym krajów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN)*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1998, s. 122-124.

Tabela 1. Przegląd wybranych modeli teoretycznych przedstawiających wpływ BIZ na handel zagraniczny

Autor modelu	Wybrane założenia modelu	Charakter zależności pomiędzy BIZ i handlem zagranicznym
R.A. Mundel [1957]	Założenia neoklasycznej teorii Heckschera-Ohlina, różnice w wyposażeniach krajów w czynniki produkcji, homogeniczne produkty, różnice w cenach czynników produkcji, ograniczona mobilność kapitału	Substytucyjny
A. Schmitz, I.P. Helmsberger [1970]	Mobilność czynników produkcji (w tym kapitału), heterogeniczność produktów w różnych krajach	Komplementarny
M.B. Krauss [1974]	Zróżnicowanie krajów pod względem wyposażenia w czynniki wytwórcze i pod względem cen tych czynników, mobilności wytwarzanych towarów i czynników wytwórczych	Substytucyjny
K. Kojima [1975, 1987]	Założenia teorii handlu zagranicznego Heckschera-Ohlina, odmienne wyposażenie krajów w czynniki produkcji, dostosowanie cen czynników w różnych krajach do cen światowych	Substytucyjny (gdy BIZ lokowane są w branżach komparatywnie korzystnych) lub komplementarny (gdy BIZ lokowane są w gałęziach komparatywnie niekorzystnych)
J.R. Markusen [1983]	Brak barier w handlu oraz mobilność czynników produkcji, jednakowe wyposażenie krajów w czynniki wytwórcze, modyfikacja założeń teorii Heckschera-Ohlina	Komplementarny
T. Ozawa [1992]	Połączenie zależności BIZ, handlu zagranicznego i wzrostu gospodarczego w paradygmat rozwoju gospodarczego, ewolucyjny charakter przechodzenia krajów przez kolejne etapy rozwoju, ewolucyjny kierunek zmian wzorca przewag komparatywnych, swobodny przepływ czynników produkcji	Komplementarny w ujęciu całej gospodarki, a w ujęciu branżowym: komplementarny lub substytucyjny w zależności od fazy rozwoju gospodarczego i konkretnej branży produktów
K. Fukao, H. Ishido i K. Ito [2003]	Wyposażenie krajów w dwa czynniki produkcji: kapitał i pracę, ciągłość procesu produkcji, brak luki technologicznej pomiędzy krajami, odmienna struktura czynników produkcji, brak homogeniczności towarów wytwarzanych w różnych krajach, uwzględnienie różnych wariantów kosztów handlu zagranicznego i BIZ	Komplementarny lub substytucyjny w zależności od poziomu kosztów inwestycji i kosztów handlu zagranicznego

Źródło: M. Salamaga, *Modelowanie wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na handel zagraniczny w świetle wybranych teorii ekonomii na przykładzie krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, UE w Krakowie, Kraków 2013, s. 60-61.

inwestycje zagraniczne są substytucyjne w stosunku do handlu zagranicznego, zastępują one dotychczasową wymianę handlową i mają negatywne efekty. Natomiast w przypadku komplementarności sytuacja jest odwrotna (pozytywna) – BIZ pobudzają wtedy wymianę handlową. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są substytucyjne w stosunku do handlu zagranicznego zazwyczaj wtedy, jeżeli celem inwestycji jest ominięcie barier celnych lub też zmniejszenie kosztów transportu związanych z obsługą danego rynku<sup>16</sup>. Konsekwencją takich inwestycji jest zastąpienie dotychczasowego importu przez nową produkcję uruchomioną w kraju przyjmującym kapitał, co powoduje spadek importu wyrobów gotowych w tej dziedzinie, ale także wzrost importu części i półproduktów z kraju inwestora. BIZ będące substytutem w stosunku do handlu zagranicznego charakteryzują się tym, że pochodzą z dziedzin, w których kraj inwestujący posiada przewagę komparatywną i kierowane są do branż nie mających przewagi komparatywnej w kraju przyjmującym inwestycje. Natomiast bezpośrednie inwestycje zagraniczne są komplementarne w stosunku do handlu zagranicznego wtedy, gdy nie zastępują dotychczasowej wymiany handlowej, lecz powodują jej wzrost. Inwestycje tego typu kierowane są głównie do kraju posiadającego przewagę komparatywną w takich dziedzinach, jak np. koszty pracy, dostęp do zasobów naturalnych czy koszty energii. W tabeli 1 przedstawiono wybrane modele teoretyczne opisujące wpływ BIZ na handel zagraniczny wraz z rezultatami uzyskanych zależności.

Na podstawie rezultatów uzyskiwanych w prezentowanych w tabeli 1 modelach można stwierdzić, że wyniki te nie są jednoznaczne i nie wyczerpują wszystkich możliwych ujęć teoretycznych rozważanego problemu, jakie można znaleźć w literaturze przedmiotu. W modelach tworzonych od lat 50. i 70. potwierdzono główne zależności między BIZ a handlem zagranicznym o charakterze substytucyjnym, natomiast od lat 80. mamy zależności o charakterze komplementarnym lub substytucyjnym i komplementarnym jednocześnie, które występują w zależności od różnych czynników, m.in. wysokości kosztów handlu zagranicznego, BIZ, gałęzi produkcji itp.<sup>17</sup>

Zaangażowanie krajów w handel zagraniczny tłumaczy ponadto wiele powodów:

integracja ze światową gospodarką w ogromnym stopniu przyczyniła się do wzrostu ekonomicznego i rozwoju wielu krajów oraz redukcji ubóstwa. W ciągu ostatnich 20 lat handel światowy rósł w tempie 6% średniorocznie, dwa razy szybciej niż produkcja światowa, ale handel stymulował wzrost znacznie wcześniej. Od 1947 roku, kiedy utworzono GATT, światowy system handlu skorzystał z ośmiu rund wielostronnej liberalizacji handlu, a także jednostronnych i regionalnych kroków w tej dziedzinie [...]. Polityka, która

<sup>16</sup> A. Cieślak, A. Krześniak, *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wymianę handlową Polski*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 173.

<sup>17</sup> M. Salamaga, op. cit., s. 58-61.



skutkuje otwarciem gospodarki na handel i inwestycje zagraniczne, jest niezbędna dla zapewnienia zrównoważonego wzrostu ekonomicznego<sup>18</sup>.

Szczególnie eksport sprowadza w konsekwencji napływ dewiz, przyczyniając się do finansowania importu. Pod tym względem KTN mogą być bardzo użyteczne dla tych krajów, zważywszy że główna działalność firmy wielonarodowej polega na zintegrowaniu rynków ponad granicami krajów. W drugiej połowie lat 90. 2/3 handlu międzynarodowego było związane z KTN, a bardziej znaczące jest to, że 1/3 handlu światowego odbywa się z natury wewnątrz firmy<sup>19</sup>.

Organizacja Gospodarcza Współpracy i Rozwoju utrzymuje, że

przedsiębiorstwa wielonarodowe mogą wzmocnić charakter eksportowy gospodarki krajowej dzięki atutom, które zawierają: doskonałą jakość produktów, uznanie marki i dostęp do rynków światowych, zdolność pokonywania przeszkód w spożytkowaniu wyposażenia w czynniki gospodarki przyjmującej i długoterminowy wpływ na międzynarodową konkurencyjność sektora działalności kraju przyjmującego<sup>20</sup>.

Firma wielonarodowa może oddziaływać na handel kraju przyjmującego zarówno w sposób pośredni, jak i bezpośredni. Skutki bezpośrednie pojawiają się, kiedy produkcja lokalna filii jest nastawiona bądź na powtórny eksport do kraju pochodzenia firmy, bądź na eksploatację z kraju przyjmującego rynków trzecich. W tym przypadku mówi się o utworzeniu platformy ponownego eksportu. Skutki bezpośrednie ujawniają się również w formie zdobywania nowych rynków – implantacja na określonym terytorium zapowiada działanie w celu pozyskania rynków o większych rozmiarach. Skutki bezpośrednie zachodzą również wtedy, gdy filie nawiązują relacje oddolne z przedsiębiorstwami lokalnymi, które z kolei stają się „eksporterami pośrednimi”<sup>21</sup>. Natomiast skutki pośrednie występują wtedy, gdy obecność filii zagranicznych zachęca rządy do rozwijania infrastruktury w eksporcie i do redukcji barier w wymianie. Podobne skutki mogą zachodzić wtedy, kiedy przedsiębiorstwa krajowe zatrudniają pracowników i menedżerów wyszkolonych przez filie zagraniczne<sup>22</sup>.

J.H. Dunning (1970) jest jednym z pierwszych ekonomistów, którzy mówili o bezpośrednim związku między BIZ i polityką gospodarczą realizującym się

<sup>18</sup> *Global Trade Liberalization and the Developing Countries*, International Monetary Fund, Washington, November 2006, s. 6, za: M. Garbicz, op. cit., s. 108-109.

<sup>19</sup> CNUCED, *World Development Report: Transnational Corporation and Export Competitiveness*, United Nations, New York – Geneva 2002, s. 153.

<sup>20</sup> OCDE, *L'investissement direct étranger Au service du développement: optimiser les avantages minimiser les coûts*, Paris 2002.

<sup>21</sup> CNUCED, *World Development Report...*, op. cit., s. 156-160.

<sup>22</sup> M. Blomström, A. Kokko, M. Zeman, *Foreign Direct Investment: Firm and Host Country Strategies*, Macmillan, ST. Martins, London – New York 2000, s. 102.

przez wymianę handlową. BIZ mogą sprowadzać znaczną dostawę dewiz zagranicznych dla krajów rozwijających się. Dunning wyjaśnia to zjawisko równoczesną obecnością trzech korzyści dla KTN: 1) *ownership-specific advantage*, 2) *location advantage*, 3) *internalization advantage*, tzn. specyficznych korzyści związanych z własnością, lokalizacją i internacjonalizacją handlu (OLI)<sup>23</sup>. BIZ mogą również wywierać dynamiczny wpływ na rozwój międzynarodowej specjalizacji krajów przyjmujących dzięki dostarczaniu i rozpowszechnianiu konkurencyjnych korzyści filii firm wielonarodowych. J.H. Dunning (1993) wykazuje, że

główny wpływ działalności KTN na międzynarodowy podział pracy odbywa się przez sposób, w jaki firmy umiędzynarodawiają rynki międzynarodowe produktów pośrednich, na których działają. Skutki i charakter tego umiędzynarodowienia przejawiają się zarówno bezpośrednio przez działania KTN lub ich filii, jak i pośrednio przez spillovers na konkurentach, dostawcach i klientach<sup>24</sup>.

Obecność firm wielonarodowych na rynku krajowym stymuluje nie tylko konkurencję, ale również zachęca firmy krajowe do eksportowania i polepszania wydajności.

Niektórzy autorzy starają się oszacować pośredni wpływ działalności przedsiębiorstw krajowych i wielonarodowych na wyniki eksportu. Dokładniej chodzi o sprawdzenie, czy lokalizacja w pobliżu przedsiębiorstw eksportujących obniża koszty wejścia innych potencjalnych eksporterów. W latach 1986-1990 w Meksyku został przeprowadzony test Profit na panelu 2104 przedsiębiorstw wytwórczych. Wykazał on, że prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwo lokalne będzie eksportowało, wzrasta wraz z lokalizacją w pobliżu firm wielonarodowych<sup>25</sup>.

Natomiast inni autorzy w studium przypadków podkreślają rolę katalizatora eksportu inwestycji zagranicznych, które przyczyniają się do powstania przemysłu eksportowego w niektórych krajach rozwijających się. Na przykład przemysł odzieżowy w Bangladeszu, który jest podstawowym źródłem dewiz w kraju, został zapoczątkowany dzięki obecności inwestorów koreańskich, którzy popierali utworzenie setek małych przedsiębiorstw lokalnych ukierunkowanych na eksport. Przewaga wielonarodowych firm amerykańskich w eksporcie przemysłu elektronicznego w niektórych krajach Azji pod koniec lat 70. sugeruje również, że BIZ mogły przyczynić się do rozpowszechnienia w regionie tej gałęzi przemysłu. Udział filii amerykańskich w eksporcie w 1977 r. przekraczał 50% w Singapurze

<sup>23</sup> Jeśli chodzi o szczegóły tej teorii zob. teoria eklektyczna pkt 2.3.1.

<sup>24</sup> J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, Workingham 1993, s. 478.

<sup>25</sup> B. Aitken, G.H. Hanson, A.E. Harrison, *Spillovers, Foreign Direct Investment, and Export Behavior*, „Journal of International Economics” 1997, nr 43, s. 103-132.

i osiągał 30% w Hongkongu i na Tajwanie, natomiast w 1982 r. wynosił między 97% na Filipinach a 75% w Malezji i w Tajlandii<sup>26</sup>.

Osiągnięcia handlowe czterech głównych krajów (Singapuru, Malezji, Indonezji i Tajlandii), które opierają się na BIZ, w rzeczywistości ograniczone są do małej liczby produktów, w większości pośrednich. Sektory produkcji pod kontrolą Tanager byłyby w rzeczywistości „wirtualnymi enklawami zagranicznymi” wewnątrz kraju przyjmującego, charakteryzującymi się najczęściej nazbyt słabym potencjałem, aby zwiększać wartość dodaną za pomocą ograniczonych transferów technologii. Wysokie ratio uzależnienia importu od eksportu firm wielonarodowych jest uważane za symptomatyczne dla braku integracji filii zagranicznych z gospodarką lokalną. Przykład przemysłu produkującego sprzęt automatycznego przetwarzania danych, gdzie import stanowi odpowiednio 80 i 95% wartości eksportu dóbr gotowych w Tajlandii i Malezji, dobrze ilustruje ten problem. Niektórzy ekonomiści nazbyt pochopnie formułują tezę, że kraje te nie zdołały polepszyć swojego aparatu produkcyjnego w sposób umożliwiający przeciwstawienie się wzrastającej potędze Chin i Wietnamu, co tłumaczyłoby częściowo narastające problemy strukturalne, które doprowadziły do azjatyckiego kryzysu finansowego.

W analizie porównawczej Węgier i Wietnamu na temat roli BIZ w rozwoju wymiany zewnętrznej w krajach w trakcie przemian Claire Mainguy i Eric Rugruff (2003) wykazują, że otwarcie na BIZ przyczyniło się do zintegrowania Węgier, gdy tymczasem wpływ w Wietnamie jest raczej skromny. Od 1993 r. firmy z kapitałem zagranicznym zapewniają przeszło połowę eksportu Węgier, ale to w drugiej połowie lat 90. ich wpływ staje się decydujący. Szacuje się, że w 1998 r. zapoczątkowały one 85,9% eksportu kraju<sup>27</sup>. Z drugiej strony, w pracy poświęconej relacji BIZ i handlu Fabienne Menegaldo i Emmanuelle Moustier zanalizowały dwustronne przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych między Europą i krajami południa Morza Śródziemnego<sup>28</sup> w latach 1985 do 1997. Autorzy zaproponowali przetestowanie relacji między BIZ i handlem. Ten ostatni był rozpatrywany pod względem eksportu i importu. Ich praca ukazała relację kointegracji w przypadku marokańskim, tunezyjskim i tureckim, co pozwoliło na wyciągnięcie wniosku o istnieniu długoterminowej relacji między bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi a eksportem i importem<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Y. Whee Rhee, T. Bellot, *Export Catalysts in Low-income Countries. A review of eleven success stories*, World Bank Discussion Paper 71, Policy Planning and Research, The World Bank, 1990.

<sup>27</sup> C. Mainguy, E. Rugruff, *Le rôle des investissements directs étrangers dans l'évolution des échanges extérieurs des pays en transition: une comparaison Hongrie – Vietnam*, Université Robert Schuman, Strasburg 2003, s. 11.

<sup>28</sup> Egipt, Maroko, Tunezja i Turcja.

<sup>29</sup> F. Menegaldo, E. Moustier, *Flux d'investissements directs étrangers et commerce international dans le cadre du partenariat Euro-Méditerranéen*, Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion, 2002, s. 131-149.

UNCTAD przebadła relację między BIZ i handlem zagranicznym w prostym modelu obejmującym 33 kraje rozwijające się w 1995 r.<sup>30</sup> Zaletą tej analizy jest podział eksportu zgodnie z wyznacznikiem intensywności technologicznej. Regresje uwidaczniają pozytywną i znaczącą relację: zwiększenie o 1% na mieszkańca związane jest ze wzrostem o 0,45% całkowitego eksportu wytwórczego kraju. Elastyczność wydaje się większa (0,78) w eksporcie technologicznie zaawansowanych dóbr. Pośród innych wyjaśniających zmiennych wydatki na B&R i wytwórcza wartość dodana na głowę są również znaczące. Wyniki te mogą być krytykowane w takiej mierze, w jakiej nie ustanawiają bezpośredniej przyczynowości; niemniej jednak sugerują one, że BIZ mogą być czynnikiem podtrzymywania eksportu.

### 3. Korporacje transnarodowe w gospodarce światowej

Procesy globalizacyjne są jedną z przyczyn zachodzących zmian technicznych i ekonomicznych w świecie. Skłaniają one korporacje transnarodowe do zmian i przekształceń w celu dostosowania się do panującej sytuacji w ich otoczeniu. Międzynarodowa ekspansja KTN polega głównie na wykorzystaniu przez nie różnych form zaangażowania eksportu, kapitału i w postaci BIZ, porozumień kooperacyjnych w celu zajęcia lub umocnienia pozycji na poszczególnych rynkach zagranicznych. Powstało wiele teorii przedstawiających rozwój i sposób funkcjonowania KTN. Jedną z nich jest teoria produkcji międzynarodowej, dotycząca głównie inwestowania kapitału przez przedsiębiorstwa w formie BIZ. Ewolucja ekspansji KTN rośnie wraz z rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych, wiedza stała się podstawową wartością firmy umożliwiającą rozpowszechnienie działalności poza przedsiębiorstwem.

Współcześnie rozwój korporacji transnarodowych postrzega się przez pryzmat zachodzących zmian o charakterze jakościowym, w formie nowych technik komunikowania się oraz ewolucji w znaczeniu czynników produkcji, które dokonują się w liberalizowanej międzynarodowej wymianie handlowej. Umiejętność wykorzystania współczesnych technik komunikowania się decyduje dziś o przewadze konkurencyjnej, ponieważ dzięki szybkiej i rzetelnej informacji można podjąć efektywne oraz kończące się sukcesem ekonomicznym decyzje gospodarcze m.in. o umiejscowieniu działalności gospodarczej, jej zakresie i rozmiarach.

Pierwsze KTN powstały pod koniec XIX w., w latach 70. było około 7000 korporacji określanych mianem wielonarodowych i ponadnarodowych, znajdujących

<sup>30</sup> UNCTAD 1999, s. 246-47.

się tylko na obszarze 14 najlepiej rozwiniętych państw<sup>31</sup>, natomiast w latach 80. było ich już ok. 10 tys., W latach 90. XX w. nastąpił kolejny dynamiczny wzrost w ilości korporacji transnarodowych, którą oszacowano na 37 tys. oraz co najmniej 170 tys. ich zagranicznych spółek córek, przy czym 33,5 tys. z nich było korporacjami macierzystymi z siedzibami w rozwiniętych krajach. W 2001 r. korporacji transnarodowych było ok. 65 tys., a w 2005 r. 70 tys. oraz 690 tys. ich filii zagranicznych<sup>32</sup>. Obecnie w skali świata zarejestrowanych jest ponad 100 tys. korporacji transnarodowych i prawie 900 tys. filii, czyli średnio na jedną korporację przypada dziewięć filii. W rzeczywistości większość ze 100 największych korporacji pod względem aktywów zagranicznych posiada więcej niż 150 filii zagranicznych<sup>33</sup>. Korporacje międzynarodowe są zróżnicowane gałęziowo, pod względem wielkości i finansowo. Rozwijają się głównie w przemyśle przetwórczym i wydobywczym, ale i w usługach, ich znaczenie rozpatruje się też pod względem rozmiaru przepływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Zajmując się tematem korporacji transnarodowych oraz ich istotnej roli w globalnym świecie, wydaje się konieczne przedstawienie najsilniejszych reprezentantów tego rodzaju przedsiębiorstw. Czołówka największych gigantów gospodarczych według rankingu firm KTN została zamieszczona na liście „Global 500” w czasopiśmie „Fortune” w 2013 r. Na czele 10 największych KTN świata nie będących instytucjami finansowymi, które sklasyfikowano ze względu na wysokość aktywów, znalazł się amerykański Wal-Mart reprezentujący branżę handlową (dystrybucja), którego przychody w 2013 r. wynosiły 476,294 mld USD. Na kolejnych miejscach znalazły się: brytyjsko-holenderski Royal Dutch Shell (przemysł petrochemiczny) i chiński Sinopec Group (przemysł petrochemiczny). Wśród dziesięciu największych przedsiębiorstw świata pięć z nich to spółki naftowe, z których każda w 2013 r. generowała ok. 400 mld USD przychodów (zob. tabela 2). Jednak warto zwrócić uwagę na fakt, że wybór określonego kryterium (aktywa, sprzedaż, zatrudnienie itp.) powoduje, że kolejność korporacji w rankingu może być zasadniczo różna.

Tabela 3 prezentuje dziesięć największych KTN na świecie według wartości otrzymanych zysków ze sprzedaży w 2013 r. Dane zawarte w tej tabeli wskazują na bardzo istotną rolę korporacji transnarodowych w światowej gospodarce, co potwierdza wartość ich zysków. Pięć z dziesięciu największych korporacji transnarodowych pochodzi z krajów rozwiniętych, głównie z USA i Wielkiej Brytanii. Duże korporacje zlokalizowane są w większości w krajach uprzemysłowionych.

<sup>31</sup> *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, UNCTAD, New York – Geneva 2005, s. 14.

<sup>32</sup> E. Skawińska, K.G. Sobiech-Grabka, K.A. Nawrot, op. cit., s. 224.

<sup>33</sup> M. Forsgren [2013], *Theories of The Multinational firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Secondo ed. Cheltenham: Edward Legar.

Tabela 2. Największe korporacje transnarodowe świata pod względem wartości przychodów w 2013 r. (w mld USD)

Ranking	Nazwa korporacji	Kraj pochodzenia	Branża	Przychody
1	Wal-Mart Stores	USA	Handel	476,294
2	Royal Dutch Shell	Wielka Brytania /Holandia	Petrochemiczny	459,599
3	Sinopec Group	Chiny	Petrochemiczny	457,201
4	China National Petroleum	Chiny	Petrochemiczny	432,008
5	Exxon Mobil Corp	USA	Petrochemiczny	407,666
6	BP	Wielka Brytania	Petrochemiczny	396,217
7	State Grid Corp	Chiny	Elektronika	333,386
8	Volkswagen	Niemcy	Motoryzacja	261,539
9	Toyota Motor	Japonia	Motoryzacja	256,455
10	Clencore	Szwajcaria	Negocjacje	232,694

Źródło: [www.journaldunet.com/economie/magazine/classement-entreprises.shtml](http://www.journaldunet.com/economie/magazine/classement-entreprises.shtml) [14.08.2014].

Tabela 3. Największe korporacje transnarodowe świata pod względem wartości zysków w 2013 r. (w mld USD)

Ranking	Nazwa korporacji	Kraj pochodzenia	Zysk
1	Vodafone	Wielka Brytania	94,132
2	Fannie Mae	USA	83,963
3	Freddie Mac	USA	48,668
4	Industrial & Commercial Bank of China	Chiny	42,718
5	Apple	USA	37,037
6	Gazprom	Rosja	35,769
7	China Construction Bank	Chiny	34,912
8	Exxon Mobil Corp	USA	32,580
9	Samsung Electronics	Korea Południowa	27,245
10	Agricultural Bank of China	Chiny	27,050

Źródło: jak przy tab. 2.

Gospodarka świata jest zdominowana przez działanie gigantycznych spółek. Ich zwolennicy często uważają, że odgrywają one pozytywną rolę w rozwoju gospodarczym, tworząc miejsca pracy oraz wnosząc kapitał i technologię. Krytycy chcą traktować je jako autorytarne elementy niszczycielskie, których ekspansja poza granice własnego kraju ma ostatecznie na celu eksploatację krajów

Tabela 4. Największe korporacje transnarodowe świata – ranking według liczby filii ogółem i w % w latach 2011 i 2012

2011				2012			
Ranking	Kraj	Liczba filii	w %	Ranking	Kraj	Liczba filii	w %
1	USA	132	26,4	1	USA	132	26,4
2	Chiny	73	14,6	2	Chiny	89	17,8
3	Japonia	68	13,6	3	Japonia	62	12,4
4	Francja	32	6,4	4	Francja	31	6,2
5	Niemcy	32	6,4	5	Niemcy	29	5,8
6	Wielka Brytania	26	5,2	6	Wielka Brytania	26	5,2
7	Szwajcaria	15	3,0	7	Szwajcaria	14	2,8
8	Korea Płd.	13	2,6	8	Korea Płd.	13	2,6
9	Holandia	12	2,4	9	Holandia	11	2,2
10	Kanada	11	2,2	10	Kanada	9	1,8
11	Włochy	9	1,8	11	Włochy	8	1,6
12	Australia	9	1,8	12	Brazylia	8	1,6
13	Hiszpania	8	1,6	13	Hiszpania	8	1,6
14	Indie	8	1,6	14	Indie	8	1,6
15	Brazylia	8	1,6	15	Australia	8	1,6

Źródło: jak przy tab. 2.

przyjmujących BIZ<sup>34</sup>. Wśród pierwszej dziesiątki listy „Global 500” publikowanej w czasopiśmie „Fortune” znalazło się aż siedem największych KTN świata nie będących instytucjami finansowymi oraz trzy największe finansowe korporacje transnarodowe, których krajem macierzystym są Chiny. Analizując tendencje rozwoju KTN w gospodarce światowej, nie sposób pominąć rosnącego znaczenia korporacji pochodzących z krajów rozwijających się, takich jak właśnie Chiny, Korea Południowa, Rosja czy Brazylia.

Z danych zawartych w tabeli 3 wynika również, że brytyjski operator telekomunikacyjny Vodafone, który jest liderem pod względem wartości zysków, otrzymał ze sprzedaży swoich udziałów w Verizon Wireless 94,13 mld USD. Na drugim i trzecim miejscu są amerykańskie firmy Fannie Mae i Freddie Mac, które są właścicielami lub gwarantami połowy wszystkich kredytów hipotecznych

<sup>34</sup> E. Czciomer, L.W. Zyblikiewicz, *Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych*, WN PWN, Warszawa – Kraków 2001, s. 80-81.

w Stanach Zjednoczonych. Natomiast koncern naftowy Exxon Mobil, który był liderem w 2012 r., jest na 8 miejscu w 2013 r.

Korporacje transnarodowe mają duże znaczenie dla rozwoju gospodarki światowej. Jak już wspomniano wyżej, obecnie istnieje ponad 100 tys. korporacji transnarodowych, które posiadają prawie 900 tys. oddziałów zagranicznych, a podmioty stowarzyszone zatrudniają ponad 7 mln osób na całym świecie. Według UNCTAD w 2010 r. zagraniczne oddziały stanowiły więcej niż 1/10 światowego PKB i 1/3 światowego eksportu<sup>35</sup>.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 4 wynika, że liderem pod względem liczby filii jest USA, które w 2011 i 2012 r. miało 132 filie, co stanowiło 26,4% ogółu filii, natomiast na drugim miejscu uplasowały się Chiny z 73 filiami w 2011 r. i 89 filiami w 2012 r., co stanowiło wzrost o 21,9%. Na kolejnych miejscach znalazły się: Japonia, Francja, Niemcy, Wielka Brytania, Szwajcaria, Włochy, Holandia, Kanada i Australia, które odnotowały spadek liczby filii z porównaniu z rokiem poprzednim. U podstaw tej tendencji były pewne czynniki, m.in. kryzys, w związku z którym nastąpiło wymuszenie na korporacjach racjonalizacji ich struktur korporacyjnych. Pomimo to korporacje nadal się rozwijały, chociaż tempo ich wzrostu było podczas kryzysu wolniejsze. W analogicznym okresie liczba filii korporacji pochodzących z krajów rozwijających się, takich jak: Korea Płd., Indie czy Brazylia, nie uległa zmianie.

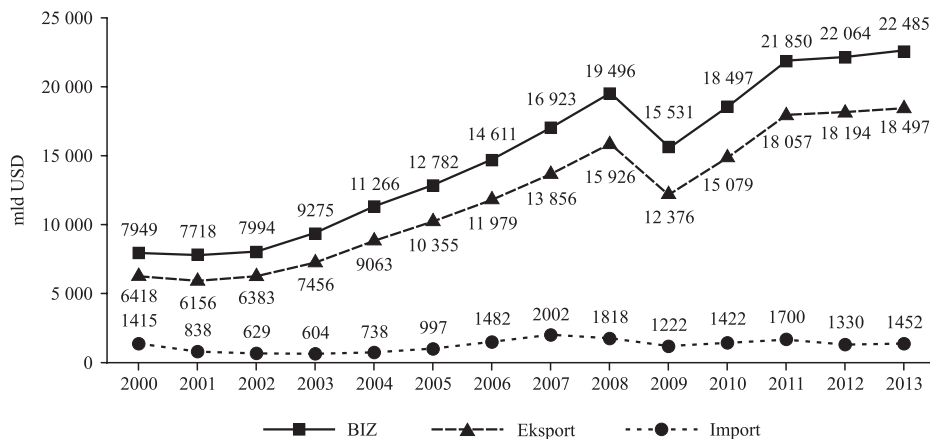
#### **4. Ewolucja BIZ a handel zagraniczny w gospodarce światowej w latach 2000-2013**

Z rysunku 1 wynika, że wielkość BIZ na świecie od początku lat 2000 systematycznie spadała aż do 2006 r., w którym odnotowano wzrost napływu kapitału zagranicznego w wysokości 1482 mld USD, co stanowiło wzrost o 48,6% w porównaniu z 2005 r. Duży wzrost odnotowano w 2007 r., w którym BIZ w gospodarce światowej osiągnęły poziom 2002 mld USD i w porównaniu z rokiem poprzednim ich wartość wzrosła o 35%. Po rekordowym roku 2007 wartość BIZ ulegała już tylko zmniejszeniu.

W przypadku eksportu i importu w badanym okresie zauważalna jest również tendencja wzrostowa, jednakże – podobnie jak w przypadku bezpośrednich inwestycji zagranicznych – wyodrębnić można lata, w których omawiane wskaźniki się zmniejszały. Po ostrym załamaniu się poziomu eksportu i importu w 2009 r. wartość handlu międzynarodowego rekordowy poziom 40 982 mld USD osiągnęła

<sup>35</sup> *World Investment Report 2011 UNCTAD 2011*, s. 1-2.





Rysunek 1. Ewolucja BIZ i handel zagraniczny w świecie w latach 2000-2013 (w mld USD)

Źródło: opracowane własne na podstawie: [http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?s\\_CS\\_ChosenLang=fr](http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?s_CS_ChosenLang=fr) [12.08.2014].

w 2013 r., i to zarówno w przypadku eksportu, jak i importu. W porównaniu z rokiem poprzednim całkowita wartość handlu zagranicznego świata zwiększyła się w 2013 r. o 724 mld USD, co oznacza wzrost o 1,7% w stosunku do roku poprzedniego.

## Podsumowanie

Dokonana w opracowaniu analiza potwierdziła, że korporacje transnarodowe to te podmioty gospodarki, których działalność kształtuje długofalowy rozwój i aktualny przebieg procesu globalizacji. Ich działalność w znaczący sposób przyczynia się do rozwoju gospodarczego i stanowią one główną siłę napędową procesu globalizacji w sferze ekonomicznej. Korporacje transnarodowe odgrywają także ważną rolę w handlu zagranicznym krajów importujących, jak i eksportujących kapitał. Ich udział w eksporcie jest bardzo zróżnicowany. Ponadto rola tych korporacji wykracza już niekiedy poza najbardziej dynamicznie rozwijające się branże produkcyjne i dotyczy w coraz większym stopniu międzynarodowej wymiany usług, surowców i produktów rolnych. W artykule ukazana została także zależność pomiędzy BIZ a handlem zagranicznym. BIZ są komplementarne w stosunku do handlu zagranicznego kraju, co oznacza, że pobudzają krajowy eksport, natomiast sytuacja odwrotna jest w przypadku substytucyjności.

Ponadto o wyborze krajów jako miejsc lokalizacji kapitałów KTN decyduje przede wszystkim ich sytuacja makroekonomiczna, poziom PKB, stopa inflacji, bezrobocie oraz stabilność ogólnej sytuacji politycznej.

## Literatura

- Aitken B., Hanson G.H., Harrison A.E., *Spillovers, Foreign Direct Investment, and Export Behavior*, „Journal of International Economics” 1997, nr 43.
- Blomström M., Kokko A., Zeman M., *Foreign Direct Investment: Firm and Host Country Strategies*, Macmillan, ST. Martins, London – New York 2000.
- Bożyk P., Mijala J., Puławski M., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Caetano J., Galego A., *In search for the Determinants of Intra-Industry Trade within an Enlarged Europe*, „South-Eastern Europe Journal of Economics” 2007, t. 5, nr 2.
- Cieślik A., Wrześniak A., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wymianę handlową Polski*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- CNUCED, *World Development Report: Transnational Corporation and Export Competitiveness*, United Nations, New York – Geneva 2002.
- Czciomer E., Zyblikiewicz L.W., *Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych*, WN PWN, Warszawa – Kraków 2001.
- Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, Workingham 1993.
- Forsgren M. [2013], *Theories of The Multinational firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Secondo ed. Cheltenham: Edward Legar.
- Mainguy C., Rugraff E., *Le rôle des investissements directs étrangers dans l'évolution des échanges extérieurs des pays en transition: une comparaison Hongrie – Vietnam*, Université Robert Schuman, Strasburg 2003.
- Marzęda K., *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2007.
- Menegaldo F., Moustier E., *Flux d'investissements directs étrangers et commerce international dans le cadre du partenariat Euro-Méditerranéen*, Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion, 2002.
- OCDE, *L'investissement direct étranger Au service du développement: optimiser les avantages minimiser les coûts*, Paris 2002.
- Osiewicz E., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w rozwoju gospodarczym krajów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN)*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.
- Rhee Y. Whee, Bellot T., *Export Catalysts in Low-income Countries. A review of eleven success stories*, World Bank Discussion Paper 71, Policy Planning and Research, The World Bank, 1990.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Salamaga M., *Modelowanie wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na handel zagraniczny w świetle wybranych teorii ekonomii na przykładzie krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2013.
- Skawińska E., Sobiech-Grabka K.G., Nawrot K.A., *Makroekonomia. Teoretyczne i praktyczne aspekty gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2010.
- Witkowska J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji i teorii integracji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- [www.journaldunet.com/economie/magazine/classement-entreprises.shtml](http://www.journaldunet.com/economie/magazine/classement-entreprises.shtml) [14.08.2014].

Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, WN PWN, Warszawa 1998.

### **The role of transnational corporations in international trade – selected theoretical aspects**

**Abstract.** *The subject of the present article is to analyse, in terms of international capital flows in the form of foreign direct investment and the role of transnational corporations (TNCs), the development of foreign trade. Transnational corporations have for many years played a key role in international trade. Their activity contributes significantly to the development of international trade and financial flows in the form of foreign direct investment (FDI). In the article, the author attempts to analyze the relationship between FDI and foreign trade.*

**Keywords:** *transnational corporation, international trade, foreign direct investment*



**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem  
„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”**

**(List of reviewers collaborating with  
“The Poznan School of Banking Research Journal”)**

Dr Justyna Adamska – *Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Alińska – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
Prof. dr Artem Bardas – *National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraina*  
Prof. zw. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Grażyna Borys – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Stanisław Czaja – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. inż. Anna Beata Cwiąkała-Malys – *Uniwersytet Wrocławski*  
Prof. nadzw. dr hab. Waldemar Dotkuś – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Józef Dziechciarz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Teresa Famulska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. zw. dr hab. Beata Filipiak – *Uniwersytet Szczeciński*  
Dr Donald Finlay – *Coventry University Business School, Wielka Brytania*  
Prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*  
Dr Klaus Haberich – *Franklin University, USA*  
Prof. nadzw. dr hab. Jerzy Ryszard Handschke – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. dr hab. Eva Horvátová – *Ekonomická univerzita v Bratislave, Słowacja*  
Prof. dr Arvind K. Jain – *Concordia University, Kanada*  
Prof. zw. dr hab. Krzysztof Jajuga – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Maria Jastrzębska – *Uniwersytet Gdański*  
Prof. nadzw. dr hab. Andrzej Kaleta – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Andrzej Kierpas – *Uniwersytet Śląski*  
Prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Klincewicz – *Uniwersytet Warszawski*  
Prof. zw. dr hab. inż. dr h.c. Jan Koch – *Politechnika Wroclawska*  
Prof. zw. dr hab. Adam Kopiński – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Maria Kosek-Wojnar – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*  
Prof. nadzw. dr hab. inż. Peter Krištofik – *Matej Bel University, Słowacja*  
Prof. nadzw. dr hab. Aleksandra Kuzior – *Politechnika Śląska*  
Prof. nadzw. dr hab. Mirosława Lasek – *Uniwersytet Warszawski*  
Prof. zw. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*  
Prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Łobos – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
Dr Berenika Marciniec – *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*  
Prof. zw. dr hab. Bogdan Marciniec – *Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu*  
Prof. zw. dr hab. Henryk Mruk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Dr Tony Muff – *University of Northampton, Wielka Brytania*  
Prof. nadzw. dr hab. Jerzy Niemczyk – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*

Prof. zw. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Zbigniew Pastuszek – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*  
Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
Prof. nadzw. dr hab. Wojciech Piotr – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*  
Prof. nadzw. dr hab. Andrzej Rączaszek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. zw. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Ireneusz Rutkowski – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Dr Leo V. Ryan, C.S.V. – *DePaul University Chicago, USA*  
Prof. nadzw. dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*  
Prof. nadzw. dr hab. Maria Smejda – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Bogdan Sojkin – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Edward Stawasz – *Uniwersytet Łódzki*  
Prof. nadzw. dr hab. Beata Świecka – *Uniwersytet Szczeciński*  
Dr Christopher Washington – *Franklin University, USA*  
Prof. nadzw. dr hab. Jan Wiśniewski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
Prof. nadzw. dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Polska Akademia Nauk Oddział w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Ewa Ziemia – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. zw. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*

## Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu

### Tekst

- kompletny, w postaci 1 wydruku oraz na płycie CD (w formacie \*.doc lub \*.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

### Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy, afiliacja
- telefon, e-mail, adres • tytuł pracy • spis treści (w przypadku książki) • streszczenie w języku polskim (maksymalnie do 1000 znaków ze spacjami) • słowa kluczowe (maksymalnie 8 słów) • wstęp • tekst główny • zakończenie (wnioski) • bibliografi a • tytuł pracy, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim

### Objętość

- artykuł – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)
- książka – według umowy wydawniczej

### Marginesy – 2,5 cm z każdej strony

### Numeracja stron – ciągiła w obrębie całej publikacji, u dołu strony

### Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skróty w nawiasie; dalej – tylko skróty, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), a powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

### Cytaty

- poprzedzone wprowadzeniem (np. *Jak zauważył Jan Kowalski...*)
- ujęte w cudzysłowie, bez kursywy, dokładnie przytoczone
- opuszczenia fragmentu cytowanego tekstu – zaznaczone za pomocą nawiasu kwadratowego: [...]
- wtrącenia własne w cytatach – opatrzone inicjałami autora: [moje – X.Y.]

### Przypisy

- umieszczone u dołu strony (nie w tekście w nawiasach)
- przy kolejnych powołaniach – łacińskie sformułowania i skróty (op. cit., ibidem, idem, eadem)

### Przykłady przypisów

- wydawnictwa zwarte:
  - ♦ autor lub kilku autorów:
    - <sup>1</sup> P. Pioterek, B. Zieleniecka, *Technika pisania prac dyplomowych*, wyd. 3 zm., Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9.
  - ♦ praca zbiorowa:
    - <sup>1</sup> *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 20-28.

### ♦ artykuły lub rozdziały w pracy zbiorowej:

- <sup>1</sup> A. Michalewicz, *Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji*, w: *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2001, s. 102-123.
- wydawnictwa ciągłe (artykuły w czasopismach lub gazetach)
  - <sup>1</sup> K. Strzyżewska, *Zarządzanie dostawami*, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 3-4, s. 31-32.
  - <sup>2</sup> W. Orłowski, *Wielki wybuch, czyli giełdy w panice*, „Gazeta Wyborcza”, 13 października 2008 r., s. 3.
- materiały internetowe i elektroniczne (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW)
  - <sup>1</sup> H. Arndt, *Globalisation*, „Pacific Economic Paper” 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [17.05.2008].
  - <sup>2</sup> NBPportal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej [CDROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.
- prace niepublikowane
  - <sup>1</sup> W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [praca niepublikowana], [b.m.] 2003 [wydruk komputerowy].
- akty prawne
  - <sup>1</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591.
  - <sup>2</sup> Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

### Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (\*.xls lub \*.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej \*.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

### Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

### Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equat on 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

### Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów i tytułów prac zbiorowych

## The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

### General requirements

- only complete submissions are accepted – a single printed copy and an electronic source file saved to a CD (\*.doc or \*.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book on African Voodoo I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *John Smith's 2008 book on African Voodoo indicates...*

### Text layout

- author's first and last name, scientific degree/title, organization/institution (if applicable) • phone number, e-mail address, mailing address • title of book/paper • contents (books only) • summary in English (up to 1000 words including spaces) • keywords in English (up to 8 words) • introduction • body text • conclusion (findings, recommendations) • bibliography/references • title of book/paper, summary and keywords in Polish

### Size limit

- for a single paper – the limit is 40 000 characters (around 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures
- for books – as specified in the publishing contract

**Margins:** 2.5 cm each margin

**Page numbering:** continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of the page (footer)

### Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply bold print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: in italics
- people's names: give the full name (including all given names and the last name) at first mention; for any further reference – quote the last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give the complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onward – use the abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers including 5 or more digits – insert space every three digits starting from the right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

### Citations

- preceded by an introductory phrase (e.g. *John Smith notes that...*)
- must be quoted verbatim and enclosed in double quotation marks (inverted commas) – no italics; for citations within citations, use single marks
- omissions in cited text should be marked with parentheses [...]
- phrases interposed by the author within cited text should be followed by author's parenthesized initials – [J.S.]

### References

- placed at the bottom of the page (footnotes) rather than within body text or as endnotes
- when making further references to the same source – use Latin terms and abbreviations, such as *op. cit.*, *ibidem*, *idem*, *eadem*, etc.

### References – examples

- books:
  - ♦ by single or multiple authors:
    - <sup>1</sup> W.R. Lane, K.W. King, T. Reichert, *Kleppner's advertising procedure*, 18th ed., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011, p. 43.
  - ♦ edited books:
    - <sup>1</sup> *Multinational Firms. The Global-Local Dilemma*, eds. J.H. Dunning, J.L. Mucchielli, Routledge, London – New York 2002, pp. 345-346.
  - ♦ papers or chapters in edited books:
    - <sup>1</sup> W. Cornwall, *The rise and fall of productivity growth*, in: *The Capitalist Economies. Prospects for the 1990s*, ed. J. Cornwall, Edward Elgar, Aldershot – Brookfield 1991, pp. 40-62.
- periodicals (journal and newspaper articles)

<sup>1</sup> J. Bughin, J. Doogan, O. Vetvik, *A new way to measure word-of-mouth marketing*, "McKinsey Quarterly" 2010, No. 2, pp. 113-116.

<sup>2</sup> P. Spenner, K. Freeman, *To keep your customers, keep it simple*, "Harvard Business Review" May 2012, pp. 108-114.

- online and electronic sources (for Internet sources, include date source was retrieved)

<sup>1</sup> H. Arndt, *Globalisation*, "Pacific Economic Paper" 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [accessed May 17, 2008].

<sup>2</sup> NBPortal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

- unpublished work

<sup>1</sup> W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [unpublished], [month missing] 2003 [computer script].

<sup>2</sup> A. Lindqvist, *The Saving Behavior of Households* [doctoral dissertation], The Stockholm School of Economics, Stockholm 1981 [computer manuscript].

- legislation

<sup>1</sup> Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.

<sup>2</sup> Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

### Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (\*.xls or \*.cdr)
- photographs – supply source files (preferably, \*.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate the original source (otherwise state e.g. *Source: own*)
- apply no lettering in white against a black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if the figure is referenced in the text, use its number rather than terms such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1, not: see figure above/below*)
- provide an explanation of any abbreviations and symbols used
- copyrighted work must be supplied along with the original author's consent to the publication

### Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including a caption (title) and a reference to the source of data (e.g. *Author's own research*)
- identify any previously published material by giving the original source
- when referencing the table in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1, not: see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below the table
- for any copyrighted material, attach the original author's written permission

### Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to the correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – written in italics; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. an asterisk or an "x")
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below the formula

### Bibliography

- add no numbering
- all items should be arranged alphabetically by authors' last names or titles of edited books rather than in their order of appearance in the text