Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego

nr 2

Akademia im. Jakuba z Paradyża

Gorzów Wielkopolski 2020

Redakcja
prof. dr hab. Janusz Soboń (redaktor naczelny), dr hab. Anna Majzel, dr hab. Magdalena Byczkowska, dr Agnieszka Wala (sekretarz)

Rada naukowa
prof. zw. dr hab. Marek Ciesielski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
prof. zw. dr hab. Zenon Głodek, Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim
prof. zw. dr hab. Jolanta Mazur, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
prof. zw. dr hab. Elżbieta Załoga, Uniwersytet Szczeciński
prof. nadzw. AJP dr hab. Paweł Prüfer, Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim
prof. nadzw. AJP dr hab. Joanna Rogozińska-Mitrut, Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim
prof. nadzw. SGH dr hab. Piotr Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
prof. SAN dr hab. Grzegorz Wilk-Jakubowski, Społeczna Akademia Nauk, Tarnobrzeg
prof. Roberto Cipriani, Università degli Studi Roma Tre, Rzym
prof. Antonio Cocozza, Università degli Studi Roma Tre, Rzym
prof. Krasyukova Natalia Lwowna, Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych
prof. Savina Margarita Vitalievna, Rosyjski Państwowy Uniwersytet Społeczny, Moskwa

Korekta językowa i skład: Małgorzata Wolniewicz
Projekt okładki: Jacek Lauda

© Copyright by Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim 2020

Redakcja informuje, że pierwotną wersją czasopisma jest wydanie papierowe

ISSN 2657-6821

Adres redakcji:
Czasopismo „Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego”
Akademia im. Jakuba z Paradyża
Wydział Ekonomiczny
ul. Chopina 52
66-400 Gorzów Wielkopolski
tel. 95 7216015
email: wydawnictwowe@ajp.edu.pl
www.wydawnictwowe.ajp.edu.pl

Spis treści

Krzysztof Czyrka
Technological innovations in a purchasing process and consumer's satisfaction in retail stores in the perspective of epidemiological threat 5

Grzegorz Wilk-Jakubowski
Crowdfunding jako metoda finansowania przedsięwzięć społeczno-gospodarczych w Polsce 15

Radosław Harabin
Źródła finansowania i sposoby budżetowania wydatków na zarządzanie kryzysowe w Polsce..... 33

Tomasz Borecki
Getting things done – efektywna metodologia zarządzania sobą w czasie 47

Monika Bednarczyk, Agnieszka Szuszakiewicz-Idziaszek
Programy regionalne w perspektywie 2014-2020 na przykładzie regionalnego programu operacyjnego Lubuskie 2020 63

Alina Yakymchuk, Olena Doroshenko, Yulia Vashay
Accounting - the role of economic security assessment in Ukraine 75

Dariusz Soboń
Creative management in logistics 87

A. A. Stepanov, M. V. Savina, G. I. Andryushchenko
Риск-менеджмент микрофинансовых организаций в Российской Федерации 99

Krzysztof Czyrka
ORCID 0000-0001-7550-6098
Akademia im. Jakuba z Paradyża
w Gorzowie Wielkopolskim

Technological innovations in a purchasing process and consumer's satisfaction in retail stores in the perspective of epidemiological threat

Abstract

The collapse of the economic supply chain caused by the COVID-19 pandemic may in the future lead to changes in the model and ways of delivering goods that better protect the interests of companies and buyers, including their health. One of the directions may be quick strengthening of automation and robotization of the purchasing process. The article addresses the issue of customer satisfaction level towards the automation of the shopping process in stationary stores.

Keywords: Innovations, customer service, management, automation
Kod JEL: O14

Introduction

Automation of the sales process, cyber-shopping - these are the key sales trends of the modern market. The broadly understood digitization fundamentally changes the purchasing processes, which is confirmed by investments in this area of such companies as Shell, Circle-K, Johnson & Johnson, British Airways MCDonald and others. Full automation of the purchasing process allows the company to reduce costs and better manage the time of employees. According to last year's survey of the British consulting company Hackett Group, 84%. representatives of purchasing organizations in the world believe that in the coming years broadly understood digitization will fundamentally change the purchasing processes. At the same time only 25%. has the resources, competences and strategy for the digitization of purchases. In the face of such a vision of the customer of the trade, companies dealing with retail sales

somehow are forced to implement the strategy centric customer, placing the customer in the center of their attention, and thus increasing the importance of attaching to customer service [Maciejewski, 2012, s. 37-44]. Without understanding these trends, enterprises will find it difficult to compete in the market in the near future.

Technological innovations and readiness of customers in Poland

Automation is "the use of devices to collect and process information that takes over certain cognitive, intellectual and decision-making activities of a human being, performed so far during the use of the object (machine, plane, bank) or during creative work (design, construction, learning)" [PWN Encyklopedia, 2019]. In recent years, we have been observing more and more automated solutions in stores with FMCG products. Among other things, these are: self-service checkouts, mobile scanners, independent self-service outlets, or the world-tested solutions for automated scanning and paying for purchases. "Experts predict that customer service of a trading company will be based primarily on its individualization and the use of innovative, modern technological solutions" [Maciejewski, 2016, s. 194] (Table 1).

Table 1 Changes in the customer service of the trading company in the perspective of 2020 (N = 19)

Type	Number of indications
Innovative technological solutions in communication with clients (mobile devices, application applications, service visualizations, virtual hostesses)	9
Individualisation of the service method	7
The use of new merchandising techniques (visual marketing, digital marketing, aromamarketing, audiomarketing)	5
Reduction of the importance of human services for automated service	4
Customer-friendly methods of payment and placing orders	2
The development of additional services that facilitate the purchase	1
Increased involvement of sales staff in the service process	1
Personalization of marketing communication	5

As research shows, Poles are very eager to use and learn about new technologies. This can be seen, for example, on the example of contactless payments, which in 2019 will be accepted in 100% of payment terminals in Poland [Mastercard reserch, 2019]. This is the highest ratio in the world, which should not come

as a surprise, because Poles have been in the forefront of the adaptation of new technologies in the payments market for years. Retail sales automation solutions are not just technologies used by target customers. It is also a series of systems that facilitate the everyday work of most stores. These are computer programs for enterprises that enable real-world preview of the condition of goods in the warehouse, delivery of products to sales points, enable the viewing of settlements with contractors, facilitate inventories, and automatically assign and print labels. Although these activities seem relatively simple and manageable on a small scale, considering the size of individual retail chains, their development would not be as dynamic, without the use of this type of software to optimize the work of retail stores. Based on the research carried out by Mastercard in 2017, it is clear that Polish customers are open to new solutions in the FMCG sales sector. Over 51% of respondents expressed interest in self-scanning of products. These studies showed that 71% of respondents expressed frustration in waiting for their turn at the checkout during their daily purchases, mainly due to the loss of time. Research shows that the average queuing time in a hypermarket for large purchases is 18 minutes. The most frequently mentioned emotions that accompany clients in the queue to the cash desk are impatience (34%) and boredom (26%). Also, the respondents complained about unkind (27%) and slow (25%) cashiers. The conducted research also shows that retailers who are able to guarantee the shortage or waiting time for their clients can count on a larger percentage of returning consumers, as 46% of respondents admit that they would not return to the store if it would involve re-marketing. standing in the queue.

Measurement of customer satisfaction by enterprises

According to the PWN Dictionary, satisfaction is “a feeling of pleasure and contentment from something” [Chłodnicki, 2018, s. 15]. The term customer satisfaction first appeared in the pages “Harvard Business Review” in 1960 in an article by T.C. Levitta Marketing Miopia. Namely, the author stated that “(...) industry works for the satisfaction process the customer, not the production process of the goods” [Shaw, 2001, s. 58]. Based on the PN-EN ISO 9000: 2006 standard - “quality is the degree to which the set of inherent properties meets the requirements” - it can be concluded that everyone the consumer expects something different. The PN-EN ISO 9000: 2006 standard also defines the concept of customer satisfaction, translating them as: “the client’s perception of the extent to which his requirements have been met”. Understanding customer satisfaction is becoming one of the most important

starting points for every entrepreneur. Understanding your preferences, needs and expectations is a point outputs in product or service design. The study itself meets three basic ones functions from the company's point of view [Brooks, 1995, s. 32]:

- Repair function - leveling out individual dissatisfied customers. Then it tries to change customer reviews about the product or services. Usually this happens through exchange, compensation, or money back compensation in the form of a gift or discount for the next purchase,
- Learning function - provided the repair function allows for one-time repair committed errors in the delivery of a product or service is a learning function, has to eliminate these errors. Based on individual cases dissatisfaction, the company must pull out as much information as possible, analyze them and make changes in such a way as to bring similar situations no longer took place,
- Stimulus function - surrounding the above two functions. The company is able to achieve high satisfaction among its customers only at the moment when employees engage in its success themselves. The system is suitable for this incentives containing a customer satisfaction rating.

Contemporary solutions for the automation of purchases on the fmcg market SCO - Self Checkout

The history of self-service cash registers goes back to the 90s, when for the first time in the United States a self-service system was introduced in public libraries. Thanks to this, readers were able to borrow books easily, with library employees having more time for other tasks. The first supermarket cash register, in turn, appeared in 1995 in the Kroger retail network in the USA. [Mendat, Mayhorn, 2007, ss. 1011-1014]. Since then, self-service solutions have been developing all over the world. In Poland, many retail chains invest in self-service checkouts. The path of the customer using self-service cash registers does not change until you reach the cashier and want to pay for products in the basket. Thanks to automation solutions, the customer has two ways to choose. He can choose a traditional path to the cash register, or manually delete and pay for products. Thanks to this, the customer has the option of choosing and depending on the situation, he may decide on one or the other solution. When choosing a self-service cash register, the customer cancels each product in turn, then puts it on the checkweigher, which is to stop potential cheaters. Once it has scanned all products, it independently goes to the payment and, depending on the cash register,

has the option of either cash or card payment. Thanks to the self-service checkout, the customer is able to do shopping without any interaction with the staff (Fig 1).

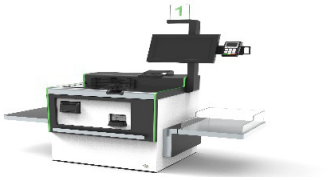


Fig. 1 SCO Elzab

Source: www.elzab.com.pl/pl/produkty [access: 21.10.2019].

Mobile Scan&Go

Mobile scanning technology has been known and developed for over three decades. In its assumption, the scanning of products by customers is to relieve the shop staff, speed up the shopping process and provide additional experience to the user. The first solutions of this type consisted in downloading a mobile scanner (Fig 2) at the entrance to the store, scanning each product, which is put in the basket, and then approaching the Scan & Go cash desk and making a payment in cash or using a payment card. Technology has undergone rapid changes over the past few years. Retail chains, using the development of personal technology, launch applications that allow customers to scan products on their smartphone without using an additional device. By using such a solution, the stores regain valuable shopping space right at the entrance to the store, where a stand with mobile scanners would have been before. In addition, the customer has the option of direct payment from the phone and access to the history of their purchases through the mobile application.

Fig. 2 Mobile Scan&Go

Source: www.supermarketnews.com/online-retail/wal-mart-expands-scan-go-dallas-fort-worth-nashville [access: 21.10.2019].

Self-service stores

Another of the automated solutions in stationary stores are fully self-service points of sale. The only fully functional example of such a service in Poland is the commercial network Bio Family Supermakret 24/7. In order to take advantage of this facility, you must first register with the home store, providing personal details, and after creating an account you will receive an individual access card. Using the card, you can enter the store, make purchases, scan them at the self-service checkout, pay with a payment card and leave without any interaction with the store's employee. Thanks to this solution, the store is open every day of the year. Without staff, the store can still be used, for example, on public holidays.

Another example of automated solutions is the Amazon Go prototype store located in Seattle, USA. The store of the Internet sales giant was created at the end of 2016 and its main assumption is the lack of cash registers. The customer entering the store scans his unique customer card, thanks to which artificial intelligence identifies him and follows each step. When the customer puts something in the basket, the software adds it to the bill. When leaving the store, the money for purchases is automatically taken from the payment card connected to the user's account in the Amazon system. Thanks to this solution, the stores can operate without a service and the combined time devoted to shopping drastically decreases, due to the lack of necessity to queue and delete products. Surge Cloud is on the Polish market, which in June 2019 is planning to open three prototype Take & Go stores in three cities in Poland. These will be shops without cash registers, and like in the case of Amazon GO, the customer before entering the store will be identified by an individual account in the application on the smartphone. Thanks to this, artificial intelligence will add to his account every product that will be in the basket. no fixed prices. Namely, each customer, due to his shopping habits, will have different product prices. The company ensures that the products we choose most often will be available at a lower price over time.

SCO as automation of the purchase process - selected research results

The research was carried out in June 2019 near Poznań stores, which are equipped with SCO. As part of the study, individual interviews were conducted based on a prepared questionnaire containing 15 questions. The research adopted the principle of random selection. By random selection of the sample is meant the

downloading process in which each unit has the same probability of getting into the sample. The low inclination of people to take part in the study was a difficult task. As a result, 80 respondents representing people aged 20-60 participated in the study. 35% at the age of 30-40. 30% at the age of 40-50%. 20% were people aged 20-30. 25% 50-60 years. In the opinion of the majority of respondents aged 20-50, the SCO cash desks are a solution that accelerates the purchase process and therefore they use them. On the other hand, respondents aged over 50 mostly declared the will to use this type of equipment (Fig. 3).

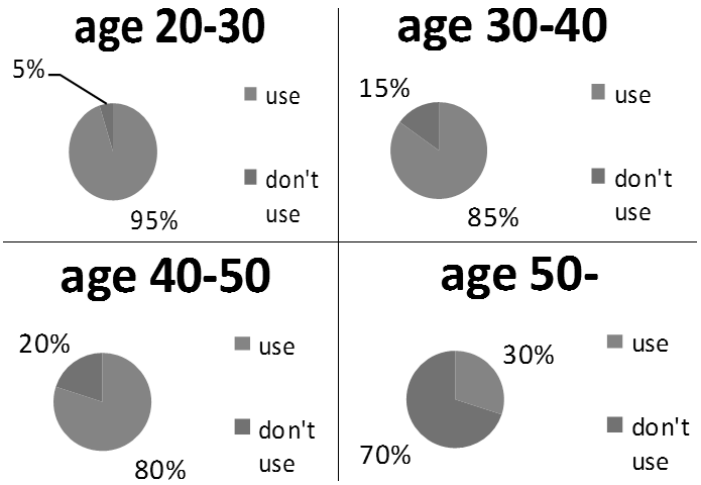


Fig. 3 Using the SCO device by age

Source: own study.

It is easy to notice that as the age increases, the interest in using SCO is lower. At this point, it is worth indicating the reasons why the respondents did not decide to use SCO. Respondents aged 50 and more indicated that the most important reasons for which they did not use SCO were: fear of lack of self-service ability 80% of respondents, fear of queue creation 70%, disease problems (sight, hearing) 30% of respondents, large the number of products in the basket is 60% of respondents. Respondents aged 20-50 were the main barriers indicating a large number of products in the basket of 70%, the belief that it is not faster 10%, the need to call for service 60% in the case of buying alcohol or tobacco and frequent failures (Fig. 4).

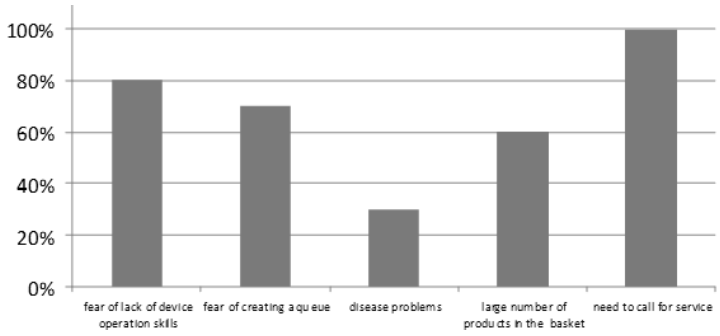


Fig. 4 Reasons for not using SCO

Source: own study.

The users of the SCO also pointed to the difficulties / inefficiencies in terms of service. The most important were the necessity to call for service in the event of buying alcohol or tobacco in order to confirm the payment of 90% and also the 20% failures, the slowness of clients "ahead of them" 10%, too long wait time 15%, limited payment 10%. Another drawback, which the respondents drew attention to, is the time which has to be spent on searching for fresh products, such as bread, fruit or vegetables. Some of the respondents claim that they are unintuitive and are too slow. Importantly, several respondents felt that the staff responsible for assisting clients at self-service check-ins required additional training. In the next part of the study respondents were asked to indicate the advantages of using SCO. The advantage that appears most often is a faster payment process for purchased products. 90% of the respondents decided that self-service checkouts are a faster form of payment than traditional cash registers. But several respondents pointed out that this is a faster way to leave the store, but only if we do small shopping. One of the respondents stated that self-service bills "are useful when you have up to 10 products". Some people also paid attention to the aspect of play, feeling like a child and a sense of agency in this process as well as checking the price confirmation of the product. One person commented: "speed, independence, fun".

Conclusion

The current crisis associated with the coronavirus pandemic could re-evaluate the global economy and redefine strategic priorities, also affecting consumption patterns and the labor market. The sales facilities have to keep up with the changing customer profile. Changes seem to be necessary in the ways of customer

service and in the service offer itself, in which innovations will play a significant role. Speed of service, no queues, certainty of the agreed purchase price are the challenges facing experts who create modern solutions. The presented research results show that SCO solutions are very popular, but they need improvement. The biggest barriers were: the need to call for service in order to confirm payments, failures, clients' slowness "ahead of them" which extends the waiting time for payment. Importantly, respondents also pointed out that often the staff responsible for assisting customers at self-service checkout requires additional training because he had problems with smooth service. It is also worth to ensure knowledge and service efficiency in people aged 50 and more, who assumed in advance that they would not be able to cope with independent service.

Innowacje technologiczne w procesie zakupowym a satysfakcja konsumenta w sklepach detalicznych w perspektywie zagrożenia epidemiologicznego

Streszczenie

Spowodowane pandemią koronawirusa COVID-19 załamanie gospodarczego łańcucha dostaw w przyszłości może skłonić do zmiany modelu i sposobów dostarczania dóbr, które lepiej zabezpieczą interesy firm, a także nabywców, w tym ich zdrowie. Jednym z kierunków może być szybkie wzmocnienie automatyzacji i robotyzacji procesu zakupowego. Artykuł podejmuje problematykę poziomu satysfakcji klientów wobec automatyzacji procesu zakupów w sklepach stacjonarnych.

Słowa kluczowe: innowacje, obsługa klienta, zarządzanie, automatyzacja

Books

1. Hulten B., Broweus N. (2001), *Marketing sensoryczny*, Warszawa.
2. Linstrom M. (2009), *Brand sense marka pięciu zmysłów*, Gliwie.
3. Maciejewski G. (2012), *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*, „Konsumpcja i Rozwój", nr 2.
4. Maciejewski G. (2016), „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 270.
5. Mendat C., Mayhorn C. (2007), *An evaluation of self-checkout systems*, „Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting Proceedings", nr 51.
6. Chłodnicki M. (2018), *Service design po polsku*, Warszawa.
7. Shaw R. (2001), *Nowe spojrzenie na marketing*, Warszawa.

Sources and websites

1. Chmielewska N. (2018.01.23), *Neuromarketing – cele, narzędzia i prognozy*, http://biotechnologia.pl/biotechnologia/neuromarketing-cele-narzedzia-i-prognozy,13089.
2. Elzab produkty (2019.04.15), www.elzab.com.pl/pl/produkty.
3. Kudła Ł. (2018.01.21) *Zmysł dotyku*, 2016, http://neuropsychologia.org/zmysl-dotyku.
4. Maleszka D., (2018.01.19), *Marketing sensoryczny*, 2014, https://magiaperswazji.wordpress.com/2014/08/10/marketing-sensoryczny/.
5. *Mastercard research, Polish consumers open to shopping revolutions*, (2019.04.15), https://newsroom.mastercard.com/eu/en/press-releases/badanie-mastercard-polscy-konsumenci-otwarci- na-zakupowe-rewolucje/.
6. Potrykus A., (2018.01.23), *Multisensoryczność. Przyszłość marketingu sensorycznego*, http://www.salesnews.pl/SalesSupportArticle.aspx?id=225.
7. *Supermarket news* (2019.04.15), www.supermarketnews.com/online-retail/wal-mart-expands-scan-go-dallas-fort-worth-nashville.
8. Walewski P., (2018.01.23), *Jak działa zmysł smaku i dlaczego wigilijne potrawy nam smakują?* https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/nauka/1732580,1,jak-dziala-zmysl-smaku-i-dlaczego-wigilijne-potrawy-nam-smakuja.read.

Grzegorz Wilk-Jakubowski
ORCID 0000-0002-3906-4103
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Crowdfunding jako metoda finansowania przedsięwzięć społeczno-gospodarczych w Polsce

Streszczenie

W związku ze wzrastającym zainteresowaniem zjawiskiem finansowania społecznościowego podjęto próbę przeprowadzenia analizy crowdfundingu pojmowanego jako metoda finansowania przedsięwzięć społeczno-gospodarczych w Polsce. W teoretycznej części artykułu zaprezentowano zarówno definicję, jak i rodzaje crowdfundingu. W dalszej części pracy przedstawiono prognozy wzrostu wartości transakcji na globalnym i polskim rynku crowdfundingu. Przeprowadzono także charakterystykę wybranych polskich platform crowdfundingowych. Ponadto, przy wykorzystaniu analizy deskryptywnej i statystycznej, przedstawiono parametry finansowe największych projektów zrealizowanych za pośrednictwem najpopularniejszych, współcześnie działających w Polsce, platform crowdfundingowych.

Słowa kluczowe: crowdfunding, finansowanie społecznościowe, platforma crowdfudingowa, projekty crowdfundingowe
JEL codes: G2, G23

Wprowadzenie

Crowdfunding w Polsce stanowi stosunkowo nową metodę finansowania i promowania przedsięwzięć. Etymologicznie termin ten wywodzi się z połączenia angielskich słów *crowd* (tłum) i *funding* (fundowanie, finansowanie), co przez wielu badaczy jest tłumaczone jako „finansowanie społecznościowe". Wprawdzie pojęcie to po raz pierwszy zostało użyte dopiero w 2006 roku przez Michaela Sullivana [Dziuba, 2015, s. 9], jednakże idei crowdfundingu należy poszukiwać zdecydowanie wcześniej. Jednym z pierwszych przedsięwzięć, które bazowało na środkach finansowych pozyskanych od szerokiej rzeszy ludzi, była bowiem

zbiórka na budowę cokołu, na którym miała stanąć Statua Wolności. Komitetowi na rzecz jej budowy udało się zgromadzić jedynie połowę wymaganej kwoty, jednak – dzięki ogólnonarodowej zbiórce zapoczątkowanej w 1884 roku przez Josepha Pulitzera na łamach nowojorskiej gazety „The New York World" – brakujące środki pozyskano z masowych, dobrowolnych wpłat obywateli Stanów Zjednoczonych Ameryki (w ciągu zaledwie pół roku od rozpoczęcia zbiórki od rozproszonych sponsorów, z których każdy wpłacił ok. 1 USD, zebrano w sumie ponad 100 000 USD) [Kędzierska-Szczepaniak, Szopik-Depczyńska, 2017, s. 46]. Właściwy rozwój crowdfundingu nastąpił jednak zdecydowanie później – dopiero w czasach upowszechnienia się Internetu [Wiśniewski, 2019, s. 79]. W literaturze przedmiotu za pierwszą akcję pozyskiwania środków finansowych od szerokiego grona osób przy wykorzystaniu sieci internetowej uznaje się zbiórkę przeprowadzoną w 1997 roku na rzecz brytyjskiego zespołu rockowego Marillion. W celu pokrycia kosztów trasy koncertowej po Stanach Zjednoczonych przy wykorzystaniu crowdfundingu ww. grupa pozyskała od swoich fanów 60 000 USD. W późniejszym czasie zespół Marillion wykorzystywał ten sposób finansowania do pokrycia kosztów wytworzenia albumów muzycznych [Liebert, Trzeciak, 2017, s. 256]. Niedługo potem – w 2000 roku – powstał pierwszy portal internetowy umożliwiający muzykom pozyskiwanie środków na swoją działalność poprzez internetowe zbiórki od fanów (ArtistShare.net). Następnie w 2008 roku utworzony został serwis Indiegogo, który umożliwiał finansowanie różnego rodzaju przedsięwzięć, a w 2009 roku powstała platforma Kickstarter, współcześnie największy portal crowdfundingowy na świecie (za pośrednictwem tego serwisu w przeciągu dziesięciu lat wsparto 175 251 projektów, na których realizację pozyskano 4,230 000 000 USD) [https://www.kickstarter.com/help/stats, dostęp: 2019-12-19]. W tym samym czasie platformy crowdfoundingowe powstały także w Europie i Polsce. Umożliwiały one realizację różnego rodzaju przedsięwzięć – od artystycznych, poprzez charytatywne – aż po ekonomiczne.

Celem artykułu jest analiza zjawiska crowdfundingu – pojmowanego jako metoda finansowania przedsięwzięć społeczno-gospodarczych – w Polsce. Badania przeprowadzone zostaną przy wykorzystaniu dwóch metod badawczych: analizy deskryptywnej, a także statystycznej. Analizą objęte zostaną największe współcześnie działające platformy crowdfundingowe w Polsce (wytypowane w oparciu o wartość dokonanych za ich pośrednictwem transakcji). Zakres temporalny badań zostanie ograniczony do lat 2008-2019 (przyjęcie roku 2008, jako otwierającego cezurę czasową badań, wynika z faktu, że wtedy to pojawiła się pierwsza, istniejąca do dziś, polska platforma crowdfundingowa: Siepomaga.pl; datą zamykającą

okres badań jest 19 grudnia 2019 roku – wartość środków zgromadzonych przy wykorzystaniu polskich platform finansowania społecznościowego przeznaczonych na realizację projektów społeczno-gospodarczych została zaprezentowana według stanu na ten właśnie dzień). Badania oparte zostaną zarówno na źródłach pierwotnych (analizie poddane zostaną dane finansowe zrealizowanych projektów zamieszczone na stronach internetowych poszczególnych portali), jak i wtórnych (monografiach oraz artykułach naukowych).

Definicja i rodzaje crowdfundingu

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji crowdfundingu. Dla przykładu William Michael Cunningham w swojej publikacji *The Jobs Act Crowdfunding for Small Businesses and Startups* zdefiniował to zjawisko jako zaproszenie za pośrednictwem platformy internetowej różnych grup społecznych, pojedynczych osób czy podmiotów gospodarczych do finansowego wsparcia określonego przedsięwzięcia pomysłodawcy [Cunningham, 2012, s. 5]. Z kolei Karol Król, założyciel, a także wiceprezes Polskiego Towarzystwa Crowdfundingu, pojmuje crowdfunding jako „rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne, który angażuje szerokie grono dawców kapitału, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi niż ogólnodostępne na rynku" [Król, 2013, s. 23]. Z powyższych definicji wynika, że crowdfunding postrzegany jest jako alternatywa dla finansowania tradycyjnego. Polega on na wykorzystaniu środowiska internetowego do pozyskania środków finansowych od dużej liczby rozproszonych inwestorów, którzy dokonują symbolicznych, niewielkich wpłat na rzecz realizacji określonego przedsięwzięcia[1]. Elementem różnicującym przedstawione wyżej definicje crowfundingu jest natomiast podejście do istnienia świadczenia zwrotnego wobec dawców kapitału (nagroda lub jej brak).

[1] Wyróżnić można trzy formuły wypłat zgromadzonych za pośrednictwem portali crowfundingowych środków. Mogą one zostać przekazane pomysłodawcy projektu: (1) bez względu na to, czy zostanie osiągnięta minimalna zakładana kwota kapitału konieczna do realizacji przedsięwzięcia (formuła *flexible that*); (2) wtedy, gdy zostanie zebrana zakładana kwota kapitału (w tej formule – określanej jako *all or nothing* – w przypadku, gdy przedsięwzięcie nie uzyska wystarczającego wsparcia – wszystkie wpłaty oddawane są ofiarodawcom) lub też (3) gdy osiągnięty zostanie procent zakładanej kwoty albo minimalna liczba wpłat od określonej grupy osób (w tej formule – definiowanej jako *provide that* – aby projektodawca otrzymał zebrane środki osiągnięty musi zostać przynajmniej jeden z wyznaczonych przez niego celów).

W zależności od kryterium występowania ww. świadczenia, a także jego formy wyróżnić można pięć głównych modeli crowdfundingu (por. tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka modeli crowdfundingu

Model crowdfundingu	Charakterystyka modelu	Przykłady platform crowdfundingowych
Nagradzany/sponsorski (*Reward Based*)	W zamian za wsparcie finansowe projektu dawca kapitału otrzymuje różne nagrody (ich rodzaj uzależniony jest od przekazania określonej przez projektodawcę minimalnej kwoty wpłaty; nagrody nie mogą jednak mieć formy udziałowej lub finansowej; przykładami nagród mogą być: wcześniejszy dostęp do produktu stanowiącego efekt końcowy sfinansowanego projektu, obniżka ceny tego produktu lub uznanie za ambasadora projektu. Współcześnie ten model crowdfundingu jest najpopularniejszy.	Kickstarter, Indiegogo
Inwestycyjny/ udziałowy (*Investment Based*)	Dawca kapitału, w zamian za wsparcie danego projektu, otrzymuje korzyści finansowe (np. jednostki udziałowe w kapitale zakładowym firmy, akcje wspomaganego przedsiębiorstwa, udziały w przyszłych dochodach uzyskiwanych ze sprzedaży dóbr/usług, udziały w zyskach, prawo własności części nieruchomości w proporcji odpowiedniej do udziału wielkości przekazanych sum w całkowitej wartości inwestycji).	Crowdfunder, Grow VC Group
Zadłużeniowy (*Loan Based*)	W tym modelu transakcje pożyczek zawierane są przy wykorzystaniu serwisów internetowych (z pominięciem pośrednictwa tradycyjnych instytucji finansowych). Tradycyjna relacja pożyczkobiorca – instytucja zastąpiona zostaje relacją pomysłodawca – człowiek. Ta forma finansowania wykorzystywana jest, gdy projektodawcy potrzebują niewielkiej kwoty kapitału do zrealizowania projektu, a nie chcą lub nie mogą skorzystać z usług sektora instytucji finansowych.	Smartika, SoMoLend
Charytatywny (*Charity Based*)	Zgromadzone środki finansowe przekazywane są na określony cel społeczny, kulturalny lub charytatywny. Wpłaty mogą być dokonywane zarówno przez osoby fizyczne, jak i przedsiębiorstwa (wsparcie akcji w tym przypadku przyczynia się do zwiększenia poziomu rozpoznawalności firm wśród internautów, co w przyszłości może się przełożyć na uzyskanie korzyści finansowych). Dawcy kapitału w zamian za udzielone wsparcie nie otrzymują żadnych korzyści (brak występowania świadczenia zwrotnego).	Firstgiving.com, Siepomaga.pl

Hybrydowy (*Hybryd Model*)	Stanowi połączenie zasad z dwóch lub więcej wyszczególnionych wyżej modeli. W pełnym modelu hybrydowym jedna platforma zapewnia możliwość uczestnictwa we wszystkich wyszczególnionych modelach crowdfundingu. Z kolei w modelu niepełnym możliwy jest wybór zasad kilku z wyżej wyszczególnionych modeli (np. połączenie modelu inwestycyjnego z modelem pożyczkowym).	Multifinantare.ro

Źródło: opracowanie własne na podstawie Spoz, 2016, s. 194-197, Macios, 2018, s. 414-415, Ziobrowska, 2016, s. 288.

Wyżej przedstawione modele crowdfundingu nie są jedynymi, które zostały wyszczególnione w literaturze przedmiotu. Wraz z postępującym rozwojem finansowania społecznościowego pojawiają się coraz to nowe jego formy – stanowiące modyfikacje już wcześniej występujących modeli podstawowych. Egzemplifikację może stanowić model oparty na przychodach (*revenue-based financing*), w którym dawca kapitału, w zamian za wsparcie finansowe projektu, otrzymuje określony udział w przychodach przedsiębiorstwa [Kędzierska-Szczepaniak, Szopik-Depczyńska, 2017, s. 47].

Crowdfunding w Polsce

Rynek crowdfundingu w Polsce jest stosunkowo niewielki w porównaniu z rynkiem światowym [Jędrasek, 2018, s. 33]. O ile wartość transakcji na globalnym rynku finansowania społecznościowego w 2018 roku została wyceniona na 5 319 200 000 USD, o tyle w Polsce wynosiła ona zaledwie 4 880 000 USD [https://www.statista.com/statistics/1078273/global-crowdfunding-market-size, dostęp: 2019-12-19]. Odnotować należy, że w latach 2019-2023 prognozowany jest procentowy wzrost wartości transakcji na rynku finansowania społecznościowego w Polsce, jednak będzie on zdecydowanie niższy, niż na globalnym rynku crowdfundingu (por. tabela 2).

Tabela 2. Prognozowana wartość transakcji na globalnym i polskim rynku crowdfundingu

Rok	Prognozowana wartość transakcji na globalnym rynku crowdfundingu w USD	Prognozowany wzrost wartości transakcji na globalnym rynku crowdfundingu	Prognozowana wartość transakcji na rynku crowdfundingu w Polsce w USD	Prognozowany wzrost wartości transakcji na rynku crowdfundingu w Polsce
2019	6 923 610 000	30,16%	5 530 000	13,35%
2020	8 537 340 000	23,31%	6 180 000	11,79%
2021	9 963 180 000	16,7%	6 740 000	9,02%
2022	11 113 700 000	11,55%	7 160 000	6,23%
2023	11 985 610 000	7,85%	7 450 000	4,01%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: https://www.statista.com/outlook/335/146/crowdfunding/poland#market-revenue [dostęp: 2019-12-19].

Początki crowdfundingu w Polsce datować należy na 2007 rok, kiedy to pojawiła się pierwsza platforma oparta na modelu sponsorskim, poświęcona początkowo finansowaniu projektów muzycznych, a w późniejszym czasie także filmowych i informatycznych [MegaTotal.pl][2]. W tym samym roku został utworzony pierwszy serwis pożyczek społecznościowych Kokos.pl, zaś rok później – portal oparty na charytatywnym modelu crowdfundingu Siepomaga.pl. Najpóźniej powstały platformy oparte na modelu inwestycyjnym (największy serwis oparty na modelu udziałowym – Beesfund.com – rozpoczął działalność w 2012 roku).

W Polsce obecnie zarejestrowanych jest kilkanaście aktywnie działających portali crowdfundingowych (por. tabela 3). Ich liczba wraz z upływem czasu się zmienia – podczas, gdy jedne zaprzestają prowadzenia działalności (np. MegaTotal.pl, Crowdcube.pl, Crowdangels.pl, Kokos.pl, czy Ideowi.pl), inne zmieniają formułę aktywności (przykład może stanowić Beesfund.com, który początkowo funkcjonował przede wszystkim w ramach modelu sponsorskiego, zaś współcześnie – inwestycyjnego), a jeszcze inne dopiero rozpoczynają funkcjonowanie na rynku (np. Neweconomy.pl). Zdecydowana większość z nich zajmuje się pozyskiwaniem środków na realizację projektów w oparciu o niefinansowe modele nagradzania (tj. charytatywny czy sponsorski) – jedynie kilka platform umożliwia finansowanie przedsięwzięć w ramach modeli, którym towarzyszy zwrot zainwestowanych przez dawców kapitału środków [Kędzierska-Szczepaniak, Szopik-Depczyńska, 2017, s. 49].

[2] Portal zaprzestał prowadzenia działalności crowdfundingowej. Przy wykorzystaniu finansowania społecznościowego za jego pośrednictwem wydano 87 płyt, 2 clipy, książkę i koncert, http://megatotal.pl, [dostęp: 2019-12-19].

Tabela 3. Charakterystyka wybranych polskich platform crowdfundingowych

Nazwa platformy	Model crowdfundingu	Koszt
Beesfund.com	Model udziałowy	Prowizja dla portalu wynosi 6,9% + VAT, a prowizja dla operatora płatności dodatkowo ok. 1%
Crowdway	Model udziałowy	Prowizja dla portalu wynosi 7,5%, a prowizja dla operatora płatności dodatkowo 1,9%
ShareVestors	Model udziałowy	Wysokość prowizji uzależniona jest od wartości projektu: projekty o wartości do 1 000 000 zł – 5% + VAT, projekty o wartości od 1 000 000 zł do 3 000 000 zł – 4,5% + VAT, projekty o wartości od 3 000 000 zł do 5 000 000 zł – 4% + VAT, projekty o wartości od 5 000 000 zł do 7 000 000 zł – 3,5% + VAT, projekty o wartości od 7 000 000 zł do 10 000 000 zł – 2% + VAT, projekty powyżej 10 000 000 zł – 1,5% + VAT – prowizja pobierana jest jedynie w przypadku zakończenia projektu powodzeniem
Findfunds.pl	Model udziałowy	10% od zebranej sumy – jeśli uda się zebrać zakładaną kwotę
Odpalprojekt.pl (właścicielem jest Beesfund S.A.)	Model nagradzany	Prowizja dla portalu w przypadku modelu „Wszystko albo nic" wynosi 4,9% + VAT, a w przypadku modelu „Bierzesz ile zbierzesz" – 4,9% + VAT jeśli uda się zebrać zakładaną kwotę lub 6,9% + VAT jeśli cel nie zostanie osiągnięty
PolakPotrafi.pl	Model nagradzany	Prowizja dla portalu wynosi 7,4%, a prowizja dla operatora płatności dodatkowo 2,5%.
Wspieramkulture.pl	Model nagradzany	11% od zebranej sumy – jeśli uda się zebrać zakładaną kwotę
Wspieram.to	Model nagradzany	Prowizja w wysokości 8,5% od zebranej kwoty w modelu „Wszystko albo nic", 9,5% od zebranej kwoty w modelu „Bierzesz ile zbierzesz" lub 3,5% od zebranej kwoty w obu modelach dla projektów autorskich gier planszowych i karcianych w kategorii „Gry bez prądu" oraz dodatkowa prowizja dla operatora płatności – 2,5%
Zrzutka.pl	Model charytatywny/ nagradzany	Brak opłat i prowizji
Siepomaga.pl	Model charytatywny	6% od kwoty zebranych środków jako darowizna na cele statutowe Fundacji
Pomagam.pl	Model charytatywny	Opłata 7,5% od zebranej kwoty

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronach internetowych badanych platform.

Największą w Polsce platformą crowdfundingu inwestycyjnego jest Beesfund.com. W wyniku 61 emisji akcji przeprowadzonych na tym portalu od 28 522 inwestorów zebrano w sumie 33 579 406 zł [https://beesfund.com, dostęp: 2019-12-19]. Największe środki pozyskano na przywrócenie dawnego blasku klubowi Wisła Kraków. Kapitał tej piłkarskiej spółki został podwyższony o 4 000 000 zł poprzez wyemitowanie akcji, które za pośrednictwem portalu zakupiło w niespełna 24 godziny 9 127 inwestorów. W ofercie sprzedaży akcji za główny cel uznano znalezienie inwestora strategicznego, zaś wśród

krótkoterminowych planów Wisły Kraków wymieniono zwiększenie dodatkowych przychodów (m.in. ze sprzedaży koszulek i gadżetów). Dzięki tym środkom w Wiśle Kraków rozpoczęto przeprowadzanie restrukturyzacji. Drugim pod względem wielkości pozyskanego kapitału projektem na platformie Beesfund.com była budowa browaru oraz zakup niezbędnego wyposażenia przez spółkę Browar Jastrzębie SA. Na ten cel pozyskano 3 877 275,83 zł od 4 345 inwestorów. W ofercie sprzedaży akcji wskazano, że zgromadzone środki przeznaczone zostaną na zakup w pełni zautomatyzowanego parku maszynowego, który umożliwi: m.in. warzenie piwa w systemie 24/7, sposobem dekokcji, *white label/private label*, a także warzenie krótkich partii piw, zgodnie z wymaganiami klienta, czy produkcję napojów bezalkoholowych o smaku piwa (umożliwi to firmie odejście od kontraktowego sposobu warzenia piwa). W planach była także dywersyfikacja prowadzonej działalności (m.in. poprzez wynajem sali konferencyjnej, która mieścić się będzie w nowym budynku browaru, a także organizację wycieczek po browarze czy szkoleń dla piwowarów). Podkreślić należy, że w branży alkoholowej funkcjonują także dwa kolejne przedsiębiorstwa, które pozyskały największe środki na swoją działalność poprzez sprzedaż akcji na platformie Beesfund.com. Pierwszy z tych podmiotów – Mazurska Manufaktura Alkoholi – uzyskał 2 538 924,50 zł od 1 010 inwestorów. W ofercie sprzedaży akcji tego podmiotu wskazano, że zgromadzone środki zostaną przeznaczone przede wszystkim na inwestycje w kapitał obrotowy, doposażenie zakładu, poszerzenie linii produktów, a także dokończenie certyfikacji jakościowej IFS. Z kolei druga z wymienionych firm – Brokreacja – zebrane środki planowała przeznaczyć na pokrycie wkładu własnego na budowę hali produkcyjnej, części biurowej i restauracyjnej, wkładu własnego w leasing sprzętu browarniczego oraz zakup działki (w tym także na prace ziemne i budowę ogrodzenia). Na realizację ww. celów pozyskano 1 687 929,60 zł od 1 135 inwestorów. Kolejnym podmiotem gospodarczym, który pozyskał środki na swoją działalność poprzez sprzedaż akcji na platformie Beesfund.com była spółka Ogen. Celem inwestycyjnym było uzyskanie wsparcia finansowego umożliwiającego rozwijanie projektu Indywidualnego Raportu Genetycznego (zawierającego obszerną – 150-stronnicową – interpretację indywidualnego kodu DNA danej osoby), a także jego promocję. Spółka otrzymała od inwestorów na ten cel 1 396 337 zł. Z możliwości uzyskania wsparcia finansowego za pośrednictwem portalu Bessfund.com skorzystała także spółka Brodacz S.A. Jej celem było przywrócenie piwowarstwa rzemieślniczego do Gdańska (zakładano, że będzie to możliwe m.in. poprzez: podwojenie produkcji w ciągu 2 lat, stworzenie

sieci własnych pubów, poszerzenie sieci dystrybucji oraz wejście na rynek HoReCa i nowoczesnej sprzedaży detalicznej). Na realizację powyższego celu pozyskano 1 273 980 zł od 1 104 inwestorów (zebrano zatem jedynie 31,85% wartości projektu – pod względem procentu zebranego kapitału był to najgorszy wynik spośród dziesięciu największych projektów crowdfundingu inwestycyjnego zrealizowanych za pośrednictwem analizowanego portalu). Kolejnym podmiotem, który pozyskał środki w ramach portalu Bessfund.com była spółka zajmująca się kompleksowym rozwiązywaniem problemów osób prawnych, które wpadły w spiralę zadłużenia – Wealthon Fund. Wśród celów inwestycyjnych wymieniono wzrost liczby udzielanych pożyczek do 150 w 2019 r. i 300 w roku 2020 (zgromadzone środki miały zostać przeznaczone przede wszystkim na inwestycje w kapitał obrotowy). Spółka pozyskała na realizację powyższych celów 1 252 700 zł od 264 inwestorów. O wsparcie inwestorów ubiegła się także firma Runmageddon S.A. Jej celem strategicznym było zbudowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej do dalszego rozwoju marki, zwiększenia popularności RUNMAGEDDON Global (w szczególności poza granicami Polski) oraz ekspansji zagranicznej (akwizycje, franczyza). Pozyskane za pośrednictwem portalu środki planowano przeznaczyć na sfinansowanie zakupu podmiotu organizującego biegi OCR poza granicami kraju (50% wartości projektu), przygotowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej dla dokonania pierwszych akwizycji (m.in. przygotowanie zespołu do procesu *due dilligence*, czy przygotowanie umów inwestorskich) oraz zwiększenie zakresu działań marketingowych prowadzonych poza terytorium Polski. Na realizację powyższych celów spółka pozyskała 1 224 267,60 zł od 1 281 inwestorów. Kapitał niezbędny do rozwoju prowadzonej działalności pozyskały także dwa inne podmioty gospodarcze: Studio Filmowe Panika S.A. oraz MC2 Innovations S.A. Pierwsza z wymienionych firm stawiała sobie za cel wejście na rynki zagraniczne (m.in. poprzez zatrudnienie osób bezpośrednio związanych z branżą filmową w Szwecji i w Niemczech), otworzenie biura w Warszawie, rozbudowanie zespołu, a także wyposażenie studia w kolejne nowoczesne rozwiązania (tj. zakup zautomatyzowanego systemu kurtyn zmieniających tło studia, elektrycznego wózka kamerowego, kranu kamerowego, zestawu oświetlenia nowej generacji oraz sprzętu nagłośnieniowo-oświetleniowego na eventy/koncerty), zaś druga – zajęcie pozycji lidera na rynku usług doradczych i wdrożeniowych w zakresie technologii *blockchain* w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej (poprzez szybsze wprowadzanie produktów na rynek, które miało zostać osiągnięte m.in. za sprawą rozbudowy zespołu deweloperskiego oraz intensyfikacji działalności marketingowej i sprzedażowej). O ile pierwszy z tych

podmiotów – Studio Filmowe Panika S.A. – uzyskał 848 112 zł, o tyle drugi – MC2 Innovations S.A. – 815 423 zł (odnotować należy, że kapitał zgromadzony przez MC2 Innovations S.A. stanowił 116,49% wartości projektu – był to zatem najwyższy wynik pod względem procentu zebranego kapitału spośród dziesięciu największych projektów crowdfundingu inwestycyjnego zrealizowanych za pośrednictwem analizowanego portalu) (por. tabela 4).

Tabela 4. Charakterystyka parametrów finansowych największych projektów zrealizowanych za pośrednictwem platformy Beesfund.com

Nazwa projektu	Wartość projektu (w zł)	Zgromadzony kapitał (w zł)	% zebranego kapitału	Liczba inwestorów
„Moja Wisła”	4 000 000	4 000 000	100	9 127
Browar Jastrzębie SA	4 002 000	3 877 275,83	96,88	4 345
Mazurska Manufaktura Alkoholi	4 249 995	2 538 924,50	59,74	1 010
Brokreacja	4 200 000	1 687 929,60	40,19	1135
Ogen.pl	4 198 810	1 396 337	33,26	592
Brodacz S.A	4 000 020	1 273 980	31,85	1 104
Wealthon Fund S.A.	2 000 000	1 252 700	62,64	264
Runmageddon S.A.	2 079 544	1 224 267,60	58,87	1 281
Studio Filmowe Panika S.A.	2 004 882	848 112	42,3	949
MC2 Innovations S.A.	699 979	815 423	116,49	266

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie www.beesfund.com [dostęp: 2019-12-19].

Z kolei działalność w ramach modelu crowdfundingu nagradzanego prowadzi portal Polakpotrafi.pl. Umożliwia ona realizację szerokiego spectrum projektów osób fizycznych (por. tabela 5). Na platformie obowiązuje zasada „wszystko albo nic”. Jeśli przed upływem czasu przewidzianego na uzyskanie dofinansowania dany projekt nie osiągnie zakładanego celu finansowego, wówczas wspierający otrzymują zwrot swoich wpłat w całości, a projektodawca nie uzyskuje wsparcia. Największe środki za pośrednictwem analizowanego portalu pozyskano na budowę Pomnika Armii Krajowej „Wstęga pamięci” u stóp Wawelu (koncepcja, zgodna z uchwałą Rady Miasta Krakowa, zakładała powstanie współczesnego kompleksu memoriału ku chwale polskiego wkładu w walkę o wolność narodu polskiego). W zamian za udzielone wsparcie darczyńcy mogli liczyć m.in. na: uwiecznienie swojego nazwiska na tablicy pamiątkowej w Ogrodzie Pamięci Pomnika AK u stóp Zamku Królewskiego na Wawelu. Do największych projektów zrealizowanych za pośrednictwem platformy Polakpotrafi.pl zaliczyć należy: (1) reaktywację czasopisma – „Secret Service” – poświęconego grom komputerowym (darczyńcy w ramach podziękowania mogli liczyć na

otrzymanie 1-6 egzemplarzy drukowanej wersji czasopisma oraz podziękowanie wydrukowane w pierwszym numerze reaktywowanego magazynu w sekcji Hall of Fame – ze wskazaniem ich imion oraz nazwisk), (2) wydanie książki pt. *Magistrala CAN od A do Z. Diagnostyka i programowanie w języku C* w wersji elektronicznej (ebook), a także przygotowanie lekcji wideo, biblioteki w języku C oraz profesjonalnych modułów elektronicznych i programów, pozwalających na przeprowadzenie przemyślanego procesu dydaktycznego (w zamian za wsparcie oferowano darczyńcom m.in. przeprowadzenie wykładów związanych z tematyką projektu, a także pakiet wyposażenia 10 stanowisk pracowni komputerowej szkoły wyższej w CAN OCTOPUS EDU), (3) wydanie satyrycznej gry karcianej Antyszczepionkowcy.biz, której celem było zwalczanie szkodliwych teorii spiskowych odnoszących się do tematyki szczepień (wspierający mogli uzyskać m.in. egzemplarze ww. gry, spersonalizowane certyfikaty wsparcia projektu czy specjalne podziękowanie od autorów gry zamieszczone w instrukcji do niej), (4) wydanie dwumiesięcznika „Kosmos dla Dziewczynek" adresowanego do czytelniczek w wieku 7-11 lat (darczyńcy w zamian za wsparcie mogli otrzymać m.in. pocztówkę z podziękowaniami, wejściówkę na spektakl dla dzieci „Nikt nic nie wie" w jednym z zaproponowanych terminów oraz okładkę pierwszego numeru z dedykacją od całego zespołu redakcyjnego), (5) wydanie pierwszego tomu autorskiej książki Tomasza Szyrwiela pt. *Bestiariusz Jeleniogórski* (w nagrodę za wsparcie można było otrzymać m.in. egzemplarze wydanej książki z podpisem autora i spersonalizowaną dedykacją, a także dwudniową wycieczkę w Karkonosze z jej autorem w jednym z trzech zaproponowanych terminów – w ramach tej nagrody zapewniano także nocleg w schronisku górskim), (6) stworzenie i wyposażenie nowej siedziby firmy FabLab (w zamian za wsparcie zaoferowano darczyńcom m.in. sesję portretową, usługę krawiecką w pogotowiu krawieckim SOS, uczestnictwo w kursie lutowania lub warsztatach introligatorskich), (7) wyprodukowanie filmu „Zrodzeni do szabli" (darczyńcy w zamian za wsparcie mogli otrzymać m.in. cyfrowy plakat filmu w wysokiej rozdzielczości, cyfrowy album ze zdjęciami z planu, wyszczególnienie z imienia i nazwiska w napisach końcowych filmu, podwójne zaproszenie na przedpremierowy pokaz filmu w Warszawie, a także zaproszenie na kolację z jego twórcami), (8) wydanie książki *Wkuwamy C. Majsterkuj razem ze mną* (wspierający m.in. mogli wziąć udział w kilkudniowych szkoleniach z zakresu programowania mikrokontrolerów w języku C zorganizowanych w szkołach lub firmach, a także praktycznych warsztatach w jednym z czterech miast w Polsce), (9) odbudowę zniszczonej w wyniku trzęsienia ziemi szkoły w Nepalu, do której uczęszczało 300 uczniów (darczyńcy w zamian za

wsparcie mogli liczyć m.in. na spotkanie z inicjatorem projektu – Maciejem Pastwą – w dowolnym miejscu w Polsce, imienne podziękowanie od uczennic i uczniów z odbudowywanej szkoły, a także dwutygodniowy pobyt w Nepalu połączony z wizytą w ww. szkole umożliwiający poznanie zarówno jej nauczycieli, jak i uczniów). Odnotować należy, że rodzaje otrzymywanych przez darczyńców nagród były uzależnione od wielkości udzielonego przez nich wsparcia.

W wyniku przeprowadzonych na portalu zbiórek w wielu przypadkach wysokość kwoty zebranego kapitału przekraczała wartość przedsięwzięcia – przykład może stanowić m.in. projekt opracowania gry karcianej Antyszczepionkowcy.biz, w którym zebrany kapitał o 1 347% przewyższał wartość projektu (por. tabela 5). W sumie od 2011 roku do 18 grudnia 2019 roku w ramach platformy Polakpotrafi.pl zebrano środki na realizację 1 878 projektów (projektodawcy na ich wykonanie pozyskali 21 998 840 zł).

Tabela 5. Charakterystyka parametrów finansowych największych projektów zrealizowanych za pośrednictwem platformy Polakpotrafi.pl

Nazwa projektu	Wartość projektu (w zł)	Zgromadzony kapitał (w zł)	% zebranego kapitału	Liczba wspierających
Pomnik Armii Krajowej „Wstęga pamięci" w Krakowie	300 000	385 615	128	1 569
Secret Service	93 000	284 110	305	3 688
REDBOOK – magistrala CAN od A do Z	35 000	207 172	591	355
Antyszczepionkowcy.biz – satyryczna gra karciana	10 000	134 785	1 347	1 622
Magazyn „Kosmos dla Dziewczynek"	93 712	131 269	140	1 367
Bestiariusz Jeleniogórski	75 000	121 341	161	585
Zakład, że się uda? Zbieramy na nową siedzibę FabLabu	100 000	112 954	112	1 580
Zrodzeni do szabli	70 000	104 566	149	515
YELLOWBOOK	26 000	102 741	395	625
Budujemy szkołę w Nepalu	100 000	102 172	102	782

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie https://polakpotrafi.pl/projekty/?typ=udane [dostęp: 2019-12-19].

Analogiczny model – crowdfundingu nagradzanego – przyjęła platforma Wspieram.to. W przypadku tego portalu także przyjęto zasadę „wszystko albo nic". Największe środki za pośrednictwem analizowanej platformy pozyskano na produkcję fabularnej gry Zew Cthulhu RPG wraz z zestawem dodatków.

Na projekt dokonano 7 980 wpłat na łączną kwotę 1 069 469 zł. W zamian za udzielone wsparcie darczyńcy mogli otrzymać m.in.: podręcznik z polskimi scenariuszami, a także zestawy dodatków do gry (np. klimatyczne mapy przedwojennego Gdańska i Krakowa). Do największych projektów zrealizowanych za pośrednictwem platformy Wspieram.to zaliczyć należy: (1) zorganizowanie w kilku polskich miastach spotkań z autorem książki *Hejtoholik* – Michałem Wawrzyniakiem, których celem było omówienie sposobów ochrony przed hejtem (darczyńcy w ramach podziękowania mogli otrzymać m.in.: wejściówki na jedno ze spotkań cyklu Trasy HejtBusters, czy też kompilację wideo najlepszych fragmentów z trasy), (2) realizację słuchowiska będącego adaptacją Starego i Nowego Testamentu i jego bezpłatne udostępnienie na stronie www.bibliaaudio.pl (darczyńcom zaoferowano m.in. imienne podziękowanie w formie dźwiękowej nagrane w formacie mp3 przez głównego narratora Biblii wraz z jej efektownym fragmentem, płyty CD zawierające zrealizowane słuchowisko oraz zaproszenie na wizytę do studia w Warszawie – połączoną z udziałem w warsztatach Jak realizować dźwięk?), (3) wydanie gry planszowej STWORZE, której celem było wciągnięcie graczy w świat słowiańskich legend i podań (wspierający mogli uzyskać m.in. egzemplarze ww. gry, czy e-mailowe podziękowania od autorów gry), (4) internetową zbiórkę Wirtualne Serce Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy (darczyńcy w zamian za wsparcie mogli otrzymać spersonalizowane wirtualne serca, w których środku znajdować się mogły ich imiona i nazwiska), (5) wyprodukowanie ekskluzywnej talii kart Y v2 i Y v3 (w nagrodę można było uzyskać m.in. zestawy talii kart, płyty DVD z kursem podstaw iluzji karcianej, a także bilety wstępu na 60-minutowe show sceniczne z możliwością spotkania iluzjonisty Y po pokazie), (6) wydanie gry planszowej o podróżach w czasie (w zamian za wsparcie zaoferowano darczyńcom m.in. podziękowania na stronie wydawnictwa, a także bezpłatne egzemplarze gry w polskiej wersji językowej wraz z dodatkami), (7) wyprodukowanie kooperacyjnej gry planszowej Liski: Ojojanie (wspierający mogli otrzymać przedpremierowe egzemplarze gry wraz z dodatkami). Odnotować należy, że w wyniku przeprowadzonych zbiórek w wielu przypadkach wysokość kwoty zebranego kapitału przekraczała wartość projektu – przykład może stanowić projekt opracowania fabularnej gry Zew Cthulhu RPG, w którym zebrany kapitał o 1 782% przewyższał wartość projektu (por. tabela 6).

Tabela 6. Charakterystyka parametrów finansowych największych projektów zrealizowanych za pośrednictwem platformy Wspieram.to

Nazwa projektu	Wartość projektu (w zł)	Zgromadzony kapitał (w zł)	% zebranego kapitału	Liczba wspierających
Zew Cthulhu RPG – gra fabularna	60 000	1 069 469	1 782	7 980
Hejtoholik – Hejtbusters czyszczą Polskę z hejtu	33 300	600 410	1 803	1 394
Biblia Audio Superprodukcja (cz. 2. Stary Testament)	576 700	582 647	101	1 933
STWORZE – gra planszowa	45 000	311 008	691	3 447
Wirtualne Serce WOŚP 2017	20 000	301 205	1 506	8 138
Karty Magia Y v2	38 000	295 462	777	4 125
T.I.M.E Stories	60 000	284 219	473	796
Liski: Ojojanie	30 000	276 052	920	2 188
BIBLIA AUDIO Superprodukcja (cz. 1. Nowy Testament)	200 000	272 028	136	1 194
Karty Magia Y v3	38 000	271 701	715	2605

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie https://wspieram.to/kategoria/zrealizowane/crowdfunding [dostęp: 2019-12-19].

W sumie od 2011 roku do 18 grudnia 2019 roku w ramach portalu Wspieram.to zebrano środki na realizację 2 091 projektów (projektodawcy na ich wykonanie pozyskali 24 966 243 zł).

Z kolei w ramach modelu crowdfundingu charytatywnego największą popularnością cieszy się platforma Siepomaga.pl. Portal działa w oparciu o formułę *flexible that* – a zatem zgromadzone podczas zbiórki środki są przekazane potrzebującym bez względu na to, czy została osiągnięta minimalna zakładana kwota wsparcia. W zamian za darowiznę na rzecz Fundacji Siepomaga – właściciela platformy – każdy potrzebujący otrzymuje swojego opiekuna odpowiedzialnego za rzetelne opisanie historii, a także za komunikację z mediami. Za pośrednictwem portalu zbierane są w głównej mierze środki na leczenie osób chorych –w szczególności dzieci (por. tabela 7). Największe wpłaty przy wykorzystaniu analizowanej platformy pozyskano na przeprowadzenie: przeszczepów szpiku i komórek macierzystych, operacji serca i płuc ratujących życie wykonanych poza granicami Polski (w Childrens Hospital w Stanford w Stanach Zjednocznych), operacji rekonstrukcji klatki piersiowej oraz kręgosłupa, leczenie onkologiczne (immunoterapia w Klinice w Greifswald w Niemczech) oraz zakup rocznej kuracji lekiem ostatniej szansy, który nie jest w Polsce refundowany (Nusinersen, Spinraza).

Tabela 7. Charakterystyka parametrów finansowych największych projektów zrealizowanych za pośrednictwem platformy Siepomaga.pl

Cel projektu	Wartość projektu (w zł)	Zgromadzony kapitał (w zł)	% zebranego kapitału	Liczba wspierających
Przeszczep szpiku i komórek macierzystych dla Kajetana	6 000 157,65	7 977 209,59	132,95	105 874
Operacja serca ratująca życie Emila u prof. Hanleya w USA	7 340 050,56	7 649 800,69	104,22	377 894
Przeszczep szpiku i komórek macierzystych dla Zuzi	5 906 003,34	6 021 761	101,96	80 580
Ratująca życie operacja wady serca i płuc Dawida u prof. Hanleya w USA	5 255 477,46	5 795 215	110,27	197 122
Ratująca życie operacja wady serca Oliwki u prof. Hanleya w USA	4 979 074,30	5 267 362,70	105,79	230 868
Lek ostatniej szansy – Nusinersen (Spinraza). Roczne leczenie dwójki dzieci: Bartłomieja i Weroniki	4 532 502,96	4 549 726,47	100,38	192 301
Ratująca życie operacja serca Gabrieli u prof. Hanleya z Childrens Hospital w Stanford	3 941 606,23	4 174 161	105,9	73 429
Leczenie drugiej wznowy neuroblastomy IV stopnia w klinice w Niemczech dla Kai	3 685 398,63	3 993 866,50	108,37	135 451
Leczenie Kordiana w ośrodku naukowym w USA		3 889 659,27	102,41	95 996
Ratująca życie operacja rekonstrukcji klatki piersiowej oraz kręgosłupa Karola	3 798 124,47	3 133 729,59	102,64	156 847

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie https://www.siepomaga.pl/potrzebujacy/rezultaty [dostęp: 2019-12-19].

W sumie od 2011 roku do 18 grudnia 2019 roku w ramach portalu Siepomaga.pl zebrano 556 287 617 zł od 4 098 246 darczyńców.

Z kolei przykładem platformy umożliwiającej realizację projektów zarówno w ramach modelu charytatywnego, jak i nagradzanego jest Zrzutka.pl. Portal ten działa w oparciu o formułę *flexible that*. Środki na dowolny cel mogą zbierać zarówno osoby fizyczne, jak i prawne. Do największych projektów zrealizowanych przy wykorzystaniu tej platformy zaliczyć należy: (1) wsparcie dla rodziny Tomasza Mackiewicza, polskiego himalaisty, który zginął podczas schodzenia ze szczytu Nanga Parbat, (2) sprowadzenie do kraju Polki poszkodowanej w wyniku katastrofy śmigłowca transportującego turystów do bazy w górach Tien Szan w Kirgistanie (doznała złamań w odcinku szyjnym i piersiowym, a także uszkodzeń rdzenia kręgowego), (3) opłacenie kosztów: czynszu, podjętych studiów oraz leczenia i rehabilitacji 21-letniego Piotra Radonia, mężczyzny bez rąk i nóg, (4) zakup specjalistycznego sprzętu do ratownictwa medycznego dla ratowników

Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, (5) zakup używanego ciągnika siodłowego dla irańskiego kierowcy, którego samochód ciężarowy zepsuł się w Polsce (przeprowadzony wobec zbyt wysokich kosztów czasochłonnego remontu, a także nieopłacalności holowania zepsutego samochodu do Iranu), (6) sfinansowanie zagranicznych wyjazdów na terapie antynowotworowe, (7) sfinansowanie inicjatyw Komitetu Obrony Demokracji (w szczególności wielkiej Manifestacji KOD-u i manifestacji solidarnościowych w innych miastach Polski), (8) opłacenie rehabilitacji 17-letniego Mateusza Horoszki, który w wyniku upadku z balkonu doznał złamania kręgosłupa, zmiażdżenia rdzenia kręgowego i porażenia kończyn dolnych czy (9) pomoc finansowa dla rodziny, która w wyniku pożaru straciła dom. Podkreślić należy, że zdecydowana większość ze zbiórek przeprowadzonych na platformie została zorganizowana w ramach modelu crowdfundingu charytatywnego (z przedstawionych w tabeli 8. przedsięwzięć jedynie projekt zakupu specjalistycznego sprzętu do ratownictwa medycznego dla ratowników TOPR odbył się w ramach modelu crowdfundingu nagradzanego – darczyńcy w zamian za wsparcie mogli zwiedzić bazę śmigłowca TOPR w ustalonym wcześniej terminie).

Tabela 8. Charakterystyka parametrów finansowych największych projektów zrealizowanych za pośrednictwem platformy Zrzutka.pl

Nazwa projektu	Wartość projektu (w zł)	Zgromadzony kapitał (w zł)	% zebranego kapitału	Liczba wspierających
Gdzieś na szczycie góry, wszyscy spotkamy się	500 000	704 975	140	12 100
Pomóż Ani wrócić do Polski	255 000	330 626	129	4 718
Pokonał chorobę, może przegrać z brakiem pieniędzy	30 000	308 210	6 039	1 027
Zakup specjalistycznego sprzętu do ratownictwa medycznego dla ratowników TOPR	250 000	285 755	114	6 375
Zakup ciągnika siodłowego, aby móc wrócić do Iranu	99 000	240 089	242	5 624
Nowoczesna terapia protonowa w walce z rakiem mózgu w Czechach szansą na wyleczenie	210 000	218 006	103	967
Leczenie nowotworu żołądka w niemieckiej klinice Doktor Kilarski	120 000	217 057	180	2 286
Walczymy w obronie demokracji w Polsce	20 000	203 685	1018	2 143
Pomóżmy Mateuszowi stanąć na nogi!	200 000	200 935	100	4 230
Pożar zabrał wszystko 7-osobowej rodzinie – pomożemy?	150 000	199 175	132	1 665

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie https://zrzutka.pl/katalog?categories%5B%5D=1&types%5B%5D=all&dateCreated=&gathered=&paid=&successful=1&term=&sort=most_funds [dostęp: 2019-12-19].

Podkreślić należy, że w sumie w okresie od 2011 roku do 18 grudnia 2019 r. w ramach portalu Zrzutka.pl zebrano 161 172 664 zł od 346 130 darczyńców.

Wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika, że crowdfunding jest względnie nowym, ale również perspektywicznym sposobem finansowania szerokiego spectrum przedsięwzięć społeczno-gospodarczych w Polsce. Dzięki jego pojawieniu się w tym kraju – zarówno osoby fizyczne, jak i początkujący przedsiębiorcy mogą realizować projekty, które nie uzyskałyby wsparcia tradycyjnych inwestorów w ramach klasycznych form wspierania przedsiębiorczości. Podkreślić należy, że chociaż platformy crowdfundingowe działają w Polsce zaledwie od kilkunastu lat – już odnotowały znaczące sukcesy w zakresie sfinansowania prezentowanych projektów (świadczyć o tym może chociażby wielkość transakcji dokonywanych za ich pośrednictwem). Dzięki istnieniu crowdfundingu na rynek trafia coraz więcej unikalnych produktów przeznaczonych dla niszowych odbiorców, które przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb coraz to większego grona ludzi. Ponadto platformy crowdfundingowe (w szczególności te, działające w ramach modelu charytatywnego) odgrywają niezwykle istotną funkcję społeczną – umożliwiając udzielenie pomocy osobom potrzebującym wsparcia. Prognozować należy, że w ciągu następnych lat następował będzie nie tylko wzrost wartości transakcji na rynku crowdfundingowym w Polsce, lecz także pojawiać się na nim będą kolejne portale – w tym także te, działające w oparciu o modele współcześnie niewystępujące w tym kraju (np. model pożyczkowy oraz hybrydowy).

Bibliografia

1. Cunningham W. M. (2012), *The Jobs Act Crowdfunding for Small Businesses and Startups*, New York.
2. Dziuba D. (2015), *Ekonomika Crowdfundingu, zarys problematyki badawczej*, Warszawa.
3. Jędrasek S. (2018), *„Equity Crowdfunding" jako sposób finansowania innowacyjnych przedsięwzięć. Analiza projektów na portalu Beesfund.com*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości – wymiar krajowy, regionalny, lokalny ze szczególnym uwzględnieniem powiatu tarnobrzeskiego*, red. G. Wilk-Jakubowski, A. Buś-Bidas, Łódź–Warszawa.
4. Kędzierska-Szczepaniak A., Szopik-Depczyńska K. (2017), *Polskie platformy crowdfundingowe na przykładzie Polakpotrafi.pl*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 5 (89).

5. Król K. (2013), *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Warszawa.
6. Liebert F., Trzeciak M. (2017), *Portal crowdfundingowy jako narzędzie wspierające realizację małych projektów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej",seria: „Organizacja i Zarządzanie", z. 114.
7. Macios J. (2018), *Czy zdaniem przedsiębiorców warto podjąć decyzje o zbiórce na portalu crowdfundingowym?*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", seria: „Organizacja i Zarządzanie", z. 130.
8. Spoz A. (2016), *Crowdfunding – nowinka czy nowy perspektywiczny model finansowania projektów biznesowych?* „Roczniki Ekonomii i Zarządzania, t. 8 (44), nr 1.
9. Wiśniewski T. (2019), *Determinanty rozwoju rynku crowdfundingu inwestycyjnego w Europie*, „Studia BAS", nr 1 (57).
10. Ziobrowska J. (2016), *Crowdfunding jako nowoczesna forma wsparcia przedsięwzięć społecznych, kulturowych i biznesowych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 3.

Netografia

1. http://megatotal.pl [dostęp: 2019-12-19].
2. https://beesfund.com [dostęp: 2019-12-19].
3. https://polakpotrafi.pl/projekty/?typ=udane [dostęp: 2019-12-19].
4. https://wspieram.to/kategoria/zrealizowane/crowdfunding [dostęp: 2019-12-19].
5. https://www.kickstarter.com/help/stats [dostęp: 2019-12-19].
6. https://www.siepomaga.pl/potrzebujacy/rezultaty [dostęp: 2019-12-19].
7. https://www.statista.com/outlook/335/146/crowdfunding/poland#market-revenue [dostęp: 2019-12-19].
8. https://www.statista.com/statistics/1078273/global-crowdfunding-market-size [dostęp: 2019-12-19].
9. https://zrzutka.pl/katalog?categories%5B%5D=1&types%5B.%5D=all&dateCreated=&gathered=&paid=&successful=1&term=&sort=most_funds [dostęp: 2019-12-19].

Crowdfunding as a method of financing social and economic projects in Poland

Abstract

This article will analyze crowdfunding – understood as a method of financing social and economic projects in Poland. The theoretical part of article presents both the definition and types of crowdfunding. In the further part of this paper, forecasts of increase in the value of transactions on the global and Polish crowdfunding market were presented. The article also provides a characteristic of selected Polish crowdfunding platforms. Moreover, using descriptive and statistical analysis, financial parameters of the largest projects implemented through the most popular contemporary crowdfunding platforms in Poland were presented.

Keywords: crowdfunding, community funding, crowdfunding platform, crowdfunding projects

Radosław Harabin
ORCID 0000-0002-5180-5840
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Źródła finansowania i sposoby budżetowania wydatków na zarządzanie kryzysowe w Polsce

Streszczenie

W artykule zaprezentowano ustalenia na temat źródeł i sposobów budżetowania zarządzania kryzysowego w Polsce. Jego treść oparto na wynikach analiz budżetów administracji publicznej oraz sprawozdań z ich wykonania w latach 2016-2018. Wykazano, w których podziałkach klasyfikacji budżetowej należy szukać zapisanych wydatków na zarządzanie kryzysowe. Ustalenia dotyczą zarówno administracji rządowej, jak i samorządowej. Element argumentacji stanowią porównania kwot wybranych wydatków na zarządzanie kryzysowe. Artykuł zawiera ustalenia, które mogą zostać wykorzystane w dalszych analizach finansowania zarządzania kryzysowego.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, finansowanie, finansowanie zarządzania kryzysowego, klasyfikacja budżetowa

Wprowadzenie

Zgodnie z założeniami teorii systemów: „system to zbiór elementów i zachodzących między nimi relacji. Z kolei stosowanie metody systemowej wymaga przestrzegania kilku rygorów: ścisłość – system powinien być określony, aby wiadomo było, co do niego należy, a co nie należy; niezmienność – określenie systemu powinno być niezmienne w całym toku rozważań; zupełność – […] system nie może zawierać elementów nienależących do żadnego z jego podsystemów; rozłączność – system nie może zawierać elementów należących do kilku systemów naraz; funkcjonalność – systemy powinny być wyodrębniane ze względu na spełniane funkcje, a nie ze względu na oddzielność przestrzenną" [Mazur, 1976, s. 3-5]. Funkcjonalność jest elementem kluczowym do wydzielenia systemu, w tym również systemu zarządzania kryzysowego. Nadsystemy i podsystemy

w analizie zarządzania kryzysowego będą spełniały wzajemne funkcje wsparcia i koordynacji na rzecz ochrony fizycznej osób, mienia i środowiska określonego terytorium. Co jednak ważne, każdy system, oprócz wymienionych warunków jago wyróżnienia, powinien posiadać ściśle określone zasilanie, bez którego traci zdolność do działania. W przypadku systemu zarządzania kryzysowego jedną z form zasilania – i wydaje się, że kluczową – jest jego finansowanie. Zgodnie z zamysłem ustawodawcy opiera się ono na budżetach jednostek administracji publicznej, jako zasadniczych źródłach finansowania wydatków. Tym samym rozpoznanie zasad i form budżetowania jest kluczowym zagadnieniem do ewentualnej dalszej oceny efektywności wykorzystania środków przez elementy systemu. Dlatego też z punku widzenia prezentowanego artykułu istotnym jest ustalenie, w jaki sposób w Polsce dokonuje się budżetowania wydatków na zarządzanie kryzysowe. Jest to zasadniczy problem badawczy artykułu.

Celem artykułu jest ustalenie elementów klasyfikacji budżetowej oraz zasad finansowania, które dotyczą zarządzania kryzysowego, a które w późniejszym terminie mogą posłużyć jako ustalenia wyjściowe dla oceny skali wydatków na zarządzanie kryzysowe i ich efektywności. Innymi słowy celem badań było ustalenie metod budżetowania, tak aby można było skalkulować całość środków przeznaczanych na zarządzanie kryzysowe w wybranych budżetach administracji publicznej. Z racji tego, że w Polsce źródłami finansowania zarządzania kryzysowego są budżety samorządów oraz budżet państwa, to one stały się zasadniczym przedmiotem badań. Za najbliższe zastosowanym metodom badawczym należy uznać (określane przez Erla Babbie jako metody niereaktywne) analizy aktów normatywnych oraz tekstów źródłowych. Analizie poddano zapisy ustaw i uchwał budżetowych, ale również sprawozdań z ich wykonania w latach 2016-2018.

Źródła i sposób budżetowania – informacje wstępne

Podstawowym aktem regulującym kwestie finansowania zarządzania kryzysowego w Polsce jest ustawa o zarządzaniu kryzysowym z 26 kwietnia 2007 roku. Ustawodawca wymienił w niej źródła finansowania zadań rezerwowanych dla organów odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe w Polsce. Zasadniczo sprowadzają się one do dwóch możliwości pokrywania wydatków, tj. budżetu państwa oraz budżetu samorządów terytorialnych. Należy jednak zastrzec, że „finansowanie wykonywania zadań własnych z zakresu zarządzania kryzysowego na poziomie gminnym, powiatowym i wojewódzkim planuje się w ramach budżetów odpowiednio:

gmin, powiatów i samorządów województw" [Ustawa, 2007, art. 26 ust. 1] zaś finansowanie „zadań z zakresu zarządzania kryzysowego na poziomie krajowym planuje się w ramach budżetu państwa w częściach, którymi dysponują wojewodowie, minister właściwy do spraw wewnętrznych i inni ministrowie kierujący działami administracji rządowej oraz centralne organy administracji rządowej" [Ustawa, 2007, art. 26 ust. 2]. Dodatkowo, w wąskim zakresie, istnieje możliwość finansowania zadań z zakresu zarządzania kryzysowego z budżetu środków europejskich [Rada Ministrów, 2019, s. 2].

Na poziomie krajowym wydatki na zarządzanie kryzysowe planuje się w budżecie państwa „w częściach, którymi dysponują wojewodowie, minister właściwy do spraw wewnętrznych i inni ministrowie kierujący działami administracji rządowej oraz centralne organy administracji rządowej" [Ustawa, 2007, art. 26 ust. 2]. Dysponenci części budżetowej oznaczają m.in kierowników jednostek, właściwych ministrów, kierowników urzędów centralnych, wojewodów oraz kierowników państwowych jednostek organizacyjnych, które nie są organami władzy lub administracji rządowej, dysponujących częściami budżetu państwa [Ustawa, 2009, art. 2 ust. 8].

Budżetowanie prowadzi się w oparciu o klasyfikację budżetową, która oznacza sposób systematyzacji środków publicznych oraz wydatków i rozchodów publicznych według części działów, rozdziałów i paragrafów [Rozporządzenie Ministra Finansów, 2010, § 1]. Części budżetowe wyznacza Minister Finansów. Na obecną chwilę wyróżnia się 97 części [Obwieszczenie Ministra Finansów, 2016, § 1; Rozporządzenie Ministra Finansów i Rozwoju, 2017, 74, § 1 ust 1][1]. Dochody publiczne, wydatki publiczne, dochody pochodzące z prowadzonej działalności oraz pochodzące z innych źródeł, a także środki pochodzące z budżetu UE i ze źródeł zagranicznych niepodlegających zwrotowi klasyfikuje się według działów i rozdziałów, które określają rodzaj działalności; paragrafów, określających rodzaj dochodu, przychodu lub wydatku. Przychody pochodzące: ze sprzedaży papierów wartościowych, z prywatyzacji majątku Skarbu Państwa oraz majątku jednostek samorządu terytorialnego, ze spłat pożyczek i kredytów udzielonych ze środków publicznych, z otrzymanych pożyczek i kredytów oraz z innych operacji finansowych, a także rozchody publiczne, klasyfikuje się według paragrafów określających źródło przychodu lub rodzaj rozchodu [Ustawa, 2009, art. 13]. Działy wyodrębnia się na podstawie kryterium obszarów działalności publicznej. Przykła-

[1] W 2017 roku klasyfikacji budżetowej uchylono część 36 Skarb Państwa. Por. Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie klasyfikacji części budżetowych oraz określenia ich dysponentów, Dz.U. z 2016 r., poz. 1026, § 1 z Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 9 stycznia 2017 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji części budżetowych oraz określenia ich dysponentów, Dz.U. z 2017 r. poz. 74, § 1 ust 1.

dowo wyróżnia się: 010 Rybołówstwo i łowiectwo; 750 Administracja publiczna; 754 Bezpieczeństwo i obrona przeciwpożarowa. Rozdziały stanowią pogłębienie klasyfikacji działowej i wyróżnia się je na podstawie kryterium rodzaju działalności (np. 75478 Usuwanie skutków klęski żywiołowej, 75421 Zarządzanie kryzysowe) albo w oparciu o podmiot realizujący zadanie publiczne (np. 75406 Straż Graniczna, 75073 Urząd do Spraw Cudzoziemców, 85132 Państwowa Inspekcja Sanitarna czy 75409 Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej, 75011 Urzędy wojewódzkie). Paragrafy grupują dochody wg ich źródeł, natomiast wydatki wg ich przeznaczenia [Ustawa, 2017]. W oparciu o części, działy, rozdziały, a także paragrafy dokonuje się budżetowania wydatków na zarządzanie kryzysowe.

Sposoby klasyfikacji wydatków na zarządzanie kryzysowe w budżecie państwa

Rozpoczynając od charakterystyk części budżetowych jako źródeł finansowania zarządzania kryzysowego należy wyjaśnić, że zgodnie z literaturą przedmiotu „wydatki na realizację zadań z zakresu zarządzania kryzysowego (są ponoszone RH] w ramach trzech części budżetowych: (1) sprawy wewnętrzne (mieściły się w przedziale od 2 977 tys. zł w roku 2008 do 8 475 tys. zł w 2014 roku), (2) oświata i wychowanie (od 3 tys. zł w latach 2011-2013 do 50 tys. zł w 2009 roku (w 2017 roku wydatki wyniosły 4 tys. zł, natomiast w 2018 5 tys. zł., RH) oraz (3) kultura i ochrona dziedzictwa narodowego [wydatki w ramach tej części budżetowej poniesiono jedynie w 2011 roku – wyniosły one 12 tys. zł biorąc pod uwagę dane do 2017 roku, w 2018 roku wydatkowano kwotę 50 tys. RH]" [Wilk-Jakubowski, 2017, s. 241]. Wymienione źródła finansowania zarządzania kryzysowego należy uzupełnić jeszcze o kwoty zapisane w części 85 Budżety wojewodów, część 83, dział 758 Rezerwa środki na finansowanie działań w zakresie rezerw strategicznych, w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa i obronności państwa, bezpieczeństwa, porządku i zdrowia publicznego oraz wystąpienia klęski żywiołowej lub sytuacji kryzysowej (przykładowo w roku 2017 wynosiła 89 000 tys. zł) [Ustawa, 2017], a także o niektóre wydatki zaplanowane w części 12 – Administracja publiczna, których dysponentem jest minister do spraw wewnętrznych i administracji [Rada Ministrów, 2019, s. 2].

Zgodnie z intencją ustawodawcy źródłem finansowania zadań własnych wynikających z ustawy o zarządzaniu kryzysowym są dochody na realizację zadań własnych, ujmowane według klasyfikacji budżetowej w dziale 750 Administracja

publiczna [Uzasadnienie do ustawy, 2007, s. 12]. W praktyce wydatki na zarządzanie kryzysowe najczęściej zapisywane są w dziale 754 Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa w rozdziałach 75421 Zarządzanie kryzysowe, a także 75478 Usuwanie skutków klęsk żywiołowych. W układzie zadaniowym budżetu państwa zestawienie wydatków wskazanych dwóch rozdziałów traktuje się jako łączne nakłady na zarządzanie kryzysowe [Rada Ministrów, 2019, s. 27] (co zresztą jest zgodne z teoretycznym podejściem do zarządzania kryzysowego, gdzie reagowanie i odbudowa stanowią dwie fazy tego samego procesu). Uzupełniają je wydatki również z innych rozdziałów klasyfikacji budżetowej. W przypadku województw są to wydatki zapisane w rozdziale 75011 – przeznaczone na: „(1) koordynację przedsięwzięć z zakresu zarządzania kryzysowego i przeciwdziałania zagrożeniom, w tym terrorystycznym. (2) Przeciwdziałanie wystąpieniu skutków klęsk żywiołowych (oraz ich usuwanie). (3) Utrzymanie centrum zarządzania kryzysowego oraz funkcjonowania monitoringu zagrożeń. (4) Opracowywanie procedur związanych z zarządzaniem kryzysowym i ochroną infrastruktury krytycznej oraz współpracę z organizacjami międzynarodowymi (wszystkie zaklasyfikowane do podrozdziału 75011). (5) Funkcjonowanie i rozwój systemu powiadamiania ratunkowego – SPR (numer 112) (rozdziały 75081, 85144)”[Załącznik, 2018, zadanie 2.4]. Co zasadniczo pozostaje zbieżnym przydzieleniem wydatków z podziałem zadań budżetowych na szczeblu centralnym [Rada Ministrów, 2019, s. 27].

W ramach części 42 Sprawy wewnętrzne, środki zapisane w rozdziale 75421 stanowią głównie wydatki etatowe Rządowego Centrum Bezpieczeństwa (wydatki na utrzymanie 61 stanowisk w kwocie 7 377 tys. zł względem ogółu zapisanych wydatków w rozdziale na kwotę 8 193,7 tys. zł.) [Najwyższa Izba Kontroli, 2017, s. 34, 37]. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa jest państwową jednostką budżetową niewykazywaną w częściach budżetu poświęconych jednostkom budżetowym. Co wskazuje dodatkowo na ulokowanie wydatków centrum w części 42 [Ustawa, 2009, art. 11 ust 1][2].

Należy jednak podkreślić, że wydatki na zarządzanie kryzysowe w części 42 budżetu państwa stanowią dużo szersze źródło finansowania systemu. Porównując sprawozdanie ogólne z wykonania budżetu oraz sprawozdanie szczegółowe z wykonania części 42 [Najwyższa Izba Kontroli, 2017, s. 34; Rada Ministrów,

[2] Rządowe Centrum Bezpieczeństwa jako państwowa jednostka budżetowa nie posiada osobowości prawnej. Jej gospodarowanie finansami jest ściśle uzależnione od budżetu państwa. Swoje wydatki pokrywa bezpośrednio z budżetu, a pobrane dochody odprowadza na rachunek dochodów budżetu państwa. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2018 r. poz. 62, 1000, 1366, 1669 i 1693, art. 11 ust 1.

2019, s. 2] należy stwierdzić, że ustawodawca w części 42 bierze pod uwagę również inne rozdziały aniżeli wyłącznie zapisy rozdziału 75421.

Tabela 1. Porównanie wydatków zapisanych w części 42 i w rozdziale 75421 części 42

Rok	Środki z budżetu państwa przeznaczone do dyspozycji dysponenta części 42 – Sprawy wewnętrzne zaplanowane/wydatkowane	Środki przeznaczone do dyspozycji dysponenta części 42 i zapisane w rozdziale 75421 – Zaplanowane/wydatkowane
2018	155 531 tys. zł/ 179 157 tys. zł	8 271 tys. zł/ 8 194 tys. zł
2017	150 931 tys. zł/ 153 806 tys. zł	7 643 tys. zł/ 7 637 tys. zł
2016	137 111 tys. zł/ 143 362 tys. zł	7 578 tys. zł/ 7 557 tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rada Ministrów, Informacja o wykonaniu wydatków w układzie zadaniowym w 2018, 2017, 2016 roku oraz Aneks 2. Zestawienie planowanych i poniesionych wydatków budżetu państwa i budżetu środków europejskich w 2018 r. w układzie zadań budżetowych, s. 2.

Rozbieżności w kwotach zapisanych w części 42 na zarządzanie kryzysowe oraz w jej rozdziale 74421 Zarządzanie kryzysowe – jednoznacznie wskazują na konieczność zapisywania środków na zarządzanie kryzysowe również w innych rozdziałach omawianej części.

Przykładu konieczności budżetowania wydatków na zarządzanie kryzysowe w innych rozdziałach niż 75421 dostarcza również analiza części 85 (Wydatki wojewodów) budżetu państwa. Analiza wydatków budżetowych województw wskazuje na rozbieżności w klasyfikacji wydatków na zarządzanie kryzysowe. Okazuje się, że np. wydatki województwa świętokrzyskiego na zarządzanie kryzysowe na rok 2017 zostały zapisane w dziale 750. Wydatki na zarządzanie kryzysowe oraz przeciwdziałanie i usuwanie skutków klęsk żywiołowych zaklasyfikowano do rozdziału 75011, paragrafy: 4020, 4040, 4110, 4120, 4170 na łączną kwotę 759, 382 tys. zł, z czego 377, 311 tys. zł pochłonęło utrzymanie Wojewódzkiego Centrum Zarządzania Kryzysowego; 299, 650 tys. zł. przeznaczono na opracowywanie procedur związanych z zarządzaniem kryzysowym i ochroną infrastruktury krytycznej oraz współpracę z organizacjami międzynarodowymi; 82, 421 tys. zł. na szkolenia i ćwiczenia administracji publicznej w zakresie zarządzania kryzysowego i komunikacji kryzysowej. Wydatkowano również środki na funkcjonowanie i rozwój systemu powiadamiania ratunkowego (rozdziały 75081, 85144) [Załącznik 2018, zadanie 2.4]. W budżecie województwa świętokrzyskiego nie zapisano żadnych wydatków w rozdziale 75421, co jest również zgodne z podziałem środków w części 85 (Wydatki województw) budżetu państwa, gdzie na zarządzanie kryzysowe w województwie świętokrzyskim w rozdziale 75421 nie zapisano wydatków. Szczegółowy podział środków

w rozdziałach 75421 dla poszczególnych województw w latach 2016-2018 przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Wysokość wydatków poniesionych na realizację zadań z zakresu zarządzania kryzysowego w budżetach województw w latach 2016-2018 zapisanych w rozdziałach 75421

Województwo	Wysokość wydatków zapisanych w rozdziale 75421 w 2018 r.	Wysokość wydatków zapisanych w rozdziale 75421 w 2017 r.	Wysokość wydatków zapisanych w rozdziale 75421 w 2016 r.
dolnośląskie	586 tys. zł.	174 tys. zł.	253 tys. zł.
kujawsko-pomorskie	1 147 tys. zł.	509 tys. zł.	412 tys. zł.
lubelskie	1 204 tys. zł.	23 tys. zł.	23 tys. zł.
lubuskie	1 318 tys. zł.	128 tys. zł.	287 tys. zł.
łódzkie	1 627 tys. zł.	133 tys. zł.	71 tys. zł.
małopolskie	642 tys. zł.	80 tys. zł.	81 tys. zł.
mazowieckie	6 384 tys. zł.	152 tys. zł.	1 126 tys. zł.
opolskie	372 tys. zł.	137 tys. zł.	274 tys. zł.
podkarpackie	923 tys. zł.	63 tys. zł.	76 tys. zł.
podlaskie	682 tys. zł.	7 tys. zł.	10 tys. zł.
pomorskie	1 815 tys. zł.	45 tys. zł.	45 tys. zł.
śląskie	1 358 tys. zł.	689 tys. zł.	585 tys. zł.
świętokrzyskie	448 tys. zł.	brak klasyfikacji 75421	brak klasyfikacji 75421
warmińsko-mazurskie	810 tys. zł.	355 tys. zł.	314 tys. zł.
wielkopolskie	3 340 tys. zł.	1 059 tys. zł.	914 tys. zł.
zachodniopomorskie	4 132 tys. zł.	286 tys. zł.	179 tys. zł.
ogółem	26 787 tys. zł.	3 840 tys. zł.	4 651 tys. zł.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2017 roku, t. II, Warszawa 2018.

Podobne rozwiązanie jak w województwie świętokrzyskim przyjęto w województwie małopolskim, z tą różnicą, że zadysponowano środki również w rozdziale 75421. Całość wydatków przeznaczonych w rozdziałach 75011 oraz 75421 na zarządzanie kryzysowe w 2017 roku wyniosła 1 720, 991 tys. zł. Z czego ponownie wydatki na utrzymanie – w tym również wydatki etatowe – centrum zarządzania kryzysowego zostały zapisane w rozdziale 75011 [Załącznik, 2017b, zadanie 2.4]. W województwie łódzkim w 2017 roku w ten sam sposób przeznaczono na zarządzanie kryzysowe 883 tys. zł [Załącznik, 2017a, zadanie 2.4].

W sprawozdaniach budżetowych można odnaleźć inne dodatkowe sposoby zakwalifikowania wydatków przeznaczanych na zarządzanie kryzysowe. W województwie lubelskim w 2017 roku w ramach rozdziału 75011 utworzono paragraf 6069 – Wydatki na zakupy inwestycyjne jednostek budżetowych. Była to część budżetowa, gdzie zapisano ewentualną dotację z RPO Województwo Lubelskie na projekt dotyczący również zarządzania kryzysowego [Analiza, 2017, s. 190].

Co jednak istotne z punktu widzenia prowadzonej argumentacji, całościowe wydatki na zarządzanie kryzysowe – w części 85 Wojewodowie – budżetu państwa znacząco odbiegają od tych zapisanych w rozdziale 75421. Różnice przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Porównanie wydatków zapisanych w części 85 i w rozdziale 75421 części 85

Rok	Środki z budżetu państwa na zarządzanie kryzysowe przeznaczone do dyspozycji dysponentów części 85 Wojewodowie zaplanowane/wydatkowane	Środki przeznaczone do dyspozycji dysponentów części 85 Wojewodowie i zapisane w rozdziale 75421 Zaplanowane/ wydatkowane
2018	107 924 tys. zł./879 834 tys. zł.	29 577 tys. zł./26 787 tys. zł.
2017	103 744 tys. zł./589 945 tys. zł.	3 932 tys. zł./3 840 tys. zł.
2016	102 798 tys. zł./611 665 tys. zł.	8 388 tys. zł./4 651 tys. zł.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rada Ministrów, Informacja o wykonaniu wydatków w układzie zadaniowym w 2018, 2017, 2016 roku; Aneks 2. Zestawienie planowanych i poniesionych wydatków budżetu państwa i budżetu środków europejskich w 2018 r. w układzie zadań budżetowych, s. 2.

Sprawozdania z wykonania budżetu państwa zawierają informacje na temat całościowych wydatków na zarządzanie kryzysowe w danym roku. Pomimo że pomijają one wydatki z części 24 oraz 30, to jednak, wobec relatywnie bardzo niskich nakładów ponoszonych ze wspominanych części budżetowych, stanowią one miarodajny wskaźnik skali wydatków. Całościowe zestawienie wydatków pomija również zapisy części 83. budżetu państwa. Jako że jest to rezerwa celowa, nie zawsze jest ona wydatkowana. Poniżej zamieszczono porównanie rocznych wydatków na zarządzanie kryzysowe w Polsce, które należy uznać za właściwą ocenę wysokości kwot przeznaczonych na organizację i funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w Polsce.

Tabela. 3. Porównanie całościowych wydatków na zarządzanie kryzysowe w latach 2016--2018 z uwzględnieniem wydatków z budżetu środków europejskich

Rok	Całościowe środki z budżetu państwa przeznaczone na zarządzanie kryzysowe (bez uwzględnienia rezerwy celowej) planowane/wydatkowane	Wysokość partycypacji środków z budżetu europejskiego w całościowej kwocie wydatków na zarządzanie kryzysowe planowane/wydatkowane
2018	277 759 tys. zł/1 077 188 tys. zł	151 tys. zł./84 tys. zł
2017	275 017 tys. zł/786 408 tys. zł	321 tys. zł./93 tys. zł
2016	267 261 tys. zł/767 752 tys. zł	273 tys. zł./7 tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rada Ministrów, Informacja o wykonaniu wydatków w układzie zadaniowym…, op. cit.; Aneks 2. Zestawienie planowanych i poniesionych wydatków…, op. cit., s. 2.

Gwoli podsumowania, kalkulując wydatki na zarządzanie kryzysowe z budżetu państwa, należy brać pod uwagę zapisy w częściach 17 Administracja publiczna, 24 Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, 30 Oświata i wychowanie, 42 Sprawy wewnętrzne, 83 Rezerwy celowe, 85 Wojewodowie. Najczęściej kwestii zarządzania kryzysowego dotyczą działy 750, 754, a także rozdziały 75011, 75421, 75478, choć dopuszcza się również zapisy w innych rozdziałach klasyfikacji budżetowej. Odstępstwem od normy w budżetowaniu wydatków jest pozyskanie 2 491 tys. zł. na zarządzanie kryzysowe z budżetu środków unijnych przez Ministerstwo Zdrowia w 2018 roku. Tym samym dodatkową częścią, w której zapisano środki na zarządzanie kryzysowe była w 2018 r. część 46 Ministerstwo Zdrowia. Porównanie całościowego zestawienia środków przeznaczonych na zarządzanie kryzysowe w budżecie państwa z ustaleniami na temat wydatków zapisanych w działach i rozdziałach budżetu świadczy o ich niejednoznacznym sposobie budżetowania. Rozdział 75421, tytularnie przeznaczony na zarządzanie kryzysowe, zawiera zapis jedynie niewielkiego odsetka wydatków całościowych.

Źródła finansowania i sposoby budżetowania wydatków na zarządzanie kryzysowe na szczeblu samorządowym

Jednostki samorządu terytorialnego zostały zobligowane do utworzenia w ramach budżetów „rezerwy celowej na realizację zadań własnych z zakresu zarządzania kryzysowego w wysokości nie mniejszej niż 0,5% wydatków budżetu jednostki samorządu terytorialnego, pomniejszonych o wydatki inwestycyjne, wydatki na wynagrodzenia i pochodne oraz wydatki na obsługę długu" [Ustawa, 2007, art. 26, ust. 4]. Tworzonej przy zastrzeżeniu, że suma rezerw celowych nie może przekroczyć 5% wydatków budżetu jednostki samorządu terytorialnego [Ustawa, 2009, art. 140]. Zgodnie z wyjaśnieniami ustawodawcy, wprowadzenie rezerwy budżetowej wynikało z przeprowadzonych konsultacji społecznych. Początkowo, na podstawie ustaleń z samorządowcami, ustawodawca wprowadził obowiązek tworzenia rezerwy celowej w wysokości do 1% bieżących wydatków budżetu jednostki samorządu terytorialnego, pomniejszonych również o zamknięty katalog wydatków [Uzasadnienie, 2007, s. 12]. Jednakże nowelizacja ustawy z 17 lipca 2009 roku ustanowiła aktualne brzmienie przepisu. Uznano, że wielkość kwoty do 1% może być odczytywana jako kwota zerowa [Wilk-Jakubowski, 2019, s. 82]. Określenie „nie mniejszej niż 0,5%" wyznaczyło dolną wysokość rezerwy.

Nie ograniczyło jednak decyzji jednostek samorządu terytorialnego o ewentualnym zwiększeniu wydatków [Uzasadnienie, 2007, s. 11].

Zgodnie z Konstytucją RP, jednostki samorządu terytorialnego powinny mieć zapewnioną partycypację w dochodach publicznych, w zakresie odpowiednim do przypadających im zadań. W myśl ustawy zasadniczej źródłami pochodzenia finansów samorządu są: dochody własne, subwencje ogólne oraz dotacje celowe z budżetu państwa [Konstytucja, 1997, art. 167 ust 1 i 2]. Zgodnie z ustawą o zarządzaniu kryzysowym dotacje celowe przyznawane są w przypadku zadań zleconych z zakresu obowiązków administracji rządowej. Ustawodawca podkreślił, że wysokość subwencji powinna być wystarczająca do realizacji powierzonego zadania [Ustawa, 2007, art. 26 ust. 3]. Należy zwrócić uwagę, że twórcy normatywnych podstaw zarządzania kryzysowego pominęli w przytoczonym przepisie inne możliwości dotacji celowych. Zgodnie z ustawą o dochodach jednostek samorządu terytorialnego dotacje celowe mogą obejmować również: inne zadania zlecone ustawami; zadania realizowane na mocy porozumień zawartych z organami administracji rządowej; usuwanie bezpośrednich zagrożeń dla bezpieczeństwa i porządku publicznego, skutków powodzi i osuwisk ziemnych oraz skutków innych klęsk żywiołowych; finansowanie lub dofinansowanie zadań własnych; realizację zadań wynikających z umów międzynarodowych [Ustawa, 2003, art. 8 ust 1]. Tym samym należy pamiętać, że samorządy mogą otrzymywać dotacje celowe w szerszym zakresie – także na zarządzanie kryzysowe – na podstawie odrębnej ustawy.

Powiaty – w tym miasto na prawach powiatu – mogą również otrzymać dodatkowe dotacje celowe z budżetu państwa w postaci subwencji na realizację zadań powiatowych inspekcji oraz straży [Ustawa, 2003, art. 8 ust 2], które stanowią część administracji zespolonej [Ustawa, 1998, art. 4 ust 2, art. 33b]. Jest to rozwiązanie, które poszerza – lecz co prawda dotyczy wyłącznie powiatu – zakres subwencji celowych przeznaczonych na zarządzania kryzysowe. Szczegółowy tryb przyznawania i rozliczania dotacji celowych reguluje ustawa o finansach publicznych [Ustawa, 2009, art. 143, 148, 168-170].

Warto zauważyć, że oprócz dotacji z budżetu państwa samorząd terytorialny może otrzymywać środki z funduszy celowych, uruchomianych na podstawie odrębnych ustaw. Może również wykorzystywać dotacje udzielane przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej [Ustawa, 2003, art. 8 ust 3, 4]. Narodowy Fundusz jest państwową osobą prawną, tym samym posiada osobowość prawną, natomiast dysponentem wypracowanej nadwyżki finansowej

pozostaje Skarb Państwa, chyba że przepisy regulujące ustrój jednostki stanowią inaczej [Ustawa, 2016, art. 3 ust 1b]. W przypadku omawianych funduszy ustawodawca zastrzegł ich samodzielność finansową oraz, po wtóre, precyzyjnie określił przeznaczenie wydatkowania dochodów według podziału na kategorie [Ustawa, 1991, art. 401c]. Tym samym fundusze należy uznać za potencjalne źródło finansowania zarządzania kryzysowego – zwłaszcza działań związanych z odbudową po sytuacji kryzysowej. Należy również zaznaczyć, że Narodowy Fundusz jest międzynarodową instytucją finansową uprawnioną do wdrażania środków z funduszy unijnych. Z kolei wojewódzkie fundusze mogą pełnić rolę pośredników finansowych [Rozporządzenie, 2013, art. 38 ust. 4 lit. B pkt. (ii)].

Co do zasady należy zauważyć, że kwota dotacji na dofinansowanie zadań własnych bieżących i inwestycyjnych nie może stanowić więcej niż 80% kosztów realizacji zadania. Przekroczenie ustawowego ograniczenia jest możliwe w przypadku dotacji celowych przyznanych ustawami [Ustawa, 2009, art. 128 ust. 2].

Praktyka powiatowa i gminna wskazuje na spójny zapis wydatków na zarządzanie kryzysowe w ramach rozdziału 75421 budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Oprócz obligatoryjnej rezerwy budżetowej, na wypadek sytuacji kryzysowej, samorządy rzadko decydują się na zapisanie dodatkowych środków w paragrafach budżetu. Przykładowo w powiecie jędrzejowskim (województwo świętokrzyskie) w 2015 i 2016 roku planowano dodatkowe kwoty w paragrafach: 4190, 4300. Są to wydatki na zakup materiałów i wyposażenia lub zakup usług pozostałych [Sprawozdanie, 2015, s. 7; Sprawozdanie 2016a, s. 7]. Co do wydatków na organizację centrów zarządzania kryzysowego w wypadku Skarżyska Kamiennej (jedynej gminy w województwie świętokrzyskim posiadającej centrum zarządzania kryzysowego) wydatki na jego prowadzenie zapisano w rozdziale 75495 (dodatkowa działalność). Wydatki tam zapisane sprowadzają się do bieżących uregulowań kosztów osobowych (w 2016 roku same wynagrodzenia osobowe bez kosztów ubezpieczeń wyniosły 416, 655 tys. zł z kolei w 2017 roku 477, 702 tys. zł). Dodatkowo w ramach wskazanego rozdziału wydatkowane są kwoty na utrzymanie i konserwację monitoringu czy dostaw sprzętowych dla Centrum Zarządzania Kryzysowego [Sprawozdanie, 2016b, s. 17-18; Sprawozdanie, 2017, s. 17].

Należy zatem wnioskować, że sposób budżetowania środków na zarządzanie kryzysowe w administracji samorządowej nie odbiega znacząco od praktyki administracji rządowej. Różnice dotyczą konieczności utworzenia rezerwy celowej w budżecie samorządu oraz możliwości otrzymywania subwencji z budżetu państwa. Podobieństwa można dostrzec w niejednoznacznym określeniu działów i rozdziałów, w których zapisano wydatki na zarządzanie kryzysowe.

Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, że wydatki na zarządzanie kryzysowe w większości pozostają sklasyfikowane w części 42 budżetu państwa. Rozdział 75421 stanowi podziałkę klasyfikacji, w której, niezależnie od części, należałoby spodziewać się zapisywania przedmiotowych wydatków. Jednakże z przedstawionych ustaleń wynika, że rozdział 75421 zawiera jedynie mniejszą część zapisanych środków. Pozostała część środków jest rozlokowywana w innych działach i rozdziałach budżetu.

Co do administracji samorządowej, stałym – bowiem obligatoryjnym – elementem budżetowania są rezerwy celowe na zarządzanie kryzysowe. Pozostałe wydatki, stanowią uposażenia etatowe osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe w danej jednostce samorządu terytorialnego.

Należy zatem stwierdzić, że najwłaściwszym rozwiązaniem w kwestii budżetowania środków na zarządzanie kryzysowe jest przyjęcie modelu budżetu w układzie zadaniowym, również w administracji samorządowej. W ten sposób rozchody zostają powiązane z zadaniami, lecz nie z działami czy rozdziałami. Przejście z klasycznej do zadaniowej formy budżetowania ułatwiałoby identyfikację i realizację zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. Aktualnie w Polsce największe nakłady finansowe obserwuje się na wydatki etatowe, które są planowane w układzie rocznym. Uniezależnienie od rocznego rozliczenia wydatków na zasoby zarządzania kryzysowego mogłoby zwiększyć pulę planowanych wydatków, a przez to pozwoliłoby na bardziej efektywne uaktualnienie zaplecza technicznego systemu.

Warto na koniec również stwierdzić, że główne koszty systemu zarządzania kryzysowego generują ćwiczenia oraz utrzymanie centra zarządzania kryzysowego. Ustawa nie przewiduje wynagrodzenia dla członków zespołów zarządzania kryzysowego, jak i organów wykonawczych. Ustawodawca w chwili tworzenia Rządowego Centrum Bezpieczeństwa przewidywał głównie wydatki na organizację i funkcjonowanie nowej instytucji, oszacował, iż pochłoną one ponad 4,100 tys. zł [Uzasadnienie, 2007, s. 11]. Pomimo faktu, że krajowe centrum zarządzania kryzysowego stanowi jeden z elementów RCB, to przytoczone koszty obrazują ogólną tendencję alokacji środków w systemie. Zadania, m.in. monitorowania zagrożeń, reagowania w sytuacjach kryzysowych, organizacji łączności, spoczywają na komórkach organizacyjnych systemu – na centrach zarządzania kryzysowego. Realizacja zadań tworzy główne źródło zapotrzebowania finansowego systemu.

Bibliografia

1. Analiza [2017] wydatków z budżetu Wojewody Lubelskiego na 2017 r.
2. Konstytucja [1997] Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483; z 2001 r., nr 28, poz. 319; z 2006 r., nr 200, poz. 1471; z 2009 r., nr 114, poz. 946).
3. Mazur M. (1976), *Pojęcie systemu i rygory jego stosowania*, [w:] *Materiały Szkoły Podstaw Inżynierii Systemów nr 2*, Komitet Budowy Maszyn PAN, Orzysz.
4. Najwyższa Izba Kontroli [2019], Informacja o wynikach kontroli KPB.430.004.2019, nr ewid. 139/2019/P/19/001/KPB Wykonanie Budżetu Państwa w 2018 r. w części 42 Sprawy wewnętrzne, Warszawa, czerwiec 2019 r.
5. Obwieszczenie Ministra Finansów [2016] z dnia 30 czerwca 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie klasyfikacji części budżetowych oraz określenia ich dysponentów (Dz.U. z 2016 r., poz. 1026).
6. Rada Ministrów [2019], Informacja o wykonaniu wydatków w układzie zadaniowym w 2018 roku. Aneks 2. Zestawienie planowanych i poniesionych wydatków budżetu państwa i budżetu środków europejskich w 2018 r. w układzie zadań budżetowych, Warszawa, maj 2019.
7. Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) [2013] nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006.
8. Rozporządzenie Ministra Finansów [2010] z dnia 2 marca 2010 r. w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów, wydatków, przychodów i rozchodów oraz środków pochodzących ze źródeł zagranicznych (Dz.U. 2010, nr 38, poz. 207).
9. Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów [2017] z dnia 9 stycznia 2017 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji części budżetowych oraz określenia ich dysponentów, (Dz.U. z 2017 r., poz. 74).
10. Sprawozdanie [2015] Rb-28S roczne z wykonania budżetu za 2015 rok powiatu jędrzejowskiego.
11. Sprawozdanie (2016a) [2016] Rb-28S roczne z wykonania budżetu za 2016 rok powiatu jędrzejowskiego.
12. Sprawozdanie (2016b) [2016] Rb-28S roczne opisowe z wykonania budżetu gminy Skarżysko-Kamienna za 2016 rok.
13. Sprawozdanie [2017] Rb-28S roczne opisowe z wykonania budżetu gminy Skarżysko-Kamienna za 2017 r.
14. Ustawa [1991] z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie środowiska (Dz.U. z 2019 r., poz. 1372, 1518, 1593).
15. Ustawa [1998] z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2019 r.).
16. Ustawa [2007] z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2019 r., poz. 1398).

17. Ustawa [2009] z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2019 r., poz. 869, 1622, 1649, 2020).
18. Ustawa [2013] z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. z 2017 r., poz. 1453, 2203, 2260).
19. Ustawa [2016] z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym, (Dz.U. 2016.0.2259).
20. Ustawa (2017a) [2017] budżetowa na 2017 r. z dnia 16 grudnia 2016 r. (Dz.U. z 2016 r., poz. 108).
21. Uzasadnienie [2007] do projektu ustawy o zarządzaniu kryzysowym. Druk sejmowy nr 770 oraz druk sejmowy nr 1699.
22. Wilk-Jakubowski G., 2019, *Normative Dimension of Crisis Management System in the Third Republic of Poland in an International Context – Organizational and Economic Aspects*, Łódź–Warszawa.
23. Wilk-Jakubowski G., 2017, *Finansowanie systemu zarzadzania kryzysowego w Polsce*, „Bezpieczeństwo i Zarządzanie", t. XVIII, z. 5, cz. 3.
24. Załącznik (2017a) [2017] nr 4 do zarządzenia Wojewody Łódzkiego Budżet Wojewody Łódzkiego na 2017 rok w układzie zadaniowym – budżet państwa i budżet środków europejskich.
25. Załącznik (2017b) [2017] nr 4 do zarządzenia Wojewody Małopolskiego Budżet Wojewody Małopolskiego na 2017 rok w układzie zadaniowym – budżet państwa i budżet środków europejskich.
26. Załącznik [2018] nr 48 do decyzji Wojewody Świętokrzyskiego znak: FN.I.3111.1.2018 z dnia 20 lutego 2018 roku. Budżet państwa w układzie zadaniowym na rok 2018 część 85/26 – województwo świętokrzyskie.

Sources of funding and ways of budgeting expenditure on crisis management in Poland

Abstract

The article presents findings on the sources and ways of budgeting for crisis management in Poland. Its content is based on the results of analyses of public administration budgets and reports from them in 2016-2018. It shows in which divisions of budget classification one should look for recorded expenditure on crisis management. The findings concern both government and local government administration. Comparisons of the amounts of selected expenditures on crisis management are part of the argumentation. The article contains findings that may be used in further analyses of financing of crisis management.

Keywords: crisis management, financing, financing of crisis management, budget classification
JEL codes: H12, H61, H72

Tomasz Borecki
ORCID 0000-0002-3943-8291
Akademia im. Jakuba z Paradyża
w Gorzowie Wielkopolskim

Getting things done – efektywna metodologia zarządzania sobą w czasie

Streszczenie

Artykuł prezentuje system zarządzania czasem oparty na metodologii *Getting Things Done* (GTD) Davida Allena. Dokładnie przedstawiono i wyjaśniono wszystkie elementy procesu zarządzania strumieniem pracy. Zaprezentowano główne metodologie postępowania, to znaczy: kolekcjonowanie spraw angażujących uwagę, analizę zebranych spraw, porządkowanie wyników, przegląd zadań i ich realizację. Wyjaśniono także, w jaki sposób definiować działania i kolejne kroki, organizować przypomnienia i zachowywać perspektywę. Jest on przeznaczony dla menedżerów średniego szczebla, dyrektorów, kierowników i osób posiadających szeroki zakres odpowiedzialności i kreatywnych celów. Jest także skierowany do ludzi ceniących sobie efektywność w działaniu, chcących podnieść swoje umiejętności organizacyjne oraz po prostu lubiących oszczędzać czas i energię.

Słowa kluczowe: zarządzanie sobą w czasie, efektywność, metodologia GTD, planowanie
Kody JEL: M12, M19, M54

Wstęp

W nowoczesnym świecie ludzie coraz częściej zajmują się dużą ilością różnorodnych zadań. W pracy opartej na wiedzy kadra zarządzająca i zatrudnieni pracownicy oceniani są głównie przez pryzmat osiągnięć i rezultatów swojej pracy. Niestety w lawinie obowiązków bardzo ciężko jest być skutecznym i efektywnym.

Aby osiągnąć sukces w życiu zawodowym i osobistym, nie wystarczą już tylko umiejętności techniczne ani wiedza zawodowa. Do tych wymagań dochodzi zarządzanie sobą w czasie – podstawowa umiejętność każdego człowieka. To ona

właśnie pozwala lepiej i dokładniej wykonywać powierzone zadania. Czasem jest nawet czynnikiem, od którego zależy powodzenie realizacji czynności.

Naprzeciw temu zapotrzebowaniu wyszła nauka a o zarządzaniu. Dzięki niej jesteśmy w stanie znaleźć wiele technik organizatorskich. Począwszy od spisywania zadań do wykonania, poprzez tworzenie priorytetów, skończywszy na złożonych systemach obejmujących każdy aspekt życia człowieka. Jeden wniosek można wyciągnąć z tych doświadczeń, a mianowicie, że nie istnieje jeden złoty środek. Do podobnego spostrzeżenia doszedł David Allen – doradca i trener kadr menedżerskich w dziedzinie efektywnej organizacji pracy. „Poszedł" on jednak dalej, korzystając ze swojego ponad dwudziestoletniego doświadczenia zawodowego, opracował metodę, którą nazwał Getting Things Done oraz opisał w książce pod tym samym tytułem. Technika ta, dzięki swojej prostocie, sile i efektywności oraz skalowalności zdobyła dużą popularność na całym świecie.

Artykuł obejmuje przegląd różnych koncepcji efektywnego zarządzania sobą w czasie oraz prezentuje metodę Getting Things Done (GTD). Głównym założeniem jest kompleksowa analiza pięcioetapowego procesu zarządzania strumieniem pracy: kolekcjonowania, analizy, porządkowania, przeglądu i realizacji zgodnie z założeniami autora metody.

Efektywne zarządzanie sobą w czasie

Najprostszą i jedną z najskuteczniejszych technik zarządzania sobą w czasie są listy zadań. Metoda ta polega na spisywaniu wszystkich zadań, jakie są do wykonania w danym momencie. Taka lista lub listy mogą być tworzone każdego dnia oraz na bieżąco aktualizowane.

Jak pisze Maciej Sasin: „ważnym aspektem psychologicznym jest moment wykreślania zadań z listy, który daje motywację dzięki temu, że ukończyliśmy daną sprawę. Jednocześnie zaś zadania nieukończone w terminie mogą zostać przesunięte na następny dzień, jeśli stosujemy osobne listy dla każdego dnia lub na niej pozostać, jeśli posługujemy się jedną listą dla bieżących spraw." [Sasin, 2016, s. 262; Zapis zgodny z oryginałem].

Przy tworzeniu planu zadań warto trzymać się następującego schematu działania:

- „zapisz wszystkie przyszłe zadania w formie listy.
- oceń ich jakość na podstawie poniższych pytań: Jakie są warunki ramowe zadania? Czego się ode mnie oczekuje? Jakie daje szanse

i jakie ryzyko niesie ono ze sobą? Co chcę osiągnąć dzięki jego realizacji? Jaki ma być wynik?
- oszacuj czas realizacji zadania.
- uporządkuj działania w oparciu o priorytety.
- zdecyduj, w jaki sposób będziesz wykonywać zadania (przejmiesz zadanie w całości, delegujesz je, pominiesz), kiedy je rozpoczniesz i zakończysz (deadline).
- zapisz termin realizacji w na liście zadań. Pamiętaj o uwzględnieniu luk czasowych!" [Hütter, 2008, s. 114; Zapis zgodny z oryginałem].

Lista zadań będzie efektywnym narzędziem wtedy, kiedy nadana zostanie jej odpowiednia struktura. Przy tworzeniu i uzupełnianiu listy zadań dobrze jest zaplanować (w oparciu o twarde kryteria planowania, tj. priorytet, ważność, pilność, deadline) kolejność wykonania czynności. Dzięki temu będzie można określić pilność zadań i kolejność ich wykonywania.

Klasyczną metodą określania priorytetów jest matryca Eisenhowera, którą przedstawiono na rysunku nr 1. Grupuje ona zadania według ważności sprawy, czyli tego, na ile dane zadanie przybliża nas do osiągnięcia sukcesu oraz pilności, czyli terminu wykonania.

A **WAŻNE I PILNE** sprawy naglące przeterminowane zadania najważniejsze dla efektywności sytuacje kryzysowe „gaszenie pożarów"	**B** **WAŻNE I MAŁO PILNE** plany na przyszłość szukanie rozwiązań i możliwości odpoczynek i rekreacja rozwój osobisty budowanie relacji
C **PILNE I MAŁO WAŻNE** naglące, błahe sprawy rutynowe czynności mniej ważne spotkania rachunki do uregulowania	**D** **MAŁO WAŻNE I MAŁO PILNE** niektóre przyjemności „złodzieje czasu"

Rysunek 1. Matryca Eisenhowera

Źródło: opracowanie własne.

Największy problem z zastosowaniem tej metody to stale zachodzące zmiany, które skutkują zmiennością priorytetów. W związku z tym Maciej Sasin stwierdza, że matryca Eisenhowera jest coraz rzadziej stosowana w praktyce. Proponuje on, aby do priorytetów nie podchodzić zbyt ortodoksyjnie. Spośród spraw zgromadzonych powinno się wybierać:

- zadania wcześniej zaplanowane i mające status ważności i pilności, obarczone terminem wykonania, spotkania i zobowiązania wobec innych;
- sprawy, które ciążą najbardziej i obciążają umysł, zmniejszają koncentrację na tym, co ważne;
- sprawy, które w danej chwili wydają się najważniejsze do załatwienia i będą miały długofalowe konsekwencje;
- to, na co mamy energię lub co nam tej energii doda. Robienie tego, co nam dobrze idzie, daje poczucie sukcesu i wzmacnia motywację (sprawia przyjemność) [Sasin, 2016, s. 242].

Listy spraw do załatwienia zawierają pewną liczbę zadań, które są do wykonania, ale nie ma na nich konkretnego planu opisującego to, kiedy należy je wykonać. Problem z tymi listami polega na tym, że ten system nie uwzględnia istotnego czynnika czasu, gdy na niektóre zadania potrzeba tylko kilku minut, podczas gdy na wykonanie innych potrzeba co najmniej godziny. Tworzenie listy rzeczy do załatwienia sprawia, że naturalnie koncentrujemy się w pierwszej kolejności na tym, co jest pilne, a nie na tym, co ważne. Listy ze sprawami do załatwienia przynoszą zbyt dużo niepotrzebnej nerwowości. Rzeczywiście, jednym ze sposobów pamiętania o niezałatwionych sprawach jest noszenie ze sobą długiej listy zadań. Jednocześnie staje się ona stałym dręczącym przypomnieniem, czymś, co nie pozwala o sobie zapomnieć, niczym dokuczliwa drzazga w palcu, że istnieje wiele rzeczy, z którymi musimy jeszcze sobie poradzić. Ludzie, którym udało się osiągnąć wielki sukces, nie posługują się listami rzeczy do zrobienia, za to dbają o idealny porządek w swoim kalendarzu. Bez względu na rodzaj działania, jeśli naprawdę chce się wykonać jakieś zadanie, należy zaplanować i zarezerwować czas na jego wykonanie [Kruse, 2017, s. 30].

Neil Fiore w swojej książce *Nawyk samodyscypliny w pracy* zaleca wypracowanie natychmiastowego rozpoczynania działań związanych z najważniejszymi sprawami, ma to na celu wyeliminowanie konieczności tworzenia ciągnących się w nieskończoność list z zadaniami do wykonania [Fiore, 2014, s. 40].

Innym rozwiązaniem jest wybór pojedynczego zadania, które stanie się najważniejszym punktem danego dnia. Codziennie należy wybrać pojedyncze działanie, które stanie się priorytetem i zyska na liście rzeczy do zrobienia szczególną pozycję. Oczywiście dana kwestia, która zostanie wyróżniona w ten sposób, nie ma być jedyną rzeczą, którą będzie się robić danego dnia, stanie się ona jednak priorytetowa. [Knapp, Zeratsky, 2019, s. 33].

Autorzy książki *Zaatakuj swój dzień, zanim on zaatakuje Ciebie! Sprytne zarządzanie czasem w biznesie i na co dzień* zwrócili uwagę, że nie należy rozdzielać pracy i życia osobistego, należy spojrzeć na nie jak na całość – życie zawodowe i osobiste zintegrowane w ciągu 24 godzin dnia. Podkreślają rolę zmienności zadań, zajmowanie się przez całą dobę na zmianę pracą i życiem prywatnym tak, że zapewnione jest pełne zadowolenie z efektów w obu sferach życia, a o priorytecie działań decydują: potrzeby, poziom praktyczności, wydajność i spontaniczność – należy podejmować określone działania wtedy, gdy mają najwięcej sensu.

Istotną umiejętnością zarządzania czasem w takim ujęciu jest opanowanie zasad dobrego wyboru działań. Autorzy proponują przypisanie kolorów (czerwony, zielony i żółty) trzem rodzajom działań, z jakimi mamy do czynienia każdego dnia. Aktywności opisane kolorem czerwonym przynoszą ogromne korzyści i są pilne (co oznacza, że wymagają natychmiastowego działania). Są to np. awarie, wypadki, zbliżające się terminy końcowe projektów, wcześniej niezaplanowane pilne spotkanie, skargi klientów, choroby, nagłe zlecenia itp. „Zielone" nie wymagają natychmiastowej reakcji (innymi słowy: nie są pilne), ale trzeba pamiętać, że wiele z nich może zmienić kolor i stać się „czerwonymi", jeśli nie wykonujemy ich we właściwym czasie. Wśród przykładów tych aktywności znajdują się m.in. codzienne planowanie zadań, czas przeznaczony dla rodziny, budowanie relacji biznesowych, rozmowy z klientami, pisanie wniosków, szkolenia, ćwiczenia, długofalowe planowanie, czytanie, turystyka, bieganie, jazda na rowerze, zakupy spożywcze, joga, gotowanie, sprzątanie, czas spędzony z przyjaciółmi, a także każda działalność, która ma pozytywny wpływ na nasze samopoczucie w zakresie życia osobistego i zawodowego. Aktywności oznaczone kolorem żółtym nie wymagają natychmiastowego działania i nie są działaniami przynoszącymi wartość dodaną, choć mogą charakteryzować się pewnym stopniem użyteczności. To zadania takie jak: przeglądanie poczty elektronicznej, porządkowanie spraw biurowych, sporządzanie raportu wydatków, planowanie wakacji, płacenie rachunków, kontakty towarzyskie, gry, sieci społecznościowe, pogawędki ze starymi przyjaciółmi lub planowanie wizyty u lekarza. Zadania oznaczone kolorem żółtym muszą być wykonane, ale nie trzeba robić tego w najbliższym okresie [Woods, Woods, 2014, s. 34].

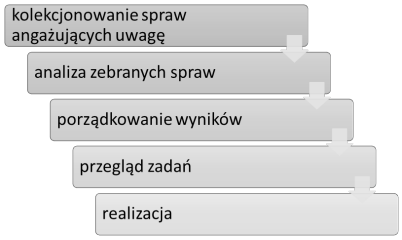
Lista rzeczy do zrobienia danego dnia powinna się zmieścić na karteczce samoprzylepnej o rozmiarach 7,5 x 7,5 cm. Jeśli wciąż będzie się dodawać kolejne punkty do listy w ciągu dnia, nigdy nie wykona się wszystkich zaplanowanych działań, a motywacja spadnie [Glei, 2015, s. 26].

Metoda *Getting Things Done*

Metoda GTD bazuje na pomyśle przenoszenia zaplanowanych zadań i przedsięwzięć z głowy do zewnętrznego systemu, poprzez ich spisywanie i dzielenie na mniejsze części. Pozwala to skupić się na podejmowaniu działań związanych z konkretnymi zadaniami, zamiast na przypominaniu sobie, co jest do zrobienia [Scott, 2019, s. 46].

David Allen, autor metody GTD, napisał, że „z nadejściem nowego milenium ujawnił się pewien paradoks: ludzie podnieśli jakość swojego życia, ale jednocześnie sami windują swój poziom stresu, biorąc na swoje barki więcej obowiązków, niż są w stanie udźwignąć. To zupełnie jak jedzenie „oczami" – oczy wciąż by jadły, ale żołądek już nie może. Wielu ludzi jest w pewnym stopniu sfrustrowanych i zdezorientowanych, i nie bardzo wie, jak poprawić sytuację" [Allen, 2015, s. 37; Zapis zgodny z oryginałem].

W celu efektywnego wykorzystania czasu i poczucia komfortu i relaksu oraz kontroli, w czasach, gdy praca oparta jest na wiedzy, David Allen proponuje pięcioetapowy proces zarządzania strumieniem zadań – GTD. Prezentuje go rysunek nr 2.



Rysunek 2. Proces GTD

Źródło: Allen D. 2018, *Przygotowani na wszystko. 52 zasady efektywności według metody Getting Things Done*, Gliwice, s. 56-57.

Kolekcjonowanie – gromadzenie wszystkich spraw

Podstawowym i pierwszym elementem systemu GTD jest proces gromadzenia „spraw" w jednym miejscu, nazwany kolekcjonowaniem. Zakłada on przechowywanie wszystkich niedokończonych spraw, zobowiązań, myśli w zewnętrznym systemie.

Rzeczy, którymi zajmują się ludzie na co dzień, mają różny stopień ważności. Niekiedy pojawiają się one nagle, podczas gdy jest się zajętym wykonywaniem całkiem czegoś innego, niekiedy spycha się niektóre „sprawy" na sam koniec zobowiązań, a nawet całkiem się o nich zapomina. Zebranie ich wszystkich w jednym miejscu ma za zadanie uporządkowanie, zmierzenie się z nimi samymi, uświadomienie, ile jest naprawdę zadań do wykonania oraz upewnienie się, że wiadomo o wszystkich czynnościach, jakie są do wykonania.

„Pierwszą rzeczą, jaką należy wykonać, jest przeszukanie fizycznego otoczenia pod kątem wyłowienia rzeczy, które nie znajdują się tam, gdzie powinny, a następnie umieszczenie ich w skrzynce spraw przychodzących. Będą to sprawy nieskończone, rzeczy wymagające podjęcia decyzji. Wszystkie one znajdą się w skrzynce spraw przychodzących i będą dostępne dla późniejszych analiz." [Allen, 2015, s. 165; Zapis zgodny z oryginałem].

Skrzynka spraw przychodzących to miejsce, w którym należy zebrać wszystkie zadania. Może to być np. kartka papieru, notatnik, plik edytora tekstu, fizyczny pojemnik na kartki i materiały itp. Powinno się umieścić w niej wszystkie zadania, jakie są do wykonania, nawet takie, które pojawiają się nagle. Na tym etapie nie analizuje się ich, tylko kolekcjonuje.

David Allen definiuje rzeczy, które powinny się znaleźć w wyżej opisanej skrzynce, podając kategorie spraw, jakie nie powinny się tam znaleźć. Kategorie i przykłady tych rzeczy obrazuje rysunek 3.

Uogólniając, to rzeczy, w stosunku do których nie jest wymagane podjęcie jakichkolwiek działań. Wyjątkiem od tej reguły będą rzeczy zakwalifikowane do którejś z wyżej wymienionych kategorii, ale które nie są dokładnie takie, jakie powinny być i trzeba podjąć działania zmierzające do zmiany zaistniałej sytuacji.

Kolekcjonuje się wszystkie „sprawy" w zewnętrznym systemie, po to, żeby umysł mógł być wolny od jakichkolwiek spraw zawodowych czy osobistych. Kiedy już wykona się proces gromadzenia, przychodzi czas na opróżnianie kontenerów ze zobowiązaniami. Tym zajmuje się etap drugi metody GTD, a mianowicie analiza.

Zapasy	Materiał refencyjny	Dekoracje i wyposażenie
• rzeczy, które muszą być pod ręką: • wizytówki • pieczątki • zszywki • notatniki • spinacze • baterie • formularze itp.	• materiały, do których odnosi się w razie zaistniałej potrzeby: • instrukcja obsługi oprogramowania • zestawienia telefonów i adresów • słowniki • encyklopedie itp.	• zdjęcia rodziny • dzieła sztuki • pamiątki • kwiaty • telefon • komputer • faks • drukarka • meble • kosz na śmieci itp.

Rysunek 3. Rzeczy, które nie powinny znaleźć się w skrzynce spraw przychodzących

Źródło: Allen, D. (2018). *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*. Gliwice, s. 75.

Analiza – opróżnianie skrzynki spraw przychodzących

W celu opróżnienia skrzynki spraw przychodzących, w metodzie GTD, stosuje się analizę ich zawartości. W procesie tym należy określić, czym jest dana rzecz i co należy z nią zrobić, oceniając każdą z nich po kolei.

W fazie analizy istotnym jest, żeby nabrać nawyku systematycznego definiowania i kwalifikowania zgromadzonych „spraw". Poleca się tutaj zastosowanie zasady LIFO (ostatnia weszła, pierwsza wyszła) lub FIFO (pierwsza weszła, pierwsza wyszła). Analizowanie zadań pojedynczo ma zapewnić odpowiednią koncentrację przy podejmowaniu decyzji. David Allen nazywa skrzynkę spraw przychodzących stacją roboczą, nie pojemnikiem do magazynowania. Dlatego też proces analizy jest niezwykle istotny.

Wybiera się po jednej z czynności (według zasady LIFO bądź FIFO) ze skrzynki spraw wpływających i określa się, czym ona jest. Ma to na celu zidentyfikowanie wszystkich spraw i przypisanie ich do jednej z poniższych kategorii":

- „śmieci – rzeczy, które są niepotrzebne;
- sprawy do zrealizowania w czasie krótszym niż dwie minuty;
- sprawy do przekazania innym – wszystko, co nadaje się do delegowania;
- sprawy wymagające działań trwających dłużej niż dwie minuty, do zanotowania i umieszczenia w osobistym systemie;
- zobowiązania większego kalibru (projekty), które wynikły na bazie zgromadzonego materiału." [Allen, 2006, s. 164; Zapis zgodny z oryginałem].

Jeśli w danej chwili nie ma co zrobić z zadaniem, ale może się to zmienić w przyszłości, wtedy odkłada się rzecz na później – na przykład informacja o koncercie za miesiąc, na który chce się pójść, ale nie wiadomo, czy inne obowiązki, terminy nie pokrzyżują planów. Duża część zobowiązań może mieć formę materiałów referencyjnych w postaci przydatnych informacji, instrukcji itp. Warto mieć wtedy możliwość powrotu do nich w razie potrzeby, stąd wszelkiego rodzaju system archiwizacji byłby wskazany dla tego typu materiałów.

Właściwą istotą sprawy jest moment, kiedy odpowiada się twierdząco na pytanie: czy coś należy zrobić ze sprawą? W takim przypadku określa się, co będzie najbliższym, fizycznym, widocznym działaniem do wykonania w celu zrealizowania zobowiązania albo przynajmniej przybliżenia go do stanu pożądanego. Na przykład dla zadania umówienia się na spotkanie z klientem, fizycznym działaniem będzie zadzwonienie do klienta za pięć minut, proponując termin i miejsce spotkania.

Kiedy już będą ustalone najbliższe działania, należy sprawdzić, czy wykonanie danej „sprawy" zajmie mniej niż dwie minuty. Jeśli tak, to trzeba

ją wykonać od razu. Dobrym przykładem może być właśnie umówienie się na spotkanie z klientem. Jeśli jest ustalony termin i miejsce, a wykonanie telefonu i poinformowanie klienta (nagranie się na skrzynce głosowej) zajmie mniej niż dwie minuty, to należy zrobić to natychmiast. Jest to działanie, które w widoczny i odczuwalny sposób poprawia wydajność pracy.

W przypadku, gdy najbliższe działanie może zająć więcej niż dwie minuty, należy postawić sobie pytanie: czy jest się najodpowiedniejszą osobą do zrobienia tej rzeczy?. Jeśli nie, można ją delegować, czyli przekazać w odpowiednie ręce, do osób podległych służbowo, w określony, ustandaryzowany sposób (wysłanie e-maila, przekazanie dokumentów ze stosowną notatką, osobista lub telefoniczna rozmowa).

Drugą możliwością, w przypadku, gdy najbliższe działanie może zająć więcej niż dwie minuty, jest odłożenie „sprawy" na później. Wszystkie te czynności, ogólnie nazwane „sprawami w toku", będą sortowane i wynotowywane w odpowiednie kategorie w procesie porządkowania, o czym traktuje kolejny podrozdział.

Podczas ustalania najbliższego działania dla zobowiązania może się okazać, że aby uzyskać pożądany rezultat, wymagane będzie podjęcie więcej niż jednego działania. W ten właśnie sposób David Allen definiuje pojęcie projektów w metodzie GTD. Dla tego typu zadań tworzy się specjalną listę projektów.

Porządkowanie – odpowiednia kategoryzacja zadań

W poprzednim etapie stworzone zostały listy „spraw" i zbiory rzeczy, które wymagają uporządkowania. Kolejnym krokiem jest odpowiednia kategoryzacja zadań, to znaczy grupowanie rzeczy w miarę określania, czym one są i co należy z nimi zrobić.

Jest siedem podstawowych kategorii spraw, które będą „śledzone i zarządzane:

- lista projektów,
- materiał pomocniczy dla projektów,
- działania i informacje z kalendarza,
- listy najbliższych działań,
- lista spraw oczekiwanych,
- materiał referencyjny,
- lista spraw kiedyś/może" [Allen, 2015, s. 214; Zapis zgodny z oryginałem].

David Allen, używając terminu „lista", ma na myśli wyłącznie zbiór rzeczy o pewnych cechach wspólnych. Listy mogą być na przykład w formie elektronicznej, w ramach odpowiedniego programu lub elektronicznego asystenta, jak

na przykład folder „Zadania" w Microsoft Outlooku czy odpowiednia kategoria, w innym programie wspierającym zarządzanie czasem.

Opróżnienie skrzynki spraw przychodzących wygenerowało sporą ilość notatek informujących o zadaniach w toku. Wyżej wspomniane uporządkowanie w kategorie pomaga w swobodnym ich przeglądaniu oraz służy jako źródło do wyboru opcji działania.

Działania, które zostały odłożone na później, można podzielić na: do wykonania w określonym czasie lub do wykonania tak szybko, jak to możliwe.

Pierwsza grupa czynności to takie, których realizacja jest związana z konkretnym dniem lub określoną porą i powinny być zapisywane w kalendarzu, z dokładnością co do godziny lub dnia.

Wszystkie inne czynności powinny być do wykonania „najszybciej jak to możliwe". Porządkowanie tych najbliższych działań ma na celu pogrupowanie ich według określonego kontekstu wykonania. Jeżeli czynność wymaga skorzystania z komputera, to właściwym kontekstem będzie „przy komputerze" itp. Takie posortowanie spraw ułatwia efektywny wybór grup czynności do wykonania w danej chwili i sytuacji.

David Allen podaje następujące powszechnie stosowane kategorie kontekstów przypominających o najbliższych zadaniach:

- rozmowy telefoniczne;
- przy komputerze;
- w podróży;
- działania biurowe lub w biurze;
- w domu;
- agendy (dotyczące ludzi i spotkań);
- przeczytaj, przejrzyj.

Podobnie należy postępować z działaniami delegowanymi. Porządkowanie spraw oczekujących na wykonanie przez kogoś innego, to zebranie i pogrupowanie ich w taki sposób, aby ułatwiało to śledzenie efektów ich wykonania. W przeciwieństwie do notatek dotyczących działań do podjęcia, listy z delegowanymi sprawami powinny zawierać informacje dotyczące tego, co ma być wykonane i osób odpowiedzialnych za zadanie oraz ewentualnie termin wykonania. Zadaniem zleceniodawcy jest tylko kontrolowanie statusu konkretnych rzeczy.

Jeżeli okazuje się, w procesie analizy, że pożądany rezultat wymaga więcej niż jednej czynności, to takie działanie trafia na listę projektów.

Ostatnim elementem strumienia zadań metody GTD podlegającym porządkowaniu są dane, które nie wymagają podejmowania działań. Dzielą się one na dwie

grupy: materiały referencyjne oraz zadania, które nie wymagają w danej chwili żadnych czynności, ale możliwe, że w przyszłości będzie trzeba je zrealizować.

„Najważniejszymi decyzjami, które należy podjąć w zakresie pierwszej grupy, są: jak dużo materiałów gromadzić, ile miejsca temu poświęcić, w jakiej formie powinno to być gromadzone i gdzie. Większość z tych decyzji zależy od osobistych preferencji oraz uwarunkowań prawnych i logistycznych" [Allen, 2015, s. 252; Zapis zgodny z oryginałem].

Druga grupa, dotycząca spraw odłożonych na później, może być porządkowana poprzez umieszczenie ich na listach „kiedyś / może". Zwykle są to czynności, po analizie których nie wiadomo, co z nimi zrobić. Najczęstszymi przykładami są: „Naucz się języka niemieckiego", „Pójdź do opery", „Kup samochód wyścigowy", „Zbuduj budę dla psa", „Naucz się gry na pianinie", „Przeprowadź remont swojego domu", „Oglądnij najnowszy film o przygodach Jamesa Bonda" itp.

Lista spraw „kiedyś / może" może być zorganizowana w podobny sposób, jak lista najbliższych działań, w dowolnej wersji organizacyjnej. Spełnia ona także podobną rolę, z tą różnicą, że w tego typu kontenerze powinny się znaleźć zadania związane z np. hobby, podnoszeniem umiejętności, wycieczkami itp. Lista ta, podobnie jak inne, dobrze spełni swoją rolę, jeśli będzie regularnie przeglądana.

Przegląd – utrzymywanie funkcjonalności systemu

„Osobisty system, jak i sposób zachowania, musi być zorganizowany w taki sposób, aby w odpowiednim czasie można było dostrzec wszystkie opcje działań, które powinny być dostrzeżone" [Allen, 2015, s. 276; Zapis zgodny z oryginałem]. Utrzymywanie aktywnego, aktualnego i funkcjonalnego systemu GTD wymaga regularnych przeglądów zbioru działań i projektów oraz ewentualnych aktualizacji.

Po właściwym przeprowadzeniu procesów kolekcjonowania, analizy i porządkowania należy sprawdzić wszystkie listy, najlepiej rozpoczynając od kalendarza. Podczas takiego przeglądu podejmuje się decyzje, które z zapisów działań mają zostać wykonane w ujęciu dziennym i godzinowym. Jeżeli zostaną wykonane wszystkie zadania z kalendarza w danym czasie, przechodzi się do przeglądu list spraw, które mogą być wykonane w konkretnych realiach (w biurze, w podróży, przy komputerze itd.).

Czasem może się okazać, że nie ma potrzeby przeglądania list, nawet przez kilka dni, ponieważ z pierwszego przeglądanego narzędzia – kalendarza – wynika, że nie ma czasu na nic innego.

Bieżące przeglądy mają przede wszystkim na celu ocenę i utwierdzenie się w przekonaniu, że wybierane do realizacji zadania są tymi, które powinny być wykonywane, a to, czego się nie wykonuje, zostało słusznie pominięte.

Aby system organizacyjny wspierał podejmowanie właściwych decyzji, powinien on być aktualizowany. Dlatego też należy regularnie odświeżać listy działań, po to, żeby odpowiadały one stanowi faktycznemu.

Realizacja – wybór najlepszych opcji działania

Ostatni etap procesu to realizacja zadań. Sprowadza się on do wyboru najlepszych opcji działania. David Allen wyróżnił model określania działań oparty na czterech kryteriach: kontekstu, dostępnego czasu, dostępnej energii i priorytetów.

Kontekst występuje już na etapie porządkowania. Wtedy to każde zadanie sortuje się pod względem dostępnych narzędzi lub odpowiedniego miejsca (telefony do wykonania, w biurze, w domu, przy komputerze itd.). Jest to także pierwsze kryterium wyboru najlepszych opcji działania. Dzięki niemu nie trzeba ponownie przeglądać i oceniać wszystkich spraw z list oraz o wiele łatwiej i szybciej wybierane są zadania do wykonania w danej chwili.

Oczywiście wymagane jest, na etapie analizy skrzynek spraw przychodzących, określenie kategorii wszystkich niezbędnych list. Decyzję o wykonaniu bądź też niewykonaniu danej czynności podejmuje się bardzo szybko – wyciągając tylko listę z zadaniami, których kontekst odpowiada danym okolicznościom, na przykład rozmowy telefoniczne. Zakładając, że na owej liście znajduje się ponad 10 różnego rodzaju rozmów, potrzebne jest kolejne kryterium, które zawęzi nam opcje wyboru.

Rozpoczęcie działań jest uzależnione od czasu, jaki można na nie przeznaczyć. Całkiem inne sprawy da się załatwić, dysponując paroma godzinami niż tylko kwadransem. Przykładowo rozmowa potwierdzająca udział w spotkaniu zajmuje o wiele mniej czasu niż telefoniczna renegocjacja umowy. Najbliższe działania związane z bardziej złożonymi projektami wykonywać należy, posiadając odpowiednio duże zasoby czasu. Niejednokrotnie jednak pojawiają się tak zwane okna czasowe – nieplanowany wolny czas, na przykład oczekując na dworcu PKP na pociąg itp. Warto wtedy je połączyć z wykonywaniem zadań. W szczególności dotyczy to mniej skomplikowanych czynności z list i jest bardzo efektywnym sposobem ich realizacji.

Kolejnym kryterium jest dostępna energia. Są takie momenty, kiedy myśli i działania ludzi są bardzo efektywne, a czasem ta efektywność spada. Jest to uzależnione od pokładów mentalnej i twórczej siły.

Warto zawsze mieć pod ręką listę prostych czynności do wykonania na wypadek spadku energii witalnej (oczyszczenie komputera z niepotrzebnych plików, archiwizacja dokumentów, posprzątanie biura itp.). Powracając do przykładu zadań związanych z rozmowami telefonicznymi, stan psychofizyczny w danej chwili też będzie determinował wybór, do kogo zadzwonić. Nie jest dobrym pomysłem dzwonienie do ważnego klienta po ciężkim dniu. W takim wypadku lepszym wyborem może być telefon do informacji lub biura podróży.

W ustaleniu priorytetów mają pomóc dwa kolejne schematy wsparcia, a mianowicie: trzyczęściowy model oceny własnej pracy i sześciopoziomowy model przeglądu własnej pracy.

W pierwszym wyróżnić można trzy rodzaje działań:

– wykonywanie działań uprzednio zdefiniowanych;
– wykonywanie działań pojawiających się na bieżąco;
– definiowanie swoich działań.

Dużym niebezpieczeństwem jest uleganie pokusie wykonywania działań pojawiających się na bieżąco, zapominając o zadaniach z pozostałych grup. Takie sprawy pojawiają się niespodziewanie i zazwyczaj od razu dostają najwyższy priorytet. Mogą to być zapytania od kierownika wyższego szczebla, różnego rodzaju sytuacje kryzysowe, problemy z zamówieniem ważnego klienta itp. Należy jednak pamiętać o procesie analizy, porządkowania, przeglądu i oceny oraz nie zaniedbywać bieżącego definiowania działań i wykonywania czynności uprzednio zdefiniowanych w skrzynkach spraw przychodzących.

Trzeba w takich sytuacjach podejmować decyzje dotyczące wagi niespodziewanych zadań w stosunku do całej reszty spraw zgromadzonych w systemie. Aby nauczyć się takiego wyczucia warto przeprowadzić wspomniany już sześciopoziomowy przegląd własnej pracy. Poziomy analogiczne do przestrzeni powietrznej są następujące: plany na całe życie (15 000 metrów), wizje od 3-5 lat (12 000 metrów), cele roczne i dwuletnie (9 000 metrów), zakres odpowiedzialności (6 000 metrów), bieżące projekty (3 000 metrów) oraz bieżące działania (pas startowy).

Wynika z tego, że priorytety są hierarchizowane – dopasowywane do poziomu sąsiadującego z nim od góry. To znaczy, że działanie bieżące nie może być w konflikcie z projektem, projekt powinien wynikać z zakresu odpowiedzialności itd. Jeśli chodzi o formułowanie priorytetów, według tego modelu najlepiej jest zrobić to z góry na dół. Z praktycznego punktu widzenia samo zarządzanie sprowadza się do podejścia oddolnego.

Zakończenie

Klasyczne metody zarządzania czasem opierają się na ustalaniu priorytetów. David Allen w metodzie Getting Things Done dokonał radykalnego odwrotu od tej zasady. Uznał, że wszystkie niedokończone sprawy trzeba uchwycić, umieścić w zewnętrznym systemie i regularnie przeglądać. Ma to na celu w pełni świadome podejmowanie decyzji dotyczącej najbliższego działania, jakie jest do wykonania w danym czasie i warunkach.

Zaimplementowanie technik wymyślonych przez Davida Allena ma zapewnić poradzenie sobie z szerokim zakresem obowiązków, tworzeniem list spraw do wykonania, efektywnym realizowaniem zadań, łatwym podejmowaniem decyzji dotyczących najbliższych działań.

Zastosowanie metody GTD ma zagwarantować pomoc w podejmowaniu decyzji, które zobowiązania wykonywać najpierw, większe skupienie na wykonywanych zadaniach oraz poczucie spokoju i satysfakcji płynącej z dobrze wykonanej pracy.

Podejście GTD jest najbardziej kompletnym spośród wszystkich metod pozwalających na zarządzanie sobą w czasie, jednak nie sprawdzi się ono u każdego, ze względu na fakt, że narzuca zastosowanie pewnej konkretnej struktury dokumentów i życiowych spraw. Dla osób, które mają problemy z wywiązywaniem się z bieżących zadań, mających skłonność do prokrastynacji, proces GTD może okazać się zbyt uciążliwy do stosowania.

Getting things done – effective time management methodology

Abstract

The article presents time management system based on David Allen's Getting Things Done methodology. All elements of the workflow management process have been thoroughly presented and explained. The main methodologies were presented, that is: collecting cases involving attention, analyzing collected cases, organizing the results, reviewing tasks and their implementation. It also explains how to define actions and next steps, organize reminders and keep perspective. It is intended for middle level managers, directors, managers and people with a wide range of responsibilities and creative goals. It is also addressed to people who value efficiency in action, wanting to improve their organizational skills and who simply like to save time and energy.

Keywords: Self management in time, efficiency, GTD methodology, planning

Translated by Tomasz Borecki.

Bibliografia

1. Allen D. (2015), *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, Gliwice.
2. Allen D. (2006), *Sztuka efektywności. Skuteczna realizacja zadań*, Gliwice.
3. Allen D. (2018), *Przygotowani na wszystko. 52 zasady efektywności według metody Getting Things Done*, Gliwice.
4. Barczak M., (2020), *Znaleźć czas. Twój sprawdzony system produktywności,* Gliwice.
5. Fiore N. (2014), *Nawyk samodyscypliny w pracy. Optymalna efektywność, maksymalne skupienie i motywacja*, Gliwice.
6. Glei K. J. (2015), *Zarządzanie codziennością. Zaplanuj dzień, skoncentruj się i wyostrz swój twórczy umysł,* Gliwice.
7. Hütter H. (2008), *Zarządzanie czasem. Jak umiejętnie planować czynności; na co nie warto tracić czasu*, Warszawa.
8. Knapp J. Zeratsky J. (2019), *Zarządzaj swoim czasem. Jak skupiać się na tym, co najważniejsze,* Gliwice.
9. Kruse K. (2017), *15 tajemnic zarządzania czasem. O czym wiedzą ludzie sukcesu?* Gliwice.
10. Sasin M. (2016), *Efektywny System Pracy, czyli jak skutecznie zarządzać sobą w czasie*, Gliwice.
11. Scott S. J. (2019), *Nawyk nieodwlekania. Proste sposoby pokonania prokrastynacji,* Gliwice.
12. Woods M., Woods T. (2014), *Zaatakuj swój dzień, zanim on zaatakuje Ciebie! Sprytne zarządzanie czasem w biznesie i na co dzień*, Gliwice.

Monika Bednarczyk
ORCID 0000-0002-0257-6279

Agnieszka Szuszakiewicz-Idziaszek
ORCID 0000-0002-7512-5225

Akademia im. Jakuba z Paradyża
w Gorzowie Wielkopolskim

Programy regionalne w perspektywie 2014-2020 na przykładzie regionalnego programu operacyjnego Lubuskie 2020

Streszczenie

W zakresie polityki spójności większość środków finansowych skoncentrowana jest na słabiej rozwiniętych regionach Europy. Takie podejście ma na celu wyrównanie szans oraz zniwelowanie różnic w poszczególnych krajach i regionach. Wdrażanie polityki regionalnej ma się przyczynić m.in. do harmonijnego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Każdy region Unii Europejskiej ma szansę skorzystania ze wsparcia, jakie umożliwiają fundusze unijne.

Celem artykułu jest przedstawienie ważności rozwoju regionalnego na przykładzie Regionalnego Programu Operacyjnego Lubuskie 2020. W artykule przedstawiono główne cele polityki regionalnej. Zaprezentowano efektywność wykorzystania środków unijnych na lata 2007-2013 w programach regionalnych.

Słowa kluczowe: fundusze unijne, dofinansowanie, gospodarka, rozwój, regiony.
Kody JEL: R-11, R-58

Wstęp

Wdrażanie polityki regionalnej należy do kompetencji państw członkowskich. Unia Europejska wymaga jednak, aby podejmując działania zmierzające do realizacji celu polityki regionalnej uwzględnione zostały pewne wspólne dla wszystkich regionów założenia [Uryga, Magielski, Bienias, 2007, s. 10].

W latach 2014-2020 wsparcie finansowe przyznawane jest m.in. w ramach 16 programów regionalnych, które są zarządzane przez urzędy marszałkowskie. Ich celem jest wspieranie wszystkich regionów. Do kluczowych instrumentów finansowania polityki regionalnej zalicza się fundusze strukturalne, które mają znaczny wpływ na ożywienie gospodarcze w regionach. To od ich wykorzystania w dużej mierze zależy dalszy rozwój gospodarczy. Celem artykułu jest zaprezentowanie roli rozwoju regionalnego na przykładzie RPO Lubuskie 2020.

Ogromne znaczenie odgrywają w tej sferze polityka regionalna oraz możliwości skorzystania z funduszy w ramach programów regionalnych. Na potrzeby artykułu dokonano przeglądu dokumentów, w tym informacji dotyczących programów regionalnych.

Polityka regionalna w kontekście rozwoju

Jednym z istotniejszych elementów polityki strukturalnej jest polityka regionalna. Jest to celowa działalność centralnych organów władzy publicznej, która ma na celu regulowanie międzyregionalnych proporcji rozwoju [Wojtaszczyk, 2005, s. 11]. „Polityka regionalna jest strategią inwestycyjną obejmującą wszystkie regiony i miasta europejskie, której celem jest zwiększenie ich wzrostu gospodarczego oraz podniesienie jakości życia ich mieszkańców" [Komisja Europejska, Urząd publikacji Unii Europejskiej, 2014, s. 1].

Zadaniem polityki regionalnej jest osiągnięcie spójności społeczno-ekonomicznej Unii Europejskiej poprzez zmiany w kierunku rozwoju w najbiedniejszych regionach państw członkowskich. Przedmiotem polityki regionalnej jest region. W literaturze istnieje wiele definicji regionu. Pojęcie region pochodzi z języka łacińskiego, tj. *regio* i oznacza okolicę, obszar, kraj. Region ujmowany jest jako podporządkowana bezpośrednio szczeblowi centralnemu jednostka terytorialna posiadająca reprezentację polityczną. Rolę regionów w Polsce spełniają poszczególne województwa [Wojtaszczyk, 2005, s. 20].

Określa się, że region:

- charakteryzuje się konkretną specyfiką,
- ma co najmniej jeden ośrodek miejski,
- to obszar przestrzennie zwarty,
- jest zawsze częścią większego terytorium [Sługocki, 2009, s. 125].

W Unii Europejskiej definiuje się, że region to pośrednie ogniwo zarządzania pomiędzy gminą lub powiatem, a organami administracji centralnej.

Charakter natomiast oraz stopień samodzielności w podejmowaniu decyzji przez władze regionu zależą od rozwiązań ustrojowych danego państwa [Aftyka, Chmielewski, 2005, s. 182].

Wdrażanie polityki regionalnej ma się przyczynić do harmonijnego i zrównoważonego rozwoju działalności gospodarczej, zatrudnienia i zasobów ludzkich, ochrony i poprawy aktualnego stanu środowiska oraz eliminowania nierówności i promowania równego traktowania kobiet i mężczyzn [Uryga, Magielski, Bienias, 2007, s. 10]. Istotny dla sukcesu gospodarczego regionu jest właściwy rozwój i wykorzystanie istniejącego potencjału. Środki finansowe na realizację regionalnych programów operacyjnych dla poszczególnych województw zostały wyliczone według określonej metodologii. Ostateczna ich wysokość natomiast została ustalona w wyniku dialogu Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju oraz urzędów marszałkowskich, po uwzględnieniu potrzeb rozwojowych konkretnych województw oraz ich potencjału [Raducha-Romanowicz, 2014, s. 2-3].

Wsparcie regionów

Każdy europejski region ma możliwość skorzystania ze wsparcia, jakie dają fundusze strukturalne oraz inwestycyjne w latach 2014-2020. W nowej perspektywie finansowej wprowadzono jednak pewne zmiany, które mają konsekwencje związane z finansami. I tak, w polityce spójności uznano, że wszystkie rodzaje regionów będą miały wspólny cel, tj. inwestycje na rzecz wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy, zgodnie ze Strategią 2020. Wysokość i poziom wsparcia nadal uzależnione są od pozycji poszczególnych regionów w odniesieniu do średniego PKB na mieszkańca krajów UE [Klimowicz, 2017, s. 230]. Polityka regionalna zapewnia ramy inwestycyjne niezbędne do realizacji strategii Europa 2020, która zakłada osiągnięcie w Unii Europejskiej założonych celów w zakresie inteligentnego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu [http://ec.europa.eu, 2017].

W tabeli 1. zaprezentowano dystrybucję funduszy strukturalnych i inwestycyjnych na cele polityki w latach 2007-2013 oraz kategorie regionów w latach 2014-2020.

Tabela 1. Dystrybucja funduszy strukturalnych i inwestycyjnych na cele polityki w latach 2007-2013 oraz kategorie regionów w latach 2014-2020

2007-2013		2014-2020		
Cel polityki	Fundusz	Cel polityki	Kategoria regionów	Fundusz
Konwergencja w polityce spójności Konwergencja w rybołówstwie Konwergencja w polityce rozwoju obszarów wiejskich	Fundusz Spójności EFRR EFS EFR EFRROW	Inwestycje na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia w ramach polityki spójności Misja, cele i priorytety rozwoju obszarów wiejskich	Poziom państwa członkowskiego	Fundusz Spójności
			Regiony słabiej rozwinięte	EFRR, EFS EFRROW
			Regiony w okresie przejściowym	EFRR, EFS EFRROW
			Regiony lepiej rozwinięte w ramach polityki spójności i inne regiony objęte programami rozwoju obszarów wiejskich	EFRR EFS EFRROW
Konkurencyjność regionalna i zatrudnienie w ramach polityki spójności Niekonwergencja w rybołówstwie Niekorwengencja w polityce rozwoju obszarów wiejskich	EFRR EFS EFR EFRROW	Promowanie zrównoważonego rybołówstwa i rolnictwa Wspieranie wdrażania wspólnej polityki rybołówstwa i zintegrowanej polityki morskiej Promowanie rozwoju terytorialnego rybołówstwa	Poziom państwa członkowskiego	EFMR

Źródło: Europejskie fundusze strukturalne i inwestycyjne na lata 2014-2020, Teksty urzędowe i komentarze, Unia Europejska 2016 r., s. 30.

Około połowy wszystkich zasobów na cele inwestycji na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia zadedykowano dla słabiej rozwiniętych regionów. Są to regiony, w których PKB na mieszkańca wynosi mniej niż 75% średniego PKB w krajach UE-27.W granicach 10% zasobów na inwestycje na rzecz rozwoju gospodarczego i zatrudnienia przydzielono regionom w okresie przejściowym, tzn. takim, w których PKB na mieszkańca jest pomiędzy 75% a 90% średniego PKB w krajach UE-27. Nieco ponad 15% zasobów na inwestycje na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia przydzielono lepiej rozwiniętym regionom, tzn. tym, w których PKB na mieszkańca wynosi powyżej 90% średniego PKB w krajach

UE-27 [Europejskie fundusze strukturalne i inwestycyjne na lata 2014-2020, Teksty urzędowe i komentarze, Unia Europejska 2016, s. 32-36].

Dwufunduszowość programów regionalnych (tj. finansowanie z EFRR oraz EFS) stwarza możliwość finansowania celów rozwojowych przez samorządy. Jeszcze głębsza decentralizacja w systemie zarządzania środkami unijnymi to zmiana, jaka nastąpiła w perspektywie 2014-2020 [Raducha-Romanowicz, 2014, s. 2].

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego a zmniejszenie dysproporcji w rozwoju regionów

Fundusz ten powstał w 1975 roku, a głównym jego zadaniem jest wzmacnianie spójności gospodarczej i społecznej Unii Europejskiej poprzez zmniejszanie dysproporcji w rozwoju poszczególnych jej regionów [http://ec.europa.eu, 2017].

EFRR pomoc koncentruje na wybranych priorytetach tematycznych. Dotyczy ona zwłaszcza finansowania przedsięwzięć związanych z:

- inwestycjami przyczyniającymi się do tworzenia stałych miejsc pracy;
- inwestycjami w infrastrukturę, takimi jak: drogi, ekrany akustyczne, mosty, obiekty inżynieryjne itp.;
- działaniami wspierającymi rozwój regionalny i lokalny;
- pomocą techniczną [http://www.fundusze-strukturalne.pl, 2017].

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego swoje działania skupia przede wszystkim na innowacjach i badaniach, agendzie cyfrowej, wsparciu dla małych i średnich przedsiębiorstw, a także na gospodarce niskoemisyjnej. Zasoby przydzielone na każdy z tych priorytetów zależą od regionu.

Poziom współfinansowania wymagany w przypadku projektów finansowanych przez EFRR dostosowuje się do poziomu rozwoju danego regionu. W regionach słabej rozwiniętych (i regionach najbardziej oddalonych) EFRR może finansować do 85% kosztów projektu, w regionach znajdujących się w fazie przejściowej – do 60%, a w regionach lepiej rozwiniętych – do 50%.

Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w ramach RPO

W ramach 16 programów regionalnych (RPO) oraz pośrednio w zakresie programów krajowych w Polsce realizowane są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT). Ma to ułatwić prowadzenie rzeczywiście zintegrowanych projektów

finansowanych z różnych źródeł, zarówno z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, jak i Europejskiego Funduszu Społecznego [https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl, 2017].

Do najważniejszych celów ZIT należy m.in.:

- promowanie partnerskiego modelu współpracy różnych jednostek administracyjnych na miejskich obszarach funkcjonalnych;
- zwiększenie efektywności podejmowanych interwencji poprzez realizację zintegrowanych projektów, odpowiadających w sposób kompleksowy na potrzeby i problemy miast oraz obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie;
- realizacja zintegrowanych projektów, odpowiadających w sposób kompleksowy na potrzeby i problemy miast i ich obszarów funkcjonalnych;
- zwiększenie wpływu miast i obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie na kształt i sposób realizacji działań wspieranych na ich obszarze w ramach polityki spójności.

Głównym źródłem finansowania ZIT w Polsce jest 16 RPO, w ramach których na realizację ZIT przeznaczonych zostało prawie 3,8 mld EUR**.**

W zakresie ZIT wspierane będą przede wszystkim projekty z obszaru:

- rozwoju zrównoważonego, sprawnego transportu łączącego miasto i jego obszar funkcjonalny;
- przywracania funkcji społeczno-gospodarczych zdegradowanych obszarów miejskiego obszaru funkcjonalnego;
- poprawy stanu środowiska przyrodniczego na terenie funkcjonalnym miasta;
- wspierania efektywności energetycznej, a także promowanie strategii niskoemisyjnych;
- wzmacniania rozwoju funkcji symbolicznych budujących międzynarodowy charakter i ponadregionalną rangę miejskiego obszaru funkcjonalnego oraz poprawa dostępu i jakości usług publicznych w całym obszarze funkcjonalnym;
- wzmacniania badań, rozwoju technologicznego oraz innowacji [https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl, 2017].

ZIT to wyjście poza granice administracyjne JST i także zwiększenie możliwości oddziaływania projektów unijnych [www.rpo.dolnyslask.pl, 2017].

W Programie Regionalnym województwa lubuskiego realizacja projektów w trybie ZIT przewidziana jest w osiach priorytetowych:

– Oś 1. Gospodarka i innowacje,
– Oś 3. Gospodarka niskoemisyjna,
– Oś 4. Środowisko i kultura,
– Oś 5. Transport,
– Oś 7. Równowaga społeczna,
– Oś 8. Nowoczesna edukacja,
– Oś 9. Infrastruktura społeczna [http://rpo.lubuskie.pl,2017].

W ramach RPO Lubuskie 2020 zintegrowane inwestycje terytorialne (ZIT) realizowane będą na terenie dwóch miast wojewódzkich (Zielona Góra i Gorzów Wielkopolski) oraz ich obszarów funkcjonalnych. IdeąZIT jest współpraca samorządów na rzecz optymalnego wykorzystania atutów samorządów i wspólnego rozwiązywania problemów. [www.rpo.lubuskie.pl, 2017].

Regionalny Program Operacyjny Lubuskie 2020

Do podstawowych instrumentów finansowania polityki regionalnej zalicza się fundusze strukturalne, które mają znaczny wpływ na wzrost aktywności w regionach.

Jednym z przykładów wykorzystywania funduszy w ramach regionalnych programów jest Województwo Lubuskie. Region może otrzymać wsparcie w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Lubuskie 2020, który jest finansowany z funduszy strukturalnych, tj. z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Ponadto dofinansowanie pochodzi również z budżetu państwa [http://rpo.lubuskie.pl, 2017].

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego kładzie duży nacisk na zwiększenie konkurencyjności oraz tworzenie miejsc pracy we wszystkich regionach i miastach Unii Europejskiej. Działania realizowane w ramach EFRR mają m.in. przyczynić się do zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich [Komisja Europejska s. 7].

Głównym celem Europejskiego Funduszu Społecznego jest wspieranie osób poszukujących pracy. Poza tym środki finansowe z EFS przeznaczone są m.in. na zwalczanie różnych form dyskryminacji [*Polityka regionalna*,s. 7].

Regionalny Program Operacyjny Lubuskie 2020 to narzędzie realizacji polityki spójności na obszarze województwa lubuskiego w perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2014-2020 [www.lubuskie.pl, 2017].

Najważniejsze obszary i typy projektów, na które możliwe jest otrzymanie dofinansowania w ramach programu, to:

- nowoczesna gospodarka;
- wzmocnienie konkurencyjności firm;
- rynek pracy;
- cyfrowe lubuskie;
- efektywność energetyczna, odnawialne źródła energii i gospodarka niskoemisyjna;
- ochrona środowiska i efektywne wykorzystywanie zasobów;
- transport;
- rewitalizacja;
- nowoczesna edukacja;
- infrastruktura społeczna. [http://rpo.lubuskie.pl, 2017].

Cele szczegółowe programu są realizowane poprzez osie priorytetowe, które zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Cele szczegółowe programu realizowane poprzez osie priorytetowe.

Oś priorytetowa	Nazwa osi priorytetowej	Fundusz
I	Gospodarka i innowacje	EFRR
II	Rozwój cyfrowy	EFRR
III	Gospodarka niskoemisyjna	EFRR
IV	Środowisko i kultura	EFRR
V	Transport	EFRR
VI	Regionalny rynek pracy	EFS
VII	Równowaga społeczna	EFS
VIII	Nowoczesna edukacja	EFS
IX	Infrastruktura społeczna	EFRR
X	Pomoc techniczna	EFS

Źródło: opracowanie własne na podstawie:Regionalny Program Operacyjny Lubuskie 2020, Załącznik nr 1 do Uchwały nr 9/103/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z dnia 20 stycznia 2015 r., s. 86.

W województwie lubuskim można zaobserwować dużą aktywność beneficjentów ubiegających się o środki unijne. Ma to również wpływ na rozwój gospodarczy oraz konkurencyjność regionu. Województwo lubuskie umiejętnie wykorzystuje szanse, jakie stwarza Unia Europejska. W tabeli 3. zaprezentowano wykorzystanie środków finansowych w latach 2007-2013.

Tabela 3. Wykorzystanie alokacji środków finansowych w latach 2007-2013

Lp.	Program operacyjny	Alokacja (w %)
1.	RPO Województwa Kujawsko-Pomorskiego	141,12
2.	RPO Województwa Lubuskiego	136,32
3.	RPO Województwa Świętokrzyskiego	135,26
4.	RPO Województwa Podlaskiego	133,86
5.	RPO Województwa Dolnośląskiego	133,21
6.	RPO Województwa Lubelskiego	127,08
7.	RPO Województwa Łódzkiego	125,99
8.	RPO Województwa Pomorskiego	119,01
9.	RPO Województwa Małopolskiego	118,67
10.	RPO Województwa Wielkopolskiego	118,51
11.	RPO Województwa Zachodniopomorskiego	117,10
12.	RPO Województwa Opolskiego	116,27
13.	RPO Województwa Podkarpackiego	109,48
14.	RPO Województwa Mazowieckiego	105,85
15.	RPO Województwa Śląskiego	105,72
16.	RPO Województwa Warmińsko-Mazurskiego	103,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://rpo.lubuskie.pl, 2017.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 3., na pierwszym miejscu pod względem efektywności wykorzystania środków unijnych na lata 2007-2013 uplasowało się województwo kujawsko-pomorskie, tj. 141,12%. Natomiast drugie miejsce zajęło województwo lubuskie z wynikiem 136,32%.

Strategia Europa 2020 a RPO Lubuskie 2020

W priorytety strategii Europa 2020 wpisuje się główny cel RPO Lubuskie 2020. Zatem priorytety strategii Europa 2020 to:

- Rozwój inteligentny, czyli rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach;
- Rozwój zrównoważony, czyli wspieranie gospodarki efektywnej, korzystającej z zasobów;
- Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu, czyli wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną [Regionalny Program Operacyjny Lubuskie 2020, www.rpo.lubuskie.pl, 2017].

Postępy w ramach każdego z priorytetów mają ułatwić projekty przewodnie, takie jak:

- Unia innowacji– projekt na rzecz poprawy warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji;
- Młodzież w drodze– projekt na rzecz poprawy wyników systemów kształcenia, a także ułatwiania młodzieży wejścia na rynek pracy;
- Europejska agenda cyfrowa– projekt na rzecz upowszechnienia szybkiego Internetu;
- Europa efektywnie korzystająca z zasobów– projekt na rzecz uniezależnienia wzrostu gospodarczego od wykorzystania zasobów;
- Polityka przemysłowa w erze globalizacji– projekt na rzecz poprawy otoczenia biznesu;
- Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia – projekt dotyczący modernizacji rynków pracy oraz wzmocnienia pozycji obywateli dzięki rozwojowi kwalifikacji przez całe życie;
- Europejski program walki z ubóstwem – dotyczy zapewnienia spójności społecznej i terytorialnej, aby korzyści płynące ze wzrostu gospodarczego i zatrudnienia były szeroko dostępne [Komunikat Komisji, Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela, s. 5-6].

Regiony są odpowiedzialne za wdrażanie skutecznych działań mających na celu realizację założeń strategii Europa 2020. Na lata 2014-2020 zrezygnowano z dotychczasowego sposobu określania celów polityki regionalnej. Za wystarczające uznano zintegrowanie założeń polityki regionalnej UE z priorytetami strategii Europa 2020 [Klimowicz, 2017, s. 230, www.repozytorium.uni.wroc]. Osiągnięcie celów strategii uwarunkowane będzie zaangażowaniem wszystkich regionów.

Zakończenie

Wdrażanie polityki regionalnej w swoich głównych założeniach ma za zadanie przyczynić się m.in. do harmonijnego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Instrumentom polityki regionalnej przypisano odpowiedzialną rolę w realizacji strategii Europa 2020. Za zastosowanie skutecznych działań mających na celu wykonanie założeń strategii odpowiedzialne stały się regiony. Każdy europejski region ma możliwość skorzystania ze wsparcia, jakie stwarzają fundusze unijne.

Do najważniejszych instrumentów finansowania polityki regionalnej zalicza się fundusze strukturalne, które mają znaczny wpływ na ożywienie gospodarcze w regionach. To od ich wykorzystania w dużym stopniu zależy dalszy rozwój

gospodarczy. Przykładem dobrego wykorzystania środków unijnych jest województwo lubuskie, które właściwie wykorzystuje szanse, jakie stwarza Unia Europejska.

Poziom rozwoju przedsiębiorstw w znacznej mierze uzależniony jest od polityki regionalnej państwa. W nowej perspektywie finansowej dokonano wielu zmian, które m.in. uprościły procedury związane z ubieganiem się o środki unijne. [Klimowicz, 2017]. Ma to przyczynić się do jeszcze lepszego i bardziej skutecznego wykorzystania środków z funduszy unijnych, a tym samym do wzrostu gospodarczego.

Bibliografia

1. Aftyka W., Chmielewski A. (2005), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Pruszków.
2. Bodziacki R., Pyrgiel J. (2009), *Rola polityki regionalnej w kształtowaniu rozwoju lokalnego na przykładzie gminy Słubice*, [w:] *Polityka regionalna w Polsce jako przestrzeń aktywności samorządu terytorialnego*, red. W. Sługocki, Warszawa.
3. *Fundusze strukturalne i polityka regionalna Unii Europejskiej* (2005), red. K. A. Wojtaszczyk , Warszawa.
4. Klimowicz M. (2017), *Ewolucja celów polityki regionalnej Unii Europejskiej w procesie integracji gospodarczej* [dostęp: 8.11.2017].
5. www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/60498/08_Monika_Klimowicz.pdf).
6. http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/pl/funding/erdf/ [dostęp: 26.11.2017].
7. https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/zintegrowane-inwestycje-terytorialne [dostęp: 5.11.2017].
8. https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/zintegrowane-inwestycje-terytorialne.
9. http://rpo.lubuskie.pl/program-dwufunduszowy [dostęp: 14.11.2017].
10. http://rpo.lubuskie.pl/na-co-mozna-uzyskac-wsparcie [dostęp: 12.11.2017].
11. http://rpo.lubuskie.pl/zintegrowane-inwestycje-terytorialne[dostęp: 2017-11-29].
12. http://rpo.lubuskie.pl/-/lubuskie-wzorowo-wykorzystuje-unijne-wsparcie [dostęp: 30.11.2017].
13. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela, Komunikat Komisji, Europa 2020, 3.3.2010 KOM(2010) 2020.
14. Polityka regionalna. Zrozumieć politykę Unii Europejskiej, 2005, Komisja Europejska, Urząd publikacji Unii Europejskiej.
15. Raducha-Romanowicz A., (2014), *Fundusze w rękach regionów*, [w:] *Fundusze Europejskie w Polsce*, Biuletyn Informacyjny, Warszawa.
16. Regionalny Program Operacyjny Lubuskie 2020, www.rpo.lubuskie.pl [dostęp: 10.10.2017].
17. Załącznik nr 1 do Uchwały nr 9/103/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z 20 stycznia 2015 r.

Regional programmes in the perspective 2014-2020 on the example of the „Lubuskie 2020" regional operational programme

Abstract

In the area of the cohesion policy most of the financial assets are concentrated on the less developed regions of Europe. Such approach is designed to adjust the chances and to eliminate the differences in particular countries and regions. The applying of the regional policy has to contribute to harmonious and balanced economic development. Each region of the European Union has a chance to benefit from the support, which is enabled from the European funds.

The aim of this article is to show the importance of the regional development on the example of the "Lubuskie 2020" Regional Operational Programme. Main objectives of the regional policy were shown in the article. The effective use of EU funds in regional programmes in years 2007-2013 was presented.

Keywords: European funds, financing, economics, development, regional
JEL codes: R-11, R-58
Translated by Marta Bytniewska

Alina Yakymchuk
National University of Water Management and Nature Resources Use, Rivne

Olena Doroshenko, Yulia Vashay
National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

Accounting - the role of economic security assessment in Ukraine

Abstract

The author substantiates the role of accounting as an information base of the economic security management of the state. The information basis of the formation of indicators of the economic security of Ukraine is determined.

The author finds that cooperation with international organizations puts Ukraine in a number of requirements, including transparency of financial flows. This requirement concerns the updating of the system of accounting of public finances, the work on which is intensively conducted at the present stage.

The author concluded that the successful implementation of the Strategy for the Development would increase the level of budget security, and hence the level of economic security as a whole. Some measures that require additional funding can be delayed in modern conditions of tight budget savings.

Keywords: economic security, accounting, chart of accounts, assets, liabilities, public sector
JEL codes: M41, M48

Introduction

The events of recent years occurring in the global environment, as well as at the level of each country, show increasing attention to economic security. All history of Ukraine, since independence, shows that compliance with economic security is one of the main priorities of the development of the Ukrainian state and society. Under the influence of recent events, the issue of adequate information provision for the formation of indicators of economic security of the state is also becoming extremely relevant. Such information is accumulating due to the data of the

accounting of public and private sector entities. Distorted, false, inaccurate data not only do not reflect the real state of economy, but are also a source of miscalculations and errors in the national economy management.

The role of information in the management of economic security

The importance of economic security for the economy of the enterprise and the state as a whole consists of its importance for each element of the economic system:

- for the state it is a guarantee of timely and full payment of taxes and fees to the budgets of different levels;
- for extrabudgetary funds, it is the timeliness and completeness of repayment of arrears;
- for owners, it is the profitability and the amount of profit that affects the condition and development of the enterprise;
- for employees of the enterprise and other interested individuals - it is timely payment of wages and creation of additional jobs;
- for suppliers and contractors, this is the timeliness and completeness of contractual obligations;
- for commercial banks, it is the timeliness and completeness of fulfillment of obligations in accordance with the terms of credit agreements;
- for investors, it is the benefit and the degree of risk of investment in the enterprise [1].

Studying the essence of this concept in historical aspect gives grounds to formulate the following conclusions:

- the interpretation of the concept of economic security is based on the fact that the system of economic relations has its own potential of self--renewal, self-organization and self-development in interaction with the external environment of its existence. The magnitude of this potential is individual and requires evaluation to identify the so-called “risk zone”;
- because uncertainty is inherent in every economic system, the security problem is universal;
- economic security is the most important systemic characteristic, and its loss puts economic life at risk of deprivation of integrity, self-sufficiency;

– the main reason for the destruction of economic security is the risks, so recently the introduction of risk management as a tool for ensuring economic security and maintaining it at the proper level [Rybalchenko, 2010].

The observance of the necessary critical values defined by the Methodological Recommendations for the calculation of the level of economic security of Ukraine [Explanation of…, 2016] indicators is the result of the balanced economic policy of the state.

The level of economic security of Ukraine is a determining factor in the decision-making process regarding the investment of capital by foreign companies and financial institutions. Maintaining an adequate level of it should be based on an adequate and relevant information base that includes indicators of economic activity in different areas. Systematic statistical information, which is the basis for the formation of such indicators, is integrated into the accounting and financial reporting systems of public and non-governmental entities.

Savanchuk TM notes: "In the accounting process, the objects of work are information (primary or intermediate) that is subject to processing for effective. The peculiarity of the accounting process is that the objects of his work are formed in the technological process as primary documents, data carriers" [On the Strategy…, 2013].

In this regard, accounting and financial reporting are fundamental information bases, the distortion or misrepresentation of which will lead to the submission of false information about the level of economic security of the state and, consequently, to the wrong management decisions at the national level.

Currently, the support of the state of the economic system of the state is largely carried out by international organizations - mainly through the provision of international loans. The priority area of foreign policy is ratification of the agreement with the EU. Cooperation with international organizations poses a number of requirements to Ukraine, including transparency of financial flows. This is precisely the requirement for updating the system of accounting of public finances, the work of which is intensively underway by the Ministry of Finance of Ukraine at the present stage.

In today's context, information provided by the accounting system in terms of its individual components is a key factor. The significant progress and spread of information technology, the global nature of mass communication systems have led to the creation of a transnational information space that is forcing the world community, each state to quickly navigate and adapt in today's information environment. Clear regulation of accounting, its ability to formulate analytical indicators, is relevant for

reliable and transparent information support of public finance management. In this respect, the adaptation of Ukraine's national standards to International Accounting Standards will make it possible to unify information support for public finances.

Dynamic changes in economic conditions, both at the national and international levels, necessitate an in-depth scientific analysis of the ability to adapt national standards to International Public Sector Accounting Standards in order to ensure transparency of public finances and maintain a sufficient level of economic security.

Accounting objects as an information basis for calculating ukraine's economic security indicators

The indicators underlying the calculation of economic security are formed on the basis of statistics, which, in turn, are obtained on the basis of summary reporting. Within each of the components of environmental and economic security, there are four groups of indicators by sources of information for their calculation: financial and economic indicators of activity of economic entities, socio--demographic indicators, comparative indicators and consolidated international indices, other indicators. Each of the indices belonging to the mentioned groups is mostly based on the statistics compiled by the State Statistics Service. The statistical information, in turn, is obtained either through random statistical observations or administrative data, or as a summary of business entities.

Since of the 128 indicators provided by the Guidelines [Explanation of International] for the calculation of gross economic indicators of 63 indicators can be attributed to the first group, let us consider in more detail the information base of their formation in terms of the regulation of accounting objects that relate to each indicator. There are four groups of economic entities - enterprises (private sector entities), public sector entities, banks and non-banking financial market entities (insurance companies, stock companies and other financial market entities).

National accounting standards harmonized with international standards have been developed for Ukrainian public sector entities and entities. Banks prepare their financial statements and maintain their accounts in accordance with International Accounting Standards and Financial Statements and the NBU regulations governing their application. Insurance companies, financial intermediaries and other financial market entities are also guided by international standards, using methodological recommendations and other regulations of the State Commission for Regulation of Financial Services Markets of Ukraine.

Let's take a closer look at the accounting regulation of environmental and economic security indicators by section of accounting objects.

The accounting standards 15 "Revenue", 16 "Expenses" and NPSAS "Impact of changes in exchange rates", which determines the methodological principles of accounting information on transactions in foreign currencies in accounting and the display of financial statements of economic entities outside Ukraine in the monetary unit of Ukraine.

The assessment of scientific and technological security is based on accounting entities that arise both in the private sector and in the public sector.

Food security contains a significant number of indicators of the production and consumption of key foods. Consumption volumes are determined by the State Statistics Service on the basis of household statistical surveys. Information on production volumes of these types of products comes from agricultural enterprises in special forms of statistical reporting, and the cost of production is calculated in accordance with NSAS.

Macroeconomic and social security financial and economic indicators are based on the concepts of wages, salaries and budget expenditures, which are regulated by both private and public sector standards.

The financial security of a state, the integral level of which is calculated on the basis of budgetary monetary, monetary, credit, banking and other indicators, uses different financial terms and accounting objects, which are subject to regulation in the private, public, banking and non-banking financial entities. .

In this context, it should also be noted that one of the prerequisites for maintaining economic security is the effective use of funds obtained as loans from the World Bank, the IMF and other lenders. Respect for national interests must be the basis of political and economic cooperation with international organizations.

Rybalchenko K to comply with this condition proposes:

1) development and implementation of medium- and long-term state programs of socio-economic development with justification of criteria for attracting external resources;
2) initiation of national development projects under which it is advisable to attract external financial support;
3) improving public administration, including public finance management;
4) improving the conditions of entrepreneurship and competition as a condition for sustainable economic growth;
5) reduction of social and environmental risks [On approval of the Strategy].

These measures, however, will not be implemented if the public finance system uses irrelevant and untrue information about the state of use of budgetary funds. In order to prevent this, the Cabinet of Ministers of Ukraine developed the Strategy for the Development of the Public Financial Management System, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine as of August 1, 2013, No. 774-p. [Order on approval of national].

Modernization of the public sector accounting system, public procurement system, public investment, public internal financial control, independent external financial control, counteraction to corruption, public access to budget information will increase the level of transparency and lawfulness of use of budgetary funds, reduce the volume of non-cash, the use of funds, which will also undoubtedly have a positive impact on key budgetary security indicators.

The active interaction of Ukraine with the world financial institutions necessitates the fulfillment of certain requirements, among which are the alignment of international standards on the state of budget execution. Such standards are International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). They are advisory in nature, but serve as a basis for setting national accounting standards in each country.

The overall purpose of public sector financial reporting is to provide useful information for decision making and to ensure social and economic responsibility for the use of resources.

In this regard, the application of the International Public Sector Accounting Standards is a fundamental basis for establishing adequate accounting and information support for public financial management in Ukraine.

The purpose of international standards for financial accounting and reporting in the public sector is to present accurate and objective information about the financial position, financial results of operations and cash flows at the level of various state and international organizations. This will ensure that standardized and comparable information on the activities of all public sector organizations is obtained. As a result, more complete information will be available to the public not only about the financial consequences of political decisions, but also about the financial situation of the country [Explanation of International].

Adopted in accordance with the Strategy for modernization of the public sector accounting system for 2007-2015 [On approval of the Strategy] National provisions (standards) of public sector accounting (NPSAS) regulate accounting in the context of different objects and are largely international standards. Compared to current budget accounting practices, a number of significant changes have been made that will significantly affect the disclosure of accounting information.

The new structure of financial statements, new methodological principles for recognizing, evaluating and classifying an institution's assets, liabilities, income and expenses are the cause of the transformation of traditional budget accounting items.According to the Strategy, one of the directions of its implementation is the development and implementation of an accounting plan in the public sector, harmonized with the budget classification, which will ensure the transparency of accounting processes, reporting and obtaining information on financial transactions carried out in the public sector.

Ministry of Finance of Ukraine developed a Plan of Accounting of Public Sector Accounts for the implementation of the Strategy of Modernization of Accounting [Gudenko, Shevchuk 2019], which came into force on January 1, 2017. The specified Account Schedule is an integrated set of accounts for budget funds managers, State Treasury Service bodies, state trust funds, as well as for accounting of state and local budgets.

Accounts of the Accounts plan contain four digits, where the first digit identifies the class, the second is the synthetic account number, the third one is the public sector entity (1 - budget funds managers, 2 state trust funds, 3 - state budget, 4 - local budgets, 5 - accounts of the Treasury bodies), the fourth figure is the number of the subaccount (except for class 9 and class 0 accounts).

The composition of invoice accounts corresponds to the list of accounting objects established by the new National Accounting Standards (Public Sector Accounting Standards).

To the general objects of financial accounting, international theory and practice includes assets, liabilities, equity, income, expenses.

Prior to the introduction of this plan of accounts among assets of budgetary institutions, non-current assets and current assets were allocated. This distribution was certified by the composition of the asset balance of budgetary institutions. According to NPSAS101 there is a rearrangement of articles of the balance sheet asset, in particular, included nonfinancial assets, financial assets and expenses of future periods [Savanchuk, 2012]. In the context of these groups, classes of the new Schedule of Accounts are also built.

According to NPSAS 101 "Submission of Financial Statements", public sector financial reporting provides information needs for users regarding:

- sources of funds and directions of their use;
- performance results in terms of effectiveness and achievement of the purpose of the activity;
- compliance with financial discipline by the public sector entity;

- targeted use of budgetary funds;
- assessment of the quality of management;
- assessing the ability to fulfill its obligations in a timely manner;
- acquisition, sale and ownership of securities;
- participation in the capital of enterprises;
- the level of resources needed to continue the activity, the resources that may arise from the continuation of the activity, as well as the corresponding risks and uncertainties [Savanchuk, 2012].

The same Regulation sets out the qualitative characteristics of the financial statements of public sector entities - profitability, appropriateness, comparability, reliability. As we can see, there is no emphasis on timeliness and materiality, which are extremely important in today's context.

The role of accounting subsystems in information security of economic security

Today, it is doubtful that the accounting subsystem completely satisfies the information needs of managing budgetary institutions. In this regard, it seems relevant to further develop public sector accounting in terms of its components. Traditionally, such components are financial and management accounting.

A great deal of scientific work is devoted to the differences of financial and management accounting, principles of their separation, objects of financial and management accounting, approaches to their management. Numerous discussions of scientists also relate to the right to use the term "management accounting".

In terms of budgetary institutions, the concepts of financial and management accounting were not used at all, since the term "accounting for the execution of the budgetary institution's budget" was generally accepted. In our view, this narrows the accounting functions as a whole and requires further scientific substantiation.

Therefore, we propose to differentiate between financial and management accounting in budgetary institutions. First of all, it should be noted that the activities of budgetary institutions are based on the principles of the budgetary system defined by the Budget Code of Ukraine. Such principles are: the principle of unity of the budgetary system of Ukraine; the principle of balance; the principle of independence; principle of completeness; the principle of validity; the principle of efficiency; the principle of subsidiarity; the principle of targeted use of budgetary

funds; the principle of fairness and impartiality; the principle of publicity and transparency; the principle of responsibility of participants in the budget process.

These principles include the principle of balance, completeness, targeted use of budgetary resources, publicity and transparency. Compliance with these principles is a subsystem of financial accounting of budgetary institutions - aimed at covering the performance of budgetary institutions, the status of their assets, capital and liabilities.

In modern conditions, in addition to the legality and transparency of the use of budgetary funds, the principle of efficiency is also extremely important - when drafting and executing budgets, all participants in the budgetary process should strive to achieve the planned goals while attracting the minimum amount of budgetary funds and to achieve the maximum result when using the budgeted amount. This is the principle that the management subsystem of budgetary institutions should be directed to.

The prerequisite for the introduction of management accounting in budgetary institutions is the maintenance of subaccounts of analytical accounting of income and expenses. At the same time, in large budgetary institutions, there is a need to obtain information not only in the context of EQF, but also in structural units. However, the need for costing is objective, given the need to plan expenditures to include them in the budget items.

Conclusions

The role of information for decision-making in the field of economic security of the state is fundamental. Due to the fact that the macroeconomic indicators, which are the basis for calculating the level of economic security, are formed on the basis of data on the activity of each economic unit, the problems of reporting and accounting are also macroeconomic. The availability of data on the movement of information from the primary documents of public and non-governmental entities to the economic security indicators of the state will allow to organize the channels of information resources in order to obtain reliable, up-to-date, adequate, objective and relevant information at the national level.

With the successful implementation of the Strategy for the Development of the Public Financial Management System and the Strategy for Modernization of the Public Sector Accounting System, it will be possible to increase the level of budgetary security and, consequently, the level of economic security as a whole.

In the current context of the need for austerity, certain measures that require additional funding may be delayed. However, the acceleration of Ukraine's integration into the EU poses new challenges for the domestic government, which is why the set of measures is extremely important and relevant in the current context.

References

1. *On approval of the Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine*: Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine of October 29, 2013 N 1277 [Electronic resource]. - Access mode: http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm.
2. Rybalchenko K. (2010) *Improving the mechanisms of cooperation between Ukraine and the World Bank*. Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. Nr 24-
3. *On the Strategy for the Development of the Public Financial Management System*: CMU Order No. 774-r of August 1, 2013. [Electronic resource]. - Access mode: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80
4. *Explanation of International Public Sector Accounting Standards* [Electronic resource]. - Access mode: http://www.ey.com/US/Newsroom/News-releases/Press-Release---2009-10-05.
5. *On approval of the Strategy for Modernization of the Public Sector Accounting System for 2007-2015*: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 16, 2007 No. 34 [Electronic resource]. - Access mode: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=888-2007-%F0.
6. *Order on approval of national provisions (standards) of accounting in the public sector 2010* (Ministry of Finance of Ukraine). Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine. <http://zakon1.rada.gov.ua (2010, December, 24).
7. Girzheva O., Birchenko N. (2016) *The place and role of accounting in the system of economic security of the enterprise*. Visnyk Kharkivs′koho natsional′noho tekhnichnoho universytetu sil′s′koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka.. - VIP. 174. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_19
8. Gudenko N., Shevchuk O. *Features of organization of accounting and control in ensuring the economic security of enterprises* // Hlobal′ni ta natsional′ni problemy ekonomiky. - 2017. - №17.
9. Savanchuk T.M. (2012) "Providing of registration process as a constituent of organization of account is important", *Zbirnik naukovikh prats'. Luts'kiy natsional'niy tekhnichniy universitet,* vol. 9(33), pp. 196-201.

Rachunkowość: rola oceny bezpieczeństwa gospodarczego na Ukrainie

Streszczenie

Autor charakteryzuje rolę rachunkowości jako bazy informacyjnej zarządzania bezpieczeństwem gospodarczym państwa. W tym celu określa informacyjną podstawę tworzenia wskaźników bezpieczeństwa gospodarczego Ukrainy. Autor stwierdza, że współpraca z organizacjami międzynarodowymi stawia Ukrainie szereg wymagań, w tym przejrzystość przepływów finansowych. Wymóg ten dotyczy aktualizacji systemu rachunkowości finansów publicznych, nad którym na obecnym etapie prowadzone są intensywne prace.

Autor doszedł do wniosku, że pomyślna realizacja Strategii Rozwoju podniesie poziom bezpieczeństwa budżetowego, a tym samym poziom bezpieczeństwa ekonomicznego jako całości. Niektóre działania wymagające dodatkowego finansowania mogą zostać opóźnione w warunkach ograniczonych oszczędności budżetowych.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo ekonomiczne, rachunkowość, plan kont, aktywa, pasywa, sektor publiczny

Dariusz Soboń
ORCID 0000-0001-7855-2153
Jacob of Paradise University
in Gorzów Wielkopolski

Creative management in logistics

Abstract

In the conditions of an innovative economy, the most important strategic direction of development of management science in logistics is creative management. Creative management reflects the special aspect of managing modern industries and logistics companies in the conditions of an accelerated pace of changes in technological innovations, unpredictability, and crisis situations. There is a growing demand for ingenious managers with the ability to generate and implement non-standard and original ideas, as well as quickly and effectively solve problems in the logistics of each enterprise.

Keywords: logistics; creative, management, instruments, general, tangbile
JEL codes: L92, R41

Introduction

Creative management instruments are a set of principles and methods of influencing employees to coordinate their functions and actions to achieve non-standard goals and results, to solve the tasks faced by the organisation. Creative management has both general and specific principles. Such principles consider objective, general and sustainable, constantly repetitive links between processes, phenomena and objects of creative management.

General and specific principles of creative management

Creative management has both general and specific principles. Such principles consider objective, general and sustainable, constantly repetitive links between processes, phenomena and objects of creative management.

The basic principles of creative management, which are widely used in general management, include the following:

a) the principle of integration in the interaction of people in the process of managing their productive activities;
b) the principle of management hierarchy, according to which the creative management system has its own hierarchical levels and structures;
c) the principle of centralisation and decentralisation of the creative management process;
d) the principle of the human factor in management, according to which the process of creative management should be based not only on knowledge and use of economic laws but also on values, needs and interests of people;
e) the principle of implementation of non-standard managerial decisions, according to which decisions are developed and implemented as a process of setting a target and determining staged ways to achieve it;
f) the principle of manageability of the organisation, according to which the managed subsystem in conditions of non-standardness and uncertainty should constantly react and perform reaction to the influence of the managing system;
g) the principle of resource availability of non-standard managerial decisions, which reveals the need for certain resources to achieve creative management targets;
h) the principle of matching the purposes of the subject and the object of management, which indicates the necessity and possibility of effective non-standard managerial decisions only if their purposes are identical;
i) the principle of information support for creative management, according to which the possibilities of effective and high-quality non-standard managerial decisions are directly dependent on the quality of information;
j) the principle of interconnection, interdependence and adequacy of creative management instruments, methods and functions, etc.

In addition to general principles, creative management is based on the following specific principles:

– rational combination and application of creative and traditional methods and models in the process of development of non-standard managerial solutions and managerial innovations;
– accounting for the development of non-standard managerial decisions of strategic targets, tasks and main directions of enterprise development;

- anticipation, which assumes that creative managerial decisions being developed and implemented based on the results of their development will provide or exceed the planned results;
- the interest of managers, managerial personnel and specialists in the development and implementation of specific creative managerial decisions and managerial innovations;
- accounting and provision of resource needs of the enterprise (human, organisational and economic, financial, material and technical, etc.) for the development and implementation of non-standard managerial solutions;
- scientific and practical provision of the process of making non-standard managerial decisions and mastering managerial novations (contacts and cooperation of enterprise managerial personnel with consulting organisations, institutions of science and education, representatives of best practices, etc.);
- a systematic approach to the substantiation of non-standard managerial decisions and managerial novations to ensure their balanced and integrated development in conjunction with the strategic and operational plans of the enterprise;
- phasing, which assumes variability of developed and implemented managerial decisions and managerial novations following specific features of the situation progress.

Underestimation of general and specific principles of creative management eventually leads to contradictions, conflicts, disproportions and imbalances in the management system of the organisation.

Using traditional management instruments and methods in creative management

In a successful business exist and work brands, trademarks, whose reputation itself is already the key to good demand. A trademark is a facility by which a company distinguishes its offer from all other offers. Exactly using the trademark, the enterprise shows that the given goods possess all the advantages which are necessary for the customer.

Brand management is about managing a trademark. Brand management is the basis for a successful business activity of enterprises. A trademark is a basic

necessity for any enterprise. Any enterprise, product, service sold by them cannot succeed without a perceived competitive advantage. However, it is not enough just to have a competitive advantage. These benefits need to be seen and felt by consumers. The role of the product identifier is assigned to the trademark. The primacy of a trademark in the minds of consumers means that in the current situation, a trademark is an obvious choice. The enterprise shows that the given product has all the necessary advantages by using the trademark.

The main objective of brand management is to control the creation, development and improvement of a set of values that a particular enterprise, product or service carries to the consumer. The goal of brand management is to create a preference. This is the assurance that goods or services sold under a single brand with its inherent values are perceived as better than those of competitors.

In the current business climate, there is only one way to ensure this effect. It consists in constant work to improve the perception of value, in maximising the perceived value within the capabilities and limitations of the enterprise.

The trademark development is a comprehensive process that includes all aspects of the company. Brand management is identical to the management of all factors related to the trademark, i.e. almost all elements of the company's activity. Brand management is the competence of the company's top management, in whose hands all the control levers are concentrated. The concept of a trademark is used in two meanings.

In the narrow sense, a trademark is an original distinctive mark, which trade enterprises have the right to place on the products they sell, which is made to their order and represents a graphic image, original name, a special combination of numbers or words, original packaging [Азрилияна, 2000, p. 387]. In this sense, a trademark is synonymous with the term "logo", i.e. specially designed for better recognition and memorability, stylised (often abbreviated) form of company or organisation name.

In a broad sense, the term "trademark" refers to the totality of values that a particular enterprise, product or service carries to the consumer. In other words, the trademark is an essential feature that guarantees a certain quality of the product and allows the consumer to distinguish one product from another.

The company has a noticeable competitive advantage when the trademark symbolises the high quality and value of the purchased product, service.

A trademark must be positioned in the mind of the consumer. Its main features are:

- the uniqueness of the offer;
- trademark individuality [Нильсон, 2003, p. 127].

If the key value of a brand is trust, then the mark should be associated with someone who is truly trustworthy; A trademark in the broad meaning of this term is considered as a combination of different values.

Value means qualitative and quantitative properties and attributes that reflect certain qualities of goods and services that are important to consumers; their ability to meet certain needs and interests. The value of goods and services is determined by customers in the process of their involvement in human activities. Criteria and ways of assessing value are expressed in terms of ideas, ideals, attitudes and goals.

General and specific values

The basic values that form the basis of a trademark are divided into general and special values. *General values* are those that relate to all trademarks in a given market sector. These are the key characteristics without which a mark will not be a real alternative for customers (taste, safety, utility, etc. may be the basic criteria for the company's culinary products). The trademark must be consistent with general values, and even better, exceed them.

Specific values (special, unique, exclusive values that distinguish a leader) are those that are available only from one trademark. Specific values form the distinctive features of a trademark, a character that distinguishes one mark from another. A specific value should ideally be unique and inimitable.

General values form the basis, the foundation of a set of trademark values. Specific values give the trademark its identity; it is a set of unique characteristics that distinguish the mark from weaker competitors.

Tangible and imperceptible values

Tangible - an aspect of value associated with the "real" qualities of the trademark, i.e., how the product performs its functions or how the service is provided. If the value is tangible, it can be objectively perceived and assessed, it has a material form. [Нильсон, p. 77-79] Tangible aspects of trademarks are at the core of the brand's success.

The abstract, imperceptible aspect of value is related to the emotional side of the trademark. Such value is related to the feelings towards the mark.

It is a subjective concept, as any feeling is subjective and absolutely imperceptible. Value spectra are not static. As competitors copy each other's market initiatives, specific values are gradually becoming general values. But the opposite is also possible when the overall value is artificially made specific, i.e. when the company captures a certain aspect of the mark value [Нильсон, 2003, p. 77-80].

To create a real trademark it is necessary to form strong values. The presence of such values gives the trademark commercial strength and allows it to remain in the minds of customers for a long time.

Individuality, quality and communication are the cornerstones of the brand.

One of the main issues for enterprises is: "How to turn a registered trademark into a brand that creates value, encourages people to buy a product or service?"

It is necessary to form strong values to create a real brand. The presence of such values gives the trademark commercial strength and allows it to remain in the minds of consumers for a long time. The trademark, the name is a brand if it meets the following basic criteria:

- it carries certain values. The trademark represents certain values, it has clear features in the minds of customers about what it symbolises. Most trademarks contain a lot of values;
- distinguishable, i.e. the trademark can distinguish the product from the rest, to distinguish it from the competitors;
- attractive. An emotional reason is needed to build trust in the mark. A trademark should be attractive, it should leave a positive impression, be liked, disposed to itself, be tempting;
- has a clear identity, i.e. characteristics that are specific to a given product or service and differ from others.
- The real brand differs from a quasi-brand by fulfilling three conditions:
- consumers quickly and accurately recognise the brand among similar marks by individual attributes and communications;
- brand values in the representation of customers go beyond the purpose, quality and consumption of goods;
- consumers are committed to the brand from easy preference to deep devotion.

Market development is directly related to the growth of enterprises and increased competition. The process of brand creation can be divided into three stages.

The first stage – "Quality" – is a new and more efficient product and service, which is purchased by an increasing number of users and increasing demand, which stimulates their production. The main task at this stage is to

convince the consumer that "this is the product of excellent quality". The object of the detailed examination here is the consumer's perception of quality and observation of how purchases are made. In advertising messages prevail the words "excellent", "taste", "quality", "reliability", "confidence", "guarantee". At the first stage, the main content is the formation of signs of purpose and quality of goods.

The second stage is "Best for a specific case". Consumers are divided into uniform segments by various methods, the purpose of goods is changed and specified, mark positioning is developed, and a unique trade offer becomes the basis of advertising. The brand convinces customers that it is the best compared to its analogues for a specific purpose, a specific group of consumers, a typical situation of use; for this purpose, additional distinctions are made to the product mark (packaging, name, advertising images, etc.). The main content of the second stage is to define the characteristics of the consumer group, benefits and advantages for them in comparison with their analogues.

The third stage – "More than a product" – is the market of brands. Since marks in one category have exhausted their "commodity resource" related to the quality of the product, its price and peculiarities of its consumption, competing manufacturers face the problem: what properties should be given to the mark, so that consumers prefer it. As the product is chosen by specific people, it is the psychological features of these people, associated with the brand, determine their consumer choice and form consumer loyalty.

The main goal of the third stage is to concentrate on the criteria that determine consumer choice. The opinions, feelings, values and self-identity of consumers come to the fore here, the symbol of which is the brand.

The notion of efficiency of non-standard managerial decisions

The process of development and introduction of non-standard managerial decisions and managerial novations at the enterprises is realised as a system of the managerial actions directed on liquidation of a gap between the technical and technological base of manufacture, unpredictable changes in the external and internal environment of the enterprise and system of its management at the enterprises.

In this regard, it is obvious that one of the most important methodological issues in the development and adoption of effective non-standard managerial decisions at the enterprise is the assessment of their effectiveness.

At the stage of formation of innovative economy, acceleration of change of generations of innovations it becomes more and more important to solve the problem of estimation of efficiency of development and realisation of non-standard managerial decisions at the enterprises of various branches of public economy in the conditions of turbulence of social and economic development and financial and economic crisis.

The objective necessity of improvement of theoretical and methodical approaches to estimation of efficiency of non-standard managerial decisions is caused by large-scale transition of economy of the country on an innovative way of development, wide introduction of digital, computer and information technologies, requirements of the enterprises in constant updating of manufacturing, and material and technical base, products made by them according to the newest achievements of scientific and technical progress.

Development and implementation of non-standard managerial solutions in creative management require constant monitoring and evaluation of efficiency. The notion of efficiency means the effectiveness of a specific process. In the narrow sense, the efficiency of managerial decisions is considered as their effectiveness and is characterised by the attitude of the results of managerial decisions to the costs that caused them. In the broad sense, the efficiency of management decisions implies, first of all, the definition of a set of its main specific results.

Nowadays, there are various theoretical and methodological approaches to the estimation of efficiency of innovative decisions in the scientific literature:

- from the standpoint of evaluating the efficiency of investments in innovation activities;
- from the perspective of assessing the effect that occurs as a result of the implementation of innovations;
- from the standpoint of evaluating the efficiency of innovation processes at various stages and directions of its implementation [Бабына, Меллер, 17.08.2015];
- in terms of economic and scientific effects [Барышева, 2007, p. 384];
- considering the scientific, economic and social effects [Завлин, 1998, p.568];
- from the standpoint of innovative efficiency assessment [Дедков , 2007, p. 60-62];
- based on consideration of the results of innovation activities in all areas of relevant effects [Медынский, 2008, p. 295].

Nowadays, managerial decisions are considered not only by separate elements (stages) of the innovation process but as a general result of the application of a whole complex of innovative measures that are implemented to meet the needs of the enterprise in the development and introduction of innovations.

Evaluation of the efficiency of the process of making non-standard managerial decisions and managerial novations is a very complex, multifaceted and multistage problem, as well as evaluation of the efficiency of innovation activities of enterprises.

The complexity of these problems is since the criteria and indicators used to assess the effectiveness of non-standard managerial decisions can not always provide reliable results.

What is the efficiency of making non-standard managerial decisions?

Evaluation of the efficiency of non-standard managerial decisions involves, first of all, the identification of the main results of their implementation. What are the main results of non-standard managerial decisions?

The main results of non-standard managerial decisions can be conditionally divided into the following main groups - functional, economic, social and environmental. Functional results of non-standard managerial decisions are manifested in the achievement of goals to solve complex and intractable problems.

The economic results of making non-standard managerial decisions are manifested in the certain obtained economic effect. Economic results are directly attributable to the process of implementing non-standard managerial decisions and are one of the main performance indicators.

There are also other forms of efficiency of making non-standard managerial decisions along with functional and economic ones. Their peculiarity is determined by the specific nature of the results obtained in the process of their implementation. Such results should include social and environmental ones.

The social results of non-standard managerial decisions are manifested in the conditions of work, live and lifestyle of employees, the level of development of such non-productive subsystems as the service sector, culture, healthcare, etc. Such results are important because they ultimately determine people's attitudes to work, their working activity.

Environmental results are manifested in the direct impact of non-standard managerial decisions on the natural environment, the level of its preservation and rational use. Currently, assessment of the effectiveness of non-standard managerial decisions should be based on an integrated consideration of functional, economic, social and environmental results.

Types and criteria for the efficiency of non-standard managerial decisions

What are the forms of manifestation of efficiency of acceptance of non-standard managerial decisions?

Functional efficiency characterises the extent to which the goal is achieved, the main tasks of development and implementation of non-standard managerial solutions are solved.

Evaluation of the efficiency of non-standard managerial decisions on the aggregate final effectiveness is the main difference of functional efficiency from its other types. The functional efficiency is the overall result of any managerial decision.

The need to apply functional efficiency is also explained by the fact that using only economic evaluation, without taking into account the degree to which public needs met, reduces evaluation to the economic side of the case. However, price and cost volatility give a distorted idea of achieving the real effect of the main objective of the developed managerial solution.

Economic efficiency is one of the most important characteristics of the efficiency of making non-standard managerial decisions. It represents the correlation between results (effect), costs and resources. All considered types of evaluating the efficiency of non-standard managerial decisions of functional, economic, social, environmental systems are in a certain contradiction.

At a substantiation of indicators of a complex evaluation of the efficiency of making non-standard managerial decisions, it is necessary to use a set of indicators capable to provide:

- comparability of results and a cross-cutting evaluation of their effectiveness;
- implementation of comparative efficiency evaluation;
- definition of the most rational variants of non-standard managerial decisions that are being developed;
- identification and evaluation of the impact of positive and negative consequences of implementing non-standard managerial decisions.

Social efficiency determines the extent to which the results of nonstandard managerial decisions change the nature of work, and its results meet the material and spiritual needs of employees.

Environmental efficiency characterises the impact of non-standard managerial decisions on the level of reproduction and preservation of the natural environment

Summary

Nowadays, managerial decisions are considered not only by separate elements (stages) of the innovation process but as a general result of the application of a whole complex of innovative measures that are implemented to meet the needs of the enterprise in the development and introduction of innovations.

The objective necessity of improvement of theoretical and methodical approaches to estimation of efficiency of non-standard managerial decisions is caused by large-scale transition of economy of the country on an innovative way of development..

References

1. *Мический словарь* (2000), Под ред. А.И. Азрилияна.- М.: Институт новой экономик.
2. Нильсон Т. (2003), *Конкурентный брендинг*.- СПб.:
3. ПитерБабына И.В., Меллер Я. А.,2015 *Методический подход к комплексной оценке инновационной деятельности организации*. URL:http://www.bsu.by/Cache/pdf/126143.pdf.
4. Барышева А.В. (2007), *Инновационный менеджмент*: учеб. пособие / под ред. А.В. Барышевой. М.: Дашков и К
5. Завлин П. (1998), *Инновационный менеджмент*: справоч. пособие / П. Завлин, А. Казанцев, Л. Миндели. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Центр исследований и статистики науки.
6. Дедков С. (2008), *Мониторинг научной и инновационной деятельности: некоторые вопросы методологии* / С. Дедков // Наука и инновации. 2007. № 3.

Kreatywne zarządzanie w logistyce

Streszczenie

W warunkach innowacyjnej gospodarki najważniejszym strategicznym kierunkiem rozwoju nauki o zarządzaniu w logistyce jest zarządzanie kreatywne. Kreatywne zarządzanie odzwierciedla szczególny aspekt zarządzania nowoczesnymi branżami i przedsiębiorstwami logistycznymi w warunkach przyspieszonego tempa zmian nowinek technologicznych, nieprzewidywalności, w sytuacjach kryzysowych.

Obecnie rośnie zapotrzebowanie na pomysłowych menedżerów posiadających zdolność do generowania i wdrażania niestandardowych i oryginalnych pomysłów, szybkiego i skutecznego rozwiązywania problemów w logistyce każdego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: logistyka; twórczy, zarządzanie, instrumenty

A. A. Stepanov
Moscow State Institute of International Relations
M. V. Savina
G. I. Andryushchenko
Russian State Social University

Риск-менеджмент микрофинансовых организаций в Российской Федерации

Аннотация

Современный кредитный рынок России представлен различными видами организаций (банками, небанковскими кредитными организациями). Такие организации представляют собой совокупность банковской системы, которая работает на быстро растущем рынке кредитования, в частности, кредитными кооперативами, лизинговыми компаниями и микрофинансовыми организациями. Микрофинансирование получает все большее распространение на российском рынке, расширяя доступ к заемным средствам той категории бизнеса и населения, которая не отвечает требованиям банков к заемщикам.

Ключевые слова: микрофинансовые организации, риск-менеджмент, банки, кредитный рынок, заемные средства, небанковские кредитные организации
JEL codes: G18, G23

Введение

Микрофинансирование представляет собой легитимное предоставление субъектам малого предпринимательства и физическим лицам, имеющим ограниченный доступ к традиционным банковским услугам, финансовых и дополняющих их социальных услуг, направленных с точки зрения макроэкономического эффекта на сглаживание социальной напряженности в обществе, повышение уровня жизни населения, обеспечение занятости, развитие предпринимательства.

Несмотря на то, что российский рынок микрофинансовых услуг появился относительно недавно, и существует целый комплекс нерешенных методологических и законодательных проблем, у него хорошие перспективы для развития в России. К основным причинам можно отнести:

- высокую действенность микрофинансового инструмента в расширении доступа к внешнему финансированию субъектам малого предпринимательства;
- высокий и реально существующий спрос на подобного рода услуги;
- высокую эффективность и финансовую устойчивость организаций, работающих в этом сегменте;
- активные процессы формирования единых стандартов деятельности [Andryushchenko, Savina, 2015, s.151].

Микрофинансовый бизнес подвержен рискам, аналогичным обычному традиционному банковскому бизнесу, хотя следует отметить, что данный вид бизнеса имеет все-таки определенную специфику. В последнее время увеличивается количество организаций, которые предоставляют финансовые услуги домохозяйствам с низкими доходами. На рынке микрофинансирования наблюдаются тенденции к диверсификации предоставляемых услуг. Неправительственные организации (НПО) многих стран оказались в новых условиях, связанных с трансформацией некоторых НПО в полностью или частично регулируемые финансовые организации [Васильев, 2012]. Появились специализированные микрофинансовые банки, а коммерческие банки внедряются в сферу микрофинансирования. Следует отметить также такое явление, как увеличение специализированных кооперативов и сельских банков. В отдельных сегментах ранка микрофинансирования появляются нефинансовые организации, такие как, например, телекоммуникационные компании.

В такой ситуации риск, являясь интегральной частью финансового посредничества, представляет собой серьезную проблему, связанную с необходимостью системного управления такого рода рисками. Основная масса организаций, предоставляющих услуги по микрофинансированию, не уделяет адекватного внимания финансовым рискам [Степанов, Савина, 2018].

Очевидно, что в современных условиях, характеризующихся кризисом финансово-экономической системы, как в России, так и во всем мире, сложившаяся система исследования и оценки финансовых и нефинансовых рисков микрофинансовых организаций приобретает все большую актуальность.

Целью настоящей статьи является теоретико-методологический анализ сложившейся системы финансовых и нефинансовых рисков микрофинансовых организаций и разработка предложений по их минимизации.

Методика. Основными методологическими положениями методики проводимых исследований процесса микрофинансирования и оценки субъектов микрофинансовой деятельности являются следующие положения:

– субъекты среднего, малого бизнеса, а также группы малообеспеченных слоев населения, испытывающие острую потребность в займах, кредитах, а также в разнообразных финансовых услугах;
– обслуживание малообеспеченных слоев населения и бизнесменов должны осуществлять только независимые в финансовом отношении организации;
– необходимость создания атмосферы заинтересованности микрофинансирования в формировании постоянно действующих на местах финансовых организаций;
– микрофинансирование должно являться базовым инструментом, обеспечивающим повышение уровня жизни населения и его благосостояние;
– государство не должно быть прямым источником финансирования, а призвано обеспечивать гарантии освоению программ поддержки малого и среднего предпринимательства;
– необходимость обеспечения низких процентных ставок, способствующих доступу малого и среднего бизнеса к финансам;
– деятельность микрофинансовых организаций должна основываться на информационной и финансовой прозрачности;
– необходимость обеспечения профессиональными кадрами и организационными технологиями процесса финансирования микрофинансовых организаций и др.

В основу методики исследования финансовых и нефинансовых рисков микрофинансовых организаций были положены следующие исходные принципы кредитования и микрофинансировании.

Главными принципами кредитования в микрофинансировании являются:

– принцип соответствия предлагаемой услуги интересам начинающим предпринимателям;

– принцип мотивации клиентов к обязательному возвращению займов;
– принцип осуществления упрощенных операций для снижения издержек;
– принцип взимания полной стоимости платежей;
– принцип определения способности и возможности заемщика по возврату займа;
– принцип обеспечения соответствия типа кредитования целям займа и др.

Проведенные в статье исследования основывались на методологическом положении о том, что риск является составной частью финансового посредничества. Но управление рисками продолжает оставаться нерешенной проблемой микрофинансового сектора. Основная масса организаций не уделяет адекватного внимания рискам, как финансовым, так и нефинансовым.

Между тем, влияние рисков на микрофинансовую организацию носит разносторонний характер, из чего вытекает необходимость различных подходов к управлению ими, в том числе в условиях финансовой неопределенности. Обычная схема управления нефинансовыми рисками объединяет следующие виды:

– уклонение от риска;
– сокращение риска;
– разделение риска;
– принятие риска.

Метод уклонения от риска является наиболее консервативным способом поведения компании по управлению нефинансовыми рисками внешней среды. Используя данный метод, организация воздерживается от действий, реализация которых может привести к появлению негативных последствий. Применение данного метода может быть оправданно в том случае, если у организации нет возможности снизить наступление негативных событий и их последствий.

Метод сокращения риска – это действия, направленные на уменьшение вероятности возникновения негативных последствий. При использования данного метода элиминирования нефинансовых рисков от компании требуется принятие большого количества текущих оперативных решений. Одной из форм данного метода будет изменение источника возникновения самого риска.

Методы разделения (диссипации) риска приводит к снижению степени влияния риска через привлечение партнеров, создание совместных предприятий, различных отраслевых ассоциаций, обмен долями в капиталах, привлечение нового акционера, который способен направить ресурсы на совместное управление риском. Реструктуризация компании является частным случаем данного метода, она проводится с целью выделения самых рисковых направлений деятельности организации в обособленные самостоятельные подразделения и таким образом в них происходит локализация рисков. Другим частным направлением этого метода является страхование рисков.

Метод принятия риска заключается в отсутствии каких-либо специальных действий, которые были бы направлены на снижение вероятности и последствий реализации событий риска. Данный метод применим в случае, когда исполнение действий по минимизации влияния риска на компанию, значительно превышают по стоимости, последствия реализации негативного события.

Результаты. К моменту начала процедуры управления риск имеет первоначальную форму (т.е. вероятность и потенциальный ущерб определенного уровня), а после проведения мероприятий по воздействию риск носит остаточную форму (т.е. вероятность и потенциальный ущерб приведены к желаемым значениям).

Динамичный рост рынка микрофинансовых услуг неизбежно приводит к изменению профиля риска финансовых организаций. Далеко не все микрофинансовые организации осознают важность управления кредитным риском при увеличении объемов кредитования. В то же время происходят изменения финансовых продуктов и услуг, моделей доставки услуг, технологий. Эти процессы приводят к появлению новых финансовых рисков, которыми следует управлять системно, так как в дальнейшем важность управления рисками будет еще больше повышаться, а рынок микрофинансирования становится еще более конкурентным.

Риски микрофинансирования можно определить как возможность реализации событий или постоянных тенденций, которые могут привести в будущем к убыткам или снижению доходов микрофинансовой организации, а также возможности отклонения от первоначальной социальной миссии. Следует отметить важное отличие микрофинансовой кредитной организации от традиционного банка, которое состоит в том, что изменение социальной роли может возникнуть и не на фоне убыточности или падения доходов.

Финансовые риски могут приводить к непредвиденным изменениям дохода, объема и структуры активов и пассивов, что может сказаться в итоге на прибыльности и рентабельности.

Обсуждение. Выявление и работа с возможными рисками необходима для выработки эффективных мер по уменьшению и заключению рисков в приемлемые рамки. [Степанов, Савина, 2018] Таким образом, управление риском – это деятельность хозяйствующего субъекта направленная на выявление возможных финансовых рисков и сокращение до минимума финансовых потерь [Васильев, 2012].

Микрофинансовые организации (МФО) в Российской Федерации сталкиваются с определенными финансовыми рисками, которые можно классифицировать следующим образом.

Риск портфеля займов. Данный тип риска присущ всем организациям, занимающимися кредитованием. В «Методике базовой оценки эффективности микрофинансовой программы» [http://rmcenter.ru/] дается определение риска портфеля как коэффициента, рассчитываемого как частное от деления суммы всех займов на руках у клиентов, имеющих один или более просроченный платеж по сумме основного долга от 30 до 120 дней, на совокупный портфель займов, очищенный от реструктурированных займов (т.е. в знаменателе данного коэффициента используется вся невыплаченная часть займов, без начисленного процента, но реструктурированные займы сюда не входят).

Риск курсовой разницы. Еще один риск, с которым может столкнуться МФО в случае привлечения займов в иностранной валюте - риск курсовой разницы. Изменения курса валют может существенно повлиять на прибыль и убыток, получаемый организацией от не операционной деятельности, что в свою очередь ведет к увеличению или уменьшение налога на прибыль. Таким образом, курсовая разница (искусственно увеличивая прибыль при уменьшении курсовой разницы от падения курса иностранной валюты и уменьшая прибыль при увеличении курсовой разницы от роста иностранной валюты по отношению к рублю) может скрывать реальный итог работы организации. В случае, когда заем был получен от государства, не имеющего с Россией соглашения об избежание двойного налогообложения, возникает второй фактор риска - увеличение суммы налога на прибыль.

Риск ликвидности. Риск ликвидности – это риск убытков, появляющейся вследствие неспособности кредитной организации обеспечить исполнение своих обязательств в полном объеме. Он возникает

при несбалансированности финансовых активов и финансовых обязательств кредитной организации (в том числе вследствие несвоевременного исполнения финансовых обязательств одним или несколькими контрагентами кредитной организации) и возникновения непредвиденной необходимости немедленного и единовременного исполнения кредитной организацией своих финансовых обязательств. Как для организации имеющей большой объем обязательств перед физическими лицами, риск ликвидности является крайне актуальным для МФО. В особенности для кредитных кооперативов, которые работают со сбережениями своих «пайщиков» и сбережениями «до востребования».

Риск колебания процентных ставок. С риском колебания процентных ставок сталкиваются все организации занимающиеся кредитованием. Это риск возникновения финансовых потерь (убытков) вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок по активам, пассивам и внебалансовым инструментам кредитной организации. В качестве меры по сдерживанию инфляции в стране Банк Росси может вводить более высокие процентные ставки, что приводит к повышению затрат на выплату процентов или снижению дохода от вложений и поступлений от предоставленных кредитов. Путем к снижению данного риска для МФО может служить привлечения специалистов по хеджированию.

Микрофинансовая организация обычно формирует большой портфель мелких кредитов. В связи с этим появляется проблема минимизации кредитного риска. Кредитный риск МФО имеет свои особенности, так как обычно у большинства ее заемщиков низкий уровень финансовой грамотности. Они чаще всего получают кредит беззалоговый. Ресурсная база МФО для кредитования формируется за счет таких источников, как капитал (или паи) общественных фондов, а также средств клиентов. В случае падения качества кредитного портфеля МФО подвергаются не только риску невыполнения обязательств перед поставщиками ресурсов, но и риску потери репутации. В то же время МФО вынуждены быть гибкими и менее консервативными, чем при традиционном банковском кредитовании.

Можно выделить следующие показатели материализации кредитного риска МФО. Это просрочка погашения долга. Потенциал кредитного риска измеряется отношением размера выданных кредитов, по которым возникла просрочка, к общей сумме кредитов, то есть учитывается совокупный размер непогашенного кредита, несмотря на то что просроченный платеж представляет собой лишь часть долга. Это показывает, какую часть кредита

МФО потеряет. Обычно данные показатели рассчитываются для кредитов с просрочками от 30 или 90 дней.

Следующий показатель – соотношение суммы просроченных платежей к непогашенной сумме кредита, который представляет собой текущие потери МФО по кредитам.

Из рассматриваемых показателей именно первый является самым важным для оценки кредитного риска, поскольку он показывает будущие потери, в то время как уровень просрочки и уровень погашения лишь предоставляют информацию о текущих убытках и результатах прошлой работы.

Нефинансовые риски российских микрофинансовых организаций. Важное значение имеет учет и минимизация нефинансовых рисков в деятельности микрофинансовых организаций.

Кредитная система и кредитный рынок современной России представлены различными видами организаций (банками, небанковскими кредитными организациями), совокупность которых образует банковскую систему, а также активными участниками кредитного рынка, работающими на быстро растущем рынке кредитования, в частности, кредитными кооперативами, лизинговыми компаниями и микрофинансовыми организациями.

Микрофинансирование получает все большее распространение на российском рынке, расширяя доступ к заемным средствам той категории бизнеса и населения, которая не отвечает требованиям банков к заемщикам.

Микрофинансирование можно определить как легитимное предоставление субъектам малого предпринимательства и физическим лицам, имеющим ограниченный доступ к традиционным банковским услугам, финансовых и дополняющих их социальных услуг, направленных с точки зрения макроэкономического эффекта на сглаживание социальной напряженности в обществе, повышение уровня жизни населения, обеспечение занятости, развитие предпринимательства.

Минимизация регулятивного риска состоит из двух стадий: скрытой и публичной. Начальная (скрытая) стадия представляет собой систематический мониторинг законопроектной деятельности государства для оперативного обнаружения законопроектов, которые могут затрагивать деятельность компании. Далее могут быть выделены наиболее значимые и требующие контроля законопроекты. После подготовки такого списка должны быть выработаны рекомендации по продвижению и внесению необходимых корректировок. Во время публичной стадии отраслевые

или собственные корпоративные лоббистские группы должны обобщить информацию о текущем состоянии, о самых острых проблемах и конкретизировать наиболее актуальные вопросы нормативно-правового регулирования. Затем через обращение в СМИ огласить свою позицию. Так же создаются экспертно-консультативные группы по заданной проблематике, производится обращение к профильным комитетам Государственной Думы и, в конечном итоге, это влияет на формирование отношения законодателей и регулирующих органов к потребностям отрасли. Законодательные предложения формируются в двух формах. Первая – это поправки, которые изменяют и дополняют нормы уже находящихся на рассмотрении законопроектов (при подготовке ко второму чтению). Вторая – инициативные законопроекты, содержащие в себе новые методы регулирования и проекты изменения действующих актов.

Риск непрофессионализма и потери управляемости. Риск непрофессионализма и потери управляемости представляет собой проблему, связанную с отсутствием четкой единой системы подготовки профессиональных кадров. Эта проблема влечет за собой риск возможных управленческих ошибок, которые приводят к убыткам и даже возможности банкротства организации. Для снижения риска непрофессионализма существуют и успешно применяются действующие образовательные программы и рейтинг надежности микрофинансовой организации. Они есть у работающих на рынке микрофинансовых объединений (ассоциаций), кредитных кооперативов и иных организаций инфраструктуры. Как пример можно привести Российский микрофинансовый центр, который в рамках своей деятельности по развитию инфраструктуры микрофинансового сектора, готовит кадры для организаций, занимающихся микрофинансированием. Применяя свои образовательные программы, в том числе с применением дистанционного обучения на базе крупнейших высших учебных заведений, они с успехом помогают справиться с риском, связанным с непрофессиональными кадрами [Andryushchenko, Savina, Stepanov, 2015].

Заключение

Несмотря на то, что российский рынок микрофинансовых услуг появился относительно недавно, и существует целый комплекс нерешенных

методологических и законодательных проблем, у него хорошие перспективы для развития в России. К основным причинам можно отнести:

- высокую действенность микрофинансового инструмента в расширении доступа к внешнему финансированию субъектам малого предпринимательства;
- высокий и реально существующий спрос на подобного рода услуги;
- высокую эффективность и финансовую устойчивость организаций, работающих в этом сегменте;
- активные процессы формирования единых стандартов деятельности.

Ежегодные темпы роста предоставления микрофинансовых займов – 15-10%. Микрофинансирование востребовано у населения с доходом 15-25 тыс. руб. в возрасте 28-50 лет. Основной контингент – индивидуальные предприниматели, рядовые менеджеры и специалисты, домохозяйки, фрилансеры, то есть те категории, которые не могут воспользоваться банковскими услугами из-за отсутствия постоянного дохода, низкой заработной плата и т.д. В настоящий момент в Санкт-Петербурге насчитывается около 80 микрофинансовых организаций, в Москве – более 90.

Несмотря на то, что различные МФО работают в одной и той же экономической среде, результативность их кредитного портфеля различается. Это означает, что кредитный риск является функцией множества переменных, в которых профиль клиента является лишь одним из факторов. Многое зависит от внутренней политики МФО.

Ухудшение качества кредитов приводит к потерям по кредитам, снижению процентного дохода, отвлечению ресурсов МФО на работу с проблемными долгами, возрастанию операционных расходов, демотивации персонала, дисбалансу между денежными потоками МФО, утрате доверия к таким организациям со стороны кредиторов, инвесторов и доноров. В результате проблемное МФО теряет ключевой персонал и клиентов, которые уходят в более надежные МФО.

Чтобы удержать кредитный риск в допустимых рамках, МФО должны сформулировать стратегию бизнеса, разработать политику и процедуры операций. При этом важно отделить социальные программы от программ микрокредитования. В разработке продуктов большое значение имеет контроль кредитного риска, чтобы не допускать выдачу кредитов неприемлемым клиентам. Параметры кредитного продукта должны

учитывать специфику денежных потоков клиентов данного сегмента. Например, предпочтительным являются частые погашения, поскольку это дает возможность чаще контактировать с клиентом.

Подробная характеристика финансовых рисков необходима каждой МФО для того, чтобы сформировать общую систему риск-менеджмента. Эта система позволить использовать ее преимущества в агрессивной рыночной среде только в том случае, если МФО удастся обеспечить ее непрерывность в плане идентификации рисков и работы по их снижению до приемлемого уровня. Такой механизм управления финансовыми рисками должен быть ориентирован на опережение, предвидение событий и разработку адекватных мер. Для этого организация должно постоянно мониторить различные типы финансовых рисков, заинтересованные подразделения и руководство немедленно реагировать на выявленные риски с целью воздействия или уклонения от них.

Следующим этапом внедрения риск-менеджмента в МФО является рассмотрение различных рисковых сценариев с набором решений и поддержка принятия эффективных управленческих решений.

И, наконец, очень важным моментом является постоянный внутренний антикризисный контроль, который позволяет выявлять риски и управлять ими задолго до того, как они станут очевидными для внешних заинтересованных сторон и регуляторов.

Литература

1. Andryushchenko G. I., Savina M. V., Stepanov I. A., Risk management problems of microfinance institutions//nternational Journal of Economics and Financial Issues. 2015. 5 (3S)**.**
2. Fernando N. Managing Microfinance Risks. Some Observations and Suggestions // Asian Development Bank. July 2008. http://rmcenter.ru/.
3. Microfinance activities and the Core Principles for Effective Banking Supervision // Basel Committee on Banking Supervision. August 2010.
4. Over-indebtedness and Microfinance Constructing an Early Warning Index // Center for Microfinance. University of Zurich, 2011.
5. Васильев А. В. Бюджетирование и управление финансовыми рисками организации в условиях возрастания финансовой неопределенности // Экономика. Налоги. Право. 2011. № 4.
6. Васильев А.В. Бюджетирование и управление рисками нефинансовых организаций.- Иваново, 2012

7. Лукашов А. Количественное измерение рисков для нефинансовых компаний // Консультант. № 1. 2007.
8. Малоземова, Л.Ю. Управление клиентской лояльностью в микрофинансовой организации.- Кострома, 2006.
9. Методическое пособие «Организация деятельности микрофинансовых организаций». Ростов-на-Дону, 2010.
10. Степанов А.А.. Савина М.В., Потехина Е.В. Актуальные вопросы антикризисного управленческого консалтинга//Управление экономическими системами. УЭкС. № (110) 4/2018.
11. Управление нефинансовыми рисками компании.- М.: Рейтинговое агентство Эксперт РА, 2006.

Risk management of microfinance organizations in the Russian Federation

Abstract

The modern credit market of Russia is represented by various types of organizations (banks, non-bank credit organizations). Such organizations represent the totality of the banking system, which operates in the rapidly growing lending market, in particular, credit cooperatives, leasing companies and microfinance organizations. Microfinancing is becoming more widespread in the Russian market, expanding access to borrowed funds of that category of business and population that does not meet the banks' requirements for borrowers.

Keywords: microfinance organizations, risk management, banks, credit market, borrowed funds, non-bank credit organizations