

Kwartalnik

ISSN 1898-4401

Nr 2-3 (24-25) Rok 2017

Ukazuje się od 2007 r.

CELNY



Cło



Logistyka



Podatki



Transport

Biała Podlaska 2017

AGENCJA UBEZPIECZENIOWA

Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Przewoźników

21-500 Biała Podlaska, ul. Janowska 66, tel. 83 342 56 90, 83 342 59 50
wew. 22, e-mail: ubezpieczenia@stow.pl

Życie niesie ze sobą wiele niespodzianek. Ubezpieczenia łagodzą ich skutki finansowe.
Pomagamy wybrać najlepsze ubezpieczenie dostosowane do Państwa potrzeb.

Oferujemy

Ubezpieczenia dla osób indywidualnych:

- ✓ komunikacyjne OC/AC
- ✓ dom i mieszkanie
- ✓ podróż
- ✓ PNPW
- ✓ życiowe
- ✓ OC w życiu prywatnym
- ✓ rolne
- ✓ zdrowotne

Ubezpieczenia dla Firm:

- ✓ komunikacyjne OC/AC floty pojazdów
- ✓ majątek
- ✓ zabezpieczenie finansowe do licencji
- ✓ odpowiedzialność cywilna
- ✓ PNPW
- ✓ życiowe
- ✓ ubezpieczenie mienia w transporcie cargo
- ✓ zdrowotne

Najtańsze ubezpieczenie do licencji

Ubezpieczenie odpowiedzialności zawodowej w zakresie minimalnej zdolności finansowej
przewoźnika drogowego

dla spełnienia wymogu określonego w art. 7 ust. 1 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady Europy (WE) 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r.

PODLASKA AGENCJA CONSULTINGOWA RECTUS-WOC Sp. z o.o.

PROWADZI

- Agencję Zatrudnienia
- Polsko - Niemieckie Centrum Przedsiębiorczości
- Regionalny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli „RECTUS”
- Kursy: językowe, SPEDYTORA, na AGENTÓW CELNYCH.



Biała Podlaska, ul. Al.1000-lecia 32

Tel./fax (83) 343 14 60, www. rectus.edu.pl, e-mail: biuro@rectus.edu.pl

Od wydawcy

Kwartalnik
ISSN 1896-4401
CELNY

„Kwartalnik Celny” stanowi forum wymiany myśli dotyczącej szeroko rozumianych zagadnień związanych z cłem, podatkami, spedycją i transportem. I temu poświęcone są teksty drukowane na łamach pisma. Autorami są naukowcy - profesorowie ze Szkoły Głównej Handlowej, doktoranci z SGH i innych wyższych uczelni, wykładowcy Studium Celnego, specjaliści ze służby celnej, praktycy zajmujący się spedycją i transportem.

Kwartalnik służy propagowaniu przemian i procesów gospodarczych zachodzących w Polsce, Unii Europejskiej i świecie. Trafia do bibliotek najważniejszych polskich uczelni wyższych. Także do instytucji i organów oraz firm zajmujących się cłem, spedycją i transportem.

Redakcja



Tadeusz Kucharuk
Redaktor Naczelny

EDUKACJA, PRZEDSIĘBIORSTWO I MIĘDZYNARODOWA WYMIANA TOWAROWA

Zespół redakcyjny „Kwartalnika Celnego” oddaje w ręce Szanownych Czytelników numer, w którym po raz kolejny zamieszczamy artykuły autorów zagranicznych. Staramy się realizować obietnicę złożoną w roku ubiegłym, że będziemy zabiegali o poszerzenie listy autorów z zagranicy. W tym numerze Kwartalnika Celnego zamieściliśmy tekst prezentujący koncepcje rozwoju firm szkolnych w Bułgarii, na kanwie zebranych doświadczeń w ramach polsko-niemiecko-bułgarskiego projektu WIN WIN z programu Erasmus +, w którym uczestniczyła również firma RECTUS wydawca Kwartalnika Celnego. Przedsiębiorcom interesującym się rynkiem białoruskim, rosyjskim, kazachskim, armeńskim oraz kirgiskim może przydatnym okazać się artykuł prezentujący aktualne zagadnienia związane z obrotem towarowym w kontekście nowego kodeksu celnego Unii Euroazjatyckiej. Artykuł autorki z Bułgarii zamieszczamy w języku niemieckim a artykuł autorki z Białorusi w języku rosyjskim.

Postanowiliśmy zamieszczać także teksty w języku angielskim. Zdaniem Przewodniczącego Rady Programowej Kwartalnika prof. J. Brdulaka i zespołu redakcyjnego takie podejście powinno zachęcić autorów zagranicznych do zamieszczania swoich artykułów na łamach naszego pisma, podnosząc jednocześnie jego atrakcyjność.

Problematykę obrotu towarowego podejmuje także artykuł o reformie prawa celnego Unii Europejskiej. W perspektywie powstających zrębów tzw. Nowego Jedwabnego Szlaku, znajomość regulacji prawnych zarówno Unii Europejskiej jak i Unii Euroazjatyckiej wydaje się na czasie. Wątek reformatorski, podejmuje także artykuł o roli jaką spełnia aktualnie Krajowa Administracja Skarbowa w systemie monitorowania drogowego przewozu towarów. Omawiając znaczenie ustawy SENT, autor wskazał na rolę Szefa Krajowej Administracji Skarbowej oraz syntetycznie zaprezentował zasady kontroli przewozu towarów. Kwestia umiejętności i cech menedżera oraz zagrożeń na jakie narażone są przedsiębiorstwa to dwa tematy, którym kilku autorów poświęciło swoją uwagę. Na koniec polecam studium przypadku z pogranicza edukacji, rozwoju regionalnego i tzw. polityki.

Tadeusz Kucharuk

W numerze:

Tadeusz Kucharuk		
Edukacja, przedsiębiorstwo i międzynarodowa wymiana towarowa	str.	1
Jacek Brdulak, Michał Adam Leśniewski		
Menedżer w zarządzaniu przedsiębiorstwem nieprodukcyjnym i przedsiębiorstwem infrastrukturalnym – model menedżerski	str.	3
Velislava Nikolaeva		
Konzeptrahmen zur Entwicklung der Schülerfirmen in Bulgarien	str.	11
Хотько О.А		
НОВЫЙ ТАМОЖЕННЫЙ КОДЕКС ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ТАМОЖЕННОЙ РЕФОРМЫ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ	str.	14
Piotr Witkowski		
Reforma prawa celnego Unii Europejskiej	str.	17
Andrzej Halicki		
Rola Krajowej Administracji Skarbowej w systemie monitorowania drogowego przewozu towarów	str.	19
Maciej Gurbała		
Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw jako problem badawczy (przykład polskich przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie)	str.	22
Tadeusz Kucharuk		
Meandry polityki edukacyjnej w Polsce na przykładzie Studium Celnego w latach 2000 - 2017	str.	27

Rada programowa:

prof.dr hab. Jacek Brdulak – przew. rady
 prof. Dr Elena Bogdanowa
 prof. Gennady M. Brovka
 prof. zw dr hab. Wiesław Czyżowicz
 dr Ewa Gwardzińska
 dr Andrzej Halicki
 prof. Dr. Dr. h. c. Hans Kaminski
 prof. zw. dr hab. Elżbieta Kawecka – Wyżykowska
 mgr Sławomir Kostjan
 dr inż. Jerzy Małkowski
 prof. dr Iva Moneva
 prof. dr hab. Dorota Niedziółka
 prof. dr hab. Teresa Pakulska
 prof. dr hab. Zbigniew Pastuszek
 prof. Dr. rer pol Rudolf Schroeder
 prof. zw dr hab. Czesław Skowronek
 prof. zw. dr hab. inż. Sławomir Partycki
 dr Piotr Witkowski
 ks. dr Tomasz Zadrożyński
 Gergana Zhelyazkova

Teksty recenzowane

Materiałów nie zamówionych redakcja nie zwraca. Redakcja zastrzega sobie prawo do adiustacji, zmiany tytułów, dokonywania skrótów i dodawania śródtytułów.

Redaguje zespół:

Monika Pawlonka – sekretarz redakcji
 Tadeusz Kucharuk – redaktor naczelny
 Andrzej Halicki – sekretarz naukowy redakcji

Z Kwartalnikiem współpracuje:

Waldemar Czernicki – ekspert celny

Redaktorzy tematyczni

Ewa Gwardzińska - Problematyka celna
 Bartosz Zakrzewski - Branża TSL
 Ewelina Florczak - Rozwój lokalny, problematyka społeczna
 Piotr Witkowski - Współpraca transgraniczna
 Maciej Gurbała - Przedsiębiorczość

Redaktor językowy: Edyta Giedzińska

Wydawca:

Podlaska Agencja Consultingowa Rectus-WOC Sp. z o.o.
 ul. Warszawska 14,
 21-500 Biała Podlaska,
 tel./fax 83-343-14-60
 www.rectus.edu.pl;
 kwartalnik@rectus.edu.pl



Skład: Waldemar Pepa 600 854 515, pepaw@wp.pl

Kwartalnik dostępny jest w głównych bibliotekach uniwersyteckich oraz na stronie internetowej www.studiumcelne.pl/kwartalnik.html. Pojedyncze egzemplarze kwartalnika można uzyskać w siedzibie wydawcy.

Menedżer w zarządzaniu przedsiębiorstwem nieprodukcyjnym i przedsiębiorstwem infrastrukturalnym – model menedżerski

Jacek Brdulak

Michał Adam Leśniewski

Streszczenie

Menedżer jako jednostka realizująca odpowiedzialnie proces decyzyjny stanowi bardzo ważny element rozwoju przedsiębiorstwa. Menedżer, aby mógł spełniać swoje posłannictwo wobec organizacji (przedsiębiorstwa) musi posiadać podwładnych – pracowników wykonawczych. Nie zależnie od organizacji menedżer i podwładny muszą stanowić silne ogniwo rozwoju podmiotu gospodarczego. Celem opracowania jest przedstawienie menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem nieprodukcyjnym i przedsiębiorstwem infrastrukturalnym wraz z prezentacją dwu autorskiego modelu menedżerskiego. W opracowaniu przyjęto hipotezę. Hipoteza: menedżer każdej organizacji, w tym także przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i przedsiębiorstwa infrastrukturalnego posiada naturę twardą i naturę miękką w realizacji procesu zarządzania. W opracowaniu wykorzystano raport badawczy, studium literatury przedmiotu oraz metodę interpretacji.

Słowa kluczowe: menedżer, zarządzanie przedsiębiorstwem, przedsiębiorstwo nieprodukcyjne, przedsiębiorstwo infrastrukturalne, model menedżerski

Manager in non-productive enterprise management and infrastructure company - managerial model

Summary

The manager as a responsible decision maker is a very important part of the company's development. The manager, in order to fulfill his mission to the organization (business), must have subordinates - executives. No matter the organization, the manager and the subordinates must be a strong link in the development of the business. The aim of the study is to present the manager in the management of the non-productive enterprise and the infrastructure company together with the presentation of two author's model of management. The paper assumes the hypothesis. Hypothesis: The manager of any organization, including non-productive companies and infrastructure companies, has a hard nature and a soft nature in the management process. The study used a research report, a study of the literature of the subject and the method of interpretation.

Key words: manager, enterprise management, non-productive enterprise, infrastructure company, managerial model

1. Wprowadzenie

Podstawą funkcjonowania każdej organizacji, w tym podmiotu gospodarczego na przykładzie przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i przedsiębiorstwa infrastrukturalnego są menedżer i pracownicy wykonawczy (podwładni), gdzie menedżer jest osobą bezpośrednio odpowiedzialną za realizację procesu zarządzania organizacją. To na nim ciąży odpowiedzialność za delegowanie uprawnień czy podejmowanie decyzji. Menedżer, aby mógł spełniać swoje posłannictwo wobec organizacji (przedsiębiorstwa) musi posiadać podwładnych – pracowników wykonawczych. Nie zależnie od organizacji menedżer i podwładny muszą stanowić silne ogniwo rozwoju podmiotu gospodarczego.

Celem opracowania jest przedstawienie menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem nieprodukcyjnym i przedsiębiorstwem infrastrukturalnym wraz z prezentacją dwu autorskiego modelu menedżerskiego. W opracowaniu przyjęto hipotezę. Hipoteza: menedżer każdej organizacji, w tym także przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i przedsiębiorstwa infrastrukturalnego posiada naturę twardą i naturę miękką w realizacji procesu zarządzania. W opracowaniu wykorzystano raport badawczy, studium literatury przedmiotu oraz metodę interpretacji.

2. Zarządzanie przedsiębiorstwem – spojrzenie ogólne

Zarządzanie organizacją (Sułkowski, 2009, ss. 127-149) to proces polegający na podejmowaniu decyzji kierowniczych zmierzających w kierunku wygenerowania takiego funkcjonowania organizacji, aby w sposób sprawny i skuteczny osiągnąć założone cele przy istniejących środkach. Tak widziane i rozpatrywane zarządzanie można odnieść do każdej organizacji, w tym przypadku do przedsiębiorstw, które poddane są działaniu praw wolnego i konkurencyjnego rynku. Realizacja procesu zarządzania przedsiębiorstwem to świadome i logiczne wykorzystywanie funkcji zarządzania, które dotyczą: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania (Autorzy opracowania mają świadomość, że funkcje zarządzania, historycznie nazwane pracą kierowniczą lub decyzjami menedżerskimi mogą obejmować różne sfery pracy kierowniczej o regulacyjnym, sztabowym, menedżerskim charakterze. Przykładowo jedno z podejść przyjmuje

tylko cztery takie sfery, tj. planowanie, sterowanie, zasilanie i organizowane (Brdulak, Zakrzewski, 2016, ss. 5-22, Brdulak, Zakrzewski, 2013, Brdulak, Florczak, 2012, ss. 127- 146). Proces zarządzania rozpoczyna planowanie, które można określić jako funkcję pierwotną zarządzania, gdyż bez planowania nie można realizować kolejnych funkcji. Pozostałe funkcje są określane mianem funkcji wtórnych zarządzania. Planowanie to proces przewidywania wystąpienia danej sytuacji, wydarzenia mającego wpływ na dalsze losy organizacji. Organizowanie to proces koordynowania wszelkich działań, procesów itp. w organizacji i poza nią. Motywowanie to proces kierowania działań ludzkich w zamierzonym celu organizacji. Kontrolowanie to proces weryfikowania działań, sytuacji, stanu itp., które zostały założone w planie organizacji. Udział poszczególnych funkcji zarządzania zależy od rodzaju organizacji i szczebla zarządzania. Decyzje i działania kierownicze są na dolnych szczeblach hierarchii szczegółowe i zrutyinizowane, a na szczeblu najwyższym szerokie i twórcze (Peszko, 2002, s. 52). Każda funkcja zarządzania posiada bardzo ważne znaczenie w procesie zarządzania. Słabość i zaniedbanie czy siła i nadmierne wyeksponowanie danych funkcji wprowadza organizację (przedsiębiorstwo) na nierówne tory rozwoju operacyjnego i strategicznego. Funkcje zarządzania, aby były efektywne, sprawne i skuteczne dla organizacji muszą podlegać działaniom optymalizacyjnym czyli funkcje te nie występują w ramach podejścia dychotomicznego (nie stawia wszystkich funkcji na jednym poziomie w hierarchii ważności). Dominującą rolę odgrywa funkcja planowania, jako zestaw przewidzianych do osiągnięcia celów przy istnieniu określonych środków realizacji. Pozostałym funkcjom zarządzania (po planowaniu) nie przypisuje się cech kreatywnych, nie mają one samodzielnej mocy kierowniczej z punktu widzenia celów organizacji i posiadanych środków realizacji. W istocie funkcje te ukierunkowane są na osiągnięcie planowanych celów przy udziale istniejących środków. Można mówić o zarządzaniu zdominowanym przez planowanie (dominanta planowania).

Przedmiotem każdego działania, w tym także działania gospodarczego, jest realizacja celu za pomocą określonych środków. Interesuje nas przy tym działanie w sensie prakseologicznym, czyli z punktu widzenia przejawianej racjonalności. Realizacja infrastrukturalnych celów prospołecznych w oparciu o działalność gospodarczą, czy inaczej mówiąc – gospodarowanie czyli produkcję i właściwy podział jej efektów – wymaga świadomego (rozumnego) zachowania osoby lub grupy osób, zmierzających do ustalonego celu (Lange, 1967, s. 25). Praca zespołowa i kształtowanie racjonalnego zachowania uczestników procesów gospodarowania wymaga także decyzji podejmowanych przez kierownictwo różnego szczebla w sekwencji działań składających się na zarządzanie.

J. Kisielnicki wskazuje, że literatura przedmiotu nie

udziela jednoznacznej odpowiedzi na zdawałoby się podstawowe pytania (Kisielnicki, 2010, ss. 13-14):

1. Dlaczego spotykamy dobrych zarządzających i jednocześnie inni boją się podejmować decyzje zarządcze?
2. Co obejmuje zarządzanie swoim zakresem?
3. Czym ostatecznie jest zarządzanie?

Nie pomagają w poszukiwaniu odpowiedzi na powyższe pytania rozliczne próby definiowania tego pojęcia. Można odnaleźć w nich cechy wspólne działania zarządczego. Należą do niego celowość działania ludzkiego, zespołowość pracy pozwalająca tworzyć organizację, procesowość działania, planistyczna antycypacja przyszłych zachowań uczestników procesów produkcyjnych nierozzerwalnie związana z podejmowaniem decyzji, skuteczność i sprawność procesów, czemu też towarzyszy decydowanie. Zestawienie tych cech w propozycjach definicyjnych pozwala dokonać wyboru określenia „zarządzania” najbardziej odpowiedniego dla analizowanych problemów.

Nierozzerwalnie z procesem zarządzania powiązana jest osoba menedżera z całym jego dobytkiem wkomponowanym w obraz organizacji (przedsiębiorstwa). To przede wszystkim od menedżera zależy jak sprawnie czy efektywnie będzie realizować proces zarządzania. Menedżer i organizacja (przedsiębiorstwo) to podstawowe systemy wkomponowane w system zarządzania.

3. Menedżer realizatorem działań decyzyjnych w przedsiębiorstwie

Żadna organizacja, w tym przedsiębiorstwo nie może funkcjonować bez osoby realizującej proces zarządzania czyli menedżera (Wojtczuk-Turek, 2008, ss. 471-483). To osoba, która może zarządzać całą organizacją lub jej częścią. Niezależnie od tego menedżer to osoba, nadająca bieg organizacji w wyznaczonym kierunku. Podstawowe zadanie menedżera to realizacja procesu zarządzania czyli m.in. podejmowanie decyzji, realizacja funkcji zarządzania. Na co dzień określenia menedżer używa się głównie w stosunku do osób formalnie zajmujących stanowiska, które realizują proces zarządzania organizacją jako całością lub jej częścią (Przykładem menedżerów są: kierownik, dyrektor, prezes, główny księgowy i ich zastępcy itp. W większości sytuacji menedżerowie posiadają podwładnych).

Osoba będąca menedżerem ze względu na stawiany przed nią szereg zadań oraz odpowiedzialność za ich realizację i za powierzonych jej ludzi powinna charakteryzować się wysokim poczuciem odpowiedzialności, umiejętnością operacyjnego, strategicznego, logicznego myślenia oraz przewidywania. Pożądanymi cechami menedżera są również solidność i uczciwość, silna wewnętrzna motywacja, duża wyobraźnia. Żyjemy w ciągle zmieniającym się otoczeniu

stąd pożądana jest zdolność adaptacji do zmiennych warunków, a co za tym idzie zdolność podejmowania szybkich decyzji i działań. Silna koncentracja na działaniach nie może jednak przesłaniać menedżerowi dbałości o podległych jemu ludzi i prawidłowego komunikowania się z nimi.

Podstawowe zadania menedżera to realizacja nałożonych przez jego przełożonych celów w określonej wielkości oraz określonym z góry terminie przy wykorzystaniu dostępnych do tego celu zasobów. Menedżer może pracować i realizować zadania jednoosobowo czyli samodzielnie. Wtedy to może polegać tylko i wyłącznie na samym sobie, dla siebie samego wyznaczać terminy realizacji poszczególnych etapów pracy, samodzielnie korzystać z powierzonych jemu zasobów, samodzielnie rozliczać się przed samym sobą z wykorzystania czasu pracy, dostępnych finansów itp. Wbrew pozorom o wiele trudniejszą może być dla menedżera sytuacja, kiedy ma się do dyspozycji zespół pracowników. W życiu codziennym mamy częściej do czynienia z pracą zespołową kiedy to musi on realizować wyznaczone cele, a każdy z zatrudnionych w nim pełni inną rolę. Innymi słowy menedżer jest odpowiedzialny za realizację działań podległych jemu osób i działu, a jego działania i sposób zarządzania zespołem powinny prowadzić do zwiększania efektywności pracy poprzez stosowanie odpowiednich sposobów zarządzania ludźmi. Praca zespołowa wykorzystuje efekt synergii co oznacza, że efekt pracy kilku osób ze sobą współpracujących jest większy niż suma efektów wytworzonych przez każdą z nich gdyby pracowały oddzielnie.

Elementem realizacji procesu zarządzania przez menedżera jest podejmowanie decyzji. Termin „decyzja” wywodzi się z łaciny od słowa *decisio*, oznaczającego postanowienie, rozstrzygnięcie lub uchwałę. Warto też wyjaśnić wzajemną relację określeń „decydowanie” oraz „działanie”. Decydowanie to działanie, czyli rozmyślnie zachowanie, a także czynności prowadzące do zmiany rzeczywistości, a decyzja jest ostatecznym celem tego działania (Czermiński, Czapiewski, 1995, s. 14). Znaczną część procesu zarządzania organizacją stanowi podejmowanie decyzji, czyli dokonywanie świadomego wyboru jednego z wariantów działania spośród co najmniej dwóch uznanych za możliwe do realizacji. Czasami podejmowanie decyzji jest utożsamiane z aktem wyboru. „Decyzja jest aktem będącym wolnym wyborem jednego z możliwych przyszłych zachowań. Decyzją nazywamy wybór jednego działania z pewnej możliwości działań możliwych w danym momencie lub świadome powstrzymanie się od wyboru – co także jest decyzją” (Czermiński, Czapiewski, 1995, s. 14-15).

Praca kierownicza polega na podejmowaniu decyzji. Pod tym pojęciem kryje się „...wszelki świadomy (nielosowy) wybór jednego z rozpoznanych i uznanych za możliwe wariantów przyszłego działania” (Koźmiński, 1979, s. 5). Decyzje zarządcze w przed-

siębiorstwie nie stanowią więc raczej jednorazowego aktu wyboru. Są procesem polegającym na opracowywaniu (zbieranie, przetwarzanie, ocena) informacji o przyszłym działaniu. Specjaliści wskazują na trzy fazy podejmowania decyzji (Koźmiński, 1979, s. 6):

1. „Pierwsza z nich to faza przygotowawcza (informacyjna); polega ona na zbieraniu wszelkich informacji dotyczącego przyszłego działania, a więc o warunkach, w jakich będzie się ono odbywać, o środkach, którymi się dysponuje, o mechanizmach transformacji środków w efekty (technologii działania) itp. W ramach tej pierwszej fazy dokonuje się także przetwarzania informacji pod kątem podejmowania decyzji. Polega ono na formułowaniu wariantów decyzyjnych (...).”

2. „Druga faza to faza właściwego wyboru. Polega ona, po pierwsze, na ustaleniu kryterium lub kryteriów oceny wariantów przyszłego działania. Jeżeli kryteriów tych jest kilka, konieczne staje się ustalenie ich hierarchii lub przypisanie każdemu z nich pewnej wagi. Zastosowanie tych kryteriów pozwala dokonać właściwego wyboru.

3. Trzecia faza procesu decydowania polega na realizacji wybranego wariantu, co rzadko odbywa się w jednym momencie, przeważnie rozłożone jest w czasie etapami, i na kontroli uzyskiwanych efektów. W wyniku tej kontroli decyzja może zostać poddana rewizji. Oznacza to powrót do faz poprzednich, a więc uzyskiwanie nowych informacji, ponowne ich przetwarzanie, zmiany w zbiorze kryteriów decyzyjnych, ponowny wybór...”

Skuteczność i sprawność procesu podejmowania decyzji zależy w dużym stopniu od identyfikowania się osób zaangażowanych w ten proces z celami podmiotu gospodarczego. W procesie decyzyjnym menedżer musi wykorzystywać posiadane przez siebie predyspozycje merytoryczne (posiadana wiedza), psychosocjologiczne jak i behawioralne, które ostatecznie przyczynią się pozytywnego skutku podjęcia decyzji przez menedżera.

4. Menedżer jednostką oddziaływania na przedsiębiorstwo nieprodukcyjne i przedsiębiorstwo infrastrukturalne

Przybliżenie problemu zarządzania przedsiębiorstwem infrastrukturalnym wymaga odniesienia jego funkcjonowania do przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego. Przedsiębiorstwo infrastrukturalne sprzedaje swoje wyroby, a o jego kwalifikacji dobra przesądza przeznaczenie istotnej, właściwej części zysku na cele budżetowe lub przedsiębiorcze. Bardziej skomplikowana jest sytuacja tzw. przedsiębiorstw non profit, które mogą sprzedawać swoje wyroby i dbać o to, aby osiągnąć zysk równoważył koszty wytwarzania. Mogą również świadczyć swe dobra (materialne i usługi) bezpłatnie. Szereg jednak podmiotów gospodarki non

profit, choćby organizacji pozarządowych, nie prowadzi działalności gospodarczej, realizując przy tym określone cele prospołeczne. Pracują w oparciu o dotację, która pozwala im nie wyznaczać ceny za własne produkty. Te podmioty gospodarki społecznej zaliczamy do układu nieprodukcyjnego, który oferuje czyste dobra publiczne (społeczne). Dobrem publicznym (społecznym) jest „...taki produkt, którego krzywa kosztów wytwarzania nie wykazuje kosztu zmiennego, a tym samym koszt krańcowy równa się zero. Oznacza to, że dodatkowa jednostka zapotrzebowana przez nabywcę (użytkownika) nie wywołuje dodatkowego kosztu produkcji (...). Czystych dóbr publicznych nie ma tak dużo. Jest natomiast wiele dóbr i usług, których produkcja wykazuje niskie koszty zmienne w stosunku do kosztów stałych (...). W praktyce trzeba je uważać także za dobra publiczne. Nie zawsze jednak są one udostępniane użytkownikowi zupełnie bezpłatnie. Często stosuje się ceny pokrywające jedynie część kosztu przeciętnego, a resztę uzupełnia się dotacją. Zależy to od przydatności społecznej produktu oraz poglądu indywidualnego użytkownika na tę przydatność, co ma wpływ na elastyczność cenową produktu. Jeżeli elastyczność jest duża (...), wtedy nieznaczny wzrost ceny może znacznie ograniczyć popyt, co społecznie nie jest wskazane. Wtedy taki produkt nie powinien posiadać ceny, nawet jeśli koszt krańcowy jest wysoki. Typowym na to przykładem jest usługa lekarska o charakterze profilaktycznym, np. powszechna kontrola rentgenologiczna płuc, której potrzeby nie uświadamia sobie człowiek nie odczuwający żadnych dolegliwości...” (Sulmicki, 1978, ss. 84-85).

Kwestią polityki społeczno-gospodarczej danego państwa lub ugrupowania ponadnarodowego, jakim jest Unia Europejska, pozostaje decyzja o rozmiarze produkcji o charakterze społecznym w ramach zdolności akumulacyjnych kraju lub grupy krajów. W przypadku występowania szybkich zmian strukturalnych w życiu społeczno-gospodarczym poszczególnych państw, obserwujemy czasami zachwianie popytu i podaży na produkty (materialne i usługi) o charakterze społecznym, w tym także infrastrukturalne. Na przykład, rosnąca zamożność społeczeństw zwiększa popyt na płatne usługi medyczne sektora niepublicznego lub usługi zapobiegające wykluczeniu społecznemu szeregu osób w wieku zaawansowanym, z dysfunkcjami, niepełnosprawnych. Tym samym tworzy się przestrzeń rynkowa dla funkcjonowania przedsiębiorstw merkantylnych, sprzedających swoje produkty i osiągających określony zysk. Tylko niewielka ich część przeznaczają ten zysk na realizację celów prospołecznych i zasługuje na miano przedsiębiorstw społecznych (Brdulak, Florczak, 2016, Brdulak, Florczak, 2011). Podobna sytuacja może wystąpić w dziedzinie transportu. Rosnąca mobilność przestrzenna społeczeństwa wywołuje trudny do zaspokojenia popyt na usługi przewozowe wyższej jakości oraz wykorzystywanie nowoczesnej infrastruktury technicznej

transportu (autostrady, szybkie połączenia kolejowe, lotniska). „Jeżeli popyt na dobro dotowane przekracza istniejącą podaż, eliminacja nadmiaru popytu może nastąpić za pomocą ceny lub innej formy (np. egzaminu kwalifikacyjnego). Zależy to od odczucia społecznego z dziedziny sprawiedliwości społecznej oraz stosunku użytkownika do dobra społecznego...” (Sulmicki, 1978, s. 86).

Z zarządczego punktu widzenia przedsiębiorstwo nieprodukcyjne wykazuje wiele cech wspólnych z przedsiębiorstwem infrastrukturalnym o charakterze społecznym i normalnym przedsiębiorstwem produkcyjnym o charakterze merkantylnym, rynkowym. Po pierwsze – jest organizacją o przeznaczeniu produkcyjnym, w której występuje praca sztabowa (kierownicza) i liniowa (wykonawcza). Po drugie – przedsiębiorstwo nieprodukcyjne może mieć wpływ (utarg), na które składa się zapłata za produkty (materialne i usługi) wnoszone przez gospodarstwa domowe, zagranicę, sektor bankowy. Są one bilansowo obciążone kosztem rzeczowym i osobowym. Po trzecie – przedsiębiorstwo nieprodukcyjne wykorzystuje wszystkie zasoby produkcyjne, charakterystyczne dla normalnego przedsiębiorstwa produkcyjnego, które kieruje się rynkowymi zasadami funkcjonowania. Na działalność inwestycyjną takich przedsiębiorstw składają się zakupy środków rzeczowych brutto od zakładów produkcyjnych krajowych i zagranicznych.

Jeżeli jednak przedsiębiorstwo nieprodukcyjne nie sprzedaje swoich wyrobów, to występuje trudność ze zmierzeniem jego efektywności działania. Koszt surowców, środków pracy i płace jednostkowe muszą być odnoszone do często subiektywnie ocenianych produktów danego przedsiębiorstwa, najwyżej uzupełnianych dotacją. „Jak wyznaczyć ocenę potrzeby produktu zakładu nieprodukcyjnego, jest pytaniem zasadniczym, na które dotychczas nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Nie ma więc sposobu sterowania działalnością dotowaną. Trzeba wobec tego posługiwać się ograniczaniem kosztów...” (Sulmicki, 1978, s. 88).

Sytuacja przedsiębiorstwa infrastrukturalnego jest łatwiejsza rynkowo niż przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego. Ponieważ musi wypracować zysk przeznaczany na cele budżetowe lub przedsiębiorcze, zarządzanie nim cechuje wszystkie decyzje zarządcze, włącznie ze sterującymi według ogólnych zasad i uwarunkowań rynkowych.

Menedżer w każdej organizacji, w tym także w przedsiębiorstwie nieprodukcyjnym i przedsiębiorstwie infrastrukturalnym musi realizować cele poprzez zarządzanie daną jednostką. Można stwierdzić, że menedżer musi swój potencjał zarządzania dostosować do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Menedżer ma wykazywać się elastycznością w wykonywaniu swojej pracy, musi umieć odnaleźć się w każdej sytuacji w jakiej znajduje się organizacja.

5. Cechy zarządzania przedsiębiorstwem infrastrukturalnym

Z zarządzaniem przedsiębiorstwem infrastrukturalnym o charakterze społecznym wiążą się problemy idei współpracy, kooperacji, a nie tylko bezwzględnej konkurencji rynkowej związanej z maksymalizacją zysku. Stąd też podstawowym uwarunkowaniem dla funkcjonowania takich przedsiębiorstw jest idea społeczeństwa obywatelskiego, którego członkowie wykazują się cechami uwrażliwienia społecznego. W konsekwencji niezwykle ważnym komponentem składającym się na proces zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, bez względu na formę prawno-organizacyjną, pozostaje jego kultura organizacyjna.

J. Fudaliński zwraca uwagę, iż racjonalność działania każdego przedsiębiorstwa, organizacji, instytucji zarządczej określają miary prakseologiczne – efektywność, sprawność, skuteczność, ekonomiczność. Jednak cele i efekty działania przedsiębiorstw społecznych, w tym także infrastrukturalnych, często są ekonomicznie niewymierne, niemierzalne i pozostają w sferze zachowania ludzkiego zmierzającego do wieloaspektowej poprawy jakości życia, co już samo w sobie podlega tylko subiektywnej ocenie. Trudność polega na tym, „...że w odróżnieniu od inwestycji w klasyczne środki trwałe, gdzie można było ustalić z odpowiednią dużą dozą prawdopodobieństwa stopę zwrotu zainwestowanego kapitału, sfera czynników niematerialnych takim regułem wprost nie podlegała. W przypadku kultury organizacyjnej (tzw. miękkiego (Leśniewski, 2015) elementu struktury procesu zarządzania - przypominamy, że dla potrzeb opracowania przyjmujemy, że kultura oznacza zachowanie ludzkie w różnych formach aktywności, także przedsiębiorczej, wraz z nagromadzonymi skutkami tego zachowania (Brdulak, 2012) - takie wyliczenia były trudne do przeprowadzenia. Innymi słowy z jednej strony obszar ten był mało kwantyfikowalny, z drugiej natomiast udowodnione związki w tym zakresie stymulowały inicjatywy na rzecz zainteresowania się obszarem kulturowym w wymiarze organizacyjnym. Patrząc zatem etymologicznie, w sektorze biznesu proces adaptowania tych koncepcji wymagał i czasu, i zrozumienia idei, które je uzasadniały oraz ewoluje do chwili obecnej, przybierając coraz bardziej rozwinięte formy...” (Fudaliński, 2013, ss. 104-105).

Cele stawiane przed przedsiębiorstwami infrastrukturalnymi powinny być realizowane w interesie członków społeczeństwa lub jego samego jako całości (np. zwiększanie mobilności przestrzennej, a więc ograniczanie zjawiska biedy, wykluczenia społecznego, bezrobocia, czy też poprawa jakości życia w jednostkach osadniczych). Cele realizowane przez przedsiębiorstwa należy tak dobierać, aby korzyści niesione społeczeństwu były jak największe. Wystąpi wtedy charakterystyczna zależność zwrotna, która została przedstawiona na rysunku 1.

Rysunek 1. Rozwój przedsiębiorczości społecznej

<p>MAX. KORZYŚCI SPOŁECZNYCH = WZROST AKTYWIZACJI SPOŁECZNEJ = ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ</p>

Źródło: (Brdulak, Krysiuk, ss. 5 -24).

Narastające korzyści społeczne gruntują rozwój społeczeństwa obywatelskiego i zarazem uzasadniają dalszą egzystencję i rozszerzanie działalności przedsiębiorstw infrastrukturalnych.

Niematerialny często charakter produkcji przedsiębiorstw infrastrukturalnych (jeżeli działalność produkcyjna przedsiębiorstw nie jest związana jedynie z „prospołecznym” podziałem zysku, który może być uzyskiwany w komercyjnej działalności rynkowej. Jednak jak udowodniono wcześniej badawczo zdecydowana większość oferowanych usług prospołecznych ma charakter nieprodukcyjny) powoduje, że przedsiębiorstwa te napotykać na poważne problemy w ocenie skuteczności i efektywności swojego działania. Odpowiednio dobrana strategia zarządzania przedsiębiorstwem infrastrukturalnym nabiera wtedy szczególnego znaczenia (Drucker, 1995). „Ponadto różnice pomiędzy strategiami organizacji ze sfery biznesu a organizacji typu non profit wynikają z odmiennych zagrożeń, mających swoje źródło w zewnętrznych uwarunkowaniach działalności. Konieczność elastyczności w funkcjonowaniu, unikanie nadmiernej biurokratyzacji, dbanie o wizerunek i wiarygodność organizacji przy konsekwentnym dążeniu do realizacji ustanowionych celów, to warunki konieczne do przetrwania...” (Fudaliński, 2013, s. 117).

Porównanie uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych i infrastrukturalnych o charakterze społecznym pozwala sformułować pojęcie „zarządzania społecznego”, które „...oznaczać będzie wyznaczanie specyficznych celów, zarówno długookresowych, które są zorientowane na zaspokajanie potrzeb społecznych. Zarządzanie społeczne będzie charakteryzowała elastyczna struktura organizacyjna ze słabymi zależnościami hierarchicznymi, kultura organizacyjna, również elastyczna, zorientowana na ludzi, proces decyzyjny o charakterze partycypacyjnym, zaś powiązania pomiędzy interesariuszami relatywnie luźne. Bardzo istotne znaczenie w zarządzaniu społecznym ma analiza oczekiwań interesariuszy oraz orientacja na jakość świadczonych usług...” (Fudaliński, 2013, s. 117).

Decyzje kierownicze w przedsiębiorstwie infrastrukturalnym muszą wypełniać określone funkcje zarządcze w następujących sferach:

- 1) właściwego zarządzania, gdzie przesądzamy styl zarządzania, strukturę organizacyjną, sposób i skuteczność podejmowania decyzji, kulturę organiza-

- cyjną organizacji, stosowanie właściwych metod technologiczno-organizacyjnych, misję i wizję przedsiębiorstwa, relacje ze światem zewnętrznym i przede wszystkim – interesariuszami;
- 2) kształtowania kosztów działalności, gdy trzeba określić rodzaj ponoszonych kosztów, strukturę wydatków, efektywność gospodarowania środkami finansowymi, koszt obsługi przedsiębiorstwa przez zewnętrzne instytucje finansowe i in.;
 - 3) wpływu członków na rozwój organizacji, związany z ich poziomem utożsamiania się z misją i celami przedsiębiorstwa, relacjami interpersonalnymi, zaangażowaniem pracowników, kształtowaniem ścieżki kariery zawodowej, formuł motywacyjnych, wspierania kreatywności i innowacyjności działania i in.;
 - 4) przestrzennego zasięgu działalności, gdzie należy przesądzić zasięg terytorialny działalności przedsiębiorstwa, jego lokalizację i strukturę przestrzenną, możliwości rozszerzenia zasięgu działalności, strukturę zewnętrznych powiązań przedsiębiorstwa;
 - 5) promocji, czyli wybranych do zastosowania technik marketingowych, jakości organizowanych akcji, kampanii promocyjnych, metod użytych do realizacji celów promocyjnych, kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa i in.;
 - 6) konkurencyjności, gdy należy określić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, reguły dopuszczalnej walki konkurencyjnej, możliwości współpracy rynkowej, formuły kooperacji i in.;
 - 7) finansowania, związanego z ustaleniem dochodów przedsiębiorstwa, zasad podziału zysku, rodzajów otrzymywanych środków finansowych ze źródeł zewnętrznych, potrzeb inwestycyjnych, ich źródeł finansowania i in.

Decyzje zarządcze w przedsiębiorstwie infrastrukturalnym powinny uwzględniać także odrębności w stosunku do funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych, o rynkowym charakterze, do których należą następujące różnice (Domański, 2010, s. 183):

- 1) mniejsze znaczenie walki konkurencyjnej i zdobywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa infrastrukturalne, a szczególnie non profit;
- 2) określanie celów długoterminowych (misji) przez założycieli w momencie powstawania podmiotów gospodarki społecznej, które najczęściej pozostają niezwykle stabilne w trakcie późniejszego funkcjonowania przedsiębiorstw infrastrukturalnych;
- 3) strategia funkcjonowania przedsiębiorstwa infrastrukturalnego stanowi wypadkową strategii funkcjonalnych oraz okazjonalnych sygnałów i zdarzeń pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. wynikających z polityki państwa, napływu środków unijnych).

Zarządzanie przedsiębiorstwami infrastrukturalnymi o charakterze społecznym musi uwzględniać charakter tych podmiotów gospodarki społecznej

i różnice występujące w stosunku do normalnych przedsiębiorstw komercyjnych działających na rynku. Syntetycznie można je zestawić w następujący sposób (Fudaliński, 2013, s. 138):

- 1) rezygnacja z prawa maksymalizacji zysku – ważne jest nie tylko to, że organizacje społeczne – także zarządzające infrastrukturą techniczną i społeczną – nie stawiają sobie zysku za cel jedyny i nadrzędny w swoim funkcjonowaniu, ale także to, że uzyskiwane nadwyżki finansowe przeznaczane są na statutowe cele prowadzonej działalności;
- 2) wskaźniki oceny – mimo, że cele są określone i działania przedsiębiorstwa infrastrukturalnego są sprecyzowane także w rynkowy sposób, to jednak wielokrotnie występują kłopoty z jednoznacznym określeniem wskaźników oceny funkcjonowania przedsiębiorstw (np. efektywności ekonomicznej, skuteczności prakseologicznej działania i in.); oznacza to trudności przy ocenie stopnia realizacji zakładanych celów przedsiębiorstwa;
- 3) zróżnicowanie interesariuszy – przedsiębiorstwa infrastrukturalne i inne podmioty gospodarki społecznej muszą uzyskiwać aprobatę dla swojej działalności w bardzo zróżnicowanym środowisku społecznym; interesariusze nie ograniczają się bowiem tylko do klientów, pracowników i właścicieli (co dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw komercyjnych), ale odnoszą się też do ofiarodawców, instytucji publicznych, podmiotów polityki społeczno-gospodarczej szczebla państwowego i ponadnarodowego, donatorów, mediów, społeczeństw lokalnych, regionalnych, innych podmiotów gospodarki społecznej – a więc prawie całego społeczeństwa;
- 4) pozyskiwanie środków finansowych – choć wypracowany na cele społeczne zysk może być kanałem finansowania przedsiębiorstw infrastrukturalnych, to jednak zróżnicowanie podmiotów gospodarki społecznej powoduje, że często nie klienci są podstawowymi dostawcami środków finansowych; duże znaczenie dla finansowania podmiotów gospodarki społecznej mają: sponsorzy, darczyńcy, przyznający granty projektowe i to oni w rezultacie określają dużą część aktywności podejmowanej przez organizacje w celu pozyskania takich środków;
- 5) kultura i składające się na nią wartości – przedsiębiorstwa komercyjne i infrastrukturalne różnią się pod względem obowiązującej w nich kultury (przede wszystkim kultury organizacyjnej) oraz znaczenia wartości (szczególnie moralnych i etycznych); wartościowanie w tym zakresie jest jednak niemożliwe bez pogłębionych badań mikroświata przedsiębiorstw – inaczej grozi powielaniem stereotypów i krzywdzących ocen;
- 6) natura zarządu – nie ma istotniejszych różnic w naturze decyzji zarządczych w przedsiębiorstwie komercyjnym i infrastrukturalnym; jednak zdarza się,

że decydenci wysokiego szczebla w przedsiębiorstwach infrastrukturalnych rezygnują z wynagrodzenia lub zgadzają się na symboliczne honoraria ; formułuje się nawet tezę, że przedsiębiorczość społeczna jest domeną bogatych ludzi, zamożnych społeczeństw – nie sprzyja jej walka o przetrwanie i zaspokojenie podstawowych, naturalnych potrzeb.

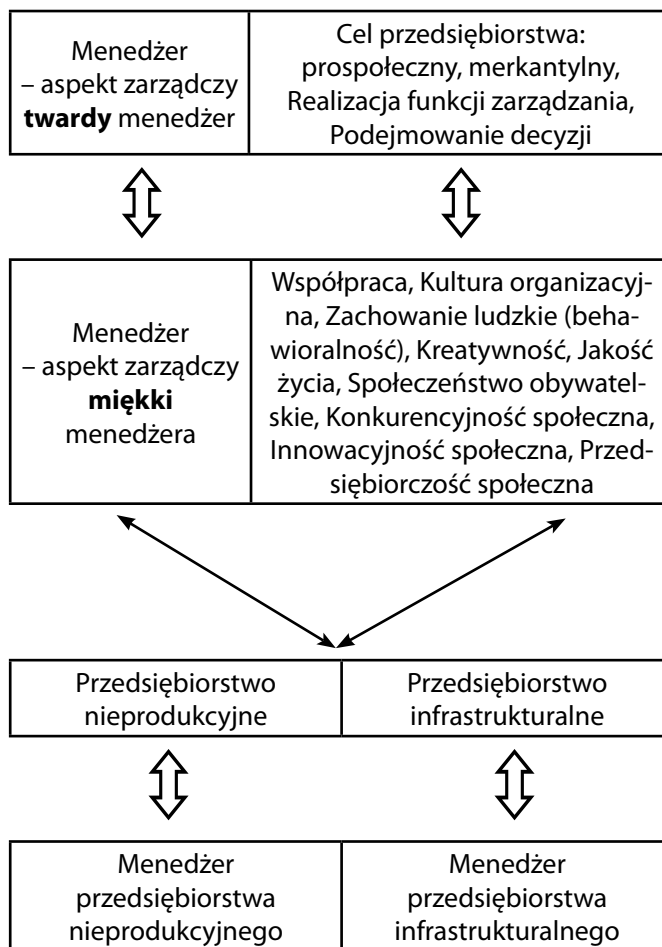
Trudno jest się jednoznacznie zgodzić ze stwierdzeniem, że przedsiębiorstwa infrastrukturalne z uwagi na swoją społeczną naturę są zarządczo opóźnione w stosunku do przedsiębiorstw komercyjnych (Fudałiński, 2013, s. 141). Mogą się wprawdzie wykazywać brakiem profesjonalnego zarządzania, działaniami niezgodnymi z intencjami założycieli i finansujących, ale jest wiele przedsiębiorstw infrastrukturalnych, w których nowoczesne zarządzanie może stanowić wzór dla podmiotów komercyjnych. Szczególnie zaś wśród tych, które wypracowują w warunkach rynkowych zysk, przeznaczany następnie na inne cele prospołeczne. W dalszej analizie przedsiębiorstwa infrastrukturalnego można stworzyć podstawy koncepcji sformułowanej następująco: przedsiębiorstwo infrastrukturalne i przedsiębiorstwo nieprodukcyjne jako analog przedsiębiorstwa merkantylnego.

6. Model menedżerski przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i przedsiębiorstwa infrastrukturalnego

Menedżer jako realizator procesu zarządzania stanowi nieodłączny element rozwoju każdej organizacji, w tym podmiotu gospodarczego. W realizacji zarządzania można odkryć dwojaką naturę (aspekt) menedżera, tj. aspekt zarządczy twardy i aspekt zarządczy miękki menedżera. Natura zarządcza twarda menedżera przyjmuje postać tzw. klasyczną zarządzania opatrzonego w wyznaczenie celu/celów, realizację funkcji zarządzania oraz w podejmowanie decyzji (tzw. szablon zarządzania: cel – zarządzanie – decyzja) natomiast natura zarządcza miękka menedżera przyjmuje postać zorientowaną na zachowania pracowników, współpracę, jakość życia pracowników, kreatywność, istniejącą kulturę organizacyjną czy rozwijanie konkurencyjności itp. Zarówno twardość i miękkość (Juchnowicz, 2007, ss. 25-29) natury zarządczej menedżera jest wykorzystywana w zarządzaniu organizacją jako całością i zarządzaniu organizacją w jej poszczególnych częściach. Można mówić o menedżerach w zależności od typu organizacji. W tym konkretnym przypadku można mówić o menedżerach przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i menedżerach przedsiębiorstwa infrastrukturalnego. Każde przedsiębiorstwo winno umieć stworzyć własny model menedżerski przedsiębiorstwa. Na rysunku 2 przedstawiony został model menedżerski przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i przedsiębiorstwa infrastrukturalnego (koncepcja

Jacka Brdulaka i Michała A. Leśniewskiego).

Rysunek 2. Model menedżerski przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i przedsiębiorstwa infrastrukturalnego (koncepcja Jacka Brdulaka i Michała A. Leśniewskiego)



Źródło: (Brdulak, 2001, Leśniewski, 2015, Leśniewski, 2016, 115–134).

Na rysunku 2 prezentowany model ma charakter dwustronny polegający na tym, że model ten z jednej strony pokazuje elementy kształtujące menedżera w aspekcie twardym i aspekcie miękkim, generuje postać menedżera przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i menedżera przedsiębiorstwa infrastrukturalnego a z drugiej strony ukształtowany menedżer przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i przedsiębiorstwa infrastrukturalnego kształtuje cechy i przedsiębiorstwo, w którym pracuje dany menedżer. Natura twarda i miękka menedżera tworzy swoisty obraz osoby realizującej proces zarządzania organizacją. Należy umieć stworzyć takie proporcje między jedną a drugą naturą menedżera, aby proces zarządzania był realizowany w sposób sprawny, skuteczny i efektywny czyli miał charakter prakseologiczny. Należy mieć na uwadze, że menedżer to osoba posiadająca dwojaką naturę. Każda z tych natur stanowi odpowiedni wkład w zarządzanie organizacją, tylko trzeba umieć stworzyć odpowiednie proporcje.

W zarządzaniu każdym przedsiębiorstwem, w tym także przedsiębiorstwie nieprodukcyjnym i infrastrukturalnym należy zwracać uwagę na coś co kształtuje

danego menedżera oraz że ukształtowany menedżer kształtuje daną organizację. Można stwierdzić, że zarządzanie ma charakter dwustronny.

7. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa nieprodukcyjne i przedsiębiorstwa infrastrukturalne są równoprawnymi uczestnikami gry rynkowej różnych podmiotów w gospodarce wolnorynkowej. Osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za sukcesy i porażki organizacji są menedżerowie, którzy muszą tworzyć otwarte relacje ze swoimi podwładnymi. Menedżer musi posiadać taki zestaw narzędzi oddziaływania, aby zjednoczyć sobie podwładnych i wspólnie prowadzić organizację na „niwy sukcesu”. Niezależnie od przedsiębiorstwa (organizacji) menedżerowie nabywają nowe doświadczenia, które można z powodzeniem zastosować w innych organizacjach z dokonaniem pewnych modyfikacji. Każda organizacja (przedsiębiorstwo) tworzy swój tzw. niepowtarzalny profil (sylwetkę) menedżera. Można sądzić, że cel opracowania został przez autorów osiągnięty, gdyż problem menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem nieprodukcyjnym i przedsiębiorstwem infrastrukturalnym został zaprezentowany w postaci modelu menedżerskiego. Hipoteza opracowania została pozytywnie potwierdzona przy zastosowaniu studium

literatury przedmiotu i metody interpretacji. Hipoteza pozytywnie potwierdzona przyjęła postać tezy. Wskazanej na wstępie: menedżer każdej organizacji, w tym także przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego i przedsiębiorstwa infrastrukturalnego posiada naturę twardą i naturę miękką w realizacji procesu zarządzania.

Prezentowane opracowanie niech będzie kolejnym wkładem w rozwój nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu i nauk humanistycznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Wzajemne przenikanie nauk niech stanowi o rozwoju podejścia interdyscyplinarnego w teorii i praktyce gospodarczej.



prof. Jacek Brdulak

Jest pracownikiem Katedry Geografii w Szkole Głównej Handlowej. Specjalizuje się w problematyce transportu międzynarodowego i systemu transportowego Polski.

dr Michał Adam Leśniewski

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
michaladam.lesniewski@wp.pl

BIBLIOGRAFIA:

- [1.] Brdulak, J. (red.), (2001). Problemy rozwoju regionalnego, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa: PTE /Bellona. ISBN: 83-89132-09-5.
- [2.] Brdulak, J. Florczak, E. (2011). Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce, Myśl Ekonomiczna i Polityczna, nr 1-2, ss. 15-35. ISSN 2081-5913.
- [3.] Brdulak, J. Florczak, E. (2012). Przedsiębiorstwo społeczne w teorii ekonomii, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 4, ss. 127-146. ISSN 1640-6818.
- [4.] Brdulak, J. (2012). Czynniki kultury w ekonomii instytucjonalnej, Myśl Ekonomiczna i Polityczna, nr 1(36), ss. 15-30. ISSN 2081-5913.
- [5.] Brdulak, J. Zakrzewski B. (2013). Efektywność centrum logistycznego na Południowym Podlasiu, Instytut Transportu Samochodowego, s. 5. ISBN 978-83-60965-58-0.
- [6.] Brdulak, J. Zakrzewski, B. (2016). Zasady teoretyczne zarządzania infrastrukturą korytarzy transportowych na przykładzie Paneuropejskiego Korytarza Transportowego Nr II, Transport Samochodowy, nr 2, ss. 5-22. ISSN 1731-2795.
- [7.] Brdulak, J. i Florczak, E. (2016). Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego. ISBN: 978-83-64054-14-3.
- [8.] Brdulak, J. Krysiuk C. (2016). Humanizacja sieci komunikacyjnej obszaru metropolitarnej Warszawy, Transport Samochodowy, nr 4, ss. 5-24. ISSN 1731-2795.
- [9.] Czermiński, A. i Czapiński M. (1995). Organizacja procesów decyzyjnych. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, s. 14. ISBN 83-910869-4-1.
- [10.] Drucker, P. (1995). Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka. Warszawa: Fundusz Współpracy, Program PHARE Dialog Społeczny - NGOs. ISBN 8390424738.
- [11.] Domański, J. (2010). Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 183. ISBN 978-83-7526-752-5.
- [12.] Fudaliński, J. (2013). Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce. Warszawa: Difin, ss. 104-105. ISBN 9788376418896.
- [13.] Juchnowicz, M. (2007). Zaufanie organizacyjne, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 2, ss. 25-29. ISSN 1896-656X.
- [14.] Koźmiński, A. K. (red.). (1979). Decyzje. Analiza systemowa organizacji, Warszawa: PWN, s. 5. ISBN 978-83-01-16441-6.
- [15.] Kisielnicki, J. (2010). Zarządzanie. Warszawa: PWE, ss. 13-14. ISBN: 978-83-208-2067-6.
- [16.] Lange, O. (1967). Ekonomia polityczna, t. 1, Warszawa: PWE, s. 25.
- [17.] Leśniewski, M. A. (2015). Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7930-522-3.
- [18.] Leśniewski, M. A. (2016). The role of a manager in shaping behavioural cultural competitive advantage of the enterprises, Jagiellonian Journal of Management, vol. 2, no. 2, pp. 115-134. ISSN 2450-114X.
- [19.] Peszko, A. (2002). Podstawy zarządzania organizacjami. Kraków: AGH, s. 52. ISBN 83-88408-78-X.
- [20.] Sulmicki, P. (1978). Planowanie i zarządzanie gospodarcze. Warszawa: PWE, ss. 84-85.
- [21.] Sułkowski, Ł. (2009). Interpretative Approach in Management Sciences, Argumenta Oeconomica, nr 2, ss. 127-149. ISSN 1233-5835.
- [22.] Wojtczuk-Turek A. (2008). Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw, w: S. A. Witkowski, T. Listwan, (red.), Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, (ss. 471-483). Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-928-3.

Konzeptrahmen zur Entwicklung der Schülerfirmen in Bulgarien

| Velislava Nikolaeva

Conceptual Framework for the Development of Training Companies in Bulgaria

Abstract

The formation of entrepreneurial skills is one of the priorities of the educational system in the Republic of Bulgaria. It is based on the learning process conducted in Bulgarian schools, and the curriculum is in conformity with the necessary knowledge, skills and portable competencies that learners should acquire in order to enhance their professional competence and to support their potential initiatives to start their own business. As part of adolescent education, the opportunity to participate in a training company that is essentially a virtual company created and developed in the conditions of simulated market and management processes. This is precisely the purpose of this report: to systematize and analyze information that allows the formation of a conceptual framework for the development of training companies and the ability of adolescents to form entrepreneurial skills as a result of their inclusion in training by working in a virtual business environment.



Erasmus+

Die Schulung in der Schülerfirma (dem Schülerunternehmen)¹ ist als praktische Ausbildung zum Erwerb spezifischer Kompetenzen vorgesehen, die zur Erhöhung der persönlichen Eignung der Schüler als künftige Arbeitsmarktteilnehmer dienen. Schulungen und Trainings in einer virtuellen Geschäftsumgebung werden beabsichtigt, was integrierter Unterricht und Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten auf verschiedenen wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Gebieten einschließt.

Die Schülerfirma kann in folgenden Bildungseinrichtungen gegründet werden:²

- An Berufsgymnasien laut des Lehrplans für Berufsausbildung nach Rahmenprogramm „B“ mit Erwerb der dritten Stufe Berufsqualifikation „Betriebswirt“, Fachrichtungen „Industrie“, „Handel“, „Landwirtschaft“, „Forstwirtschaft“, „Wirtschaft und Management“. Die im Lehrplan vorgesehenen Unterrichtseinheiten für das Fach „Arbeit im Schülerunterneh-

men“³ /obligatorische Berufsvorbereitung – Unterrichtspraktikum/, haben zum Ziel die Aneignung und Entwicklung unternehmerischer Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen auf dem Gebiet der nach Lehrplan zu erwerbenden Berufsqualifikation. Die Schulung sieht Arbeit in einer Schülerfirma vor, die in Bezug auf die reale Marktsituation virtuell gestaltet ist.⁴

- An wirtschaftlichen- und nichtwirtschaftlichen Berufsgymnasien, wo die Einführung solcher Schulungstypen aufgrund Verordnung RD 09-1155/ 15.07.2009 des Ministers für Bil-

3. Seit 2013 ist das Lehrprogramm für die Schulung in den Schülerfirmen aktualisiert. Darin sind 144 UE im Rahmen eines Schuljahres vorgesehen. Zur Information – im Lehrprogramm für die obligatorische Berufsvorbereitung bezüglich „Arbeit im Schülerunternehmen“ /Berufsrichtung: Code 345 Betriebswirtschaft und Verwaltung, Beruf: Code 345010 Betriebswirt – Manager, Fächer: Code 3450101 Industrie, Code 3450102 Handel, bewilligt mit Verordnung No RD 09-890 / 21.06.2005/ ist die Ausbildung für 2 Jahre vorgesehen, wie folgt – 11. Klasse – 144 UE jährlich / 36 Lernwochen/ und 12. Klasse 62 UE /31. Lernwochen/

4. Es gibt auch ein Lehrprogramm zur beruflichen Pflichtvorbereitung bezüglich der „Arbeit im Schülerunternehmen“, Fachrichtung: Code 343 Finanzen, Banken- und Versicherungswesen, Beruf: Code 343010 Finanzwirt, Fach: Code 3430101, Bankenwesen, bewilligt mit Verordnung No RD 09-1144/ 09.09.2013, wo 72 UE vorgesehen werden, der Gegenstand des Schülerunternehmens ist Bankenwesen. Diese haben denselben Status des Bestehens, Organisation und Entwicklung wie die anderen Schülerfirmen.

1. Im vorliegenden Text werden die Begriffe „Schülerfirma, Schülerunternehmen und Schülergesellschaft als Synonyme gebraucht.

2. Adaptiert nach „Was stellt das Programm Schülergesellschaft dar“, <http://company.jabulgaria.org/za-programata/>, zugänglich ab 16.07.2015 und Autorenuntersuchungen.

- dung und Wissenschaft möglich ist, in der die Ausbildungsanforderungen im Rahmenprogramm „ B“ für Berufsausbildung mit Erwerb der 2. oder 3. Stufe der Berufsqualifikation geändert und ergänzt werden. Laut Punkt 4, Anmerkung 7 können Unterrichtseinheiten für Pflicht- und/oder Freiwahlfächer in der 11. und 12. Klasse zur Aneignung unternehmerischer Fähigkeiten im Schülerunternehmen (Schülerfirmen, Schülergesellschaften oder anderen Formen) nach Schülerwahl und nach Möglichkeiten der Schule eingeführt werden. Die Wahl ist entsprechend der staatlichen Bildungsanforderung zum Erwerb von Berufsqualifikation.“⁵
- An allgemeinbildenden Oberschulen, in denen es Schulklassen mit Profil „Unternehmertum und Business“ gibt, die nach dem bewilligten Programm „Unternehmertum“ für die 11. Klasse nach Lehrplan unterrichtet werden⁶.
 - Im Pflicht- und Wahlfach an allen allgemeinbildenden Oberschulen und den Berufsgymnasien.
 - Nach dem Projekt des Bildungsministeriums „Machen wir die Schule anziehender für die Jugendlichen“ des Ministeriums für Bildung und Wissenschaft⁷, das in der Programmperiode 2007-2013 realisiert wurde und dessen Realisierung auch in der folgenden Programmperiode fortgesetzt wird.
 - In außerschulischen Tätigkeiten

Die Schulung in der Schülerfirma zeichnet sich durch folgendes aus:

- Besonderheiten des Unterrichtsfaches – es sieht die Gründung einer virtuellen Schülergesellschaft vor, die reale Geschäftsprobleme bewältigt.
- Die Schulung kann nur von einer zertifizierten Lehrkraft durchgeführt werden, d.h. jemand, der die Schulung für Leiter einer Schülerfir-

ma gemacht hat.⁸

- Die Einbeziehung von Fachleuten aus anderen Berufsbereichen (Buchhaltung, Fremdsprachen) ist möglich.
- Empfehlenswert ist die Einbeziehung von Experten aus der Praxis.
 - Die Schulung sieht Wiederholung bestimmter Tätigkeiten und Handlungen seitens der Schüler vor, angesichts derer besseren Aneignung, sowie eine direkte Wechselwirkung mit dem gewählten Gegenstand der Firma.
- Zur Erreichung der Ausbildungsziele wird das Zentrum für Schülerfirmen eingesetzt.⁹
- Die Schulung wird in einem speziell dafür ausgestatteten Raum (Zentrum für Schülerfirmen) auf dem Territorium der Schule durchgeführt.
- Vorgeschlagen werden Themenreihen, die zu behandeln sind, doch haben die Lehrkräfte die Freiheit, deren chronologischen Folge zu bestimmen, sowie die für die einzelnen Themen und Unterthemen vorgesehene Stundenzahl zu verändern.
- Den Schülern wird beigebracht, wie Geschäftsideen verwirklicht werden können und wie ihre unternehmerischen Fähigkeiten im Rahmen des Schuljahres zu entwickeln sind.

In den Lehrplänen der verschiedenen Berufsausbildungen variieren die für das Fach „Arbeit im Schülerunternehmen“ vorgesehenen Unterrichtseinheiten. Es gibt solche, wo keine Stunden für eine derartige Schulung vorgesehen werden.

Da, wo Stunden für Arbeit in Schülerfirmen fehlen oder ungenügend sind, kann das durch Stunden in Pflicht- und Wahlfächern nachgeholt werden.¹⁰

Die Arbeit in den Schülerfirmen innerhalb der Berufsausbildung ist 1996 als Pilotprojekt des Nationalen Finanz- und Wirtschaftsgymnasiums in Sofia gestartet, als ein Zentrum für die Schülerfirmen¹¹ zum Gymnasium¹² gegründet worden ist.

Seit 1999 hat dieses Zentrum den Status

5. Verordnung RD 09 – 1155/15.07.2009 des Ministers für Bildung und Wissenschaft zur Änderung und Ergänzung von Verordnung No RD 09-765 vom 15.09.2003 r., geändert und ergänzt mit Verordnung No RD 09-276 vom 19.04.2004 r., im Punkt 1 „Rahmenprogramm A für berufliche Grundausbildung mit Erwerb der 1. Stufe der Berufsqualifikation und Punkt 3 „Rahmenprogramm B für Berufsausbildung mit Erwerb der 2. und 3. Stufe der Berufsqualifikation.

6. Verordnung RD09 – 1598/04.11.2011 des Ministers für Bildung, Jugend und Wissenschaft für Anerkennung der Lehrprogramme für das Fach „Unternehmertum und Business“ mit technologischem Profil der Fachgymnasien und der Fachklassen an den allgemeinbildenden Oberschulen mit Schüleraufnahme nach der 7. Klasse.

7. Das ist das Projekt „Erfolg“ des Ministeriums für Bildung und Wissenschaft.

8. Im Lehrprogramm für die Berufsvorbereitung bezüglich der „Arbeit in der Schülerfirma“ / Berufsrichtung : Code 345 Betriebswirtschaft und Verwaltung, Beruf: Code 345010 Betriebswirt-Manager, Fächer: Code 3450101 Industrie, Code 3450102 Handel, bewilligt mit Verordnung No RD 09-890/ 21.06.2005 ist angegeben, dass es empfehlenswert ist, dass die Lehrkraft zertifiziert ist

9. Behörde zum Ministerium für Bildung und Wissenschaft

10. Festgestellt wurde, dass die besten Leistungen bei 3-4- Blockstunden pro Woche für Arbeit in der Schülerfirma erreicht werden.

11. Für mehr Information sieh: Geschichte des Zentrums für Schülerfirmen, <http://www.buct.org/index.php?p=25>, zugänglich ab 16.07.2015.

12. Das Zentrum funktionierte im Rahmen des Nationalen Finanz- und Wirtschaftsgymnasiums bis 1997, indem es alle innerhalb dieser Zeitspanne arbeitenden Schülerfirmen bediente.

einer selbständigen Einheit zum Ministerium für Bildung und Wissenschaft.

Die Arbeit der Schülerfirmen in Bulgarien wird vom Zentrum für Schülerfirmen zum Ministerium für Bildung und Wissenschaft und/oder Junior Achievement Bulgaria gefördert.¹³

Die Anmeldung zum Zentrum für Schülerfirmen zum Ministerium für Bildung und Wissenschaft hat folgende Stufen:¹⁴

1. Anmeldung der Schule im Register der Schulen, die Schulungen in Schülerfirmen durchführen. Es ist üblich, dass das am Anfang jedes Schuljahres gemacht wird und die Anmeldung wird auf der Internetseite des Zentrums für Schülerfirmen zum Ministerium für Bildung und Wissenschaft www.buct.org gemacht. Die angemeldete Schule bekommt einen Code, mit dem die Leiter der Schülerunternehmen diese anmelden und somit die vom Zentrum für Schülerfirmen zum Ministerium für Bildung und Wissenschaft angebotenen Dienstleistungen in Anspruch nehmen können.
2. Anmeldung der Schülerfirmen in der Plattform des Zentrums für Schülerfirmen zum Ministerium für Bildung und Wissenschaft, die nur dann möglich ist, sobald die Schule, wo sie sich entwickeln, angemeldet worden ist. Die Anmeldung gestattet die Arbeit mit den Registern und den Behörden des Zentrums für Schülerfirmen zum Ministerium für Bildung und Wissenschaft.¹⁵

Die Schaffung von Schulungsumgebung in den Schülerfirmen als Priorität der Berufsausbildung in Bulgarien ist in den entwickelten Bereichen, Kriterien und Werten für Qualitätsbewertung der Berufsausbildung implementiert, die mit Verordnung No RD 09-872/ 29.06.2012 des Ministers für Bildung und Wissenschaft freiwillig sind.¹⁶

13. Am 5.2.1997 als gemeinnützige Nichtregierungsorganisation registriert. Junior Achievement Bulgaria ist Mitglied der Organisation Junior Achievement Worldwide (JAW) und ihre regionale Abteilung Junior Achievement-Young Enterprise Europe (JA-YE). http://www.jabulgaria.org/page/about_us/history, zugänglich ab 17.07.2015.

14. Adaptiert nach: Zentrum für Schülerfirmen, Organisation der Bedienung und des Unterrichts im Schülerunternehmen /Schülerfirma, Zentrum für Schülerfirmen/ im Schuljahr 2014/2015 r. Ausgangsnummer: 74/05.08.2014 r.

15. Die Arbeit der Register und der Behörden des Zentrums für Schülerfirmen für Eintragung von Schülerfirmen und Änderung der Umstände dauert üblicherweise einen Monat nach der Anmeldung der Schulen.

16. Laut Art. 51, Abs. 1, P.10 des Gesetzes für Berufsausbildung, Art. 40, P.7. der Dienstvorschriften des Ministeriums für Bildung und Wissenschaft und P.1. und P.4. von der Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Europäischen Rates vom 18.06.2009 für Gründung eines Europäischen Referenzrahmens für Qualität in der Berufsausbildung.

Im Bereich 2 „Schülerumgebung“, Punkt 3 – Technische Ausstattung, Kriterium 3.5. ist angegeben, dass die Schule über modern ausgestattete Werkstätten /Labors/, ein Zentrum für Schülerfirmen u.a. verfügen muss, was direkt mit dem im Lehrprogramm Festgehaltenen übereinstimmt, dass die Schulung in extra ausgestatteten Räumen durchgeführt werden muss.

Die Anforderungen von Junior Achievement Bulgaria sind hinsichtlich der Schulungsräume nicht so einschränkend - notwendig sind Klassenzimmer, Internet, Technik zur Visualisierung /z.B. Beamer oder Overhead-Projektor/, Lehrkräfte mit verschiedenen Qualifikationen und von Junior Achievement International geschulte Tutoren /freiwillige Geschäftsberater/. Die Teilnahme der gegründeten Schülergesellschaften am System von Junior Achievement Bulgaria ist freiwillig.

Die Schülergesellschaften unterliegen einer Zertifizierung, die von methodisch ausgebildeten Lehrkräften, Vertretern der regionalen Bildungsinspektion aus der Region der Bildungseinrichtung, Vertretern der Wirtschaft und der entsprechenden Schule, wo die Schülerfirma ansässig ist, gemacht wird.

Die Zertifizierung¹⁷ der Schülerfirmen in Bulgarien startete im Schuljahr 2006-07 und gilt für alle, die eine Anmeldung im Zentrum für Schülerfirmen in Bulgarien haben.

Sie wird nach den internationalen Qualitätsstandards EUROPEN PEN International verwirklicht. Die Entscheidung für Zertifizierung ist freiwillig und umfasst die Arbeitsperiode der Schülerfirma.

Die Arbeit der Schüler in den Schülerfirmen hat das Ziel, dass praktische Kenntnisse und Kompetenzen für die Berufsrealisierung erworben werden, sowie Fähigkeiten für die erfolgreiche Integration ins gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben.

Dr. Velislava Nikolaeva
Projektforscher



Dr. Velislava Nikolaeva

Assoc. Prof. Velislava Nikolaeva, PhD is a lecturer at Varna Free University. She has experience as a teacher and Deputy Principal of a school. Her scientific interests are in the field of general and strategic management of organizations.

17. Minimalstandards für Schülerfirmen in Bulgarien, http://www.nfsg.online.bg/Mod_center/modcenter.htm, zugänglich am 16.07.2015.

НОВЫЙ ТАМОЖЕННЫЙ КОДЕКС ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ТАМОЖЕННОЙ РЕФОРМЫ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ

| Хотько О.А

АБСТРАКТ

В статье представлены основные направления развития таможенной политики и таможенного законодательства. Исследованы нововведения и изменения в таможенном законодательстве в связи с подписанием Таможенного кодекса Евразийского экономического Союза. Данный документ имеет актуальное значение для государств-членов Евразийского экономического Союза. Рассматривается ряд актуальных системных проблем в сфере таможенного администрирования. Обоснована необходимость реформирования таможенного законодательства, а также активизации координирующих функций таможенных структур.

Ключевые слова: Таможенный кодекс, Евразийский экономический Союз, таможенная политика, таможенное законодательство, изменения в таможенном регулировании, проблемы реализации норм таможенного права, факторы модернизации таможенных правоотношений

Введение

В настоящее время первостепенное значение имеют вопросы, касающиеся международного сотрудничества в таможенной сфере на национальном и международном уровнях, опыт Евросоюза по таможенному союзу, имплементации норм по международному таможенному праву в национальное законодательство и совершенствования таможенного законодательства стран Евразийского экономического союза. При рассмотрении данных вопросов следует принимать во внимание современное состояние и развитие направления научных исследований, взаимодействие таможенных органов, субъектов

NEW CUSTOMS CODE OF THE EURASIAN ECONOMIC UNION - A TOOL FOR DEVELOPMENT OF CUSTOMS REFORM AND IMPROVEMENT OF INTERNATIONAL RELATIONS

АБСТРАКТ

The main directions of development of customs policy and customs legislation are presented in the article. Innovations and changes in the customs legislation in connection with the signing of the Customs Code of the Eurasian Economic Union are investigated. This document is of current importance for the member states of the Eurasian Economic Union. A number of actual systemic problems in the sphere of customs administration are considered. The necessity of reforming the customs legislation, as well as enhancing the coordinating functions of customs structures is substantiated.

Key words: Customs Code, Eurasian Economic Union, customs policy, customs legislation, changes in customs regulation, problems of implementation of customs norms, factors of modernization of customs legal relations

хозяйствования, деловых сообществ в вопросах таможенного регулирования внешнеэкономической деятельности. Данные проблемы требуют глубокого изучения в силу того, что таможенное законодательство подверглось реформированию. С юридической точки зрения, ситуация, когда таможенные правоотношения регулируются достаточно объемным количеством документов – 25 международными соглашениями, ратифицированными парламентами государств-членов, и около 70 решениями Комиссиями Таможенного Союза, вызывает противоречия в области исполнения правовых норм и решений Евразийского суда. Целесообразность актуализации документа (создания Таможенного кодекса Евразийского

экономического союза (далее – ТК ЕАЭС) обусловлена не только потребностью приведения его положений в соответствие с Договором о Евразийском экономическом союзе, но и необходимостью систематизации законодательства.

Основные изменения и пополнения ТК ЕАЭС

Исторически таможенная политика является первой формой государственного регулирования внешней торговли. Сущность ее выражается в выработке единой системы согласованных экономических, политических, организационных и правовых мер по развитию внешнеэкономических связей страны¹.

Действующее белорусское законодательство не содержит понятия таможенной политики, однако мы разделяем мнение ученого, профессора Высшей школы экономики (г. Варшава) Веслава Чижовича, который полагает, что задачей таможенной политики является мирное разрешение конфликтов интересов, в самом широком их понимании, стран или стран-членов интеграций, которые могут возникать в процессе международной торговли товарами². По своему содержанию такая политика включает комплекс мер, применяемых государством для регулирования внешнеторгового обмена и повышения эффективности внешнеэкономических связей. К основным целям таможенной политики Республики Беларусь можно отнести обеспечение наиболее эффективного использования инструментов таможенного контроля и регулирования товарообмена на таможенной территории государства, участие в реализации торгово-политических задач по защите белорусского рынка, стимулирование развития национальной экономики. Проводимая таможенная политика может быть реализована лишь при соблюдении одного из главных условий – интеграции экономик стран ЕАЭС и создании на этом пространстве взаимосогласованного правового механизма стран-участниц с соблюдением интересов каждого государства и их резидентов. Государства, вступая в различные интеграционные объединения, предусматривают их участникам создавать собственные более благоприятные условия для ведения бизнеса. Таким образом, формирование ЕАЭС направлено на реализацию целей всесторонней модернизации, кооперации и повышения конкурентоспособности национальных экономик и создания условий для стабильного развития в интересах повышения жизненного уровня населения государств-членов. Государствами-членами

ЕАЭС являются Россия, Беларусь, Казахстан, Армения, Киргизия. Около 50 стран выражают желание сотрудничать с ЕАЭС.

ТК ЕАЭС, работа над проектом которого велась на протяжении трех лет, обсуждалась публично, что можно считать позитивным опытом вовлечения бизнеса в формирование столь значимого по своим масштабам воздействия правового акта. Те отрасли бизнес-сообщества, представители которых активно участвовали в переговорном процессе, действительно добились результатов. В результате получилось консервативное и подробное законодательство. Таможенный кодекс содержит необходимые основы для перехода к единому таможенному регулированию в рамках ЕАЭС. Он включает в себя договор о ТК ЕАЭС, нормы которого направлены на дальнейшее углубление интеграционных процессов и рост объемов торговли между Евразийским экономическим союзом и мировым сообществом. Предполагается, что он вступит в силу с 1 июля 2017 года и придет на смену Таможенному кодексу Таможенного союза 2009 г.

Проект ТК ЕАЭС был одобрен Решением Коллегии Евразийской экономической комиссии 18 декабря 2014 года № 233 и направлен на внутригосударственное согласование в страны-участницы. 26 декабря 2016 года он был подписан государствами-участницами ЕАЭС (Россией, Казахстаном, Арменией, Киргизией), 12 апреля 2017 года – белорусской стороной. Новый кодекс по объему напоминает роман Л. Толстого «Война и мир», поскольку в нем более 1000 страниц, включает 9 разделов, 61 главу, 465 статей и 3 приложения. При этом 465 статей размещены на более чем 1000 страницах, а это значит, что одна статья в среднем занимает две с лишним страницы. Соответственно, документ достаточно непростой для прочтения и анализа структуры юридических норм.

Среди основных изменений – совершенствование таможенного администрирования. Прежде всего речь идет о попытке свести к минимуму личный контакт между таможенным инспектором и декларантом. Имеются в виду следующие положения:

- 100 % автоматическая регистрация деклараций;
- автоматический выпуск товаров;
- внедрение «личного кабинета участника внешнеэкономической деятельности» и централизованного учета таможенных платежей;
- внедрение удаленного выпуска товаров.

Что касается первого положения, необходимо отметить, что с вступлением в силу нового Кодекса бумажное декларирование должно полностью исчезнуть, так как на законодательном уровне закреплен приоритет электронного декларирования. О необходимости внедрения электронной таможи неоднократно проводились круглые столы и конференции в научном сообществе с участием

1. Чижович В. Таможенное право в системе права. Методологический подход: Таможенное право в системе права: материалы международной конференции, Варшава, Польша, 10-12 декабря 2004 г. – Варшава, 2005. – С. 13-52.

2. Бровка Г., Борисяк С. Таможенно-логистические аспекты транзита через территорию Республики Беларусь / Международный транзит Восток-запад: таможенные и логистические вопросы. – Щецин, Польша, 2012. – С. 55-67.

представителей науки Беларуси, Литвы, Казахстана, Польши и других стран. В частности, Веслав Чижович справедливо отмечал, что электронная таможенная и скоординированность действий позволят сократить очереди на границах³. Говоря о путях увеличения пропускной возможности погранпереходов, ученый отметил, что в первую очередь это связано с организационными вопросами. «Современное таможенное администрирование невозможно без компьютеризации таможенных операций и создания современных компьютеризированных систем. Таможенные органы Республики Беларусь готовы наладить взаимодействие своей компьютеризированной транзитной системы с аналогичными системами всех стран-соседей для обеспечения ускоренного пересечения границ транзитными товарами и повышения эффективности применения анализа рисков»⁴. Принципиально новой станет возможность совершать таможенные операции автоматически.

В проект ТК ЕАЭС включены новые нормы подачи таможенному органу электронной предварительной информации. Таможенная декларация будет подаваться без представления документов, на основании которых она заполнена, возможно ее предоставление в виде электронного документа.

Наиболее ожидаемое изменение ТК ЕАЭС – автоматизация процессов таможенного декларирования (автоматический выпуск товаров). При этом без спорных ситуаций не обошлось при подготовке данной новеллы документа. Бизнес возражал против формулировки нормы о том, что решение о выпуске товаров принимает не должностное лицо таможенного органа, а информационная система. Возник вопрос: к кому предъявлять претензии в случае неприятия решения или некорректной работы – к информационной системе? В результате длительной дискуссии норму определили таким образом, что решение о выпуске товаров принимает таможенный орган с использованием информационной системы, то есть именно таможенный орган несет ответственность за принятое решение, а не информационная система⁵.

Также Кодекс нормативно определяет и механизм «единого окна» во внешнеэкономической деятельности, который позволит в режиме реального времени получать комплекс услуг для совершения экспортных, импортных и транзитных операций

в процессе взаимодействия с государственными органами и уполномоченными организациями государств-членов.

Предусматривается возможность использования при декларировании товаров, помещенных под процедуру транзита, предварительных решений о классификации товаров, выданных не только таможенными органами этого государства, но и других государств-членов ЕАЭС.

ВТКЕАЭС модернизированы положения процедуры свободной таможенной зоны (СЭЗ), предусмотрен общий порядок функционирования СЭЗ, а также определены СЭЗ со специальным правовым режимом – территориальные СЭЗ, для которых установлены особые правила.

Впервые на законодательном уровне предусмотрены нормы (глава 33), разрешающие реализацию в магазинах беспошлинной торговли товаров физическим лицам, прибывающим на территории Таможенного Союза.

В документе (глава 61) имеются новации, касающиеся института уполномоченных экономических операторов (УЭО). Статус УЭО, согласно новеллам ТК ЕАЭС, признается на территории всего Союза. Расширен круг лиц, которые могут получить этот статус. Определены три типа свидетельств УЭО, для каждого из которых предусмотрена своя группа упрощений и условия их получения, что дает юридическому лицу право выбора предпочтений в зависимости от его предпочтений.

Установлена возможность использования транспортных средств международной перевозки (ТСМП) во внутренних перевозках, начинающихся на территории одного государства – члена ЕАЭС и заканчивающихся на территории другого. При ввозе ТСМП не будет требоваться доверенность или договор на оказание услуг, подтверждающих, что лицо государства-члена ЕАЭС надлежащим образом уполномочено иностранным лицом на оказание услуг по перевозке. Эти подходы по ТСМП предложены белорусской стороной и согласованы с остальными странами-участницами ЕАЭС.

Закреплен принцип применения бестранзитной технологии (товары, прибывшие в пункт пропуска, могут помещаться под процедуру таможенного транзита с целью перевозки до транспортно-логистических центров, расположенных в непосредственной близости от границы). Логистические центры строятся в настоящее время

Разработанные новеллы, получившие отражение в ТК ЕАЭС, позволят существенно упростить процесс перемещения товаров через таможенную границу и снизят возможность коррупционных проявлений в

3. Электронная таможенная и скоординированность действий сократят очереди на границе - польский ученый // <http://www.belta.by/economics/view/elektronnaja-tamozhnja-i-skoordinirovannost-dejstvuj-sokratjat-ocheredi-na-granitse-polskij-uchenyj-100562-2011>

4. Бровка Г., Борисюк С. Таможенно-логистические аспекты транзита через территорию Республики Беларусь / Международный транзит Восток-запад: таможенные и логистические вопросы. – Щецин, Польша, 2012. – С. 55-67.

5. Баландина, Г.В. Кодекс возможностей // Таможенное регулирование. Таможенный контроль. – 2017.- № 2.- С. 3-18.

сфере таможенного администрирования.

Таким образом, ТК ЕАЭС – один из немногих проектов, где бизнес-сообщество четко и уверенно выработало свою точку зрения и утвердило ее в новом документе. Главная цель ТК ЕАЭС – модернизировать таможенное законодательство, поднять его наднациональный уровень, устранить правовые коллизии и учесть обязательства, принятые по международным конвенциям.

Основной акцент в ТК ЕАЭС сделан на информационном взаимодействии между таможенными и иными органами: закреплены новые нормы подачи таможенному органу электронной предварительной информации, возможность ее предоставления в виде электронного документа, реализована возможность совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля не только должностными лицами, но и информационными системами таможенных органов.

Заклучение

Правоотношения в сфере таможенного регулирования – яркий пример тому, как поэтапно, но планомерно и динамично развивается политическое и экономическое сотрудничество государств-членов ЕАЭС. Стороны продолжают сближение позиций в таможенной сфере. Разработанный Кодекс основан на применении передовой практики таможенного администрирования стран-участниц ЕАЭС и международных стандартов. При этом существуют и системные проблемы, требующие решения в рамках действующего законодательства. В частности, возникают вопросы, каким образом будут имплементированы в национальное законодательство нормы ТК ЕАЭС, поскольку в новом кодексе количество ссылок на национальное законодательство увеличилось, при этом изначально ставилась цель свести их к минимуму. Кроме того, далеко не все операции и действия таможенных органов при перемещении товаров через границу покрываются

административными регламентами. Система управления рисками остается по-прежнему закрытой и непрозрачной для участников внешнеэкономической деятельности, что вызывает многочисленные нарекания⁶. Не решены проблемы взаимодействия таможенной и налоговой служб. Существует проблема, связанная с множественностью контролирующих органов и многократностью контрольных операций на границе. При этом за последние несколько лет заметно продвинулась реализация таких проектов, как «координированное управление границей», «единое окно», «уполномоченный экономический оператор», увеличиваются объемы сделок между участниками международной торговли.

При решении повседневных задач таможенными органами необходимо учитывать такие факторы, как изменение культуры общества в широком смысле, партнерские отношения с бизнесом, технологическую модернизацию, наполнение государственного бюджета. Таможенная служба должна осуществлять модернизацию, определяя новые показатели и достигая их, чему послужит стратегическое видение и планирование реформ. Определяющую роль в развитии таможенного дела сыграет новый Таможенный кодекс ЕАЭС, который закладывает перспективные направления оптимизации деятельности таможенных органов. Все действия государственных структур должны носить эволюционный характер, исходя из того, что таможня – это составляющая часть экономической системы государства, успешное развитие которой – залог взаимосогласованных международных отношений и взаимовыгодного сотрудничества.

6. Сурвилло В.Ю. Таможенная реформа / Таможенное регулирование. Таможенный контроль. – 2017. - № 2. – С. 19-28

Хотько О.А.

Кандидат юридических наук, доцент кафедры «Экономика и право», Белорусский национальный технический университет, г. Минск, Республика Беларусь. e-mail: olyahotko@yandex.by

Reforma prawa celnego Unii Europejskiej

| Piotr Witkowski

W procesie integracji europejskiej znaczącą rolę spełniły regulacje prawa celnego, to one stanowiły jedne z pierwszych przepisów prawa Unii Europejskiej, recypowane następnie przez przyszłe państwa członkowskie¹.

Przyjęty w roku 1992 Wspólnotowy Kodeks Celny stanowił, na ówczesne czasy, unijną konstytucję celną, otwierającą przed państwami członkowskimi płaszczyznę szerokiej współpracy gospodarczej i handlowej w przestrzeni międzynarodowej, odpowiadającą wyzwaniom epoki, przeobrażeniom politycznym i społeczno-ekonomicznym zachodzącym w Europie i na świecie. Wspólnotowy Kodeks Celny był czytelną perspektywą zmian

1. Por. art. 69 Układu Europejskiego ustanawiającego stowarzyszenie między Rzeczpospolitą Polską, z jednej strony, a Wspólnotami Europejskimi i ich Państwami Członkowskimi, z drugiej strony, sporządzony w Brukseli dnia 16 grudnia 1991 r., Dz. U. z 1994, nr 11, poz. 38.

w relacjach przedsiębiorcy - władze celne, wprowadził bowiem instytucje uproszczonych procedur celnych oraz innych ułatwień w realizacji obowiązków przez osoby dokonujące obrotu towarowego z państwami trzecimi.

Pogłębiający się proces europejskiej integracji i zmian społecznych oraz gospodarczych, kształtujących globalny system powiązań ekonomicznych, oraz transformacja w zakresie istoty dotychczasowych funkcji prawa celnego, a także postęp w praktycznym stosowaniu elektronicznych i informatycznych technologii komunikacyjnych – wszystkie te czynniki spowodowały nieodzowność zmian w regulacjach prawa celnego Unii Europejskiej. Uwzględniając te potrzeby, Komisja Europejska przyjęła w grudniu 2003 roku komunikat w sprawie modernizacji Kodeksu Celnego Wspólnoty Europejskiej.

Planowane zmiany zmierzały m.in. do pełnego wprowadzenia kontaktu elektronicznego pomiędzy organami celnymi a przedsiębiorcami dokonującymi obrotu towarowego z państwami trzecimi w zakresie deklaracji i zgłoszeń celnych, przyjęcia wspólnego informatycznego systemu analizy ryzyka, zmodyfikowania procedur uproszczonych skonfigurowanych z podniesieniem poziomu bezpieczeństwa międzynarodowego łańcucha dostaw. Proponowane modyfikacje Wspólnotowego Kodeksu Celnego zostały zmaterializowane w postaci Zmodernizowanego Wspólnotowego Kodeksu Celnego².

Proces wprowadzenia do obowiązującego porządku prawnego Zmodernizowanego Kodeksu Celnego miał odbywać się w sposób sekwencyjny i miał być wdrożony z końcem roku 2012. Harmonogram ten nie został zrealizowany ze względu na nieprzyjęcie przepisów wprowadzających Kodeks, których brak uniemożliwił legislację związaną z przepisami wykonawczymi. Spowodowało to nieodzowność obowiązywania Wspólnotowego Kodeksu Celnego. W wyniku wejścia w życie Traktatu Lizbońskiego nastąpiła potrzeba regulacji dostosowawczej³, w znacznym zakresie w unormowaniach Zmodernizowanego Kodeksu Celnego. Perturbacje te były przesłanką decyzji o przekształceniu tego Kodeksu w Unijny Kodeks Celny.

Unijny Kodeks Celny zawiera usystematyzowane unormowania prawa celnego Unii Europejskiej. Oparty jest na założeniach rynku wewnętrznego oraz zawiera ogólne zasady i procedury, które zapewniają stosowanie środków taryfowych i innych środków wspólnej polityki ustanowionych na szczeblu Unii, związanych z wymianą towarową pomiędzy Unią a państwami trzecimi,

z uwzględnieniem wymogów tych wspólnych polityk⁴. Kodeks Celny Unii Europejskiej, przyjęty w listopadzie 2013 roku⁵, jest komplementarny z całością unijnego prawa⁶. W sposób w miarę harmonijny, aczkolwiek z pewnym opóźnieniem przyjęte zostały rozporządzenia delegowane⁷ i rozporządzenia wykonawcze⁸ do Unijnego Kodeksu Celnego⁹.

Priorytetowe kierunki zmian Unijnego Kodeksu Celnego¹⁰, to uproszczenie obsługi operacji handlu międzynarodowego przez wprowadzenie przejrzystych i logicznych unormowań w zakresie procedur celnych¹¹ oraz praw i obowiązków osób uczestniczących w obrocie z państwami trzecimi¹². Do głównych priorytetów unijnego prawa celnego należy przede wszystkim uproszczenie przepisów, ograniczenie biurokracji i stosowanie – jako zasady – systemów teleinformatycznych¹³, pełna implementacja w przepisach

4. Pismo Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów J. Kapicy z dnia 15 września 2015 r., nr DC1.054.1.2015 – w posiadaniu Autora.

5. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 952/2013 z dnia 9 października 2013 r. ustanawiające unijny kodeks celny, Dz. Urz. z 2013 r., L 269, s. 1.

6. Unijny Kodeks Celny uchyla przepisy następujących rozporządzeń dotyczących kwestii celnych: 1) Rozporządzenie Rady (EWG) nr 2913 z dnia 12 października 1992 r. ustanawiające Wspólnotowy Kodeks Celny, Dz. Urz. WE z 1992 r., L 302, s. 1 ze zm., 2) Rozporządzenie Komisji (EWG) nr 2454 z dnia 2 lipca 1993 r. ustanawiające przepisy w celu wykonania rozporządzenia Rady (EWG) nr 2913/92 ustanawiającego Wspólnotowy Kodeks Celny, Dz. Urz. WE z 1993 r., L 253, s. 1 ze zm., 3) Rozporządzenie Rady (WE) nr 1207/2001 z dnia 11 czerwca 2001 r. w sprawie procedur ułatwiających wystawianie świadectw przewozowych EUR.1, sporządzanie deklaracji na fakturze i formularzy EUR.2 i wydawanie zezwoleń niektórym upoważnionym eksporterom w ramach przepisów regulujących handel na warunkach preferencyjnych między Wspólnotą Europejską i niektórymi krajami oraz uchylające rozporządzenie (EWG) nr 3351/83, Dz. Urz. WE z 2001 r., L 165, s. 1 ze zm., 4) Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 450/2008 z dnia 23 kwietnia 2008 r. ustanawiające Wspólnotowy kodeks celny (zmodernizowany kodeks celny), Dz. Urz. UE z 2008 r., L 145, s. 1.

7. Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2015/2446 z dnia 28 lipca 2015 r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 952/2013 w odniesieniu do szczegółowych zasad dotyczących niektórych przepisów unijnego kodeksu celnego, Dz. Urz. UE z 2015 r., L 343, s. 1.

8. Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2015/2447 z dnia 24 listopada 2015 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania niektórych przepisów rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 952/2013 ustanawiającego unijny kodeks celny, Dz. Urz. UE z 2015 r., L 343, s. 558.

9. Pierwotnie przyjęte uzgodnienia na forum Rady Unii Europejskiej zakładały przygotowanie i przyjęcie regulacji wykonawczych i delegowanych na rok przed wejściem w życie całości zreformowanego prawa celnego Unii Europejskiej, tj. do 1 maja 2015 r.

10. Opracowano na podstawie preambuły Unijnego Kodeksu Celnego.

11. Zniesienie w terminologii kodeksowej pojęcia przeznaczeń celnych na rzecz procedur celnych (stosowanych w konwencjach międzynarodowych i terminologii celnych wielu uczestników międzynarodowego obrotu towarowego), które uległy ograniczeniu, pozbywając się aktualnej dychotomii, np. procedury uszlachetniania czynnego i zniesienie procedury przetwarzania pod kontrolą.

12. Rozszerzenie ułatwień wynikających ze statusu Upoważnionego Podmiotu Gospodarczego (AEO), m.in. w zakresie odprawy scentralizowanej, rozszerzenia przypadków niedostarczanie towarów przy procedurze uproszczonej poprzez wpis do rejestru oraz możliwości wykonywania czynności przedstawicielstwa celnego na terenie innych państw członkowskich Unii Europejskiej.

13. M. Lux, Wprowadzenie do unijnego kodeksu celnego, cz. I, „Monitor Prawa Celnego i Podatkowego” 2014, nr 7, s. 251.

2. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 450/2008 z dnia 23 kwietnia 2008 r. ustanawiające Wspólnotowy Kodeks Celny (zmodernizowany kodeks celny), Dz. Urz. UE z 2008 r., L 145, s. 1.

3. Dotyczy to art. 290 i art. 291 TFUE oraz Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 182/2011 z dnia 16 lutego 2011 r. ustanawiającego przepisy i zasady ogólne dotyczące trybu kontroli przez państwa członkowskie wykonywania uprawnień wykonawczych przez Komisję, Dz. Urz. UE z 2011 r., L 55, s. 13.

prawnych, kształtujących obsługę celną oraz stosunki cło – przedsiębiorca, innowacyjnych instrumentów i technologii elektroniczno-informatycznych, wykorzystywanych m.in. do homogenicznego dyskонтowania regulacji celnych oraz praktycznej realizacji transgranicznej kontroli obrotu towarowego¹⁴.

Przyjęty pakiet regulacji celnych w formie Unijnego Kodeksu Celnego, przepisów delegowanych i przepisów wykonawczych wskazuje na to, że harmo-

nogram prac zostanie dotrzymany i 1 maja 2016 roku wejdą one w życie, kształtując relacje obrotu towarowego z państwami trzecimi. Wprowadzenie unormowań celnych jest zasadne z każdego punktu widzenia: prawnego, techniczno-technologicznego i finansowego, zgodne z interesami państw członkowskich, służb celnych i biznesu związanego z międzynarodowym obrotem towarowym

14. Przyjęto regulacje obligatoryjnie wprowadzające do obsługi celnej obrotu towarowego z państwami trzecimi formy elektronicznej oraz systemy informatyczne i komunikacyjne w relacjach z przedsiębiorcami, a także ich wykorzystanie przy analizie ryzyka w zakresie bezpieczeństwa międzynarodowego łańcucha dostaw.

dr hab. Piotr Witkowski

Wydział Ekonomiczny

Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej

Rola Krajowej Administracji Skarbowej w systemie monitorowania drogowego przewozu towarów

| Andrzej Halicki

W dniu 1 marca 2017 r. została powołana do życia Krajowa Administracja Skarbowa (KAS) będąca wyspecjalizowaną administracją rządową wykonującą zadania z zakresu realizacji dochodów z tytułu podatków, należności celnych, opłat oraz niepodatkowych należności budżetowych, ochrony interesów Skarbu Państwa oraz ochrony obszaru celnego Unii Europejskiej, a także zapewniającą obsługę i wsparcie podatnika i płatnika w prawidłowym wykonywaniu obowiązków podatkowych oraz obsługę i wsparcie przedsiębiorcy w prawidłowym wykonywaniu obowiązków celnych. Zadania KAS zostały uregulowane w ustawie z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej¹ zwanej dalej „ustawą o KAS” a także w innych aktach prawnych m.in. w ustawie z dnia 9 marca 2017 r. o systemie monitorowania drogowego przewozu towarów² zwanej dalej „ustawą SENT”, która - poza wyjątkami - weszła w życie w dniu 18 kwietnia 2017 r. Ustawa ta stanowi część rządowej strategii uszczelniania systemu podatkowego w obszarze obrotu „towarami wrażliwymi” tzn. paliwami płynnymi, olejami, alkoholem całkowicie skażonym oraz suszem tytoniowym. Regulacja stanowi więc uzupełnienie pakietu paliwowego zapobiegającego oszustwom związanym wewnątrzspółnotowym nabyciem tych towarów, wprowadzonego ustawą z dnia 7 lipca 2016

r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw³.

Znaczenie ustawy SENT należy łączyć nie tylko z jej zakresem przedmiotowym i podmiotowym ale również z uprawnieniami kontrolnymi, które uzyskała Krajowa Administracja Skarbowa, a w szczególności Służba Celno – Skarbowa funkcjonująca w ramach KAS. Mają one szeroki zakres i zostały ujęte nie tylko w ustawie SENT ale także w przepisach wykonawczych do tego aktu prawnego tj. rozporządzeniach Ministra Rozwoju i Finansów⁴, które składają się na tzw. pakiet przewozowy. Idea analizowanego systemu opiera się na monitorowaniu przez Krajową Administrację Skarbową przemieszczania się towarów wrażliwych na terytorium RP. Dotyczy to zarówno operacji rozpoczynających się i kończących w Polsce jak i przewozów z miejscem początkowym i końcowym znajdującym się w państwie trzecim, o ile są one realizowane przez obszar kraju.

Rola Szefa Krajowej Administracji Skarbowej

Istotną rolę w systemie monitorowania drogowego przewozu towarów pełni Szef KAS. Do jego

1. Dz. U. poz. 1947 ze zm.

2. Dz. U. poz. 708.

3. Dz. U. poz. 1052.

4. Jednym z nich jest rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 13 czerwca 2017 r. w sprawie towarów, których przewóz jest objęty systemem monitorowania drogowego przewozu towarów (Dz. U. poz. 1178).

zadań należy:

- prowadzenie analizy ryzyka wystąpienia naruszeń przepisów prawa podatkowego w zakresie podatku od towarów i usług lub podatku akcyzowego, związanego z przewozem towarów, dotyczącą zasadności objęcia określonego towaru systemem monitorowania drogowego przewozu towarów, uwzględniając skalę lub częstotliwość obrotu tymi towarami lub skalę uszczupień tych podatków,
- prowadzenie w systemie teleinformatycznym rejestru zgłoszeń SENT będącego środkiem technicznym służącym monitorowaniu drogowego przewozu towarów,
- udostępnianie nieodpłatnie danych zawartych w w/w rejestrze na wniosek Szefa Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Szefa Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Szefa Agencji Wywiadu, Szefa Służby Wywiadu Wojskowego oraz Szefa Służby Kontrwywiadu Wojskowego, o ile są one niezbędne do realizacji ich ustawowych zadań,
- określenie w ramach porozumienia zasad współpracy ze służbami posiadającymi uprawnienia do prowadzenia czynności kontrolnych tj. Policją, Strażą Graniczną oraz Inspekcją Transportu Drogowego.

Kontrola przewozu towarów

Analizę uprawnień kontrolnych Krajowej Administracji Skarbowej należy poprzedzić uwagami odnoszącymi się do rejestru zgłoszeń SENT, który – jak uprzednio zaznaczono – jest prowadzony przez Szefa KAS. W rejestrze tym gromadzone są dane m.in. zawarte w zgłoszeniach przewozu towaru od jednego nadawcy towaru do jednego odbiorcy towaru, do jednego miejsca dostarczenia towaru, jednym środkiem transportu. Obowiązkiem podmiotu dokonującego dostawy towaru jest dokonanie zgłoszenia, w tym przesłanie do rejestru – za pośrednictwem Platformy Usług Elektronicznych Skarbowo – Celnych (usługa „e-Przewóz”)⁵ – takich informacji jak np. planowana data rozpoczęcia przewozu, dane podmiotów zaangażowanych w operację przewozu oraz dane o towarze⁶. Jest to warunek otrzymania przez podmiot niepowtarzalnego, indywidualnego numeru referencyjnego, stanowiącego rodzaj identyfikatora zgłoszenia. Numer ten jest ważny przez okres 10 dni od dnia jego wydania i pełni istotną rolę w monitorowaniu przewozu. Jego brak nakłada na poszczególne podmioty np. przewoźnika obowiązek odmowy przyjęcia towaru do przewozu.

5. www.puesc.gov.pl

6. Szczegółowo zasady dokonywania zgłoszeń do rejestru zostały uregulowane w rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 kwietnia 2017 r. w sprawie zgłoszeń przewozu towaru i sposobu postępowania w przypadku niedostępności systemu (Dz. U. poz. 787). W przypadku niedostępności rejestru zgłoszeń (np. awarii), podmiot powinien przesłać do Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Zielonej Górze „Dokument zastępujący zgłoszenie”.

Kontrola przewozu towarów polega na sprawdzeniu przestrzegania obowiązków w zakresie m.in. dokonywania, uzupełniania i aktualizacji zgłoszenia do rejestru SENT, zgodności danych zawartych w zgłoszeniu ze stanem faktycznym oraz posiadania numeru referencyjnego. Kontrola obejmuje zatem weryfikację danych zawartych w dokumentach okazanych przez kierującego oraz numeru referencyjnego właściwego dla dokonywanego przewozu towaru a także dokonanie oględzin towaru, w tym pobranie próbki towaru. Jest ona przeprowadzana przez funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej pełniących służbę w szczególności w urzędach celno – skarbowych. Jest to bowiem rodzaj kontroli celno – skarbowej, która nie może być wykonywana np. przez pracowników Krajowej Administracji Skarbowej (art. 2 ust. 1 pkt 16 a, art. 2 ust. 2 pkt 4 ustawy o KAS). Natomiast pozostałe służby tj. Policja, Straż Graniczna oraz Inspekcja Transportu Drogowego mogą wykonywać czynności kontrolne przy wykonywaniu swoich ustawowych zadań.

Sposób dokumentowania kontroli oraz wzory dokumentów stosowanych w toku kontroli zostały uregulowane w rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 13 kwietnia 2017 r.⁷ Obowiązkiem funkcjonariusza Służby Celno – Skarbowej jest zamieszczenie w rejestrze zgłoszeń SENT stosownej adnotacji o przeprowadzonej kontroli oraz takich czynnościach jak m.in. pobranie próbki towaru, zatrzymanie środka transportu, nałożenie zamknięć urzędowych. Ponadto, w przypadku stwierdzenia w trakcie kontroli nieprawidłowości a także na żądanie kontrolowanego (również w razie kontroli, która nie wykazała naruszenia prawa), funkcjonariusz powinien sporządzić protokół z kontroli. Dokument ten zawiera podstawowe dane związane z kontrolą w tym informacje o kontrolującym i kontrolowanym, środku transportu oraz opis wykonanych czynności w tym dokonanych ustaleń. Odrębny protokół sporządza się w sytuacji pobrania próbki towaru celem przesłania jej do laboratorium. Z kolei z czynność zatrzymania środka transportu bądź towaru powinna znaleźć odzwierciedlenie w pokwitowaniu sporządzonym przez funkcjonariusza.

Należy odnotować, iż ustawodawca zrezygnował z zamieszczenia w ustawie SENT pełnego katalogu uprawnień przysługujących Służbie Celno – Skarbowej w toku kontroli, uznając za zasadne wykorzystanie rozwiązań zawartych w przepisach regulujących zakres działania kontrolującego (art. 13 ust. 6). Oznacza to, że w trakcie kontroli zastosowanie znajdują wybrane przepisy działu V ustawy o KAS zatytułowanego „Kontrola celno –

7. Dz. U. poz. 789.

skarbową, audyt, czynności audytowe, urzędowe sprawdzenie oraz szczególne uprawnienia organów Krajowej Administracji Skarbowej oraz funkcjonariuszy Służby Celno – Skarbowej⁷. Kontrolującemu przysługują zatem takie uprawnienia jak m.in. możliwość legitymowania kontrolowanego, zabezpieczania zebranych dowodów, nakładania zamknięć urzędowych, przeszukania osób, zatrzymania środka transportu, konwoju i strzeżenia towarów. Każda z tych czynności powinna znaleźć uzasadnienie w okolicznościach faktycznych sprawy. Przykładowo zamknięcia urzędowe mogą zostać nałożone na środek transportu lub towaru, jeżeli w trakcie kontroli przewozu towaru stwierdzono, że towar nie odpowiada co do rodzaju, ilości, masy lub objętości towarowi wskazanemu w zgłoszeniu albo przewóz towarów wiąże się ze zwiększonym ryzykiem. Z kolei zatrzymanie środka transportu lub towaru jest dopuszczalne w przypadku, gdy w trakcie kontroli przewozu towarów ujawniono niedokonanie zgłoszenia bądź nie zostanie przedstawiony przez kierującego numer referencyjny dla dokonywanego przewozu towaru.

Obowiązkiem funkcjonariuszy Służby Celno – Skarbowej jest również nakładanie na podmiot wysyłający, podmiot odbierający oraz przewoźnika kar pieniężnych za stwierdzone naruszenia przepisów ustawy SENT (zwłaszcza brak zgłoszenia do rejestru). Kary te nakłada w drodze decyzji naczelnik urzędu celno-skarbowego zasadniczo właściwy dla miejsca kontroli przewozu towarów. Natomiast w przypadku stwierdzenia w trakcie kontroli rozpoczęcia przewozu towaru przez kierującego bez numeru referencyjnego, podlega on karze grzywny nakładanej w drodze mandatu karnego przez funkcjonariusza Służby Celno – Skarbowej.

Czynnikami mającym wpływ na skuteczność kontroli jest miejsce jej prowadzenia oraz zakres współdziałania funkcjonariuszy Służby Celno – Skarbowej z funkcjonariuszami innych formacji w szczególności Policji oraz Straży Granicznej a także inspektorami Inspekcji Transportu Drogowego. Wybór miejsca realizacji czynności kontrolnych powinien uwzględniać nie tylko aspekt bezpieczeństwa zarówno funkcjonariuszy jak i kierowcy środka przewozowego, ale także możliwość optymalnego wykorzystania posiadanych urzędzeń kontrolnych. Ponieważ nie wszystkie polskie drogi gwarantują spełnienie tych standardów, niezbędne wydaje się nawiązanie przez Krajową Administrację Skarbową współpracy z Generalną Dyrekcją Dróg Krajowych i Autostrad tak aby jeszcze na etapie planowania szlaku komunikacyjnego uwzględnić na nim dodatkowe miejsca parkingowe, zatoczki, wyodrębnione pasy ruchu.

Istotnym aspektem analizowanej problematyki jest współdziałanie służb zaangażowanych w czynności kontrolne. W dniu 22 września 2017 r. Szef KAS, Komendant Główny Policji, Komendant Główny Straży Granicznej oraz Główny Inspektor Transportu Drogowego zawarli porozumienia w sprawie współpracy przy wykonywaniu kontroli przewozu towarów. Dokument ten określający ramowe zasady wymiany informacji, wspólnych działań, szkoleń został doprecyzowany na szczeblu lokalnym przez dyrektorów izb administracji skarbowej, komendantów wojewódzkich Policji, komendantów oddziałów Straży Granicznej oraz wojewódzkich inspektorów transportu drogowego, którzy zawarli stosowne porozumienia o współpracy na terenie danego województwa.

Podsumowanie

Podsumowując, należy odnotować kluczową rolę Służby Celno – Skarbowej w systemie monitorowania drogowego przewozu towarów. W oparciu m.in. o dane zawarte w rejestrze zgłoszeń SENT w okresie do dnia 26 września 2017 r. funkcjonariusze tej formacji przeprowadzili ponad 160 tys. kontroli środków transportu⁸. Ustawodawca wyposażył więc funkcjonariuszy Służby Celno – Skarbowej w dość skuteczne narzędzia kontrolne, które dodatkowo zostaną wzmocnione w najbliższym czasie o możliwość sprawowania kontroli on – line w oparciu o urządzenia GPS (dane geolokalizacyjne środka transportu). W ocenie rządu dotychczasowe doświadczenia związane ze stosowaniem ustawy SENT, winny bowiem skutkować uszczelnieniem systemu. W projekcie ustawy o zmianie ustawy o systemie monitorowania drogowego przewozu towarów⁹ przewidziano zatem, iż środkiem technicznym służącym monitorowaniu przewozu towarów będzie nie tylko rejestr zgłoszeń, ale także lokalizator oraz zewnętrzny system lokalizacji, który będzie przekazywał do rejestru zgłoszeń dane geolokalizacyjne środka transportu. Obowiązkiem Szefa KAS będzie nieodpłatne udostępnienie podmiotom oprogramowania służącego do monitorowania trasy przewozu towaru.



dr Andrzej Halicki
jest doktorem nauk prawnych

8. Posiedzenie Komisji Finansów Publicznych nr 258 w dniu 28 września 2017 r.

9. Druk sejmowy nr 1794.

Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw jako problem badawczy

(przykład polskich przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie)

| Maciej Gurbała

1. Wokół aspektów bezpieczeństwa i bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw

Według Richarda Louv żyjemy w Epoce Strachu¹. Wprawdzie cytowany autor użył tego sformułowania w odniesieniu do pogarszających się więzi ludzkości z naturą, termin ten bardzo dobrze odzwierciedla nasze ogólne wrażenie odnośnie współczesności i naszego w niej samopoczucia. Bezpieczeństwo może być analizowane jako stan lub proces. Może więc być ujmowane wąsko lub szeroko. Pierwszy sposób traktowania bezpieczeństwa oznacza stan bycia bezpiecznym (poczucie bezpieczeństwa). Bezpieczeństwo jest przy tym traktowane jako stan idealny, niemożliwy do osiągnięcia w pełnej rozciągłości i na zawsze. Bezpieczeństwo rozumiane jako proces stanowi natomiast zestaw działań mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa.

Zgodnie z hierarchią potrzeb Abrahama Masłowa potrzeby w zakresie bezpieczeństwa należą do podstawowych potrzeb człowieka, tuż po potrzebach fizjologicznych (pożywienie, schronienie, odzienie i prokreacja). Gdy potrzeby fizjologiczne człowieka są w wystarczającym stopniu zaspokojone, potrzeby bezpieczeństwa mają pierwszeństwo przed innymi potrzebami i dominują w zachowaniu człowieka.

Oczywiście poziom bezpieczeństwa zmienia się wraz z rozwojem technologii. Zmiany w technologii są przede wszystkim efektem postępu cywilizacyjnego. W czasach, gdy mamy niewielką możliwość sprawowania kontroli nad naszym społeczeństwem i technologicznie skomplikowanym życiem, staramy się tworzyć przynajmniej warunki kontrolowanego ryzyka. Podobnie czynią też przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę nie tylko bezpieczeństwo pojedynczego urządzenia, ale również bezpieczeństwo bardziej złożonych systemów (takich jak złożone maszyny lub całe zakłady przemysłowe). Nowoczesny rozwój przemysłowy sprawia, że bezpieczeństwo powinno być rozpatrywane systemowo, a nie z punktu widzenia pojedynczej instalacji. Wynika to z faktu, że obecnie pojedyncze instalacje zaczynają już oddziaływać na siebie wzajemnie. Przykładowo, dawne systemy kontroli przemysłowej były odizolowane (zakład przemysłowy uważany był za wyspę). Obecnie systemy sterowania są otwarte, a ich wydajne

działanie możliwe jest przez informacje pozyskiwane z zewnątrz. Coraz więcej urządzeń jest podłączonych do Internetu, w wyniku czego stan urządzeń i obiektów może być zmieniany w sposób zamierzony przez użytkownika (lub bez aktywnego zaangażowania się innych osób). Umożliwia to tzw. Internet Rzeczy (ang. Internet of Things)². Stwarza to więc nowe wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa społeczeństw, przedsiębiorstw, krajów i w skali międzynarodowej. Epoka, w której żyjemy, jest często nazywana „czwartą rewolucją przemysłową”. Charakteryzuje się ona pojawianiem się nowych technologii, które będą kształtować przyszłość. Ta rewolucja i jej technologie będą miały głęboki wpływ na bezpieczeństwo międzynarodowe i pojedynczych krajów. Jeśli bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa traktujemy jako część krajowego bezpieczeństwa ekonomicznego, oczywistym jest, że nowoczesne technologie będą miały wpływ również na bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw.

Rys. 1. Bezpieczeństwo ekonomiczne i jego wymiary



Źródło: A. Ianioglo, T. Polajeva, *Origin and Definition of the Category of Economic Security of Enterprise*, s. 2.

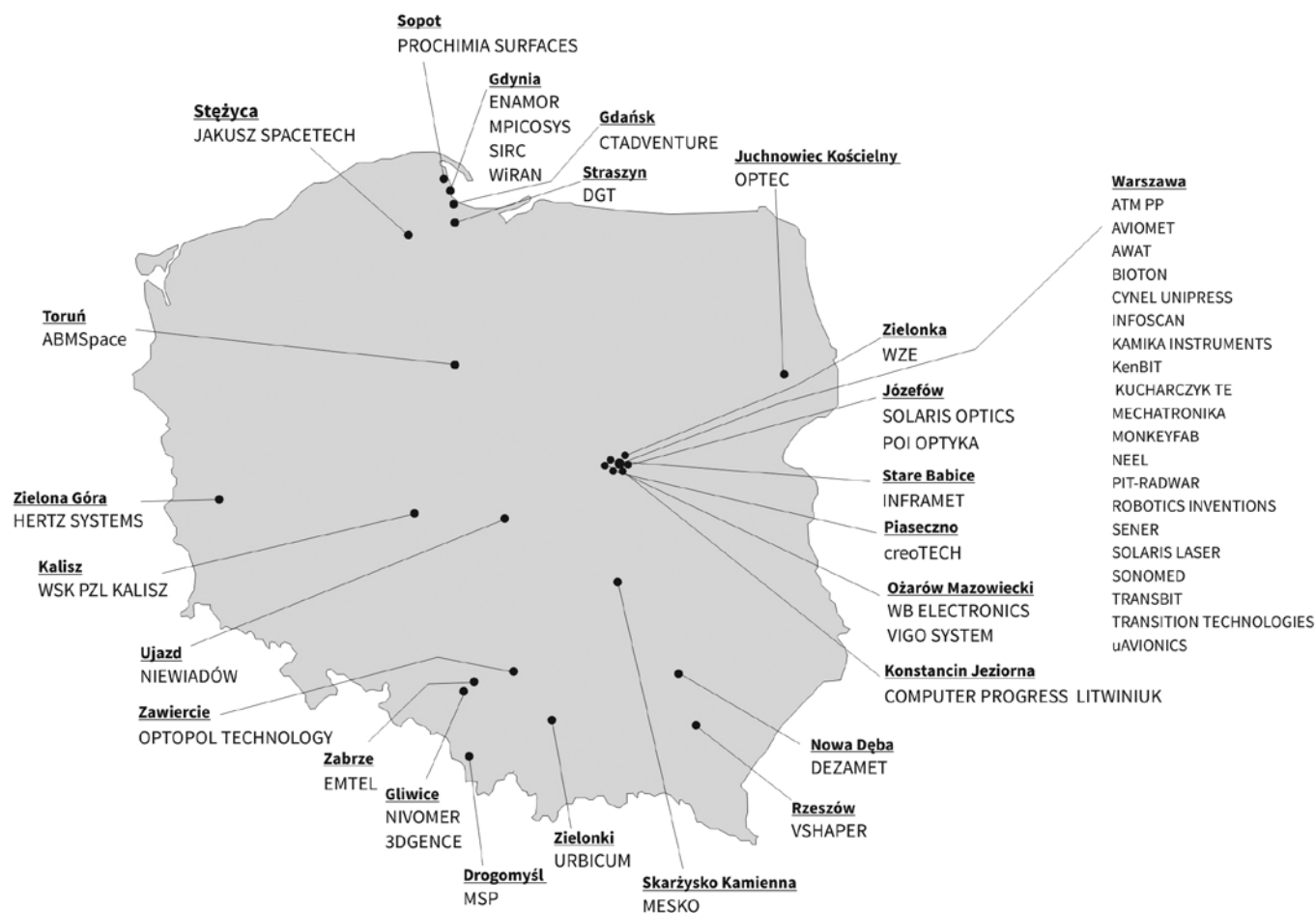
W wyniku rozwoju cywilizacyjnego koncepcja bezpieczeństwa nabiera szerszego znaczenia. Rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorstw odnośnie bezpieczeństwa skutkuje powstawaniem pewnego obszaru potrzeb (rynek tych potrzeb), a te muszą być zaspokojone. Tworzy się rynek zabezpieczeń, a samo bezpieczeństwo staje się elementem gry rynkowej. Bezpieczeństwo to nie tylko gwarancja ochrony przed niebezpieczeństwem, ale przede wszystkim jest to ważny element zarządzania przedsiębiorstwem. Warto wyjaśnić jak rozumie się pojęcie bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa (ESE)³. Jest to stan ochrony żywotnych interesów przedsiębiorstwa przed

1. R. Louv, *Ostatnie dziecko lasu*, Grupa Wydawnicza Relacja, Warszawa 2014, s. 65.

2. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016, OECD Publishing, Paris 2016, s. 80.

3. W literaturze angielskiej używa się także innych pojęć: economic security of the firm, economic security of business.

Rys. 2. Lokalizacja badanych firm high-tech w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, zapewniający stabilność obecnie, jak i w przyszłości. Alina Ianioglo i Tatjana Polajeva poddały analizie publikacje różnych autorów dotyczące tematyki bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa. Autorki za cechy wspólne tego pojęcia uznały⁴:

- 1) stan ochrony przed zagrożeniami,
- 2) stan efektywnego wykorzystania zasobów,
- 3) zdolność do stabilnego funkcjonowania i rozwoju podmiotu gospodarczego,
- 4) obecność przewagi konkurencyjnej,
- 5) zdolność do osiągnięcia celów biznesowych.

Na bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa składają się trzy elementy: niezależność gospodarcza (kontrola nad własnymi zasobami, zdolność do terminowej spłaty zobowiązań), trwałość (sytuacja finansowa umożliwiająca wypełnienie wszystkich obowiązków: pracowników, innych organizacji i państwa) oraz rozwój (poprawa wyników przedsiębiorstwa)⁵. Pojęcie bezpieczeństwa gospodarczego na różnych poziomach (państwo, rodzina i osobiste) zostało

rozwinęte w zachodniej myśli ekonomicznej. W postradzieckiej myśli ekonomicznej spojrzenie na bezpieczeństwo ekonomiczne zdominowane jest przez jego regionalny i mikroekonomiczny wymiar (ujęcie od strony przedsiębiorstwa)⁶. Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa, jego składowych i powiązań z ryzykiem lokalizacji stanowią przedmiot badań prowadzonych w Katedrze Geografii Gospodarczej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie od 2013 roku.

Treść niniejszego artykułu opiera się na wynikach badań przeprowadzonych w 2016 r. na grupie 50 polskich przedsiębiorstw high-tech⁷. Analizowane w tekście przedsiębiorstwa są przedstawicielami tej grupy firm, która wprowadza najbardziej innowacyjne produkty i rozwiązania do praktyki gospodarczej. Przedsiębiorstwa high-tech potrzebują bezpieczeństwa gospodarczego, jak każde inne przedsiębiorstwo, ale cechą, która je wyróżnia jest to, że często celowo po-

6. Y.Shutyak, O.Danylenko, D.Van Caillie, Conceptualization of Economic Security of the Enterprise: A Literature Review, p. 145-146, [in:] [http://www.academia.edu/11584997/Conceptualization of economic security of the enterprise A Literature Review](http://www.academia.edu/11584997/Conceptualization_of_economic_security_of_the_enterprise_A_Literature_Review).

7. Reprezentują one następujące branże przemysłu: kosmiczną, wojskową, aparatury nawigacyjnej i pomiarowej, lotniczą, optyczną i optoelektroniczną, komputerową, farmaceutyczną i biotechnologiczną.

4. A.Ianioglo, T.Polajeva, Origin and Definition of the Category of Economic Security of Enterprise, 9th International Scientific Conference "Business and Management 2016", Vilnius 12-13 May 2016, [in:] http://www.bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2016/paper/view/572/617

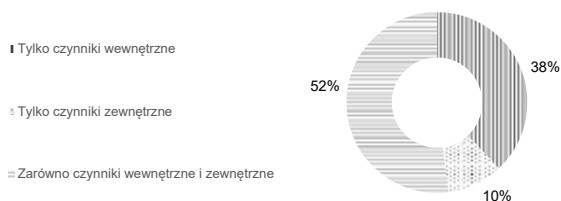
5. Ibidem, s. 5.

rzucają granice swojego bezpieczeństwa⁸. Wynika to z charakteru prowadzonej przez te firmy działalności gospodarczej (wysoce innowacyjnej, ryzykownej i opartej na kosztowne działalności B+R).

2. Czynniki wpływające na bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw high-tech

Różne czynniki mogą wpływać na bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw high-tech. Wydzielić można czynniki o charakterze zewnętrznym lub wewnętrznym. Czynniki wewnętrzne to czynniki endogeniczne, zależne w dużej mierze od struktury firmy i jej żywotności oraz prowadzonej działalności. Czynniki zewnętrzne dotyczą środowiska zewnętrznego firmy. Zgodnie z wynikami badań przedsiębiorcy, kadra zarządzająca i personel częściej dostrzegali ekonomiczne bezpieczeństwo swoich firm poprzez czynniki, które zależą od samych firm.

Rys. 3. Czynniki wpływające na bezpieczeństwo ekonomiczne firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Bezpieczeństwo ekonomiczne – w opinii badanych – wiązało się głównie z finansowymi aspektami działalności przedsiębiorstw. Stabilność finansowa odzwierciedla efektywną alokację zysków i świadczy o niezakłóconych możliwościach pokrywania zobowiązań. Płynność to termin używany do opisanego jak łatwo jest przekształcić aktywa w gotówkę. Około jednej trzeciej badanych wiązało bezpieczeństwo ekonomiczne z mądrością kadry zarządzającej. Respondenci określali tym terminem: specyficzne zdolności kadry (umiejętność przewidywania przyszłych trendów, dzielenie się odpowiedzialnością, zarządzanie ryzykiem, stałe poszukiwanie oszczędności, ostrożność i umiejętność rozwiązywania sporów).

Jeśli towary oferowane przez firmę spełniają oczekiwania klientów, mogą również wzmocnić poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego. Produkty muszą być najwyższej jakości i lepsze niż oferowane przez konkurentów. Na tym samym poziomie, co dobre jakościowo produkty został oceniony czynnik, jakim jest zapasowa gotówka. Może ona służyć do modernizacji wyposażenia, zakupu technologii lub poszerze-

nia działalności badawczo-rozwojowej. Wskazane jest dywersyfikowanie źródeł przychodów, aby nie kierować wszystkich pieniędzy lub reputacji na wsparcie tylko jednego rynku. Najbardziej innowacyjne firmy muszą przeprowadzać stałe badania. Dlatego realizacja nowych projektów lub programów pozwala im być o krok przed lub przynajmniej dotrzymać kroku konkurencji.

W przedsiębiorstwach high-tech najważniejszym atutem jest kapitał ludzki. Wpływa on na powodzenie wielu ryzykownych przedsięwzięć. Umiejętność utrzymania i pozyskiwania nowych klientów wskazywano jako kolejny aspekt bezpieczeństwa ekonomicznego. Niewielu respondentów kładło nacisk na dbałość o tajemnice przedsiębiorstwa jako synonim bezpieczeństwa ekonomicznego swoich przedsiębiorstw. Należy jednak podkreślić, że to know-how stanowi dla tego typu przedsiębiorstw główne źródło przewagi konkurencyjnej. W świecie, w którym wszystkie urządzenia podłączone są do Internetu (ang. hyperconnected world), informacje i pomysły podróżują szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. W takim świecie tajne informacje mogą zostać bardzo łatwo przechwycone lub skradzione, jeśli firma ma nieszczelny system przepływu informacji.

Rys. 4. Czynniki wewnętrzne wpływające na bezpieczeństwo ekonomiczne firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Zdaniem respondentów, czynniki zewnętrzne mają mniejszy wpływ na bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw high-tech niż czynniki wewnętrzne. Jednym z ważniejszych czynników, które wymieniano były stałe umowy lub zamówienia klientów. Są one synonimem stabilności. Odpowiedź ta odzwierciedla również specyfikę popytu na pewne produkty. Wśród badanych firm znalazły się przedsiębiorstwa publiczne i prywatne. Niektóre z nich dostarczają produkty wojsku, lotnictwu i kolejnictwu. Oznacza to, że są uzależnione od projektów i programów prowadzonych i finansowanych przez polski rząd. Niektóre z projektów mają także wsparcie finansowe ze strony Unii Europejskiej. Wszelkie zmiany w polityce rządu w zakresie finansowania lub wspierania projektów infrastrukturalnych mają ogromny wpływ na sytuację tej grupy firm.

8. Por. M.Gurbała, Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw innowacyjnych, [w:] Kuciński K. (red.), Lokalizacja ekonomicznie bezpieczna. Aspekty metodologiczne i praktyczne, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 134.

System prawny, jeden z wyznaczników otoczenia instytucjonalnego, zdobył taki sam odsetek wskazań. Nie tylko dla przedsiębiorstw high-tech, ale dla większości podmiotów gospodarczych stabilne przepisy prawa mają znaczenie fundamentalne. Podobną wagę przypisywano politycznej i gospodarczej stabilności krajowego i międzynarodowego otoczenia. Kolejne dwa czynniki dotyczyły finansowych aspektów funkcjonowania: sposobu postrzegania firm przez banki i instytucje kredytowe oraz stabilności polskiej waluty. Ten ostatni czynnik odgrywa kluczowe znaczenie dla firm, które importują z zagranicy komponenty lub usługi konieczne do produkcji. Najmniej ważne były: konkurencja oraz wsparcie, które może zapewnić przedsiębiorstwu inwestor. Warto wspomnieć, że niektórzy respondenci definiowali bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa jako brak jakichkolwiek zagrożeń.

Rys. 5. Czynniki zewnętrzne wpływające na bezpieczeństwo ekonomiczne firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

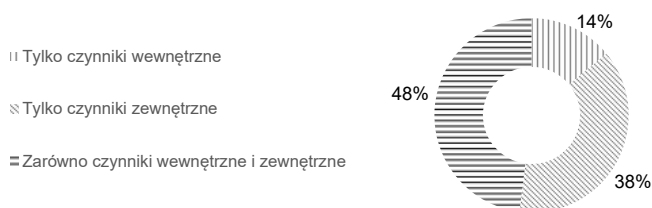
3. Zagrożenia bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw high-tech

Poczucie zagrożenia w dzisiejszych czasach jest zupełnie inne niż to, z którym ludzie i przedsiębiorstwa mieli do czynienia w świecie nieskomputeryzowanym (ang. unwired world). Państwa lub przedsiębiorstwa muszą być tego świadome i wyprzedzać pewne zdarzenia, które mogą zaistnieć. Jednym z najpoważniejszych zagrożeń naszych czasów odnośnie bezpieczeństwa informacji są potencjalne ataki cybernetyczne. Przedmiotem ataku mogą być wszelkie sieci lub podłączone do Internetu urządzenia, począwszy od systemów wojskowych a skończywszy na

elementach infrastruktury cywilnej, takich jak źródła energii, sieci elektroenergetyczne, placówki ochrony zdrowia, sterowanie ruchem lub zaopatrzenie w wodę⁹. Respondenci nie wymienili tego czynnika, ale na pewno będzie on stanowił jedno z głównych zagrożeń bezpieczeństwa firm high-tech.

Wśród wszystkich czynników (wewnętrznych i zewnętrznych), które stanowią potencjalne zagrożenie dla bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw high-tech akcentowano przede wszystkim wpływ czynników zewnętrznych.

Rys. 6. Czynniki zagrażające bezpieczeństwu ekonomicznemu firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Czynniki zewnętrzne obejmują ekonomiczne, rynkowe, polityczne i prawne, społeczne, technologiczne i środowiskowe aspekty działalności badanych przedsiębiorstw. Polityczne i prawne można objąć jednym wspólnym pojęciem – czynniki instytucjonalne. Trzy grupy czynników zewnętrznych zostały wymienione jako najbardziej niebezpieczne dla bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw high-tech. Były to następujące czynniki: instytucjonalne (niestabilność systemu podatkowego, dyskryminacja ze strony władz państwowych, biurokracja, opresyjność aparatu państwa i niestabilność przepisów), ekonomiczne (niekorzystne kursy walut, trudności z uzyskaniem kredytów, kryzys na świecie i sytuacja gospodarcza kraju) i rynkowe (wysokie wahania sprzedaży, nieuczciwa konkurencja, niewypłacalność kontrahentów, oraz konkurencja w wymiarze krajowym i międzynarodowym). Można łatwo zauważyć, że kluczowe znaczenie dla każdego przedsiębiorcy mają przede wszystkim instytucjonalne ramy prowadzenia działalności gospodarczej. Instytucje rozumieć należy jako zespół norm prawnych lub obyczajowych, dotyczących organizacji wybranej dziedziny życia. Odpowiadają za formalne i nieformalne zasady funkcjonowania ludzi w społeczeństwie. Powstają one w wyniku świadomego i celowego działania ludzi (prawodawstwo) lub rozwijają się stopniowo jako reakcja na dokonujące się zmiany w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym (prawo zwyczajowe)¹⁰.

9. K.Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, Penguin Random House, Great Britain 2017, s. 84.

10. M. Gurbała, *Instytucje*, [w:] K. Kuciński (red.), *Geografia ekonomiczna*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 146-147.

Rys. 7. Czynniki zewnętrzne zagrażające bezpieczeństwu ekonomicznemu firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

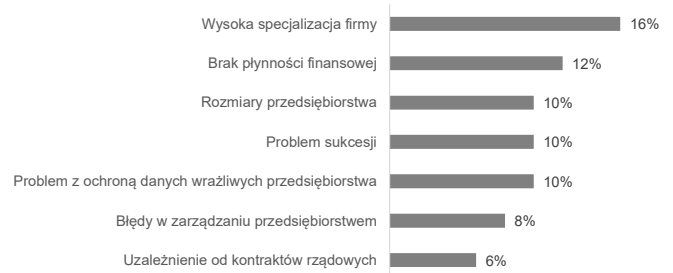
Nawet działalność high-tech, choć różne jej branże są często uważane za wysoce ryzykowne i zakłócające dotychczasowy porządek, nawet ten rodzaj działalności wymaga stabilnego środowiska innowacyjnego. Wprawdzie podejmowanie ryzyka jest częścią tego typu działalności, to jednak i chaos potrzebuje często porządku.

Wśród czynników wewnętrznych zagrażających bezpieczeństwu ekonomicznemu przedsiębiorstw high-tech wyróżnić należy: zarządcze, finansowe, kadrowe, produkcyjne, marketingowe, prawne, informacyjne i technologiczne. Czynniki produkcyjne, finansowe, zarządcze i informacyjne najpoważniej wpływają na bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw w opinii respondentów. Po przełomie 1989 roku, w którym upadł system komunistyczny i gospodarka centralnie planowana, powstało wiele polskich firm high-tech. Stosunkowo istotnym problemem jest kwestia dziedziczenia (sukcesji), gdyż może nawet spowodować zamknięcie firmy. Dziś potrzebna jest zmiana pokoleniowa. Niejednokrotnie młodsze pokolenie nie jest zbyt chętne, aby ponosić tyle wyrzeczeń, co ich rodzice, gdy zakładali i prowadzili swoje przedsiębiorstwa. Zwłaszcza, jeśli młodzi ludzie dorastali w atmosferze ciągłego braku czasu ze strony rodziców i są świadomi ile energii wymaga prowadzenie firmy¹¹.

4. Organy państwa a kształtowanie bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw high-tech

Należy mocno podkreślić, że bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw to nie tylko zadanie przed-

Rys. 8. Czynniki wewnętrzne zagrażające bezpieczeństwu ekonomicznemu firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

siębiorstw, ale także państwa i jego instytucji. Analizując zagrożenia bezpieczeństwa ekonomicznego wymieniane przez respondentów, można zauważyć, że w gestii rządów i instytucji jest tworzenie dobrego klimatu dla zaawansowanej technologicznie działalności gospodarczej.

Rys. 9. Wpływ władzy publicznej na tworzenie bezpieczeństwa ekonomicznego firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Dobry klimat przedsiębiorczości obejmuje: stabilną sytuację gospodarczą i polityczną, a także minimum formalności. Powinny im towarzyszyć dobre i stabilne przepisy, przejrzystość procedur publicznych, ograniczenie ucisku instytucji państwowych, systemu bankowego oraz kształcenie dostosowane do potrzeb wysoce innowacyjnych firm. Władza publiczna inicjuje także specjalne programy wspomagające przedsiębiorstwa high-tech.

5. Podsumowanie

Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa może być traktowane albo jako stan poczucia bezpieczeństwa, albo jako proces mający na celu zapewnienie bezpieczeństwa. Świat związany z powszechnym dostępem urzędów do Internetu powoduje nowe zagrożenia, które będą miały wpływ na bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw. Omawiany typ

11. Jeden z rozmówców podzielił się z autorem poglądem, że kolejne pokolenia (dzieci, czasem też wnuki) zwykle nie podzielają entuzjazmu rodziców (czy też dziadków) odnośnie prowadzenia własnej działalności gospodarczej jako sposobu samorealizacji i zapewnienia sobie niezależności. Jednym z ważnych problemów firm rodzinnych jest właśnie problem sukcesji. Jako często spotykaną trajektorię rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych wspomniany rozmówca wypowiedział następujące słowa: „Dziadek buduje, ojciec rozbudowuje, a wnuczek rujnuje”.

bezpieczeństwa rozumiany powinien być jako stan ochrony żywotnych interesów przedsiębiorstwa przed zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, mający zapewnić stabilność rozwoju współcześnie i w przyszłości. Badani przedstawiciele polskich firm high-tech dobrze wiedzą, jakie czynniki wpływają na bezpieczeństwo ekonomiczne i które z tych są źródłem potencjalnych zagrożeń dla tego bezpieczeństwa. Nadmierne narażenie firmy na zagrożenie bezpieczeństwa ekonomicznego może spowodować straty finansowe, utratę wiarygodności kontrahentów lub ograniczenie udziału w rynku. Obecnie państwo i jego instytucje powinny odgrywać aktywną rolę w zapewnianiu społeczeństwu i przedsiębiorstwom bezpieczeństwa ekonomicznego.

Pomiędzy bezpieczeństwem państwa, regionu czy gminy a bezpieczeństwem ekonomicznym przedsiębiorstwa występuje ścisły związek. To państwo i jego struktury stwarzają warunki brzegowe funkcjonowania przedsiębiorstw, a te ostatnie poprzez swoje działania wpływają na podnoszenie atrakcyjności danej jednostki przestrzennej, zapewniają pracę i wynagrodzenia lokalnym zasobom pracy, zapewniają wpływy do budżetu centralnego i budżetów lokalnych. Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa zależy więc od czynników zewnętrznych (w niewielkim stop-

niu lub w ogóle niezależnych od przedsiębiorstwa), ale także od czynników wewnętrznych (które przede wszystkim zależą od przedsiębiorstwa).

dr Maciej Gurbala

Katedra Geografii Ekonomicznej
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

BIBLIOGRAFIA :

- [1] Gurbala M., Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw innowacyjnych, [w:] Kuciński K. (red.), Lokalizacja ekonomicznie bezpieczna. Aspekty metodologiczne i praktyczne, CeDeWu, Warszawa 2017.
- [2] Gurbala M., Instytucje, [w:] Kuciński K. (red.), Geografia ekonomiczna, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [3] Ianioglo A., Polajeva T., Origin and Definition of the Category of Economic Security of Enterprise, 9th International Scientific Conference "Business and Management 2016", Vilnius 12-13 May 2016, [in:] http://www.bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2016/paper/view/572/617
- [4] Louv R., Ostatnie dziecko lasu. Jak uchronić nasze dzieci przed zespołem deficytu natury, Grupa Wydawnicza Relacja, Warszawa 2014.
- [5] OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016, OECD Publishing, Paris 2016.
- [6] Shutyak Y., Danylenko O., Caillie Van D., Conceptualization of Economic Security of the Enterprise: A Literature Review, p. 145-146, [in:] http://www.academia.edu/11584997/Conceptualization_of_economic_security_of_the_enterprise_A_Literature_Review.
- [7] Schwab K., The Fourth Industrial Revolution, Penguin Random House, Great Britain 2017.
- [8] <http://www.businessdictionary.com/definition/institution.html>

Meandry polityki edukacyjnej w Polsce na przykładzie Studium Celnego w latach 2000 - 2017

| Tadeusz Kucharuk

Streszczenie

Artykuł prezentuje studium przypadku niepublicznego szkolnictwa zawodowego posługując się przykładem Studium Celnego funkcjonującego w latach 2000 - 2017, na tle sytuacji demograficznej kraju i zmian jakie zachodziły w polityce edukacyjnej. Pokazuje brak rozwagi w podejmowaniu decyzji na różnych szczeblach władzy oraz stosowanie zasady działania prawa wstecz.

Abstract

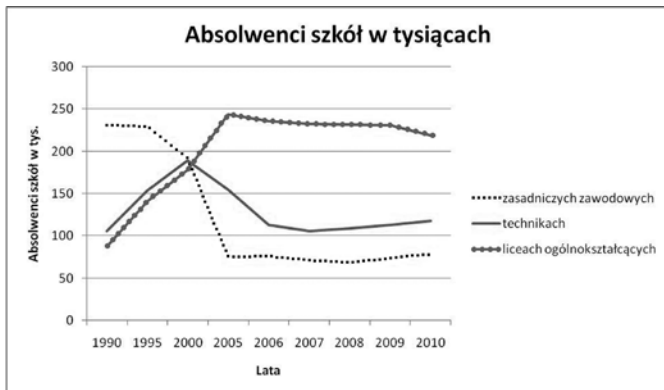
The article presents a case study of non-public vocational education, using the example of Customs Study operating in the years 2000 - 2017, in relations to the demographic situation of the country and changes that have occurred in the educational policy. Furthermore, the article demonstrates the lack of

consideration in the decision making, at various levels of authority and also illustrates the usage of principle of the principle of retroactivity of the law.

Rok 2000 zapoczątkował reformy w polskim systemie edukacyjnym praktycznie na wszystkich poziomach. Powstały gimnazja, nastąpił gwałtowny wzrost liczby uczniów w liceach ogólnokształcących oraz dynamiczny wzrost liczby uczelni i studentów. Towarzyszyła temu zjawisku, dynamicznie postępująca zmiana ustrojowa a mianowicie prywatyzacja szkolnictwa, w szczególności wyższego. Już po kilku latach funkcjonowania tego systemu nastąpiły olbrzymie zmiany na tzw. rynku edukacyjnym. „Lobby edukacyjne tłumaczyło że rynek (rynek edukacyjny) jest najlepszym regulatorem i najtrafniej będzie regulował aspiracje edukacyjne z potrzebami rynku pracy. Dynamiczny wzrost ilości wyższych uczelni i zwiększone nabory do liceów ogólnokształcących obniżyło poprzeczkę

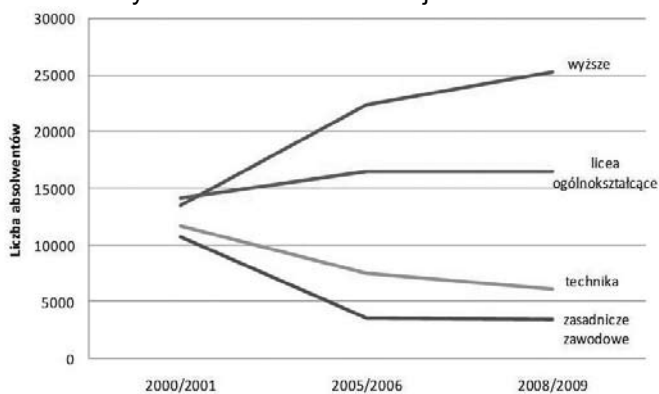
wymagań stawianych przed kandydatami do liceum i w konsekwencji na studia. Gwałtownie spadła ilość chętnych do szkół zawodowych ale także do techników. Obrazują te zjawiska poniższe wykresy.

Wykres 1 Absolwenci szkół w tys.



Edukacja według szczebli kształcenia absolwentów Polsce
Źródło: GUS, Rocznik 2011, opracowanie własne.

Wykres 2. Absolwenci - woj. lubelskie



Edukacja według szczebli kształcenia absolwentów w województwie lubelskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik statystyczny województwa lubelskiego 2010, s. 142.

Reforma systemu szkolnego, spowodowała zmianę ścieżki tzw. kariery (wykres 2). To słowo stało się modne i powszechnie używane zarówno przez praktyków związanych z rynkiem pracy jak również przez naukowców zajmujących się tą problematyką.

Już po kilku latach funkcjonowania tego systemu, widać było, że system oświatowy na poziomie średnim, a także szkolnictwo wyższe, nie uwzględniają potrzeb rynku pracy ani w perspektywie krótko ani w długookresowej. Pojawiające się sygnały o niedostosowaniu profili kształcenia do potrzeb rynku pracy były ignorowane.

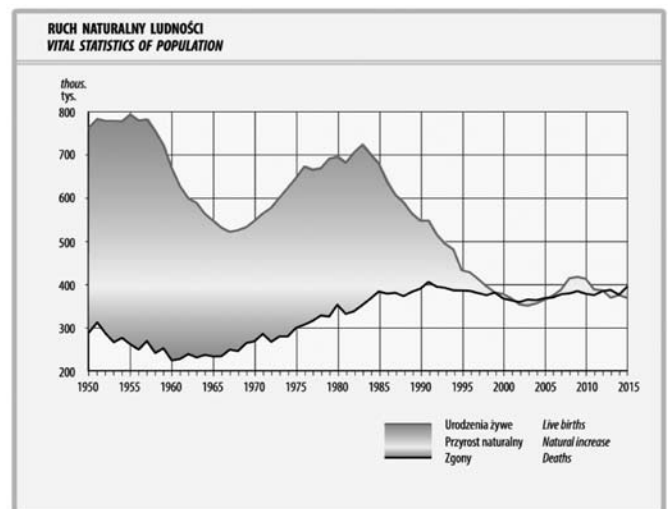
Pojawiło się wiele publikacji na temat kapitału ludzkiego, intelektualnego, społecznego. Wielu ekspertów wskazywało jednak nadal na bezpośredni związek pomiędzy nakładami na wszelkie formy kształcenia, a rozwojem gospodarczym kraju lub regionu. Nie brano pod uwagę faktu, że inwestycja w „człowieka” może być tak samo nieefektywna jak każda inna inwestycja. Po 2010 roku coraz częściej zaczęły pojawiać

się analizy i opracowania wskazujące na brak bezpośredniego związku pomiędzy rozwojem np. regionu a poniesionymi nakładami na edukację. Z. Bauman¹ postawił pytanie o skuteczność polityki rynku pracy i efektywność ponoszonych nakładów finansowych. I. Lichniak² oceniając efektywność polityki rynku pracy, wskazuje na negatywne jej skutki. B. Jamka³ omawiając znaczenie czynnika ludzkiego stawia pytanie - zasób czy kapitał? T. Kucharuk⁴ analizując sytuację w tym zakresie w województwie lubelskim stawia pytanie: „Kapitał ludzki - inwestycja czy marnotrawstwo?”

W 2011 roku podjęto pierwszą próbę korekty systemu. Przy pomocy propagandy próbowano zmienić strukturę kształcenia. Zachęcanie młodzieży do podejmowania nauki w szkołach zawodowych nie dało praktycznie żadnych efektów.

Rok dwutysięczny to także początek negatywnych zjawisk demograficznych. Obrazuje to niżej prezentowane opracowanie graficzne Głównego Urzędu Statystycznego.

Wykres 3.



Źródło: Rocznik statystyczny GUS

Niż demograficzny (wykres 3) zaostriżył walkę o ucznia w przypadku szkół średnich i o studenta w szkolnictwie wyższym. Jednocześnie ciągle kulało poradnictwo zawodowe. W obawie o naruszenie interesów niektórych grup związanych z edukacją i w oparciu o ciągle ukazujące się wypowiedzi chwalebne reformę szkolnictwa, nie podejmowano skutecznych działań naprawczych. Niedostosowanie profili kształcenia do potrzeb rynku pracy było jedną z przyczyn spowalniania rozwoju województwa lubelskiego.

1. Z. Bauman, Życie na przemiał, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2004, s. 25.
2. I. Lichniak, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2011, maszynopis.
3. B. Jamka, Czynniki ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 86, 142.
4. T. Kucharuk, Kapitał ludzki – kapitał czy marnotrawstwo?, Kwartalnik Celny, 1(12), 2011, s. 18 – 20.

go.⁵ Zostały natomiast podjęte decyzje, które pogorszyły jakość kształcenia w niektórych zawodach. Przykładowo, decyzją ministra edukacji zabrano prawo nauczania spedycji w szkołach policealnych. Zagadnienie to podejmę w dalszej części artykułu.

Prezentowane wcześniej wykresy pokazują sytuację demograficzną kraju i na tym tle zmiany jakie zaszły w polskim szkolnictwie. Gwałtownie rosnąca ilość absolwentów liceów i równocześnie studentów nie koniecznie dawała szansę na zaistnienie Studium Celnego jako szkoły pomaturalnej. Istniała silna konkurencja szkół wyższych.

Decyzja zarządu Podlaskiej Agencji Consultingowej RECTUS-WOC o podjęciu prac zmierzających do utworzenia szkoły pomaturalnej Studium Celnego, aczkolwiek uwzględniała to ryzyko, to wynikała jednak z innych przesłanek. Już w pierwszej połowie lat 90-tych w trakcie zabiegów i walki o uruchomienie wolnego obszaru celnego w Małaszewiczach, osoby zaangażowane w realizację tego projektu oceniły, że brak dobrze przygotowanych kadr do obsługi ruchu granicznego, rozumiejących istotę międzynarodowego obrotu towarowego i jego wpływ na rozwój regionu i kraju, będzie najpoważniejszą barierą rozwojową. Sposób postrzegania przez lokalne gremia inicjatyw ponadlokalnych dowodził tej tezy aż nadto. Potwierdziły to badania na zlecenie Komitetu Badań Naukowych⁶. Podlasie Południowe, na obszarze którego został zlokalizowany Wolny Obszar Celny Małaszewicze – Terespol, dysponuje zaletami lokalizacyjnymi sprzyjającymi rozwojowi branży logistycznej. Dość dobrze rozwinięta, szczególnie w rejonie kolejowego portu przeładunkowego, jest infrastruktura techniczna. „Elementem hamującym w woj. Białkopodlaskim nie będzie więc infrastruktura techniczna, lecz raczej czynnik ludzki. Kwestię tę należy uwzględnić szczególnie w sytuacji planowania przedsięwzięć będących elementem strategii rozwojowej kraju.”⁷

Podlaska Agencja Consultingowa jako firma edukacyjna zaistniała na rynku usług szkoleniowych już w 1993 roku. Specjalizowała się w organizacji kursów przygotowujących do egzaminu państwowego na agenta celnego.

Dzięki świetnym wykładowcom uzyskiwane były wysokie wskaźniki zdawalności tego trudnego egzaminu. Dużym zainteresowaniem cieszyły się także kursy kasjerów walutowych.

W lipcu 1999r Zarząd Podlaskiej Agencji Consultin-

gowej „RECTUS – WOC” Sp. z o.o. w Białej Podlaskiej, podjął pracę nad utworzeniem Prywatnego Policealnego Studium Celnego. 15 października 1999r. wpisano Studium Celne do ewidencji szkół i placówek niepublicznych.

Pierwsza inauguracja roku szkolnego w Studium Celnym miała miejsce we wrześniu 2000 roku.

Źródłem finansowania szkoły były środki własne organu założycielskiego i czesne pobierane od słuchaczy. Zajęcia odbywały się w pomieszczeniach Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 2 im. Adama Mickiewicza na ulicy Leszczynowej. W sprawach bieżącego funkcjonowania szkoły dużego wsparcia udzielił sekretariat i dyrekcja tej szkoły. Pierwszym dyrektorem Studium Celnego został Ryszard Turyk, zaś Przewodniczącym Rady Programowej Studium prof. dr hab. Jacek Brdulak ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W pierwszej fazie tworzenia szkoły ówczesne kierownictwo Urzędu Celnego odniosło się przychylnie do projektu, lecz gdy projekt wszedł w fazę realizacji, nastąpiła radykalna zmiana. Bardzo pomocna okazała się wówczas pomoc ze strony piosła Zbigniewa Janasa a następnie prezesa Głównego Urzędu Cei, Zbigniewa Bujaka. Program nauczania zawierał wiele elementów poszerzających podstawę programową dla kierunku technik ekonomista, był programem autorskim.

1 października 2002r. decyzją Prezydenta Miasta Biała Podlaska z dnia 4 lipca, Studium Celne otrzymało uprawnienia szkoły publicznej. Na wykładowców Studium Celnego pozyskano doświadczonych nauczycieli, praktyków oraz osoby pełniące odpowiedzialne funkcje w administracji i gospodarce. Studium Celne powstało dzięki zaangażowaniu finansowemu i organizacyjnemu Podlaskiej Agencji Consultingowej „RECTUS – WOC” Sp. z o.o., ale nie byłoby to możliwe bez przychylności i pomocy ówczesnych władz oświatowych zarówno miasta jak i województwa. Traktujemy to jako wspólny sukces. Słuchaczami Studium Celnego byli głównie absolwenci liceów ogólnokształcących oraz techników, ponadto studenci studiów dziennych oraz osoby z tytułem magistra.

Wejście Polski do Unii Europejskiej spowodowało wzrost znaczenia wschodniej granicy Polski, a tym samym zwiększenie zatrudnienia zarówno w służbie celnej, jak i w całej sferze związanej z ruchem granicznym. To dobrze rokowało absolwentom Studium Celnego. Od roku akademickiego 2002/2003, oprócz specjalności technik ekonomista, technik rachunkowości uruchomiono nowy kierunek – spedycja dający tytuł technika spedytora. Wysoko wykwalifikowana kadra (min. wykładowcy SGH w Warszawie) zapewniła, iż w ciągu dwóch lat nauki słuchacze doskonale opanowywali zagadnienia prawa celnego, rachunkowości, podstaw handlu zagranicznego, obsługi komputera, procedur celnych i spedycyjnych. Mieli także okazję doskonalenia znajomości języka angielskiego i rosyjskiego, opanowa-

5. T. Kucharuk, Konsekwencje niedostosowania profilu kształcenia do potrzeb rynku pracy – na przykładzie województwa lubelskiego, (w:) Niestabilność otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorstw, re.nauk. T. Pakulska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 82.

6. J. Brdulak, Projekt organizacyjno -ekonomiczny infrastruktury technicznej makroregionu województw bialsko-podlaskiego, chełmskiego, lubelskiego, i tarnobrzskiego, Syneza I etapu badań, KBN – PBZ-59-01, Wydawnictwo Bizant, Warszawa 1995, s. 70.

7. J. Brdulak, T. Kucharuk, H. Piekarczyńska, Niektóre uwarunkowania rozwoju gospodarczego Mazowsza, Monografie i opracowania 417, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1996, s.54.

nia sztuk negocjacji i konwersacji. Wszystko to gwarantowało, iż absolwenci Studium mogli swobodnie poruszać się w wybranych przez siebie dziedzinach, stając się przez to konkurencyjnymi i poszukiwanymi na trudnym i wymagającym rynku pracy – rynku, który coraz bardziej stawiał na profesjonalistów. Aczkolwiek była to szkoła policealna, to poziom nauczania i profil kształcenia był atrakcyjny również dla osób po studiach, chcących poszerzyć swoje możliwości na rynku pracy. W opinii wielu specjalistów zajmujących się kształceniem oraz przedstawicieli biznesu, była to jedna z najsensowniejszych inicjatyw edukacyjnych jakie pojawiły się w Białej Podlaskiej.

Głównym celem jaki postawił sobie zespół wykładowców i dyrekcja Studium było przygotowanie absolwentów w zakresie problematyki celnej, ale także przygotowywano słuchaczy do ewentualnego założenia własnej firmy. Kilkoro z nich pełni funkcje kierownicze w firmach branży TSL. Świadectwem Studium Celnego legitymują się także współwłaściciele kilku firm. Absolwentów Studium można spotkać w Służbie Celnej (obecnie celno-skarbowej), Straży Granicznej a także w firmach transportowych i instytucjach publicznych.

Od początku istnienia szkoły starano się utrzymywać dobre relacje ze Służbą Celną oraz firmami z branży TSL (transport, spedycja, logistyka). 17 kwietnia 2007 podpisano porozumienie o współpracy z Ogólnopolskim Stowarzyszeniem Przewoźników. Szkoła zawarła również porozumienie o współpracy z Instytutem Transportu Samochodowego w Warszawie oraz Wyższą Szkołą Cła i Logistyki w Warszawie. Podpisano również stosowne porozumienia o współpracy z lokalnymi władzami samorządowymi.

Duże ilości towarów przemieszczane przez rejon Białej Podlaskiej, ze wschodu na zachód i odwrotnie, generują miejsca pracy w branży TSL. Szkoła pomaaturalna była najlepszym rozwiązaniem edukacyjnym mając na uwadze szybkie i profesjonalne przygotowanie kadr dla tej branży. Imprezą edukacyjną a zarazem promującą zarówno uczniów, studentów a także pracowników firm transportowych, logistycznych i spedycyjnych, była ogólnopolska olimpiada SPEDYCJA TRANSPORT CŁO. Ta inicjatywa dyrekcji i wykładowców Studium Celnego została wsparta przez Ogólnopolskie Stowarzyszenie Przewoźników i Izbę Celną w Białej Podlaskiej. Wsparcia tej inicjatywie udzielił również Prezes Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych- Jan Buczek oraz dyrektor Instytutu Transportu Samochodowego w Warszawie. Zorganizowanych zostało dziewięć edycji tej olimpiady. Pierwsza olimpiada odbyła się w 2008 roku, dziesiąta w 2017 roku. Wsparcie organizacyjne zapewniały Podlaska Agencja Consultingowa RECTUS – WOC (organ prowadzący Studium Celne), oraz Ogólnopolskie Stowarzyszenie Przewoźników. Dzięki przychylności Jarosława Jakoniuka prezesa tego stowarzyszenia oraz dyrektora Sławomira Kostjana, każdy

finał olimpiady był traktowany jako jeden z punktów Ogólnopolskich Zjazdów Przewoźników Drogowych. Podnosiło to rangę olimpiady i promowało na poważnym forum jej zwycięzców. Olimpiadzie patronowali branżowi ministrowie, szefowie służby celnej, kierownicy branżowych jednostek centralnych a także władze wojewódzkie i lokalne. Honorowymi patronami byli także Wice przewodniczący Parlamentu Europejskiego Pan Janusz Onyszkiewicz oraz Prezydent Unii Transportu Samochodowego (IRU z siedzibą w Genewie) Pan prof. Janusz Łacny. Obydwaj panowie byli gośćmi jednej z olimpiad, wręczając ufundowane nagrody dla zwycięzców. Jedną z nagród był kilkudniowy pobyt w Brukseli ze zwiedzaniem Parlamentu Europejskiego. Beneficjentami tej nagrody byli również słuchacze Studium Celnego. Słuchacze i absolwenci Studium Celnego wielokrotnie stawali na podium, kilka razy na najwyższym, pomimo że w olimpiadzie startowali studenci ze szkół wyższych, często renomowanych z całego kraju a także pracownicy firm. Wyniki olimpiad potwierdzały wysoki poziom nauczania i dobre przygotowanie do wykonywania zawodu np. spedytora. Te wyniki można było osiągnąć dzięki wykładowcom – praktykom którzy kładli nacisk na wiedzę i umiejętności szczególnie przydatne w zawodzie np. spedytora. Szkoła w okresie maksymalnego rozwoju dysponowała trzema salami wykładowymi i aulą na 100 osób, pracownią komputerową, sprzętem audio-wideo a także tablicą interaktywną. Dla potrzeb Studium stworzono platformę e-learningową. Wdrożono nowoczesne systemy egzaminowania, wykorzystywane później także przy organizacji olimpiady Spedycja Transport Cło oraz innych konkursów promujących także kulturę, wiedzę o regionie itp.

Stałą praktyką było zapraszanie na wykłady wybitnych specjalistów zazwyczaj z dziedzin związanych z profilem szkoły ale nie tylko. Studium i PAC RECTUS byli współorganizatorami wielu konferencji naukowych zarówno na terenie szkoły jak i poza szkołą. Z okolicznościowymi wykładami gościli między innymi: Profesor Wiesław Czyżowicz (były wiceminister finansów, Szef Służby Celnej), Profesor Jacek Brdulak (ze Szkoły Głównej Handlowej były prorektor tejże uczelni), Profesor Hans Kaminski (dyrektor Instytutu Kształcenia Ekonomicznego w Oldenburgu), dr Horst Wünsche (dyr. Fundacji Ludwiga Erharda w Bonn), profesor Piotr Pysz z Fachhochschule w Osnabrück, dr Janusz Onyszkiewicz wiceprzewodniczący Parlamentu Europejskiego.

Zespół ludzi związanych ze Studium Celnym w 2007 roku rozpoczął wydawanie Kwartalnika Celnego, pisma popularnonaukowego podejmującego problematykę cła, spedycji, transportu, logistyki, podatków oraz problematyki rozwoju Polski Wschodniej. Pismo można znaleźć w Bibliotece Narodowej, Jagiellońskiej i bibliotekach wiodących uczelni w kraju. Ukazuje się także w formie elektronicznej. Pierwszym redaktorem naczelnym został Jerzy Trudzik.

Studium bardzo dobrze wypadło na tle kraju w zdawalności egzaminów państwowych. Prymusi uzyskiwali nawet 100 punktów na 100 możliwych, wielu absolwentów może się poszczycić wynikami powyżej 95 punktów procentowych na 100 możliwych do uzyskania. Wśród wyróżniających się absolwentów są również słuchacze z za wschodniej granicy Polski.

Tabela Wyniki Egzaminów zawodowych

Dobre wyniki nie dawały jednak gwarancji na stabilizację. Permanentne zabiegi reformatorskie władz centralnych i zmienne podejście do sektora prywatnego w edukacji nie stwarzały warunków do rozwoju bez uszczerbku na jakości nauczania. Tolerowanie przez MEN szkół sieciowych doprowadziło do obniżenia poziomu nauczania w szkołach niepublicznych w tym również policealnych. Pogoń za absolwentami liceów i techników, których ilość malała z roku na rok, dopro-

**Wyniki egzaminów zawodowych w szkołach policealnych województwa lubelskiego – sesja letnia 2011
w zawodzie technik spedytor – kod zawodu 342[02]**

(szkoły policealne)

	Dane szkoły		Wyniki zdających		
	Nazwa szkoły	Adres szkoły	Przystąpiło	Zdało	Zdało %
1.	Studium Celne Szkoła Policealna dla Dorosłych	ul. Warszawska 14 Biała Podlaska	32	19	59,38%
2.	Szkoła Policealna dla Dorosłych	ul. Batorego 1 Chełm	9	5	55,56%
3.	Szkoła Policealna dla Dorosłych nr 1	Podwałe 3 Lublin	13	5	38,46%
4.	Policealna Szkoła dla Dorosłych „Kursor” w Zamościu	ul. Partyzantów 9 Zamość	6	3	50,00%
5.	Szkoła Policealna dla Dorosłych „Kursor”	ul. Narutowicza 66 Biała Podlaska	8	2	25,00%
6.	Policealna Szkoła dla Dorosłych „Kursor” w Chełmie	ul. Hrubieszowska 37 Chełm	2	1	50,00%
7.	Policealna Szkoła Centrum Nauki i Biznesu „Żak” w Zamościu	Nowy Rynek 21b Zamość	9	1	11,11%
8.	Zaoczna Policealna Szkoła „COSINUS” w Lublinie	Al. Racławickie 26 Lublin	1	0	0,00%
9.	Policealna Szkoła TEB Edukacja	ul. Partyzantów 11 Zamość	0	0	0,00%

Źródło: Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Krakowie

wadziła do rezygnacji z czesnego czym szczyli się szkoły tzw. „sieciowe”. Duża ilość zrekrutowanych słuchaczy oznaczała wysokie wpływy z subwencji oświatowej. Ucierpiały małe szkoły niepubliczne stawiające na jakość nauczania, jaką było Studium Celne. Jednak nie sytuacja na tzw. rynku edukacyjnym okazała się dla szkoły największym zagrożeniem. Tym ostatnim okazało się Ministerstwo Edukacji Narodowej i pomysły jego urzędników. W grudniu 2011 roku MEN w „trosce” o rozwój kształcenia zawodowego zdecydowało o zabranii prawa kształcenia na kierunku technik spedytor, szkołom policealnym dla dorosłych. Uznano że branża spedycyjna i transportowa powinna być wzmocniona nie dobrze przygotowanymi fachowcami, często również absolwentami wyższych uczelni, korzystającymi z możliwości szybkiego przekwalifikowania się, lecz młodzieżą 19-letnią po technikum np. spedycyjnym. Ministerstwo Edukacji Narodowej nie interesowało się faktem, że zawód spedytora wiąże się z dużą odpowiedzialnością również materialną, że wymaga rów-

nież dojrzałości emocjonalnej. Szkołom policealnym kształcącym dotychczas w zawodzie technik spedytor zabrano również prawo kształcenia w tym zawodzie w formie kursów kwalifikacyjnych, poprzez zapis że kształcić mogą te szkoły, które kształcą w tym zawodzie. Urzędnicy ministerialny zdawali się nie rozumieć, że tworzenie dobrego zespołu wykładowców nie trwa rok, lecz znacznie dłużej i niszczenie tych zespołów odbije się negatywnie na poziomie nauczania a tym samym pogorszy jakość kadr co w przypadku tego zawodu wpisanego na listę zawodów spełniających standardy międzynarodowe, będzie miało wpływ na pozycję polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. To właśnie tacy niedouczeni spedytorzy ośmieszili polskich przewoźników 11 stycznia, na autostradzie A4 koło Budziszyna w Saksonii (Niemcy)⁸. Decyzja MEN była niewątpliwie podyktowana chęcią

8. https://wiadomosci.onet.pl/swiat/majstersztyk-polskiej-spedycji-saksonska-policja-zatrzymala-transport-wojskowy/9jy91q7?utm_source=wiadomosci_viasg&utm_medium=nitro&utm_campaign=altonet_nitro_new&srcc=ucs&utm_v=2

zabezpieczenia interesów szkół państwowych i samorządowych. Te partykularne działania niestety miały i mają poważniejszy wydźwięk i konsekwencję. Obnażyły nierówność sektorów. Przy gromkiej retoryce o zmianach ustrojowych, praktycznie poza wymianą kadr (często na gorszych) nie zdecydowano się równoprawne traktowanie sektora prywatnego i tzw. uspołecznionego (państwowego i samorządowego). Kolejne nowelizacje Ustawy o Systemie Oświaty przewidują dla szkół niepublicznych z uprawnieniami szkół publicznych, tylko 50 % tego co otrzymują szkoły publiczne. Jest to wyraźne ignorowanie również zapisów konstytucyjnych. Autor artykułu uczestnicząc w konferencjach dyrektorów szkół wielokrotnie stykał się z niechętnym nastawieniem do sektora prywatnego. Niektórzy samorządowcy uszczuplając subwencję oświatową dla szkół i przedszkoli, dzielili je na swoje (samorządowe) i obce niepubliczne. Niektórzy uzasadniali swoje działanie stawianiem zarzutów że sektor niepubliczny to tylko biznes, nie zwracając uwagi na wyniki nauczania i pozycję na rynku pracy jaką sobie wywalczyły niektóre szkoły niepubliczne. To nastawienie przekładało się i przekłada się nadal na różnego typu manipulacje przy obliczaniu kosztów funkcjonowania szkół publicznych, będących bazą do wyliczania subwencji dla szkół niepublicznych. W 2016 roku samorząd miasta Biała Podlaska zastosował nowe podejście przy ustalaniu wysokości subwencji oświatowej dla szkół niepublicznych z uprawnieniami szkoły publicznej. W miesiącu grudniu 2016 roku zweryfikowano wysokość wypłacanej przez cały rok subwencji zmniejszając jej wysokość wstecz od miesiąca stycznia 2016 roku. Wyliczoną w ten sposób różnicę potrącono przy wypłacie subwencji w miesiącu grudniu 2016 r. Zastosowano typowe działanie prawa wstecz. W roku 2017 sytuacja powtórzyła się z tą różnicą, że naliczano wstecz nie od stycznia, lecz od marca. Niewątpliwie ten sam samorząd protestowałby energicznie gdyby taką praktykę przyjął budżet państwa w stosunku do samorządów, lub jak zachowałoby się ci pracownicy samorządowi gdyby na koniec roku zakomunikowano im, że takie jest prawo i muszą zwrócić część wynagrodzenia. Opisany przykład obrazuje stosunek urzędu do firmy, organizacji, osoby prawnej względnie fizycznej. Ukazuje warunki w jakich funkcjonuje wiele przedsiębiorstw w Polsce. Niestabilność Otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorców⁹, publikacja ta trafnie diagnozuje sytuację w jakiej często znajdują się Polskie firmy, a szczególnie te które wyprzedzają myślowe stereotypy. Niestabilność otoczenia w mikroskali jest zagrożeniem dla podmiotów działających na rynku lokalnym i jest tak samo dla nich ważna jak niestabilność w skali globalnej dla podmiotów funkcjonujących na rynku globalnym. Multiplikacja drobnych patologii ma istotny wpływ na

rozwój społeczności lokalnych a nawet regionów.

Województwo lubelskie jest jednym z odstających regionów w Unii Europejskiej (pomimo wydatkowania znaczących kwot z funduszy unijnych). Zarząd tego województwa zdecydował o podniesieniu czynszu za wynajmowane pomieszczenia użytkowe dla Studium Celnego, o ok. 60 % w trakcie roku szkolnego. Ten drobny szczegół pokazuje wiele ciekawych zjawisk. Po pierwsze, o wysokości stawek czynszu w budynku znajdującym się w jednym z miast województwa, decyduje zarząd województwa a nie dyrektor zarządzający tymi nieruchomością. Po drugie, podnosząc czynsz w trakcie roku szkolnego ma świadomość że niszczy szkołę która korzysta z tych pomieszczeń. Po trzecie, te pomieszczenia pozostają nie wydzierżawione przez następnego użytkownika. Niewątpliwie opisane wyżej studium przypadku, nie upoważnia do wyciągania wniosków dlatego ten region jest zapóźniony, lecz może posłużyć do oceny jakości kapitału ludzkiego.

Przesłanki jakimi kierowali się założyciele Studium Celnego są nadal aktualne. Tym bardziej należą się słowa szacunku dla tych wszystkich którzy przyczynili się do powstania tej szkoły i przez 18 lat dokładali starań by mogła funkcjonować w czasie gdy trzeba było pobudzać wyobraźnię i myślenie o potencjale tkwiącym w tym zaniedbanym regionie.



Tadeusz Kucharuk
Prezes Podlaskiej Agencji
Consultingowej RECTUS-WOC
organu prowadzącego Studium Celne

BIBLIOGRAFIA :

- [1] Z. Bauman, Życie na przemiał, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2004, s. 25.
- [2] J. Brdulak, Projekt organizacyjny -ekonomiczny infrastruktury technicznej makroregionu województw bialsko-podlaskiego, chełmskiego, lubelskiego, i tarnobrzskiego, Syneza I etapu badań, KBN – PBZ-59-01, Wydawnictwo Bizant, Warszawa 1995, s. 70.
- [3] J. Brdulak, T. Kucharuk, H. Piekarczyńska, Niektóre uwarunkowania rozwoju gospodarczego Mazowsza, Monografie i opracowania 417, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1996, s.54.
- [4] B. Jamka, Czynniki ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 86, 142.
- [5] T. Kucharuk, Kapitał ludzki – kapitał czy marnotrawstwo?, Kwartalnik Celny, 1(12), 2011, s. 18 – 20.
- [6] T. Kucharuk, Konsekwencje niedostosowania profilu kształcenia do potrzeb rynku pracy – na przykładzie województwa lubelskiego, (w:) Niestabilność otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorstw, re.nauk. T. Pakulska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 82.
- [7] I. Lichniak, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2011, maszynopis.
- [8] T. Pakulska, red. nauk., Niestabilność otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014
- [9] https://wiadomosci.onet.pl/swiat/majstersztyk-polskiej-spedycji-saksonska-policja-zatrzymala-transport-wojskowy/9jy91q7?utm_source=wiadomosci_viasg&utm_medium=nitro&utm_campaign=altonet_nitro_new&srce=ucs&utm_v=2

9. T. Pakulska, red. nauk., Niestabilność otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.

interwizja

www.interwizja.edu.pl

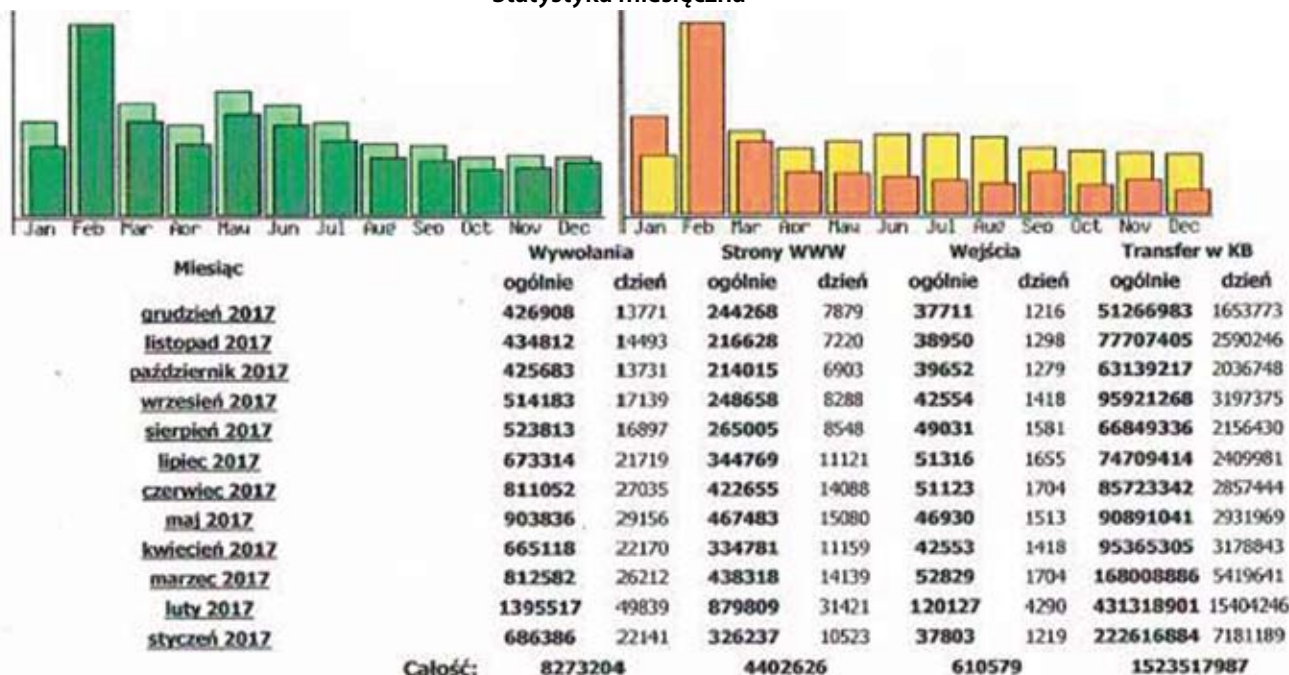


**TEGO NIE ZOBACZYCIE
W ŻADNEJ TELEWIZJI**

**GOSPODARKA I EKONOMIA
TRANSPORT I LOGISTYKA
WIADOMOŚCI LOKALNE
INFORMACJE
EDUKACJA
KULTURA**

Oglądalność w 2017 roku

Statystyka miesięczna



interwizja
www.interwizja.edu.pl

ul. Al. 1000 - lecia 32
21- 500 Biała Podlaska

