



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Numer 3(60), lipiec 2024, rok wyd. XVI

ISSN: 2080-8461



Tytuł czasopisma w języku angielskim:

Enterprise of the Future

Wszystkie artykuły zamieszczone w kwartalniku są recenzowane

All articles published in the periodical are subject to reviews

© by Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Projekt okładki

Krzysztof Waloszczyk

Adres wydawcy

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej

ul. Jutrzenki 135, 02-231 Warszawa

tel.: 22 26 28 800

e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl

www.uth.edu.pl

Druk

Fabryka Druku Sp. z o.o.

ul. Zgrupowania AK „Kampinos” 6, 01-943 Warszawa

www.fabrykadruku.pl

REDAKTOR NACZELNY:

dr hab. Jerzy Telep, prof. UTH (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO:

Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

SEKRETARZ REDAKCJI:

Patryk Przybylski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

PRZEWODNICZĄCA KOMITETU REDAKCYJNEGO:

Justyna Żylińska (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

KOMITET REDAKCYJNY:

Tomasz Ambroziak (Politechnika Warszawska)

Grzegorz Borowik (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston)

Wiesław Czyżowicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Bogdan Ćwik (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)

Andrzej Dana (Uniwersytet w Siedlcach)

Tadeusz Grzeszczyk (Politechnika Warszawska)

Volodymyr Hutsaylyuk (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)

Tadeusz Jemioło (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Tatiana Jurkiewiczza (Bałtycka Akademia Międzynarodowa w Rydze)

Joseph D. Lewandowski (University of Central Missouri)

Romuald Kalinowski (Uniwersytet w Siedlcach)

Stefan Korycki (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Lech Kościelecki (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)

Tomasz Kośmider (Akademia Wymiaru Sprawiedliwości)

Andrii Kryskov (Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Techniczny)

Katarzyna Marak (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

Nataliia Marynenko (Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Techniczny)

Maria Parlińska (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Patryk Przybylski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Dariusz Pyza (Politechnika Warszawska)

Monika Szczerbak (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)

Tomasz Wierzbicki (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)

Agnieszka Wikarczyk (Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie)

Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Jacek Zieliński (Uniwersytet w Siedlcach)

Bogdan Żółtowski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Jan Żukowskis (Uniwersytet Witolda Wielkiego w Kownie)

Justyna Żylińska (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

■ SPIS TREŚCI

MOŻLIWOŚCI BADAWCZE W OBSZARZE OCENY SUKCESU PROGRAMÓW

Tadeusz A. Grzeszczyk 7

KONSEKWENCJE WYSOKIEJ INFLACJI DLA FUNKCJONOWANIA FIRMY

Piotr Ptak 20

ZWIĄZKI POLITYKI I ADMINISTRACJI W ZARZĄDZANIU

Jacek Zieliński 33

BEZPIECZEŃSTWO SPOŁECZNE A DOSTĘPNOŚĆ DO ŚRODKÓW ODURZAJĄCYCH ORAZ SUBSTANCJI PSYCHOTROPOWYCH

Mirosław J. Bednarski, Wojciech Krajewski 46

EWOLUCJA ZMIAN FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA – IDEA ZARZĄDZANIA 5.0

Mariusz Gorustowicz, Andrzej Woźniak 64

WEWNĘTRZNA STOPA ZWROTU OBLIGACJI

Tadeusz Miłoś 79

NEW PUBLIC MANAGEMENT JAKO NOWOCZESNA FORMA ZARZĄDZANIA W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Iwona Sobiecka, Stanisław Krysiński 97

■ CONTENTS

RESEARCH OPPORTUNITIES IN THE AREA OF PROGRAM SUCCESS ASSESSMENT

Tadeusz A. Grzeszczyk 7

HIGH INFLATION IMPLICATIONS ON THE FUNCTIONING OF A COMPANY

Piotr Ptak 20

A FEW CONSIDERATIONS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN POLITICS AND ADMINISTRATION

Jacek Zieliński 33

SOCIAL SECURITY AND ACCESS TO NARCOTICS AND PSYCHOTROPIC SUBSTANCES

Mirosław J. Bednarski, Wojciech Krajewski 46

THE EVOLUTION OF CHANGES IN THE FUNCTIONING OF A MODERN ENTERPRISE – THE IDEA OF MANAGEMENT 5.0

Mariusz Gorustowicz, Andrzej Woźniak 64

THE INTERNAL RATE OF RETURN ON BONDS

Tadeusz Miłoś 79

NEW PUBLIC MANAGEMENT AS A MODERN FORM OF MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Iwona Sobiecka, Stanisław Krysiński 97

RESEARCH OPPORTUNITIES IN THE AREA OF PROGRAM SUCCESS ASSESSMENT

■ Introduction

In recent years, in the literature on project management, there has been an increasingly clear trend associated with a gradual departure from the classic understanding of projects, which, according to it, should mainly focus on the timely delivery of products, remain under the assumed budget, within the adopted scope, quality and technical specifications. The need to strengthen and analyze the relationships between project initiatives and organizational strategies is receiving an increasingly clear recognition. The value of project and program activities should be assessed using multidimensional and holistic perspectives. One of the more recent research trends concerns the analysis of the value of project management in the context of compliance with the organization's strategy, as well as its business success and improvement of its competitiveness¹.

Expanding the field of project management towards the progressive integration of project and program management with strategic management for obtaining satisfactory strategic benefits for business is consistent with the concept of Organizational Project Management (OPM). Integration within OPM strengthens flexible approaches and, regardless of a rigid organizational structure, leads to building cohesive networks mainly focused on obtaining long-term benefits for the company and various stakeholders². Therefore, modern organizations cannot limit themselves only to projects but also expand into program and portfolio management solutions.

¹ C. S. Silva, C. Pereira, J. Magano, *The Value of Project Management to Competitiveness: Key Factors from a Holistic and Practical Perspective*, "International Journal of Managing Projects in Business" 2023, no 16 (1), p. 67–91; <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0042>.

² R. Müller, N. Drouin, S. Sankaran, *Organizational Project Management: Theory and Implementation*; Elgar introductions to management and organization theory; Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK, Northampton MA USA 2020.

The principles of managing projects and programs as well as assessing their success differ; therefore, it is impossible to easily combine theoretical and practical achievements and use them interchangeably. In response to these needs, standards-setting organizations developing project manager certifications have broadened their offers with program and portfolio management strategies. In particular, the following three organizations have done so: the Project Management Institute, Axelos (responsible for the PRINCE2 project management certification), and the International Project Management Association. This kind of enrichment of project management issues allowed for including programs and portfolios and opportunities related to the flexible achievements of strategic goals of various types of organizations³.

The needs of program management theoreticians and practitioners result in the significance of the researched topic and its justification for conducting literature research aimed at identifying key trends and gaps in a study on the program success conducted in leading research centers. This is additionally justified due to the increasing importance of programs in modern organizations. The number of publications in the field of program management is relatively modest compared to project management and success analysis, which are well-researched and discussed in the literature⁴. There is a legitimate need to analyze the state of the art in program management, particularly from the point of view of success, as described in the indexed publications. Such analysis may contribute to the detection of shortcomings of previous research and serve as an inspiration for further development.

The article aims to identify key trends and gaps in research on the program success conducted in leading research centers in program management. To achieve this goal, a bibliometric analysis was carried out with a quantitative analysis using data obtained from the Scopus citation database. Quantitative research was aided by the VOS-viewer software tool utilized to build the bibliometric networks.

The structure of the article has been adapted to achieve the set goal. The first section outlines the basic concepts related to project and program success. The built foundations of the conceptual framework established good foundations for

³ M. Aubry, B. Hobbs, D. Thuillier, *A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO*, "International Journal of Project Management" 2007, no 25 (4), p. 328–336; <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>.

⁴ Q. He, T. Wang, A. P. C. Chan, H. Li, Y. Chen, *Identifying the Gaps in Project Success Research: A Mixed Bibliographic and Bibliometric Analysis*, "Engineering, Construction and Architectural Management" 2019, no 26 (8), p. 1553–1573; <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2018-0181>.

the presentation of the research methodology and principles of the conducted research, which allowed to obtain reliable and valid results to solve the research problem. In the Results and Discussion section, research results and their interpretations are presented in the context of the existing state of knowledge and trends and research opportunities related to the program success.

The usefulness of the obtained research results consists in outlining potential research opportunities related to research gaps identified in the literature in business and economics. These results also have a significant practical value because of the growing importance of the field of program management and the OPM's holistic analyses of strategic benefits for organizations.

■ Project and Program Success

There is no single definition of project success and, at most, one can find a substantial body of research on analyzing and trying to understand this concept, which is still difficult to be clearly defined and effectively estimated. The definitions proposed in the literature depend on the adopted assumptions, model constraints, and methods of research⁵. The said difficulties occur despite the seemingly simple traditional understanding of projects, according to which the priority is to obtain products of the assumed quality at the right time, within the established budget. In classic terms, project risks and success analysis mainly concern costs, deadlines, and the quality of the products obtained.

The analysis of project success is further complicated by multidimensional models considering diverse stakeholders and their views on project outputs. There may be more variables in such models, and among them, there may also be, e.g., sustainability, benefits stemming from results, and timing issues⁶. The use of this type of comprehensive models is justified when it is necessary to consider the increasing complexity, instability, and uncertainty of the surrounding modern projects.

However, there is no uniform and well-established opinion regarding the list of project success factors for comprehensive assessment models and, so far, it has been impossible to provide a definition of project success that would be

⁵ L. A. Ika, *Project Success as a Topic in Project Management Journals*, "Project Management Journals" 2009, no 40 (4), p. 6–19; <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>.

⁶ L. A. Ika, J. K. Pinto, *The "Re-Meaning" of Project Success: Updating and Recalibrating for a Modern Project Management*, "International Journal of Project Management" 2022, no 40 (7), p. 835–848; <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>.

acceptable to various groups of project stakeholders⁷. When analyzing program success, comprehensive models are much more justified. Even complex and multidimensional models of project success cannot be easily applied to programs because implementing programs leads to multidimensional benefits aimed at meeting the needs of various stakeholder groups⁸. These benefits are incomparable with the usually relatively simple project products. Therefore, it is necessary to conduct independent research related to project management, considering different criteria and variables for complex models of program success.

There are usually many more criteria and model variables for programs compared to project models. For example, during analyses of large programs and public policy success, it is possible to consider approximately 30 success criteria grouped under the following categories: capability, impact and endurance, stakeholders, programs, political aspects, and processes⁹. Thus, research on the models describing program success is less developed than analyzes on project success. Difficulties are primarily related to the time variability and flexibility of programs and multifaceted benefits that are difficult to measure. As in the case of projects, it is necessary to take into account the interests and expectations of stakeholders, and in the case of programs, they are subject to even greater changes under conditions of significant uncertainty, which are difficult to analyze and take into account, especially with innovative solutions being involved¹⁰.

■ Research Methodology

The scope of research was limited to publications in the field of business and economics indexed in selected citation databases. The literature review was conducted based on data from Scopus citation databases. Experiments with new scholarly databases, e.g., Dimensions, have been abandoned. When choosing the

⁷ N. Chasanah, I. Gunawan, B. Baroudi, *International Development Project Success: A Literature Review*, "Journal of International Development" 2024, no 36 (1), p. 146–171; <https://doi.org/10.1002/jid.3809>.

⁸ P. Farid, S. B. Waldorff, *Navigating Tensions to Create Value: An Institutional Logics Perspective on the Change Program and Its Organizational Context*, "Project Management Journal" 2022, no 53 (6), p. 547–566; <https://doi.org/10.1177/87569728221111321>.

⁹ M. Andrews, *What is public policy success, especially in development?*, "CID Faculty Working Paper Series" 2022.415, Harvard University, Cambridge, MA, September 2022; <https://doi.org/10.2139/ssrn.4233392>.

¹⁰ M. Martinsuo, *Strategic Value at the Front End of a Radical Innovation Program*, "Project Management Journal" 2019, no 50 (4), p. 431–446; <https://doi.org/10.1177/8756972819853438>.

database, the Web of Science (WoS) database, known for many years, was also taken into account, but comparative analyses show that the Scopus database is more focused on business and economics within social sciences¹¹. The preliminary results of research using the WoS are available in another publication¹². The choice of the Scopus database is more appropriate from the point of view of the adopted scope of this study.

The collected bibliometric data concerned the field of program management, particularly the analysis of their success. Literature research was focused on determining the state of knowledge in studies related to the success of programs that are important for modern organizations due to the need to improve the principles of program creation and management.

When running the search within Scopus, both the British and American spelling of the term 'program' were used, namely: 'programme' and 'program'. This ensured the comprehensiveness of data and review of published research results from various institutions.

The following search parameters were applied for data collected in July 2023:

- Basic search for 'program success' or 'programme success' topics,
- Search within the Article title, Abstract, and Keywords,
- Timespan 2002–2022,
- Subject area – Business, Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance; Decision Sciences.

Literature analyses were supported by the popular bibliometric software – the VOS-viewer software tool that enables the visualization of bibliometric networks. During the analyses supported by this software, the Minimum Number of Occurrences of a Keyword (MNOK) was varied from 1 to 3.

■ Results and Discussion

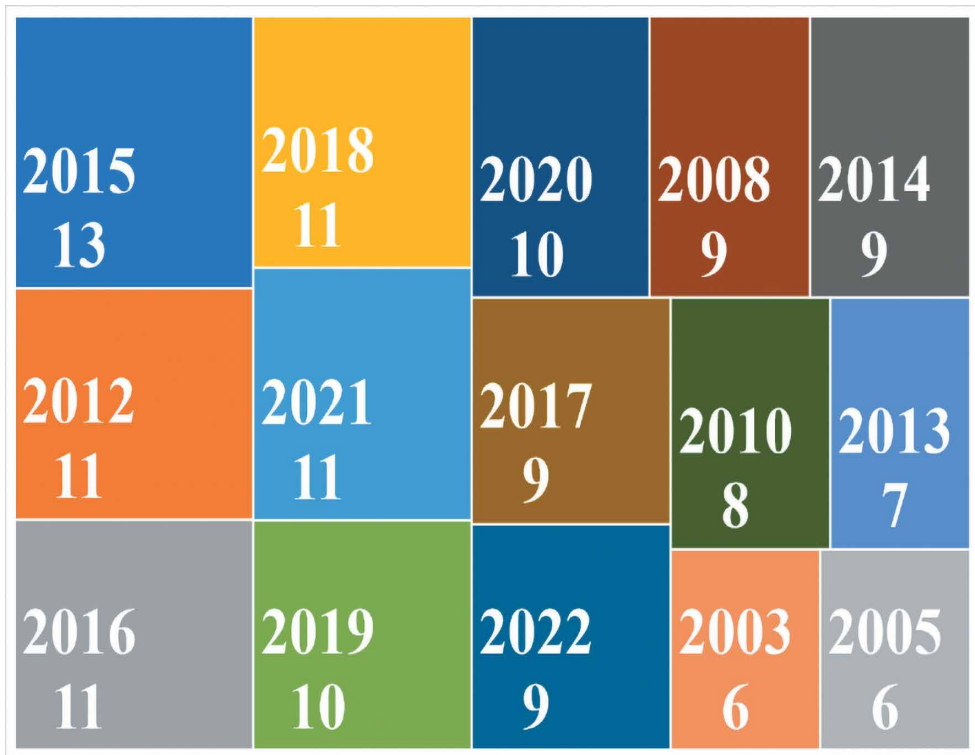
For the adopted search parameters, there were only 162 publications. Selected research results were presented as treemap charts and bibliometric networks.

¹¹ V. K. Singh, P. Singh, M. Karmakar, J. Leta, P. Mayr, *The Journal Coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A Comparative Analysis*, "Scientometrics" 2021, no 126 (6), p. 5113–5142; <https://doi.org/10.1007/s11192-021-03948-5>.

¹² T. A. Grzeszczyk, *Developing Study on Program Success*, in: A. P. Balcerzak, I. Pietryka (eds.), *Contemporary Issues in Economy. Proceedings of the International Conference on Applied Economics: Entrepreneurship and Management*, Institute of Economic Research; <https://Doi.Org/10.24136/Eep.Proc.2023.2>, 2023.

Figure 1 shows the number of publications in individual years. The quantitative data shows that there was relatively little interest in the analyzed period in the discussed issues. In addition, no clear upward trend can be observed, but rather some fluctuations in the number of publications at a similarly low level.

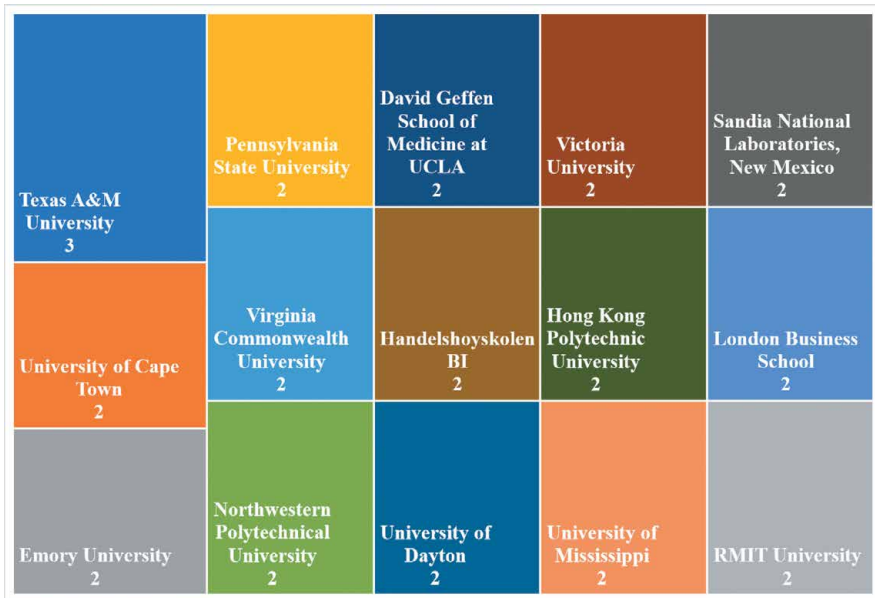
Figure 1. Publications by year



Source: own calculations based on data from Scopus.

Therefore, a later increase in interest can be expected, as was the case with selected problems investigated under project management. Exemplary bibliometric studies on the use of system dynamics models in project management confirm the high activity of researchers and a large number of publications in this field, in contrast to the relatively small number of fragmentary studies related to the use of such models in program management¹³.

¹³ L. da S. B. Sales, S. Barbalho, R. Augusto, *A Bibliometric-Qualitative Study about the Use of System Dynamics in the Areas of Project and Program Management*, "Gestao Producao" 2021, no 28 (4), e5770; <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e5770>.

Figure 2. Top 15 affiliations of authors who have published in the program success domain

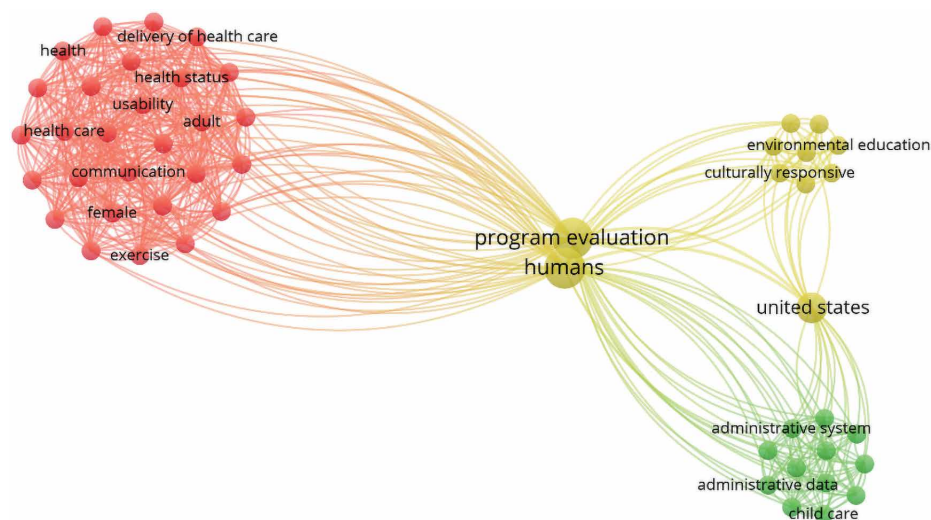
Source: own calculations based on data from Scopus.

This observed relatively low interest in issues related to the program success is an excellent opportunity to follow the progress and achievements of leading scientific institutions and build solid foundations for future research development by various research centers that have currently been less active. The said development can be facilitated with identifying leading centers and top affiliations of authors who have published in the program success domain (Figure 2). The analyses of bibliometric data from the Scopus database show that the most significant number of publications (about 60%) in program management and program success domain comes from the USA. The achievements of scientists from Australia, the United Kingdom, China, India, Germany and Canada are noticeable (about 3–5%). Slightly smaller (about 2–3% each) is the publication output of scientists from Sweden, South Africa, Spain and South Korea.

The quantitative analysis of the publication output shows the leading role of American universities, but, in general, the number of publications per individual scientific institution is insignificant and amounts to an average of 2. This is likely to change in the future, not only due to the need to develop scientific research but there are also pressing demands of business practitioners who are growing more aware of the advantages resulting from the reorientation of many contemporary organizations towards creating multi-project environments and flexible management of sets of related projects using programs.

Out of 92 keywords found in the analyzed publications, only 3 of them recur. Such results indicate a significant dispersion of publications and little grounding of the research subject. In the case of analyses concerning, e.g., project success, the most popular keywords are often repeated because many authors have access to results of previous research as well as keywords considered essential and necessary for use. Therefore, it was required to use a small MNOK value to build a map of significant cognitive value.

Figure 3. A fragment of a bibliometric map related to program success research



Source: own calculations based on data from Scopus.

From the bibliometric network presented in Figure 3, one can deduce the research areas related to the keywords. Publications on the program evaluation concerned human resource issues as well as programs regarding, among others, healthcare, communication, education, administrative systems and child care. Understandably, there were relatively strong links between, e.g., two keywords: 'program evaluation' and 'evaluation methods'. This is due to the dynamically developed and extensive research devoted to the program evaluation and research methods, primarily related to the social sciences.

The noticeably marked keyword 'United States' results from many American universities' publications devoted to programs related to that country. A deeper analysis of individual clusters, which are clearly distinguished and consist of closely related nodes, would be advisable. The analysis of the results shows that research on program success is at an early stage of development. There were no explicitly named keywords for the analyzed dataset that would directly refer to

this term. One should highlight the lack of links with keywords that occurred but were omitted for the sake of clarity. First, it concerns ‘development programs’ and ‘management of knowledge’. Both issues will undoubtedly be more present in future publications in the context of evaluating the success of various types of programs.

The studies have numerous limitations and should be treated as preliminary recognition of little-explored areas. When continuing this type of research, it is necessary to use more bibliometric databases and more quantitative analysis with computer programs supporting these analyzes. It would be interesting to conduct comparative studies of the results obtained using various databases. Improving and expanding the scope of research certainly involves challenges related to the unification of authors’ affiliations and their pure assignment to clearly defined research institutions¹⁴.

■ Conclusions

The research results presented in this paper may be helpful in developing a study on program success, which has so far been the subject of little interest from researchers. Significant potential research opportunities that result from outlining certain existing research gaps related to the program’s success research are worth noting. The quantitative bibliometric analysis identified interest in this subject over the last 20 years and top affiliations of authors who have published in the program success domain.

Preliminary identification of leading scientific and research institutions dealing with research related to the issues of modeling the success of programs may constitute a source of inspiration for the development of research in areas that have been less explored so far. The results testify to the dynamic development of research on program evaluation and evaluation methods in the USA. There is a significant number of publications in this area, including articles, conference papers and books.

A significant thematic dispersion of publications and little in-depth analyses of the research subject was observed. The keyword ‘program success’ is hardly

¹⁴ P. Donner, C. Rimmert, N. J. van Eck, *Comparing Institutional-Level Bibliometric Research Performance Indicator Values Based on Different Affiliation Disambiguation Systems*, “Quantitative Science Studies” 2020, no 1 (1), p. 150–170; https://doi.org/10.1162/qss_a_00013.

noticeable and is different from 'project success', which is popular and appears frequently in publications related to project management.

In the analyzed bibliometric networks, there were clearly separated clusters, a more thorough analysis of which would be advisable in the future. A more detailed analysis of the elements in bibliometric networks and the construction of new ones may contribute to further research in this field. Analyzing the lack of links between important keywords, e.g., development programs and knowledge management, may be inspiring. Both of these issues are currently important from the point of view of program management and evaluation and, in the future, they can be analyzed in other contexts.

Further development of research related to program success may be helpful due to the growing interest on the side of program management practitioners. Such development would adequately respond to their needs, as knowledge about project management and project success assessment is widespread. There are frequent cases of attempts to use knowledge related to methodological approaches intended for project management in the management of flexible programs, which can lead to unfavorable effects.

The research results presented in the article are preliminary and are constrained by the aforementioned significant limitations. The literature review was conducted only with the application of Scopus citation databases because this database is valued in the scientific community related to business and economics within social sciences. No analyses were carried out using new scholarly databases, e. g. dimensions. It should also be mentioned that some interesting publications have not been indexed in the Scopus database.

Despite the abovementioned limitations, the obtained results provide a solid basis for further research on the state of knowledge, using more bibliometric databases than in this study. This would allow the opportunity to carry out comparative analyses and improve the readability and usefulness of the formulated conclusions.

■ Summary

Programs (understood as coherent groups of projects) play an increasingly important role in contemporary organizations, which is perceptible, e.g., in the context of the growing interest in research on the organizational project management. It concerns, among others, adopting the understanding of the concept of success not only for projects but also for programs that meet the organization's

needs. There are numerous studies on the factors of project success and failure, but the issue of assessing the success of programs remains less known. The lack of this kind of knowledge constitutes a serious problem for further research development and is essential from the point of view of the needs of program management theoreticians and practitioners. The article aims to identify key trends and gaps in research on the assessment of program success conducted in leading research institutions in the field of management and economics. Literature analyses were used, including a quantitative bibliometric analysis based on the Scopus citation database and publications related to the success of programs. These analyses were supported by the VOS-viewer software tool, which enables the visualization of bibliometric networks. The article's main scientific contribution is identifying existing research gaps and potential opportunities for developing research devoted to program success. It also presents an outline of the current state of knowledge on the essence of program success, the interest in these issues over the past 20 years, and the affiliations of leading authors who have published on the subject. These considerations provide a basis for further exploration and development of methodologies for assessing the success of programs and portfolios (sets of projects and programs).

■ Keywords

program management, program success, organizational project management, bibliometric analysis

■ Streszczenie

Programy (rozumiane jako spójne grupy projektów) odgrywają coraz większą rolę we współczesnych organizacjach, co jest widoczne chociażby w kontekście rosnącego zainteresowania badaniami nad organizacyjnym zarządzaniem projektami. Dotyczy to m.in. dostosowania rozumienia pojęcia sukcesu nie tylko projektów, ale także programów do potrzeb organizacji. Istnieje wiele badań dotyczących czynników sukcesów i niepowodzeń projektów, a mniej znana jest kwestia oceny sukcesu programów. Brak tego rodzaju wiedzy stanowi poważny problem dla dalszego rozwoju badań i jest istotny z punktu widzenia potrzeb teoretyków i praktyków zarządzania programami. Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych trendów i luk w badaniach dotyczących oceny sukcesu

programu prowadzonych w wiodących instytucjach badawczych w dziedzinie zarządzania i ekonomii. Wykorzystano analizy literaturowe, w tym ilościową analizę bibliometryczną, opartą na bazie Scopus i publikacjach związanych z sukcesem programów. Analizy te wsparło wykorzystaniem oprogramowania VOS-viewer, które umożliwia wizualizację sieci bibliometrycznych. Głównym wkładem naukowym artykułu jest identyfikacja istniejących luk badawczych i potencjalnych możliwości rozwijania badań związanych z sukcesem programów. Przedstawiono także zarys istniejącej wiedzy dotyczącej istoty sukcesu programów, zainteresowanie tymi zagadnieniami na przestrzeni ostatnich 20 lat oraz afiliacje czołowych autorów, którzy publikowali na ten temat. Rozważania te stanowią podstawę dla dalszego eksplorowania i rozwijania metodologii oceny sukcesu programów i portfeli (zbiorów projektów i programów).

■ Słowa kluczowe

zarządzanie programami, sukces programów, organizacyjne zarządzanie projektami, analiza bibliometryczna

■ Bibliography

- Andrews M., *What is public policy success, especially in development?*, "CID Faculty Working Paper Series" 2022.415, Harvard University, Cambridge, MA September 2022.
- Aubry M., Hobbs B., Thuillier D., *A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO*, "International Journal of Project Management" 2007, no 25 (4).
- Chasanah N., Gunawan I., Baroudi B., *International Development Project Success: A Literature Review*, "Journal of International Development" 2024, no 36 (1).
- Donner P., Rimmert C., van Eck N. J., *Comparing Institutional-Level Bibliometric Research Performance Indicator Values Based on Different Affiliation Disambiguation Systems*, "Quantitative Science Studies" 2020, no 1 (1).
- Farid P., Waldorff S. B., *Navigating Tensions to Create Value: An Institutional Logics Perspective on the Change Program and Its Organizational Context*, "Project Management Journal" 2022.
- Grzeszczyk T. A., *Developing Study on Program Success* in: Balcerzak A. P., Pietryka I. (eds.), *Contemporary Issues in Economy. Proceedings of the International Conference on Applied Economics: Entrepreneurship and Management*, Institute of Economic Research, Olsztyn 2023.

-
- He Q., Wang T., Chan A. P. C., Li H., Chen Y., *Identifying the Gaps in Project Success Research: A Mixed Bibliographic and Bibliometric Analysis*, "Engineering, Construction and Architectural Management" 2019, no 26 (8).
- Ika L. A., Pinto J. K., *The "Re-Meaning" of Project Success: Updating and Recalibrating for a Modern Project Management*, "International Journal of Project Management" 2022, no 40 (7).
- Ika L. A., *Project Success as a Topic in Project Management Journals*, "Project Management Journals" 2009, no 40 (4).
- Martinsuo M., *Strategic Value at the Front End of a Radical Innovation Program*, "Project Management Journal" 2019, no 50 (4).
- Müller R., Drouin N., Sankaran S., *Organizational Project Management: Theory and Implementation; Elgar introductions to management and organization theory*; Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK, Northampton, MA USA 2020.
- Sales L. da S. B., Barbalho S., Augusto R., *A Bibliometric-Qualitative Study about the Use of System Dynamics in the Areas of Project and Program Management*, "Gestao Producao" 2021, no 28 (4).
- Silva C. S., Pereira C., Magano J., *The Value of Project Management to Competitiveness: Key Factors from a Holistic and Practical Perspective*, "International Journal of Managing Projects in Business" 2023, no 16 (1).
- Singh V. K., Singh P., Karmakar M., Leta J., Mayr P., *The Journal Coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A Comparative Analysis*, "Scientometrics" 2021, no 126 (6).
-

Tadeusz A. Grzeszczyk

dr hab. inż., prof. uczelni, Politechnika Warszawska

ORCID: 0000-0002-4898-1931

HIGH INFLATION IMPLICATIONS ON THE FUNCTIONING OF A COMPANY

■ Introduction

The macro-environment constitutes a set of conditions for company functioning, resulting from the fact that it operates in a particular country or region, in a given climate zone, in a particular political and legal system, etc. Macro-environment greatly determines the capacity and development of a company which, however, very often is unable to have an impact on such conditions. One of the macro-environmental segments is the economic environment which comprises of factors such as e.g.: dynamic of the actual GDP, inflation, propensity to savings rate, access to loans and their interest rates, the level of indebtedness, etc. For the functioning of a company, the economic environment serves a significant role, especially in the light of the recent number of turbulent challenges among which higher and still accelerating inflation has been regarded as the most severe and unseen in several decades. The level of inflation in certain countries hit 20% and shows no signs of decreasing. High rates of inflation prompted rapid tightening of monetary policies and household budgets.

In addition, global growth is forecasted to decelerate from 6.0 percent in 2021 to 3.2 percent in 2022 and 2.7 percent in 2023. This has been the lowest growth profile since 2001 except for the global financial crisis and the acute phase of the COVID-19 pandemic and reflects significant slowdowns for the largest economies¹. Needless to say, an increasing rate of inflation contributes to the said slowdown. As economic theory indicates, there are many negative effects of inflation on the dynamic of economic growth. This article, in particular, focuses on the effects of inflation on company functioning, notably on the company investment. First of all, the high and accelerating inflation deepens uncertainty in the economic environment which may induce some entrepreneurs to postpone their investments. On the contrary, others may make more mistakes

¹ *Countering the Cost-of-Living Crisis*, “World Economic Outlook” 2022, International Monetary Funds.

when deciding to invest in inflationary environment than in the conditions of price stability. Moreover, inflation hinders access to credit. It discourages keeping savings in cash and, as a result, reduces the pool of funds used by banks to finance loans. Another threat associated with increasing inflation is that it encourages workers to demand higher wages. However, a rapid increase in wages in companies leads to increased production costs, which ultimately contributes to a further rise in inflation (such phenomenon is referred to as the price-wage spiral). Studies also reveal that high inflation is more detrimental to the long-term development of the economy than increases in central bank interest rates, which inhibit the growth of inflation.

The methodology focuses on the author's analysis and assessment using research and professional experience. Primarily, the analysis relies on the literature studies, research, available analytical reports as well as data and statistical analysis. The methodology assumed in the article is based on the well-correlated reports of the OECD, IMF and the European Commission. Furthermore, in conclusion, some suggestions are provided which can also be treated as a postulate for future research.

Inflation – basics

In general, inflation stands for persistent increases in the general level of prices. Inflation is the phenomenon of a widespread continuous increase in the price levels in the economy and, as a result, households can purchase less and less goods with their money. In other words, inflation causes purchasing power to diminish. There are numerous causes of inflation. The most popular arguments are that it is caused by:

- excess demand in the economy (demand-pull inflation);
- high costs (cost-push inflation);
- excessive increases in the money supply (monetary phenomenon).

On the other hand, a mild level of inflation is actually beneficial for an economy and the financial markets. When consumers expect that prices will rise in the future, they are more likely to make purchasing decisions at a given time rather than postpone them. Such a steady source of consumer demand forces retailers to restock their shelves and manufacturers to keep factories running and, as a result, employers are more likely to maintain or increase their employment. It's a virtuous cycle that contributes to the economic growth and

provides a tailwind for financial markets². Inflation is inevitable. It is impossible to precisely adjust the amount of incoming money in circulation to the increase in the amount of goods and services. However, central banks should strive to keep inflation at a stable low level due to the negative effects that accompany the high rate of price changes.

Firstly, high inflation reduces predictability in running a business. When prices are rising rapidly, entrepreneurs are unable to determine how much they production materials they can buy the future and then at what prices to sell the finished goods. Price predictability is extremely important in the planning process, especially in the long term. Moreover, high inflation is more volatile than low inflation. Thus, the pursuit of price stability increases predictability in the economy.

Secondly, high inflation discourages saving. When the interest rate on a bank deposit is lower than inflation, after paying out money with interest, individuals can buy less than before opening the deposit. As a result, people prefer to spend their money quickly rather than accumulate it. Lower savings, in turn, mean that banks have less money to spend on granting loans. As a result, interest rates on bank loans increase. The effects of this are experienced not only by people who would like to take out a loan, but also by existing borrowers. The number of their loan installments also increases. In periods of high inflation, banks restrict lending because they fear that due to high installments many customers will have problems with timely repayment of their loans.

Another threat associated with increasing inflation is its possibility to accumulate at an ever-increasing rate. The rapid increase in prices encourages workers to demand higher and higher wages. However, a rapid increase in wages in companies means an increase in production costs, which ultimately contributes to a further increase in inflation. This phenomenon in economics is known as the price-wage spiral.

Overall, inflation creates wage pressure, increases the cost of salaries, lowers the realized margin, impairs the balance sheet of enterprises and their creditworthiness. In the conditions of economic slowdown, the willingness and ability of enterprises to bear investment risk decreases, entailing a decrease in the GDP. However, a large reduction in interest rates, which may be accompanied by an increase in inflation, does not lead to an increase in aggregate demand through the traditional interest rate channel. On the contrary, the policy of negative real

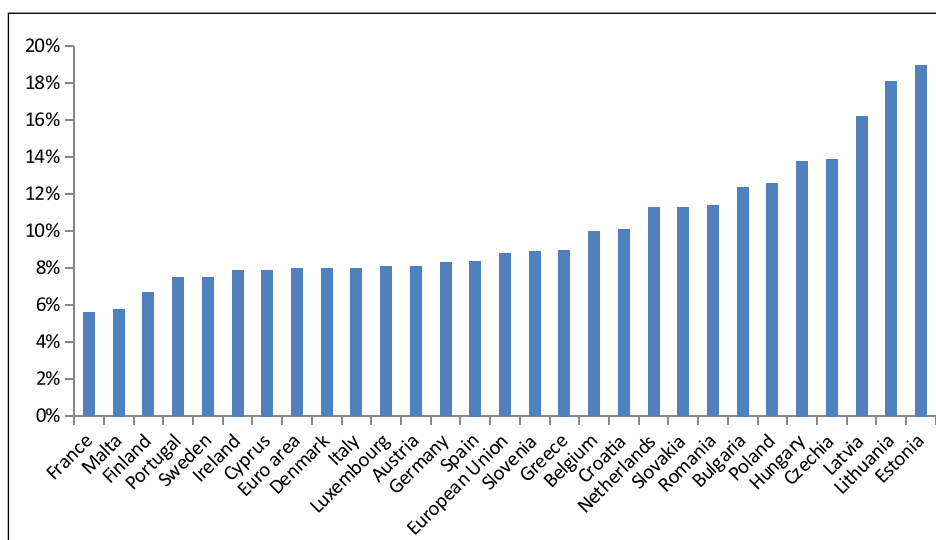
² J. Hancock, *How does inflation affect investment*, <https://www.jhinvestments.com/viewpoints/investing-basics/how-does-inflation-affect-investments> 2022.

interest rates leads to a decline in real wages and a reduction in consumption, investment and the overall GDP³. Studies⁴ also demonstrate that high inflation is more detrimental to the long-term development of the economy than an increase in central bank interest rates, which inhibits the growth of inflation. Therefore, it is crucial for a central bank to ensure price stability and a low level of inflation in the country.

Inflation – general impact on economy

The recent inflation rates have been the highest in decades. Chart 1 demonstrates the current inflation rate in Europe (November, 2022, measured by changes of the Harmonised Index of Consumer Prices (HICP)).

Chart 1. Inflation rates in Europe in 2022



Source: EUROSTAT, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> [accessed on: 23.03.2023].

The current financial conditions have tightened as central banks increasingly have proactively responded increasingly to the above-target inflation, pushing

³ D. Graj, *W obronie Rady Polityki Pieniężnej*, „Rzeczpospolita”, 13 grudnia 2012.

⁴ E.g. J. Eberly, *Comment on Pindyck and Solimano*, “NBER Macroeconomics Annual” 2022, p. 303–312.

up market-based measures of real interest rates⁵ to prevent inflation from becoming persistent⁶. This response seems to be appropriate as central banks may be prevented from tightening the monetary policy, despite the signs of growing inflationary pressure, for fear of discouraging enterprises from investing and, as a result, prolonging the recovery period from the slowdown in economic growth. However, they must compare this risk with another that has received less attention in public discussions i.e., the detrimental impact of inflation on corporate investment.

Definitely, inflation can affect the standard functioning of the economy and investment portfolios. As mentioned, mild levels of inflation can be favourable for the economy, while negative rates of inflation can damage the economic output, however, levels of inflation higher than of 2% can, for instance, also have undesirable effects as inflation distorts the relation of prices of individual goods and services, even if it is moderate or low. There are three main reasons for it:

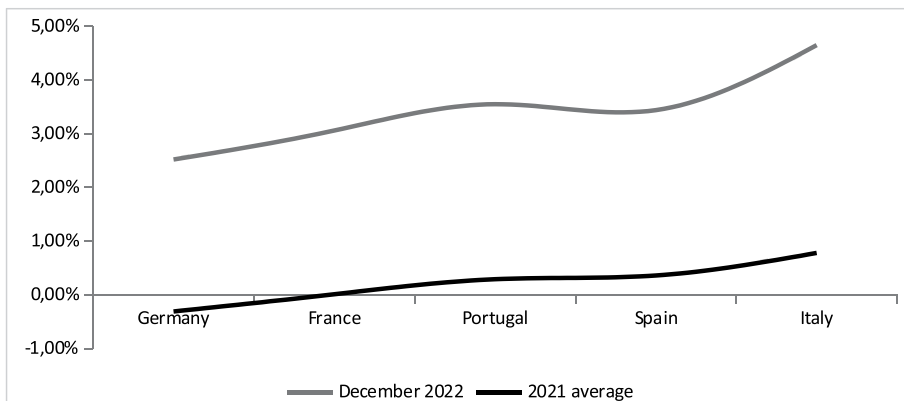
- Higher cost of borrowing – central banks try to rein in inflation is by raising the short-term interest rate that banks use to borrow money. As base lending rates become more expensive and banks pass such higher rates through to borrowers, the demand for loans slows down⁷. Meanwhile, interest rates on longer-term debt rise as investors demand a higher yield to compensate for the inflation risk. Higher rates across the maturity spectrum result in higher borrowing costs for mortgages, car loans, adjustable-rate loans, and other debt – all of which have a chilling effect on economic activity. Chart 2 indicates the current and the average 2021 interests of 10-year government bonds in selected countries as a result of recent inflation spikes and hence conducting restrictive monetary policy.

⁵ “OECD Economic Outlook” 2022.

⁶ The Federal Reserve has increased the federal funds target rate by 4.25 percentage points since early 2022 and has communicated that further rises are likely. The Bank of England has raised its policy rate by 3 percentage points since the start of the year despite projecting weak growth. The European Central Bank has raised its policy rate by 2.50 percentage points this year [IMF, 2022].

⁷ *How do interests rates affect investment?*, “Wealth Management” 2022, <https://www.usbank.com/financialiq/invest-your-money/investment-strategies/how-do-interest-rates-affect-investments.html>

Chart 2. The cost of debt servicing in Europe (measured by interests of 10-year bonds): December 2022 and average in 2021 in selected countries.



Source: Reuters: <https://www.reuters.com/> [accessed: 04.01.2023].

- Business uncertainty – inflation is typically reduced to a single statistic such as the Consumer Price Index, but an average inflation rate masks hundreds of individual prices of items that comprise the index, many of which may be rising at vastly different rates. The impact of inflation on any business will vary based on that company's reliance on specific input costs. For instance, airlines are more sensitive to fuel prices than tailors. What is more, not all businesses are able to pass on rising input costs to their customers without putting themselves at a competitive disadvantage in the short term if rival companies are better insulated from price fluctuations (using the airlines example again, differences in fuel hedging costs have been a major factor in the past). The complexity of this mosaic creates business uncertainty that can lead to delayed investment and an overall weakening of economic output⁸.
- Changing consumer preferences prolonged inflationary episodes can prompt what economists call the substitution effect, often resulting in lasting changes to the economy. For instance, the rise of gas prices in the 1970s caused sales of smaller, more fuel-efficient import vehicles to grow. Fuel efficiency and smaller cars have been important ever since. Today's spike in gas prices is contributing to a similar shift to electric vehicles that may endure long after the inflation subsides⁹.

⁸ J. Hancock, *How does...*, *op.cit.*

⁹ *Ibidem.*

Inflation and lower investment

In general, due to high inflation, it is difficult to predict changes in demand for individual goods and services based on changes in prices. Prices of some goods increase at a different pace than other, which means that they no longer reflect the real value of such goods as perceived by consumers. As Milton Friedman, a Nobel laureate in economics, figuratively put it: “the radio broadcasts on relative prices seem to be drowned out by noise coming from inflation broadcasts”¹⁰. As a result, entrepreneurs are unable to correctly assess whether the change in the price of the goods they produce results from a change in demand or constitutes an effect of inflation.

If they perceive the rise in prices as a sign of increasing demand and invest, they will suffer losses, as the increased production will not find a buyer and the investment costs will not pay off¹¹. It is true that entrepreneurs gain more money from their business, but they cannot buy it with it more goods sold by other companies. If, confused by inflation, they conclude an investment credit to increase production but additional production will not find recipients. The machines purchased with the funds from the loan will be useless, and the loan itself will have to be repaid. Conversely, if they interpret price changes resulting from a shift in demand for a given good as an effect of inflation, they will not increase production and will not make investments, which in both cases will reduce their future profits.

Secondly, higher inflation increases uncertainty about the future path of interest rates. The central bank may incorrectly interpret the signals of increasing inflationary pressure, but having a duty to ensure price stability, it cannot remain passive if elevated inflation begins to perpetuate.

A delayed response requires more aggressive actions from the central bank, the effects of which are harder to predict. Both make interest rates more volatile. As a result, it is more difficult for entrepreneurs to assess the scale of burdens resulting from the repayment of liabilities, and thus – the profitability of the investment. Uncertainty causes some entrepreneurs to postpone investments until inflation decreases, because it is difficult to withdraw from most of them without costs. The fact that entrepreneurs are rarely faced with the choice of „invest now

¹⁰ B. Snowden, H. Vane, P. Wyncarczyk, *Rozmowy z wybitnymi ekonomistami*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1998.

¹¹ *Effects of inflation on investment*, “Wealth Management” 2022, <https://www.usbank.com/financialiq/invest-your-money/investment-strategies/effects-of-inflation-on-investments.html>.

or never” and that hasty investments can result in high losses gives the option of delaying investments a high value – the higher the greater the uncertainty¹².

This value may often exceed the influence of “classic” variables describing the cost of capital on investment decisions. For example, low interest rates combined with increased uncertainty as to their future level may lead to a decrease rather than an increase in investment¹³.

Moreover, as mentioned before, inflation is associated with uncertainty about the future price level. The higher the inflation, the more difficult it is for both businesses and consumers to predict it. Consequently, enterprises not being able to accurately predict the future price level will be less inclined to enter into long-term trade agreements or will enter into them for a shorter period. Long-term contracts give them the confidence that what they produce will be sold. This, in turn, makes entrepreneurs more willing to start new investments which will not be the case in a high-inflationary environment.

Inflation and a more restricted access to credit

Lenders (especially banks) want to compensate for the risk arising from uncertainty about the future price level. As a result, the level of interest they demand for the money they lend will increase. Higher interest rates will cause enterprises to start fewer new investments, as not all of them will pay off at the higher cost of the loan. Hence, lower investment means slower economic growth today and in the future.

The tendency to keep savings in banks and other financial institutions falls under the influence of inflation, even if it is fully predictable. Inflation, due to, e.g., regulations defining the maximum amount of the nominal interest rate on loans, as well as the need to maintain by banks of liquid reserves that do not bring them income, perhaps reduce the real interest rate on savings, i.e., the interest rate after deducting the decrease purchasing power of investments due to inflation. Moreover, people, in fear of rising prices, abandon forms of saving that may not fully compensate for losses resulting from inflation. For example, they will be more willing to buy land or works of art by withdrawing term deposits from banks. As a result, banks will have less funds for loans, which will

¹² P. Ciżkowicz, A. Rzońca, *Wzrost inflacji zaszkodzi inwestycjom*, „Rzeczpospolita”, 15 października 2010.

¹³ *Ibidem*.

increase their interest rates. This, on the other hand, will have the same effects as the previous mechanism.

Furthermore, even if inflation is so low that it does not discourage people from saving money, may limit access to credit due to information asymmetry¹⁴. This occurs where one side of a potential transaction has more information than the other. Entrepreneurs or households applying for a loan have more information about the project for which they want to obtain financing compared to a potential lender. Unlike it, they also know their own intentions regarding the settlement of liabilities.

In order to reduce this asymmetry and the resulting risk, banks introduce additional conditions to loan agreements, e.g., the requirement of the entrepreneur's own contribution to project financing. Insufficient level of own funds may make it impossible to obtain a loan or make its cost too high to make the project profitable.

Meanwhile, inflation is a tax levied on the real value of the financial resources held by enterprises. The reduction of own funds as a result of the inflation tax burden on them may be deepened by the reaction of enterprises to the increase in inflation. To protect themselves from this tax, they may be less willing to hold the money required by the banks.

Moreover, inflation reduces not only the willingness, but also the ability of companies to accumulate own funds, because it reduces margins and, as a result, profits. At the same time, under the influence of inflation, lenders may require potential borrowers to engage more own funds in the project, because the increased inflation introduces additional "noise" to the assessment of the creditworthiness and expected profitability of the financed projects¹⁵.

In addition, as with higher or more volatile inflation the chances of getting credit are diminished, businesses are less likely to bear the cost of seeking the most profitable investments, including research and development. Thus, the most profitable projects may be burdened with high risk because they are associated with the introduction of innovations, the effects of which are more difficult to predict than in the case of routine activities. Therefore, undertaking them may be difficult without a well-developed financial sector that, allowing for risk dispersion, facilitates its management.

Overall, allowing inflation to increase may effectively discourage enterprises from investing. If central banks, by keeping interest rates low to spur investment

¹⁴ P. Ciżkowicz, A. Rzońca, *Ile kosztuje nas inflacja?* „Zeszyty FOR” 2009, nr 8.

¹⁵ P. Ciżkowicz, A. Rzońca, *Wzrost inflacji...*, *op. cit.*

and precipitate recovery from the slowdown in economic growth, allow inflation to rise, the outcome of their policies might be counterproductive. The negative impact on investments of higher inflation as a result of excessive delays in interest rate increases due to concerns about investment and economic activity could turn out to be stronger than the increases that precede the inflation growth.

■ Conclusions

Inflation that has soared to multidecade highs and has been regarded as the most severe economic problem, prompting rapid tightening of monetary policies and household budgets. When inflation gets out of control, employees press for a rise while the entrepreneurs, operating in a spiral of increasing uncertainty and increasing prices, cancel or postpone their investment plans and limit the production, leading to a slowdown in economic development.

As economic theory indicates, there are many negative effects of inflation on the dynamics of economic growth. Primarily, inflation deepens the uncertainty in the economic environment which may induce some entrepreneurs to postpone investments. Others, on the other hand, may make more mistakes when deciding to invest than in conditions of price stability.

Moreover, as shown by numerous scientific studies, inflation is associated with uncertainty about the future price level. The higher the inflation, the more difficult it is for both businesses and consumers to predict the future price level. Thus, enterprises unable to accurately predict the future price level will be less inclined to conclude long-term trade agreements or will conclude them for a shorter period. Long-term contracts give them the confidence that what they produce will be sold. This, in turn, makes entrepreneurs more willing to make new investments.

In addition, inflation hinders access to credit. Lenders (especially banks) want to compensate for the risk arising from uncertainty about the future price level. As a result, the level of interest they demand for the money they borrow will increase. Higher interest rates will cause enterprises to start fewer new investments, as not all of them will pay off at the higher cost of the loan. On the other hand, lower investment means slower economic growth today and in the future.

Inflation discourages keeping savings in money and, as a result, reduces the pool of funds used by banks to finance loans. People fearing rising prices give up forms of saving that may not fully compensate for losses resulting from inflation.

In general, due to all of the aspects discussed above, as well as other mechanisms not mentioned in the article, inflation imposes an additional tax on people and enterprises, invisible without a closer inspection. It has negative effects on the economic growth as it discourages people from working and saving, and companies from making new investments. On the contrary, low and stable inflation is the best contribution a central bank can make to the long-term economic growth which will not be the case in a high-inflationary environment.

■ Summary

Inflation, which has soared to multidecade highs in years 2021-2022, has been regarded as the most severe economic problem, prompting rapid monetary policy tightening and squeezing household budgets. As economic theory indicates, there are many negative effects of inflation on the pace of economic growth. This article, in particular, focuses on the impact of inflation on company investment. First of all, inflation deepens uncertainty in the economic environment which may induce some entrepreneurs to postpone their investments. Others, on the other hand, may make more mistakes when deciding to invest than in conditions of price stability. Moreover, inflation hinders access to credit. It discourages keeping savings in cash and, consequently, reduces the pool of funds used by banks to finance loans. Studies also show that high inflation is more detrimental to the long-term development of economy than an increase in central bank interest rates, which inhibits the growth of inflation. Therefore, it is crucial for a central bank to ensure price stability in the country and a low level of inflation, which constitutes the best contribution it can make to the long-term economic growth.

■ Key words

inflation, economic growth, investment

■ Streszczenie

Inflacja, która osiągnęła w latach 2021–2022 maksymalne poziomy z wielu dziesięcioleci, została uznana za najbardziej dotkliwy problem gospodarczy, skłaniając do szybkiego zacieśniania polityki pieniężnej i uszczuplania budżetów

gospodarstw domowych. Jak wskazuje teoria ekonomii, istnieje wiele skutków inflacji, negatywnych dla tempa wzrostu gospodarczego.

Ten artykuł koncentruje się w szczególności na wpływie inflacji na inwestycje przedsiębiorstw. Przede wszystkim inflacja pogłębia niepewność w otoczeniu gospodarczym, co może skłonić część przedsiębiorców do odkładania inwestycji w czasie. Inni natomiast mogą popełnić więcej błędów, decydując się na inwestycje w okresie niepewności, niż w warunkach stabilności cen. Ponadto inflacja utrudnia dostęp do kredytu. Zniechęca do trzymania oszczędności w pieniądzu i w efekcie zmniejsza pulę środków wykorzystywanych przez banki na finansowanie kredytów. Badania pokazują również, że wysoka inflacja jest bardziej szkodliwa dla długoterminowego rozwoju gospodarki, niż podwyżka stóp procentowych banku centralnego, która hamuje wzrost inflacji. Dlatego tak ważne jest, aby bank centralny zapewniał stabilność cen w kraju i niski poziom inflacji, bowiem stanowi to najlepszy wkład, jaki może on wnieść do długofalowego wzrostu gospodarczego.

■ Słowa kluczowe

inflacja, wzrost gospodarczy, inwestycje

■ Bibliography

Literature

Ciżkowicz P., Rzońca A., *Ile kosztuje nas inflacja?*, „Zeszyty FOR” 2009, nr 8.

Ciżkowicz P., Rzońca A., *Wzrost inflacji zaszkodzi inwestycjom*, „Rzeczpospolita”, 15 października 2010.

Countering the Cost-of-Living Crisis, “World Economic Outlook” 2022, International Monetary Funds.

Eberly J., *Comment on Pindyck and Solimano*, “NBER Macroeconomics Annual” 1993.

Graj D., *W obronie Rady Polityki Pieniężnej*, „Rzeczpospolita”, 13 grudnia 2012. „OECD Economic Outlook” 2022.

Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P., *Rozmowy z wybitnymi ekonomistami*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1998.

Netography

Effects of inflation on investment, “Wealth Management” 2022, <https://www.usbank.com/financialiq/invest-your-money/investment-strategies/effects-of-inflation-on-investments.html>.

Hancock J., *How does inflation affect investment*, <https://www.jhinvestments.com/viewpoints/investing-basics/how-does-inflation-affect-investments>.

How do interests rates affect investment?, "Wealth Management" 2022, <https://www.usbank.com/financialiq/invest-your-money/investment-strategies/how-do-interest-rates-affect-investments.html>.

Piotr Ptak

dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0002-0784-595X

ZWIĄZKI POLITYKI I ADMINISTRACJI W ZARZĄDZANIU

■ Wstęp

W praktyce najprościej jest stwierdzić, że można źle prowadzić politykę, ale dobrze administrować sprawami państwa. Równie prosto jest stwierdzić, że można dobrze prowadzić politykę, ale źle administrować. Wydaje się, że najlepszą odpowiedzią, niezależnie od tego, jaką dyscyplinę naukową będziemy prezentować, jest stwierdzenie, że różnica zasadza się w tym, iż administracja zaspokaja potrzeby społeczne, a polityka – nie¹.

Administrację można lubić lub nie lubić, ale nie da się bez niej żyć. Z nią zaczynamy swój los w państwie – akt urodzenia, z nią też kończymy – akt zgonu. Po drodze jest wiele innych aktów administracyjnych, w tym m.in. świadectwo maturalne, prawo jazdy, dyplom ukończenia wyższej uczelni, akt ślubu, akt urodzin dziecka, akt zgonu bliskich, a także jeszcze wiele innych dokumentów, które może nam wydać tylko i wyłącznie administracja. To decyduje o jej doniosłości jako struktury i doniosłości pracy (ale i odpowiedzialności) zatrudnionych w niej urzędników, dla których załatwienie naszych indywidualnych, momentami drażliwych potrzeb jest rutynowym działaniem. Tym bardziej, że decyzje administracyjne są umiejscowione terytorialnie i działowo. W konsekwencji konkretną sprawę można załatwić tylko w konkretnym miejscu².

Obszary zainteresowań dyscyplin naukowych w badaniach

Kontekst socjologiczny badań nad związkami administracji i polityki³

To niezwykle trudne zagadnienie. Administrowanie stanowi zjawisko społeczne. Badając administrowanie, należałoby wydzielić jego cechy przedmiotowe poprzez

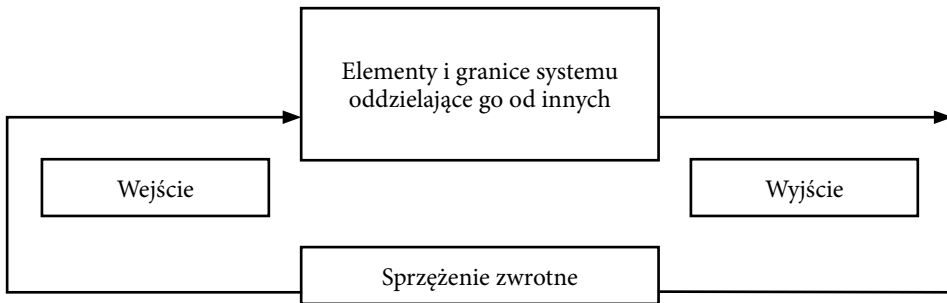
¹ G. Rydlewski, *Modernizacja administracji. Studium polityk administracyjnych w Polsce*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2015, s. 17 i nast.

² Szerzej: J. Jeżewski, *Polityka administracyjna. Zagadnienia podstawowe w: Administracja publiczna*, red. J. Boć, Kolonia Limited, Wrocław 2002.

³ Zastosowałem podział wskazany przez J. Bocia i A. Błasia, *Pojęcia w: Ibidem*, s. 7 i nast.

wskazanie tych, które wykazują stabilność w czasie. Jednak tak jak nasze oczekiwania się zmieniają, tak administracja stale ewoluuje. W przeszłości nikt tego jednak nie analizował w tym kontekście. Zarządzanie niewolnikami lub ściąganie podatków nie było łączone z administrowaniem, ale ze służbą cesarowi. Można pójść dalej – czy w ramach socjologii powinniśmy definiować administrację, czy ją opisywać w ramach wskazania elementów odróżniających ją od innych zjawisk. Wydaje się, że podejście socjologiczne jest na tyle szerokie, że nie da się zbudować jednolitej definicji administracji. Przydatne może być zastosowanie modelu systemowego, kiedy mówimy, czym administracja nie jest jako system. Analizujemy, jak otoczenie wpływa na jego funkcjonowanie, co system ten zrobił z danymi oddziaływaniami i jak ustosunkował się wobec otoczenia, czyli poprzez tzw. sprzężenie zwrotne, które ponownie oddziałuje na system itd. (rys. 1).

Rys. 1. Model metody systemowej w badaniach



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://metodologiasapiens.com/pl/metodos/metodo-sistemico> [dostęp: 7.06.2024].

Kontekst prawny badań nad związkami administracji i polityki

Generalnie administracja jest powołana do kształtowania zewnętrznych stosunków społecznych, a więc stosunków między obywatelem a państwem. Jeżeli tak, to punktem odniesienia analizy prawnej funkcjonowania administracji jest adekwatność podejmowanych przez nią działań w stosunku do obowiązujących przepisów prawnych. Każde działanie może zostać zatem poddane procesowi sądowemu, prowadzonemu w kontekście jego zgodności z prawem, a nie zgodności z celami politycznymi rządzącego (rządzących) ugrupowań politycznych. Zagadnienie to jest ważne z dwóch powodów. Z założenia przecież administracja miała służyć przede wszystkim państwu, a nie zmieniającym się ekipom politycznym.

Kolejnym elementem wymagającym oddzielnej analizy jest upolitycznienie administracji i jej upartyjnienie. Miała przecież być ona strukturą, pozwalającą

zachować tzw. pamięć systemową (w tym znaczeniu, że „rządy się zmieniają, a administracja trwa”). Nie oznacza to bynajmniej braku podporządkowania administracji zmieniającym się szefom politycznym. Taki stan występował zawsze. To tylko kwestia zakresu. Teoretycznie administracja powinna być ekspertem w zakresie stosowanego przez siebie prawa materialnego i formalnego, a więc procedur. Działa bowiem w granicach i w wykonaniu prawa, ale prawo to nic innego, jak wynik konsensusu osiągniętego w ramach większości parlamentarnej i jego treść może ulec zmianie wraz z ukształtowaniem się nowej większości. Natomiast treść przepisów i procedury nie są dane raz na zawsze. Ponadto prawo nie jest w stanie przewidzieć wszystkich indywidualnych sytuacji i musi być w nim zawarta pewna swoboda w podjęciu decyzji w indywidualnych, niestandardowych sytuacjach⁴.

Na tym gruncie powstaje dylemat, na ile prawo powinno być ogólne, a na ile szczegółowe. Trudne jest tu wyznaczenie granicy. Faktem pozostaje, że ogólnikowość prawa wzmacnia pozycję władzy wykonawczej i uznaniowość jej decyzji podczas kreowania przepisów wykonawczych, a więc i wzmacnia upartyjnienie działań administracji. Faktem też jest, że tego typu podejście stabilizuje prawo na poziomie ustaw, które nie wymagają w tej sytuacji częstych nowelizacji. Umożliwia to także elastyczne podejście w zaspokajaniu indywidualnych potrzeb obywateli.

Projekty aktów prawnych są tworzone przez upartyjnione resorty⁵. O ile w ustroju z większościowym systemem rozdziału mandatów sprawa jest transparentna (bo zwycięzca bierze wszystko), o tyle pragmatyka komplikuje się w systemach z proporcjonalnym rozdziałem mandatów. Tam z reguły utworzenie koalicji większościowej wymaga porozumienia kilku partii⁶. Może ono zostać zawarte przed wyborami, jak w przypadku mariażu partii Prawo i Sprawiedliwość (PiS) i Suwerennej Polski (nie występowali jako koalicja, a jedynie w ramach udostępnienia miejsc na liście) albo – po wyborach. Za każdym razem głównym przedmiotem negocjacji jest podział resortów.

⁴ Zwraca na to uwagę zarówno K.W. Kumaniecki, *Akt administracyjny. Studya nad istotą aktu administracyjnego z uwzględnieniem zasadniczego orzecznictwa Austriackiego Trybunału Administracyjnego*, Nakładem autora z Drukarni Związkowej Kraków 1913, s. 8 i nast., jak i F. Longchamps, *Założenia nauki administracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1994, s. 48 i nast.

⁵ Na marginesie: przy proporcjonalnym systemie rozdziału mandatów obsadzenie resortów, a w konsekwencji i stanowisk administracyjnych, jest wynikiem umowy koalicyjnej.

⁶ Są wyjątki. W Polsce zdarzyło się to pierwszy raz po ponad dwudziestu latach od chwili transformacji ustrojowej, kiedy do władzy doszła koalicja prawicowa na czele z Prawem i Sprawiedliwością.

Projekty ustaw przygotowuje administracja ministerialna. Skoro więc zajęcie stanowiska szefa resortu jest wynikiem międzypartyjnych negocjacji (prowadzonych dla utworzenia w parlamencie większości zdolnej do rządzenia), to i przedstawiane potem projekty ustaw, a przede wszystkim akty wykonawcze, mają charakter odzwierciedlający interesy poszczególnych partii⁷. Nader często dana sprawa jest regulowana przez kilka nieskoordynowanych ze sobą aktów. W sytuacji wątpliwości i dla własnego bezpieczeństwa, urzędnik prosi zwierzchnika o sugestię, który akt należy zastosować.

Administracja jest strukturą hierarchiczną. Na jej czele stoi zawsze osoba z nadania politycznego (minister), która wydaje polityczną interpretację obowiązujących przepisów prawa. Mówiąc inaczej – administracja działa w granicach i w wykonaniu prawa, ale polityk wskazuje, co obowiązuje i co należy stosować. Administracja działa zatem w oparciu o polityczną interpretację prawa.

Opowiedzenie się za szczególnością prawa też ma swoje minusy. Z jednej strony ograniczałoby ono swobodę działania administracji, z drugiej sprawiało, że jeżeli sprawa nie jest uregulowana w prawie – to nie występuje, a zatem nie ma podstaw do podjęcia jej rozwiązania.

Niezależnie od tego, formalizacja obejmuje wyznaczenie zewnętrznych działań administracji, jej relacji z celami wewnętrznymi, określenie wewnętrznej struktury i relacji między jednostkami oraz określenie zasad funkcjonowania poszczególnych elementów w formie aktów prawnych. Administrowanie zawsze jest przedmiotem normowania prawnego. Nie zmienia to sytuacji, w której w ramach arystotelesowsko-monteskuszowskiego trójpodziału władzy administracja i jej działania zawsze są upartyjnione.

Kontekst politologiczny

Chyba najszerszy kontekst, który obejmuje wszystko to, co w prawie nie zostało określone, ale co występuje w praktyce życia politycznego. Jako przykład można wskazać kilka zagadnień.

Pierwszym jest analiza zachowań przedwyborczych, w tym wyjaśnienie filozofii tworzenia programów wyborczych i planowania obsady stanowisk w administracji przez poszczególne ugrupowania/koalicje. Drugie to stanowiąca kontynuację tego punktu zasada w postaci ustalenia odwoływania i obsadzania stanowisk w sytuacji, gdy nie jest to uregulowane w prawie. Obsadzanie stanowiska

⁷ Warto zauważyć, że z reguły (poza przypadkami z Niemiec) tworzone są tzw. koalicje oszczędne. Tzn. partia chcąca zwyciężyć lub partia zwycięska dobiera sobie partnerów słabych, którzy zapewnią jej wzrost poparcia (jeśli koalicja utworzona jest przed wyborami) lub minimalne przekroczenie wielkości niezbędnej dla uzyskania większości.

ministra jest uregulowane, ale np. referenta wynika z wewnętrznych przepisów resortu (jego struktury administracyjnej). Trzecie to określenie sposobów i treści wpływów, jakie mogą być wywierane na organy publiczne i ich pracowników, w zakresie stosunków nieuregulowanych powszechnie obowiązującym prawem. Po czwarte – wpływ merytoryczny na działania podejmowane przez administrację. Po piąte – pola przekształceń podjętych decyzji. Po szóste – swoboda przyspieszania lub opóźniania decyzji politycznych. Po siódme – kolejność i tempo realizacji reform.

Niezależnie jednak od dyscypliny, wszystkie opisy administracji odnoszą się do uwzględnienia pięciu kwestii, chociaż z różnie położonymi akcentami. Są nimi:

1. Podmiot działania – ze wskazaniem na państwo; skutki działania zawsze są przypisywane państwu.
2. Cel działania – ze wskazaniem na zaspokojenie potrzeb społecznych.
3. Przedmiot działania – ze wskazaniem na zbiór indywidualnych potrzeb wynikających ze współżycia społecznego. Nie chodzi o indywidualnie zgłaszane i postulowane potrzeby, ale te, które są właściwe wszystkim (wspólne) w konkretnym momencie.
4. Sposób działania – ze wskazaniem na aktywność poprzez zawisłe organy.
5. Adresat działania – ze wskazaniem na obywatela.

W historii polskiej nauki opis administracji ulegał także ewolucji⁸. Na podstawie badań z okresu międzywojennego Stanisław Kasznica pisał, że administracja to ta część działania państwa, która pozostaje po wyeliminowaniu stanowienia prawa i sądenia⁹. W okresie socjalizmu badania nad administracją były niemile widziane, ponieważ sprowadzały się do badania władzy. Obecnie dominuje podejście, że jest to system podmiotów posiadających kompetencje kierownicze i organizatorskie w stosunku do podporządkowanych podmiotów i społeczeństwa. To ważne, bo administracja – o czym była już mowa – reguluje stosunki zewnętrzne (państwo-obywatel), ale przez swą wspomnianą hierarchiczną strukturę reguluje także stosunki wewnętrzne, a zatem wewnątrz siebie. Skoro tak, to w układzie praktycznym mamy trzy podejścia potrzebne do rozumienia administracji.

⁸ J. Boć, T. Kuta, *Prawo administracyjne. Zagadnienia ogólne*, PWN, Warszawa 1984, s. 12 i nast.; także: J. Boć, A. Błaś, *Pojęcia...*, *op.cit.*, s. 21 i nast.; E. Ochendowski, *Prawo administracyjne, część ogólna*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2000, s. 55 i nast.

⁹ Szerzej: S. Kasznica, *Polskie prawo administracyjne. Pojęcia i instytucje zasadnicze*, Księgarnia Akademicka. Spółdzielnia z odp. udz., Poznań 1946.

Pierwszym jest sprowadzenie administracji do struktury administracyjnej, a więc zespołu różnorodnych jednostek powiązanych z organami, które dysponują określonymi kompetencjami wynikającymi z ustaw. Pozycja administracji danego szczebla w całym systemie pozostaje uzależniona od pozycji ustrojowej organu, do którego jest przywiązana, ale także przyznanych kompetencji, oraz w dalszej kolejności – zadań i zakresu działania.

Drugim jest sprowadzenie administracji do rodzaju działalności nakierowanej na realizację zadań publicznych, jaką prowadzi państwo albo samorzady będące elementem jego władzy wykonawczej. W sytuacji, gdy prowadzi ją zarówno państwo, jak i samorząd, mówimy o administracji publicznej, gdy tylko państwo – o administracji rządowej, a gdy samorząd – o administracji samorządowej. Podział ten jest o tyle ważny, że pewne sprawy odniesione zostały do zadań i zakresu działania zarówno administracji rządowej, jak i samorządowej, chociaż struktury administracyjne państwa i samorządu różnią się kompetencjami. Zdublowania zadań i zakresu działania nie należy ujmować jednak w uproszczonych kategoriach, czyli tzw. centralizacji władzy. Są pewne sfery działania państwa, które znajdują się blisko obywatela, a więc powinny znaleźć się w gestii samorządu, których jednak (z uwagi chociażby na koszty realizacji) samorząd nie udźwignie w swoim budżecie. Do takich kwestii należą ekologia i oczyszczanie rzek. Aby osiągnąć sukces i załatwić tę sprawę, oczyszczalnie muszą być przecież zbudowane na całym nurcie rzeki, a nie tylko w jednej gminie. Są to inwestycje kosztochłonne, a korzyści nie będą widoczne w skali jednego pokolenia. Samorząd ma o to dbać, ale niezbędna jest koordynacja i wspomoczenie ze strony administracji państwowej.

Trzecim podejściem jest sprowadzenie administracji do zespołu osób zatrudnionych w strukturach organizacyjnych państwa (samorządu) w oparciu o wybór, powołanie, mianowanie lub umowę o pracę. Zespołu, który zaspokaja potrzeby społeczne.

Przedmiotem odrębnych rozważań są przy tej okazji dwa zagadnienia. Po pierwsze – czy forma zatrudnienia jest właściwa dla danego stanowiska¹⁰. Nie wdając się w głębsze rozważania, obsadzanie go w oparciu o wybór sprowadza się do tego, że osoba je zajmująca myśli głównie o reelekcji. Podejmuje się zatem wykonywanie zadań nośnych propagandowo, a pomija sprawy niepopularne, choć konieczne do załatwienia. W przypadku ograniczenia liczby sprawowanych kadencji, podczas ostatniej zajmuje się poszukiwaniem swojego miejsca na przyszłość.

¹⁰ J. Boć, *Struktury w: Administracja publiczna...*, op. cit, s. 164 i nast.

Zatrudnienie w oparciu o powołanie – z uwagi na niestabilność statusu – wymusza „wierność” polityczną. I tym razem nie dobro społeczne jest najważniejsze, ale indywidualnie pojmowany personalny interes urzędnika administracyjnego, który zrobi wszystko, aby nie zostać odwołanym z dnia na dzień.

Zatrudnienie na zasadzie mianowania jest idealnym rozwiązaniem dla pracownika administracji, którego w zależności od resortu można odwołać tylko w ściśle określonych prawem sytuacjach. Tutaj wkraczamy jednak w kwestie wynagrodzenia. Można bowiem nic nie robić, zwracając uwagę tylko na to, by nie naruszyć prawa, co uprawniałoby pracodawcę do zwolnienia z pracy. Niccolo Machiavelli w traktacie *Książę* (w rozważaniach zawartych w części trzynastej traktatu: *O wojskach pomocniczych, mieszanych i narodowych* oraz w części czternastej: *Przepisy dla księcia co do wojskowości*) doszedł do wniosku, że jeżeli ktoś chce, aby inny był mu oddany, musi dać mu tyle, by nie musiał on szukać u innych¹¹. Mówiąc inaczej – aby przed próbą współpracy z innymi zastanowił się, czy warto utracić to, co się posiada.

Już z tych krótkich rozważań widać, że administracja permanentnie powiązana jest z polityką, a polityka jest zainteresowana władztwem nad administracją. Józef Stalin otwarcie pisał, że władze w państwie mają ci, w rękach których znajduje się administracja¹².

Odrębnym, ale wbrew pozorom nie pobocznym zagadnieniem, jest ułomność języka polskiego. W słownikach języków anglosaskich istnieją trzy terminy: *politics* i *policy*, które łączą się we wspólnym przymiotniku *political*¹³. *Politics* obejmuje działania związane ze zorganizowanym i zamierzonym dążeniem do zdobycia władzy i realizacji celów ogólnospołecznych, w praktyce partyjnych. W tej perspektywie polityczne powiązanie polityki z administracją jest w pełni zrozumiałe. Występuje jednak drugie słowo – *policy* – obejmujące dowolne, praktyczne aspekty rządzenia. Mogą to być problemy np.: ochrony zdrowia, edukacji itp. Przypomina to zatem zarządzanie, a nie sprawowanie władzy w układzie administrowania przekazanym majątkiem. W tej perspektywie administracja może, ale nie musi być (i nie powinna być) upolityczniona w znaczeniu *politics*. W języku polskim wszystko sprowadza się do jednego słowa *polityka* we wszystkich odmianach.

¹¹ <https://wolnelektury.pl/media/book/pdf/machiavelli-traktat-o-ksieciu.pdf> [dostęp: 01.06.2024].

¹² Szerzej: J. Stalin, *Dzieła*, t. 5, s. 12, Książka i Wiedza, Warszawa 1950.

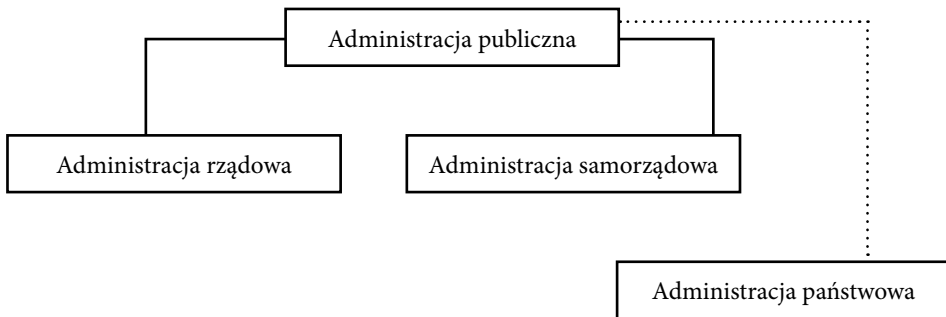
¹³ D. Robertson, *Dictionary of Politics*, Penguin Books, London 1986; *Oxford Learners Word-finder Dictionary*, H. Trappes-Lomax, Oxford University Press, Oksford 1997; *Angielsko-polski i polsko-angielski glosariusz terminów i pojęć używanych w europejskich programach współpracy w dziedzinie edukacji*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.

Warto przy tym zastanowić się nad współczesnymi trudnościami (i ich przesłankami) rozumienia tego zagadnienia w oddzieleniu administracji od polityki i polityki od upartyjnienia. Najprostsze rozróżnienie jest takie, że polityka to wybór wartości, a upartyjnienie to działalność na rzecz partykularnego interesu określonego (lub określonych) ugrupowań politycznych. W mojej ocenie należy wskazać na istotę kilku zjawisk.

Po pierwsze – administracja zawsze działa w ramach pragmatyki realizacji rozwiązań ustrojowych, ustanowionych przez określone ugrupowania polityczne. Polityczne (partyjne) podejście delimituje zarówno formalne, jak i realne podejście do rozpatrywanych zagadnień. W świadomości każdego z nas, a więc i elit politycznych, zakorzenione są określone zachowania i przyzwyczajenia w ocenie ich aktywności. Np. administracja resortowa ma wspierać ministra w jego aktywności. W okresie socjalizmu było to bardziej transparentne. Otwarcie wskazywano, że mamy do czynienia z dwoma aparatami władzy: partyjnym (kierującym) i państwowym (wykonawczym)¹⁴.

Generalnie mamy dwa rodzaje administracji: administrację publiczną, na którą składa się administracja rządowa i samorządowa, oraz administrację państwową, która nie mieści się ani w administracji rządowej, ani w administracji samorządowej. Taki charakter ma na przykład administracja urzędu prezydenta, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, administracja Rzecznika Praw Obywatelskich, administracja Krajowej Rady Sądownictwa¹⁵ (rys. 2).

Rys. 2. Rodzaje administracji



Źródło: opracowanie własne na podstawie obowiązującego ustawodawstwa.

¹⁴ Przemówienie I Sekretarza KC PZPR otwierające VII Zjazd PZPR, www.bibliotekacyfrowa.eu/content [dostęp: 29.05.20024].

¹⁵ L. Garlicki, *Prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 313–154.

Najszerzym pojęciem jest administracja publiczna. Obejmuje ona wszystkie rodzaje administracji. O jej istocie decydują: przedmiot (realizacja interesu publicznego na podstawie ustaw), podmiot (różne organy i struktury) oraz funkcje. Gdy jednak podejmiemy się analizowania tych administracji, pamiętać trzeba, że akcentując przedmiot i funkcje, *de facto* wchodzimy w sferę prawa administracyjnego, zaś skupiając uwagę na podmiocie – wkraczamy w sferę nauki o administracji.

Pierwszy rodzaj administracji stanowi administracja rządowa¹⁶, w skład której wchodzi organy, urzędy i instytucje o charakterze centralnym i terenowym. Struktura ta jest złożona, bowiem w ramach administracji terenowej mamy administrację ogólną – wojewodę, administrację zespoloną i niezespoloną (rys. 3).

Rys. 3. Administracja rządowa

Rządowa administracja centralna	Rządowa administracja terenowa
Rząd i Kancelaria Prezesa Rady Ministrów	Rządowa administracja ogólna – wojewoda
Ministerstwa	Rządowa administracja zespoloną
Urzędy centralne	Rządowa administracja niezespoloną
Państwowe jednostki organizacyjne	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustaw.

Drugi rodzaj to administracja samorządowa. Działa na wszystkich trzech szczeblach podziału administracyjno-terytorialnego państwa, a zatem w gminie, powiecie i w województwie. W gminie i powiecie jest samodzielna i autonomiczna, w województwie musi współdziałać z terenową administracją rządową. Administracja samorządowa może pracować samodzielnie, z tym, że państwo zawarowało sobie nadzór nad ich działaniami z punktu widzenia legalizmu. Sprawuje go Prezes Rady Ministrów, wojewodowie, a w kwestiach finansowych – Regionalne Izby Obrachunkowe.

Administracja samorządowa – trojakiemu rodzaju zadania

Zadania własne, a więc te, które zostały jej przypisane z mocy ustawy, to zadania, które samorządy realizują z własnych środków, na własną odpowiedzialność i w swoim imieniu. Tutaj pojawia się kolejny problem. Z uwagi na

¹⁶ Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej, Dz.U. 1997, nr 141, poz. 943; www.isop.sejm.gov.pl [dostęp: 2.06.2024].

równość wszystkich obywateli ustawodawca stworzył jednolity katalog zadań do realizacji przez samorządy na poziomie poszczególnych szczebli podziału administracyjno-terytorialnego. I w tym kontekście jest to rozwiązanie ze wszech miar zasadne, bo wszyscy mają takie same potrzeby. Rzecz jednak w tym, że gminy, powiaty i województwa nie mają jednakowej siły materialnej, a więc realizacja pełni zadań wymaga zapożyczenia się w upartyjnionych resortach lub u upartyjnionych wojewodów. Do samorządów wkracza polityka partyjna, a przewidywana decentralizacja zamienia się w recentralizację.

Zadania zlecone to zadania, które co prawda należą do administracji samorządowej, ale dla efektywności realizacji zostały przypisane samorządom wraz z obowiązkiem ich finansowania przez budżet państwa (spisy ludności, wybory, referenda itd.)

Zadania powierzone stanowią interesującą kategorię, która występuje w ustawie o samorządzie powiatowym. Są podobne do zadań zleconych, jednak nie przewiduje się wymogu zapewnienia środków na ich wykonanie.

■ Podsumowanie

Z założenia administracja miała służyć przede wszystkim państwu, a nie zmieniającym się ekipom politycznym. Miała to być tzw. pamięć systemowa, w takim znaczeniu, że „rządy się zmieniają, a administracja trwa”. Nie oznacza to bynajmniej braku podporządkowania administracji zmieniającym się szefom politycznym. Taki stan występował zawsze, to jedynie kwestia zakresu. Teoretycznie administracja powinna być ekspertem w zakresie stosowanego przez siebie prawa materialnego i formalnego, a więc procedur. Działa bowiem w granicach i w wykonaniu prawa. Ale prawo w tym wypadku to nic innego, jak wynik konsensusu osiągniętego w ramach większości parlamentarnej – jego treść może ulec zmianie wraz z ukształtowaniem się nowej większości, treść przepisów i procedury nie są więc dane raz na zawsze.

W wielu państwach występuje proporcjonalny system rozdziału mandatów, a to oznacza, że zwycięzca – aby rządzić – z reguły musi szukać koalicjantów. Chociaż może się zdarzyć, że pozostałe partie szybko utworzą własną koalicję z pominięciem zwycięzcy i tym samym – woli narodu. Partie dysponują tylko jednym „towarem przetargowym”, jakim jest obsadzenie resortów i spółek. Te zaś w konsekwencji stają się upartyjnione, podobnie jak projekty tworzonych przez nie ustaw i akty wykonawcze. Jedno zagadnienie może być uregulowane w kilku aktach wykonawczych, wydanych przez różne upartyjnione resorty.

W tej sytuacji urzędnik zobligowany jest do stosowania przepisów wskazanych przez swojego zwierzchnika. W ten sposób administracja, ale i całe państwo zaczynają działać w oparciu o polityczną interpretację prawa.

■ Streszczenie

Administracja i polityka mają skomplikowane oblicza. Są złożone wewnętrznie i zmienne w czasie. Niezależnie od tego w każdym momencie są związane z państwem i jego ustrojem politycznym oraz obywatelem. Polityka ma przy tym jeszcze inny wymiar, który komplikuje analizę jej związków z administracją. Jest nim upartyjnienie polityki. Jest to zagadnienie złożone.

Powszechnie odwołujemy się do Arystotelesa i Monteskiusza i ich (podmiotowego i przedmiotowego) trójpodziału władzy oraz stwierdzenia, że administracja działa w granicach i w wykonaniu prawa. Pragmatyka dnia codziennego pokazuje jednak, że nie ma to zastosowania. Nie można oddzielić władzy wykonawczej ani sędowniczej od ustawodawczej, skoro pierwszą definiujemy jako działającą w granicach i w wykonaniu prawa, a drugą – że orzeka w oparciu o konstytucję i ustawy. Są zatem funkcjonalnie powiązane z władzą ustawodawczą. W materiale dążę do wskazania wrażliwych elementów łączenia administracji z polityką, w tym z polityką upartyjniałą. Oraz do wskazania stałych elementów ustroju, które nie zawsze są zgodne z intencjami jego twórców.

■ Słowa kluczowe

administracja, polityka, upartyjnienie, urzędnicy, prawo, ordynacja wyborcza, proporcjonalny rozdział mandatów

■ Summary

Administration and politics have complicated faces. They are internally complex and variable over time. Nevertheless, they are at all times connected with the state and its political system. Politics involves yet another aspects that makes the analysis of its relationship with administration more complicated. It is the partisanization of politics. A complex issue, hence “a few considerations” in the title. We commonly refer to Aristotle and Montesquieu and their (subjective and

objective) tripartite separation of powers, as well as the statement that administration acts within the limits and execution of the law. However, the pragmatics of everyday life shows that such state does not apply. It is impossible to separate the executive or judicial powers from the legislature, since the former is defined as acting within the limits and in the execution of the law, while the latter as adjudicating on the basis of the Constitution and acts of law. They are therefore functionally linked to the legislative power. In the material, I aim to identify the sensitive elements of the connection between administration and politics, including partisanized politics as well as to indicate the permanent elements of the system that are not always in line with the intentions of its creators.

■ Key words

administration, politics, partisanization, civil servants, law, electoral law, proportional distribution of seats

■ Bibliografia

Literatura

- Administracja publiczna*, red. J. Boć, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- Angielsko-polski i polsko-angielski glosariusz terminów i pojęć używanych w europejskich programach współpracy w dziedzinie edukacji*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
- Boć J., Błaś A., *Pojęcia w: Administracja publiczna*, red. J. Boć, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- Boć J., Kuta T., *Prawo administracyjne. Zagadnienia ogólne*, PWN, Warszawa 1984.
- Boć J., *Struktury*, w: *Administracja publiczna*, red. J. Boć, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- Garlicki L., *Prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Jeżewski J., *Polityka administracyjna. Zagadnienia podstawowe w: Administracja publiczna*, red. J. Boć, Kolonia Limited, Wrocław 2002.
- Kasznicza S., *Polskie prawo administracyjne. Pojęcia i instytucje zasadnicze*, Księgarnia Akademicka. Spółdzielnia z odp. udz., Poznań 1946.
- Kumaniecki K.W., *Akt administracyjny. Studya nad istotą aktu administracyjnego z uwzględnieniem zasadniczego orzecznictwa Austriackiego Trybunału Administracyjnego*, Nakładem autora z Drukarni Związkowej, Kraków 1913.
- Longchamps F., *Założenia nauki administracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1994

-
- Ochendowski E., *Prawo administracyjne, część ogólna*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2000.
- Robertson D., *Dictionary of Politics*, Penguin Books, London 1986.
- Rydlewski G., *Modernizacja administracji. Studium polityk administracyjnych w Polsce*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2015.
- Stalin J., *Dzieła*, t. 5, Książka i Wiedza, Warszawa 1950.
- Trappes-Lomax H., *Oxford Learners Wordfinder Dictionary*, Oxford University Press, Oksford 1997.

Netografia

<https://wolnelektury.pl/media/book/pdf/machiavelli-traktat-o-ksieciu.pdf>.

Przemówienie I Sekretarza KC PZPR otwierające VII Zjazd PZPR, www.bibliotekacyfrowa.eu/content.

Jacek Zieliński

prof. dr hab., Uniwersytet w Siedlcach

ORCID: 0000-0002-5630-0606

Mirosław J. Bednarski
Wojciech Krajewski

BEZPIECZEŃSTWO SPOŁECZNE A DOSTĘPNOŚĆ DO ŚRODKÓW ODURZAJĄCYCH ORAZ SUBSTANCJI PSYCHOTROPOWYCH

■ Wstęp

Zagwarantowanie bezpieczeństwa jest istotnym elementem polityki państwa. Jest ono opisywane zarówno jako stan, tj. poczucie bezpieczeństwa osiągnięte przez podmiot oraz jako proces, będący naturalnym (a także operatywnym) zapewnieniem podmiotowi bezpieczeństwa¹. Jedną z definicji bezpieczeństwa narodowego stanowi, że jest ono naturalną potrzebą egzystencjalną, pierwotną wartością jednostki, społeczności lokalnych oraz państwa, a jednocześnie nadrzędnym celem funkcjonalnym we wszystkich regionach i na wszelkich poziomach państwa i społeczeństwa².

Jolanta Itrich-Drabarek precyzuje pojęcie zabezpieczenia społecznego – zakłada ona, że pojęcie to oznacza ochronę jego członków przez państwo oraz społeczeństwo poprzez zapewnienie ładu społecznego, w którym będzie się zapobiegać konfliktom społecznym (na tle rasowym, etnicznym, majątkowym czy wyznaniowym), a nie wyłącznie społecznej oraz gospodarczej nędzy³.

Bezpieczeństwo społeczne wraz z bezpieczeństwem środowiskowym, charakteryzuje się najwyższym związkiem między społeczeństwem a jednostką. Dotyczy to zarówno grup społecznych (zbiorowości), jak i jednostek (tożsamości indywidualnej). Odnosi się do dwóch aspektów – społecznego i kulturowego.

¹ Por. S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 18, s. 20.

² Por. J. Marczak, *Współczesne pojęcie i zakres bezpieczeństwa narodowego w: Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku*, red. J. Marczak, R. Jakubczak, J. Flis, Bellona, Warszawa 2006, s. 21.

³ Por. J. Itrich-Drabarek, *Rola państwa w tworzeniu bezpieczeństwa społecznego Polaków w: Bezpieczeństwo społeczne. Pojęcie. Uwarunkowania. Wyzwania*, red. A. Skrabacz, S. Sulowski, Dom Wydawniczy Elipsa, Kraków 2012, s. 85.

Bezpieczeństwo społeczne dotyczy głównie przyczyn, motywów i mechanizmów powstawania zagrożeń⁴.

Bezpieczeństwo jest terminem interdyscyplinarnym. Badaniem jego aspektów zajmuje się wiele dziedzin nauki, co powoduje niedookreślenie tego pojęcia – każda dziedzina zajmuje się różnymi płaszczyznami tego samego problemu, jednak zgodnymi z jej dyscypliną.

Najprostsze znaczenie tego terminu można wywieść z etymologii słowa „bezpieczeństwo”, które w łacinie – *securitas* – składało się z dwóch członów: *sine* (bez) i *cura* (zmartwienie, strach, obawa). Bezpieczeństwo było więc niegdyś rozumiane jako stan braku zmartwień i strachu⁵. W najogólniejszym znaczeniu w naukach społecznych pojęcie to obejmuje zaspokajanie takich potrzeb, jak: istnienie, przetrwanie, całość, tożsamość, niezależność, spokój, posiadanie i pewność rozwoju. Dotyczy to zarówno jednostek ludzkich, grup społecznych, większych zbiorowości, jak i państw, grup państw oraz całych systemów międzynarodowych⁶. Z interdyscyplinarnością znaczenia bezpieczeństwa wiąże się jego uniwersalizm – zarówno przedmiotowy, jak i podmiotowy, gdyż przejawia się właściwie we wszystkich dziedzinach stosunków społecznych. W tym sensie, że nie można powiedzieć, jakoby w jakiegokolwiek sytuacji człowiek nie odczuwał potrzeby bezpieczeństwa i nie zgłaszał tytułu do tego należnego mu stanu. Można więc stwierdzić, że bezpieczeństwo jest oczywistym zapotrzebowaniem i interesem każdego człowieka w każdej sferze i w każdej sytuacji⁷.

Przyjmuje się, że bezpieczeństwo jest stanem preferowanym, w którym brak zagrożeń i poczucie pewności opierają się na społecznie akceptowalnym systemie prawnym i właściwie działających instytucjach aparatu państwowego. Brak zagrożenia może być badany pod kątem definiowalnych czynników. Jest więc to stan w danym momencie o charakterze obiektywnym. Drugi element pojęcia bezpieczeństwa – poczucie pewności, ma charakter subiektywny. Jest ono determinowane faktycznymi zagrożeniami, ale w zdecydowanie największym stopniu zależy od konstrukcji psychicznej jednostki, jej emocji i uwarunkowań

⁴ Por. M. Brzeziński, *Bezpieczeństwo społeczne, jako rodzaj bezpieczeństwa. Ustalenia wprowadzające w: Bezpieczeństwo społeczne...*, red. A. Skrabacz, S. Sulowski, *op. cit.*

⁵ J. Kaczmarek, A. Skowroński, *Bezpieczeństwo: Świat – Europa – Polska*, Atla2, Wrocław 1998, s. 49.

⁶ R. Zięba, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 63.

⁷ T. Jasudowicz, *Prawo do bezpieczeństwa – próba rekonstrukcji substancji międzynarodowo chronionej w: Prawne i administracyjne aspekty bezpieczeństwa osób i porządku publicznego w okresie transformacji ustrojowo-gospodarczej*, materiały z konferencji naukowej, red. S. Pikulski, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000, s. 55.

zewnątrznych. Przyjmuje się więc, że bezpieczeństwo jest: „nie tyle określonym stanem rzeczy, ile ciągłym procesem społecznym, w ramach którego podmioty działające starają się doskonalić mechanizmy zapewniające im poczucie bezpieczeństwa”⁸. Abraham Maslow umieścił potrzebę bezpieczeństwa na drugim co do ważności miejscu swojej hierarchicznej piramidy potrzeb. Ważniejsze są jedynie potrzeby fizjologiczne. Poniżej bezpieczeństwa znalazły się tzw. potrzeby wyższe: samorealizacja, przynależność. Maslow uznawał również, że sprawnie zorganizowane i dobrze funkcjonujące społeczeństwo jest warunkiem koniecznym dla zapewnienia swoim członkom poczucia bezpieczeństwa. W przypadku jego braku potrzeba bezpieczeństwa staje się głównym determinantem organizującym ludzkie zachowanie⁹.

Jan Szmyd słusznie twierdził, że bezpieczeństwo jest wartością wysoko usytuowaną w hierarchii wartości ze względu na swoją wagę i znaczenie dla każdego człowieka, nie będącą jednak wartością autoteliczną, samą w sobie, czyli godną zabiegów ze względu na nią samą. Jest natomiast wartością wyraźnie utylitarną, użytkową, tzn. będącą środkiem do osiągnięcia (zabezpieczenia) innych wartości, np. życia, zdrowia, własności itp.¹⁰.

Należy rozróżnić trzy zasadnicze podmioty, dla których istotne jest zapewnienie bezpieczeństwa: człowiek, społeczeństwo, państwo. Podmioty te są wzajemnie powiązane i nierozzerwalne, bezustannie oddziałują na siebie i poprzez wzajemny stosunek tworzą stan ogólnego bezpieczeństwa.

W literaturze naukowej i publicystyce można spotkać następujące rodzaje bezpieczeństwa o charakterze przedmiotowym: polityczne, militarne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe, ideologiczne, religijne, morskie, ekologiczne, zewnętrzne i wewnętrzne.

W innej typologii wyróżnia się dwa ujęcia rozumienia bezpieczeństwa. W pierwszym ujęciu – negatywnym, bezpieczeństwo traktowane jest jako brak zagrożeń i w tym aspekcie należy skoncentrować się na analizowaniu działania podmiotu, którego celem jest ochrona przed zagrożeniami dla istotnych wartości wewnętrznych. Drugie ujęcie jest szersze i zwane jest pozytywnym. Postrzega ono kształtowanie pewności przetrwania, posiadania i swobód rozwojowych podmiotu. Inaczej mówiąc: pierwsze podejście definiuje bezpieczeństwo

⁸ J. Kukułka, *Bezpieczeństwo a współpraca europejska, współczesność i sprzeczności interesów*, Sprawy Międzynarodowe, z. 7, Warszawa 1982, s. 24 i nast.

⁹ A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009, s. 53.

¹⁰ J. Szmyd, *Bezpieczeństwo jako wartość. Refleksja aksjologiczna i etyczna w: Zarządzanie bezpieczeństwem*. Międzynarodowa konferencja naukowa, Kraków 11–13 maja 2000, red. P. Tyrała, Kraków 2000, s. 48.

w przeciwieństwie do zagrożenia, natomiast drugie analizuje kreatywną aktywność podmiotu¹¹.

Można również inaczej wyodrębnić trzy wymiary bezpieczeństwa: podmiotowe, przedmiotowe i procesualne. W wymiarze podmiotowym bezpieczeństwo oznacza pewność istnienia i przetrwania danego podmiotu, wymiar przedmiotowy oznacza pewność stanu posiadania podmiotu oraz jego swobody rozwojowe, a procesualny – zmienność w czasie subiektywnych i obiektywnych aspektów bezpieczeństwa¹². Zgodnie z interpretacją Stanisława Kozieja podmiotem bezpieczeństwa mogą być wszystkie jednostki mające własne interesy i wyrażające ambicje ich realizacji. Mogą to być pojedyncze osoby, różne grupy społeczne, narody, społeczności międzynarodowe i wreszcie – cała ludzkość. Stosownie do tego możemy wyodrębnić różne rodzaje bezpieczeństwa: indywidualne (personalne), grupowe (rodowe, plemienne), narodowe (państwowe), międzynarodowe (regionalne, globalne). Bezpieczeństwo przejawia się we wszystkich dziedzinach aktywności podmiotu.

Bezpieczeństwo i rozwój to dwa podstawowe wymiary istnienia jednostek i całych społeczności, w tym społeczności zorganizowanych w państwa lub organizacje międzynarodowe. Te dwa wymiary wzajemnie się warunkują; bez bezpieczeństwa nie ma rozwoju, rozwój zaś ułatwia zapewnianie bezpieczeństwa.

Według Jerzego Stańczyka bezpieczeństwo ma wiele definicji¹³. Najczęściej bezpieczeństwo definiowane jest zarówno jako stan (osiągnięte poczucie bezpieczeństwa danego podmiotu), jak i proces (zapewnianie poczucia bezpieczeństwa podmiotu). Bardziej praktyczne jest podejście drugie, odzwierciedlające naturalny, dynamiczny charakter zjawiska bezpieczeństwa. Charakterystyczne dla Stańczyka jest powiązanie pojęć bezpieczeństwa i dynamiki rozwoju. W tym sensie bezpieczeństwo danego podmiotu to ta dziedzina jego aktywności, której treścią jest zapewnianie możliwości przetrwania (egzystencji) i swobody realizacji własnych interesów w niebezpiecznym środowisku, w szczególności poprzez wykorzystywanie szans (okoliczności sprzyjających), stawianie czoła wyzwaniom, redukcja ryzyka oraz przeciwdziałanie wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla podmiotu i jego interesów. Obecnie coraz częściej mamy jednak do czynienia ze stanem, w którym problematyka bezpieczeństwa leży w kompetencjach jednocześnie wielu podmiotów państwowych. Stąd też mówimy o transsektorowości współczesnego bezpieczeństwa. Zarysowała się

¹¹ R. Zięba, *Instytucjonalizacja...*, *op. cit.*, s. 58 i nast.

¹² *Ibidem*, s. 60 i nast.

¹³ J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1996, s. 45 i nast.

obecnie tendencja, aby przez bezpieczeństwo państwa rozumieć wszystko, co może mieć jakikolwiek związek z zagrożeniem państwa i jego społeczeństwa, a tym samym – pojedynczego człowieka.

Przetrwanie państwa jako niezależnej jednostki politycznej, narodu jako wyróżnionej grupy etnicznej, biologiczne przeżycie ludności państwa to naczelne wartości, dla których każde państwo gotowe jest poświęcić inne¹⁴.

W sensie psychologicznym bezpieczeństwo jest wartością podstawową, podobnie jak potrzeba. Wartością nazywamy to, co człowiek najbardziej ceni, ma dla niego znaczenie i jest mu bliskie, np. uczciwość, sprawiedliwość społeczna, życie w zgodzie z naturą, czyli abstrakcyjne cele i zasady rządzące ludźmi. Przez wartość rozumie się przekonania o pożądanym stanie docelowym, które kierują wyborami człowieka (podejmowaniem decyzji), a także oceną zachowań i zdarzeń¹⁵. Potrzeba bezpieczeństwa jest jedną z najważniejszych egzystencjonalnych potrzeb człowieka. Bez zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa nie jest możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, np.: uczucia miłości i przynależności czy samorealizacji i akceptacji. Potrzeba bezpieczeństwa przejawia się w unikaniu sytuacji wrogich i zagrożeń, realizuje się przez poszukiwanie oparcia w innych¹⁶. Człowiek realizuje swoją potrzebę bezpieczeństwa współpracując z innymi ludźmi i jest od nich uzależniony, ponieważ nie jest w stanie samodzielnie zaspokoić tej potrzeby. Z punktu widzenia psychologicznego poczucie bezpieczeństwa jest subiektywnym odczuciem różnych stanów, które nie dotyczą tylko bezpieczeństwa, ale również tożsamości, szczęścia oraz zadowolenia z życia. Odczuwanie przez człowieka bezpieczeństwa rozumiane jest jako psychiczne i fizyczne odczuwanie spokoju i pewności, tworzonych poprzez brak niebezpieczeństw lub w wyniku redukcji niepewności i ryzyka.

Bezpieczeństwo nie jest kategorią stałą i niezmienną, ale (tak jak warunkujące je zagrożenia) wciąż ewoluuje, ulegając ciągłym przeobrażeniom, w wyniku których jedne zagrożenia neutralizują się i z czasem tracą negatywny charakter bądź zostają przyswojone i zaakceptowane, inne z kolei dopiero powstają, aktualizują się bądź przybierają na sile. W doktrynie podkreśla się, że bezpieczeństwo to mający dynamiczny charakter stan, w którym dany podmiot ma nie tylko zapewniony dostęp (na satysfakcjonującym poziomie) do najbardziej cenionych przez niego wartości (dóbr). Także pewność, iż dostęp ten nie będzie gorszy

¹⁴ M. J. Bednarski, *Wypalenie zawodowe policjantów w aspekcie bezpieczeństwa publicznego*, Wydawnictwo Bułgarskiej Akademii Nauk, Sofia 2023, s. 10 i 11.

¹⁵ *Ibidem*, s. 58.

¹⁶ *Ibidem*, s. 61.

w przyszłości, a pojawiające się w tym obszarze zakłócenia będą skutecznie oddalane lub usuwane¹⁷.

Ograniczenie pojęcia bezpieczeństwa wyłącznie do pewnego stanu i poprzestanie na stwierdzeniu, że „bezpieczeństwo to określony stan”, może prowadzić do niewłaściwych wniosków. Brak zagrożenia jest oczywiście ideałem, do którego należy dążyć, ale jego osiągnięcie jest celem związanym ze świadomością, że jego osiągnięcie – z uwagi na nieprzewidywalność przyczyn zagrożenia – jest właściwie niemożliwe. Ryszard Wróblewski uważa, że bezpieczeństwo jako stan może być postrzegane w przypadku, kiedy staje się ono przedmiotem badania naukowego, a celem jest przeprowadzenie analizy i ocena tego stanu w danej chwili jako zjawiska statycznego – bez uwzględniania funkcji czasu, determinującej w sposób naturalny zmienność poziomu bezpieczeństwa¹⁸.

Należy wyraźnie podkreślić, że w praktyce społecznej we współczesnym państwie bezpieczeństwo rozumiane jako idealny stan braku zagrożenia nie istnieje¹⁹. Zakres treściowy pojęcia bezpieczeństwa ewoluuje, nieustannie zmienia się wraz ze zmianami otaczającego nas świata, ponieważ ewoluują i zmieniają się zagrożenia. Bezpieczeństwo podlega prawom ruchu systemów społecznych i jako takie powinno być ujmowane w sposób dynamiczny. Dynamizm tej kategorii w naturalny sposób wiąże się ze zmiennością warunków otoczenia, postępowaniem cywilizacyjnym oraz sferami potrzeb poszczególnych podmiotów²⁰. Stanisław Koziej podkreśla, że bezpieczeństwo rozumiane jako proces oznacza tę dziedzinę aktywności podmiotu, która zmierza do zapewnienia możliwości przetrwania, rozwoju i swobody realizacji własnych interesów w konkretnych warunkach, poprzez wykorzystywanie okoliczności sprzyjających (szans), podejmowanie wyzwań, redukcję ryzyka oraz przeciwdziałanie (zapobieganie i przeciwstawianie się) wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla pomiotu i jego interesów²¹. Pojęcie to należy nieustannie dostosowywać do zmieniającego się zapotrzebowania, wymaga to stałego redefiniowania bezpieczeństwa, które uwzględnia

¹⁷ *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, red. W. Fehler, Wydawnictwo ISP PAN, Warszawa 2010, s. 16.

¹⁸ R. Wróblewski, *Zarządzanie kryzysowe jako element zarządzania bezpieczeństwem narodowym*, Wydawnictwo Naukowe UWS, Siedlce 2013, s. 21.

¹⁹ W. Fehler, *Bezpieczeństwo wewnętrzne współczesnej Polski. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Arte, Warszawa 2012, s. 5.

²⁰ S. Lipski, *Zarządzanie bezpieczeństwem – wybrane kwestie terminologiczne*, Prace Naukowe WWSZiP, Warszawa 2006, s. 136.

²¹ S. Koziej, *Między piekłem a rajem: szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 7; S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 2, s. 20.

kształtujące go warunki. Proces ten prowadzi do nieustannego rozwoju, w którym równoległe z przemianami dziejowymi obserwuje się wzrost podmiotowego, przedmiotowego i przestrzennego zakresu pojęcia bezpieczeństwa²².

Bezpieczeństwo rozumiane jako proces obejmuje dwa etapy: zapobieganie naruszeniu dóbr, który można określić jako prewencją bezpieczeństwa, oraz reakcję na już dokonane naruszenie dóbr. Inaczej mówiąc, obejmuje działania wiodące do wyeliminowania przyczyn potencjalnego zagrożenia dla bezpieczeństwa oraz działania podejmowane po jego wystąpieniu; wymaga zatem systematycznego działania na rzecz jego tworzenia i utrzymywania²³. „W ten sposób rozumiane bezpieczeństwo obejmuje stadium tworzenia warunków zapewniających jego osiągnięcie, zapobiegania naruszeniu chronionych podmiotów i przedmiotów oraz aktywnej ochrony w stanie dokonywania naruszenia bezpieczeństwa”²⁴.

Zagrożenie jest destrukcyjną wartością i możliwą przyczyną niepożądanego sytuacji. Nie jest to osobna kategoria, ponieważ zawsze odnosi się do określonego obiektu i prowadzi do szkodliwych konsekwencji²⁵. Należy pamiętać, że przy projektowaniu zabezpieczenia społecznego ważne jest także – oprócz reagowania na przyczyny niepożądanych stanów – zastosowanie środków zapobiegawczych (prewencyjnych oraz przewidystycznych)²⁶.

Z zakresem bezpieczeństwa społecznego związane jest zabezpieczenie podstaw życia człowieka, zapewnienie możliwości zaspokojenia indywidualnych potrzeb, realizacja pragnień życiowych, tworzenie odpowiednich warunków do nauki i pracy, a także ochrona zdrowia i gwarancje emerytalne²⁷.

Procesy dysfunkcjonalne to takie, które zakłócają normalne funkcjonowanie grupy żyjącej w społeczeństwie. Te sprzeczne zachowania mogą prowadzić do problemów społecznych, w tym różnych patologii. Część socjologów postrzega to jako przejaw wyobcowania lub odchylenia od porządku społecznego²⁸.

²² *Kategoria bezpieczeństwa w: Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Sulowski, M. Brzeziński, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2009, s. 30.

²³ W. Fehler, *Bezpieczeństwo...*, *op. cit.*, s. 14.

²⁴ J. Czapska, *Bezpieczeństwo obywateli. Studium z zakresu polityki prawa*, Wydawnictwo Polpress, Kraków, s. 14.

²⁵ Por. L. F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012, s. 88.

²⁶ Por. M. Brzeziński, *Bezpieczeństwo społeczne jako rodzaj bezpieczeństwa. Ustalenia wprowadzające w: Bezpieczeństwo społeczne...*, red. A. Skrabacz, S. Sulowski, *op. cit.*

²⁷ Por. A. Skrabacz, *Bezpieczeństwo społeczne. Podstawy teoretyczne i praktyczne*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2012, s. 9.

²⁸ Por. J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2010, s. 48–49.

Np. nadużywanie substancji psychoaktywnych jest częstym problemem wśród młodych ludzi. Głównymi powodami zażywania substancji psychoaktywnych są: potrzeba ucieczki od problemów, poszukiwania przyjemnych wrażeń i poczucia akceptacji ze strony rówieśników²⁹.

Opisane powyżej zachowania to tylko przykłady patologii społecznych. Biorąc pod uwagę tematykę poniższej pracy, skupiono się wyłącznie na roli organów administracji publicznej w związku z prostym dostępem do środków odurzających oraz substancji psychotropowych z legalnego obrotu tymi produktami ułatwiającym wykorzystanie tych środków do celów innych niż wskazania medyczne.

Rozważania nad niniejszym zagadnieniem należy rozpocząć od wyjaśnienia pojęcia bezpieczeństwa lekowego, które może być różnie definiowane w zależności od perspektywy jej przeznaczenia i zastosowania. Na potrzeby artykułu przyjęto, że bezpieczeństwo lekowe to zapewnienie dostępności do bezpiecznych i właściwej jakości produktów leczniczych, stosowanych wyłącznie zgodnie ze wskazaniami medycznymi.

Aby móc wypełnić powyższą definicję niezbędne jest z jednej strony prawidłowe wykonywanie ustanawianego prawa, a z drugiej zaś właściwe stanowienie prawa odpowiadające potrzebom interesariuszy rynku farmaceutycznego, ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa obywateli.

Ostatnio mocno wybrzmiał medialnie problem widoczny dotychczas w Stanach Zjednoczonych Ameryki, a obecnie występujący w Polsce. Mianowicie związany z zażywaniem przez ludzi fentanylu – substancji syntetycznej o działaniu przeciwbólowym, mocniejszym 100-krotnie od morfiny.

W związku z doniesieniami medialnymi 27 czerwca 2024 r. została zwołana Komisja Zdrowia Sejmu RP, na której Minister Zdrowia przedstawił dane dotyczące rynku opioidów w Polsce. O ile z przedstawionych danych wynika, że liczba recept na fentanyl spada, o tyle rośnie liczba recept na oksykodon (inny syntetyczny lek przeciwbólowy). Z danych tych nie wynika również, aby na przestrzeni lat następował znaczący wzrost recept wystawianych na leki opioidowe. Nie oznacza to jednak, że problem nie jest zauważalny, a w perspektywie czasowej, która wcale nie musi być odległą, problem ten może znacząco narastać. Bez odpowiedniej reakcji w skrajnej sytuacji może przerodzić się w sytuację obserwowaną obecnie za Oceanem Atlantyckim.

²⁹ Por. T. Kował, *Profilaktyka narkomanii w środowisku szkolnym w: Zachowania ryzykowne dzieci i młodzieży. Problemy wychowawcze, uzależnienia*, red. K. Kozioł, R. Matusiak, K. Sigda, Regis, Lublin–Tarnów 2016, s. 50.

Tab. 1. Liczba opakowań nabytych w ramach realizacji recept

Substancja	2020	2021	2022	2023	2024 (I połowa)
Fentanylum	286 507	271 712 (-5%)	269 335 (-1%)	252 599 (-6%)	95 101
Oxycodoni hydrochloridum	256 643	281 321 (+10%)	323 791 (+15%)	365 763 (+13%)	170 020
Morphini (sole)	238 509	226 089 (-5%)	219 681 (-3%)	224 810 (+2%)	98 752
Buprenorphinum (w tym sole)	693 418	708 048 (+2%)	768 123 (+8%)	818 700 (+7%)	367 250

Źródło: Komisja Zdrowia Sejmiku RP z 27 czerwca 2024 r.

Zidentyfikowano do tej chwili dwa zasadnicze modele pozyskiwania leków zawierających substancje kontrolowane (odurzające lub psychotropowe) bez wykazania uzasadnionych potrzeb zdrowotnych, tj. pozyskiwanie bezpośrednie i tzw. wtórny handel receptami (np. za pomocą ofert internetowych).

Pierwszy model polega na bezpośrednim pozyskiwaniu recept od lekarza (preskryptora) – zazwyczaj poprzez teleporadę przeprowadzoną w sposób uniemożliwiający prawidłowe zbadanie pacjenta (np. formularz online i brak rzetelnej weryfikacji dokumentacji medycznej). W ramach tego modelu dostrzeżono zarazem dwa strumienie: pozyskiwanie i wykorzystywanie recept na potrzeby własne, jak również – w głównej mierze – pozyskiwanie dużej liczby leków zawierających substancje kontrolowane na potrzeby prowadzenia dalszego, nielegalnego obrotu (w tym przemytu za granicę).

Drugie ze wskazanych zjawisk jest domeną działalności przede wszystkim zorganizowanych grup przestępczych, co potwierdza dotychczasowa współpraca Głównego Inspektora Farmaceutycznego (GIF) z organami ścigania, w szczególności z Centralnym Biurem Śledczym Policji (CBŚP).

Z poziomu organów Państwowej Inspekcji Farmaceutycznej (PIF), z uwagi na obecne uwarunkowania prawne, możliwość bezpośredniego przeciwdziałania opisanym powyżej zjawiskom jest niestety minimalna. Niejednokrotnie w mediach przypisuje się GIF rolę „policjanta od leków”, która z rzeczywistością ma niewiele wspólnego, chociażby ze względu na brak przypisanych mu kompetencji dochodzeniowo-śledczych. Spośród podmiotów uczestniczących w tym procederze pod nadzorem PIF pozostają wyłącznie apteki. Jednocześnie realizacja przez aptekę nawet bardzo dużej liczby recept na leki zawierające środki kontrolowane sama w sobie nie stanowi, co do zasady, naruszenia przepisów

regulujących działalność aptek. Na poziomie realizacji recepty przez aptekę brakuje bowiem możliwości zweryfikowania tego, czy została ona wystawiona zgodnie z zasadami określonymi w ustawie o zawodach lekarza i lekarza dentyści³⁰. Sankcje wobec aptek mogłyby zostać nałożone, gdyby stwierdzono naruszenia w zakresie prawidłowego realizowania recept. Jednak zlecone przez GIF kontrole w aptekach (przeprowadzane przez wojewódzkich inspektorów farmaceutycznych) bardzo rzadko wykazują takie nieprawidłowości. Proces wystawiania recept przez lekarzy (preskryptorów) nie podlega natomiast nadzorowi PIF, podobnie jak nie ma możliwości nadzoru nad czynnościami osób realizujących recepty. Z tych względów jedyne działania, jakie może podjąć GIF, skupiają się na pozyskiwaniu informacji, które mogą być przydatne dla podejmowania działań przez inne podmioty państwowe, w szczególności organy ścigania.

Opisywane powyżej zjawiska są przez GIF monitorowane na bieżąco. Oczywiście byłoby to niemożliwe bez zaangażowania i ścisłej współpracy zespołu analitycznego Centrum eZdrowia, które analizuje dane dotyczące obrotu produktami leczniczymi (ZSMOPL) oraz wystawiania i realizacji recept (platforma P1). Na ich podstawie typowane są podmioty (lekarze, pacjenci, apteki), w których dają się zaobserwować nieracjonalne trendy związane z obrotem lekami zawierającymi substancje kontrolowane. Kryteria brane pod uwagę to przede wszystkim: nieracjonalnie duża liczba recept wystawianych przez konkretnego lekarza, bardzo małe odstępy czasowe między wystawianiem recept, nieracjonalnie duża liczba recept realizowana przez jednego pacjenta, realizacja recept w wielu aptekach (w tym w wielu aptekach położonych w różnych obszarach kraju), nieracjonalnie duża liczba recept realizowana w aptece, bardzo mały odstęp czasowy między zrealizowanymi receptami itp. Analizowane są również korelacje między poszczególnymi wskaźnikami, np. realizacja nieracjonalnie dużej liczby recept wystawianych przez jednego lub kilku lekarzy w jednej aptece, powtarzające się realizacje recept przez konkretnego pacjenta, grupy lekarzy, których recepty są realizowane wyłącznie w jednej lub kilku aptekach itp. Najistotniejsze wydają się grupy powiązanych ze sobą podmiotów (lekarzy, pacjentów i aptek), które w sposób ciągły generują znaczną liczbę wystawionych i zrealizowanych recept na tego typu leki.

Pozyskane w opisany powyżej sposób dane są przez GIF przekazywane do rzeczników odpowiedzialności zawodowej przy okręgowych izbach lekarskich

³⁰ Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentyści, Dz. U. 2023, poz. 1516 z późn. zm.

(w odniesieniu do konkretnych lekarzy) oraz do organów ścigania (przede wszystkim w odniesieniu do grup podmiotów, co do których występuje uzasadnione podejrzenie, że działają wspólnie i w porozumieniu).

Należy jednocześnie zauważyć, że w odniesieniu do zgłoszeń kierowanych do organów samorządu lekarskiego, odzew jest minimalny. GIF spotyka się zazwyczaj z odmową wszczęcia postępowania albo brakiem jakiegokolwiek odpowiedzi.

Natomiast w kontekście zgłoszeń do organów ścigania, to z uwagi na charakter podmiotów wyprowadzających substancje kontrolowane z legalnego łańcucha dostaw (tj. zorganizowanych grup przestępczych), GIF współpracuje w głównej mierze z CBŚP. Na wczesnym etapie współpracy był to przede wszystkim Zarząd CBŚP w Poznaniu, z którym współpraca przyniosła wymierne skutki – chociażby wspólną akcję pod koniec lipca 2022 r.³¹

Jednak z uwagi na ograniczone zasoby, którymi dysponuje Zarząd CBŚP w Poznaniu oraz uwarunkowania terytorialne w październiku 2023 r. GIF zainicjował nawiązanie stałej współpracy z centralą CBŚP. W jej ramach następuje wzajemne udostępnianie zgromadzonych analiz i danych dotyczących najistotniejszych grup podmiotów wyprowadzających substancje kontrolowane z legalnego łańcucha dostaw w opisanym powyżej modelu. Mając na uwadze to, że pozyskiwane z polskich aptek produkty lecznicze są wedle wszelkiego prawdopodobieństwa przedmiotem przemytu za granicę (przede wszystkim do USA), w tych postępowaniach GIF nawiązał również bezpośrednią współpracę z amerykańskim Departamentem Bezpieczeństwa Krajowego (US Homeland Security) jako agencją nadzorującą amerykańskie służby celne. W berlińskim biurze agencji został natomiast ustanowiony stały łącznik odpowiedzialny za tę współpracę.

Drugi model pozyskiwania leków zawierających substancje kontrolowane polega na odsprzedawaniu tych leków albo recept pozwalających na ich nabycie w aptece (przeważnie za pomocą portali internetowych).

W odniesieniu do tego modelu organy Państwowej Inspekcji Farmaceutycznej (jak również inne organy publiczne) mają ograniczone możliwości działania. Zasadniczym problemem jest brak wyznaczenia tego organu, do zadań którego należałoby przeciwdziałanie tego typu nadużyciom oraz wyposażenie go w uprawnienia i zasoby pozwalające na podejmowanie realnych działań nadzorczych. Brakuje przede wszystkim możliwości blokowania lub usuwania tego typu ofert z poziomu regulatora, jak również możliwości zobowiązania administratora do

³¹ <https://cbsp.policja.pl/cbs/aktualnosci/221218,Rozbity-gang-specjalizujacy-sie-w-nielegalnym-obrocie-lekami.html> [dostęp 29.06.2024].

ich usunięcia. GIF dokonuje zgłoszeń takich ofert organom ścigania, jednak wykrywalność w zgłoszonych przypadkach jest praktycznie zerowa.

GIF podjął współpracę z największym portalem aukcyjnym Allegro, na którym pojawiały się oferty nielegalnej sprzedaży leków/recept. Jej skutkiem było wprowadzenie na portalu algorytmów identyfikujących i usuwających tego typu ogłoszenia. Z informacji przekazanych przez przedstawicieli Allegro wprowadzenie algorytmów wyeliminowało od początku br. kilkadziesiąt tysięcy ofert i w sposób stały powstrzymuje ich zamieszczanie w przyszłości. W odniesieniu do tego portalu problem został zatem znacząco ograniczony (choć nie całkowicie wyeliminowany). Podkreślenia wymaga jednak to, że działania Allegro miały charakter dobrowolny i nie mogły zostać wymuszone przez GIF.

Niezależnie od powyższego, pozostaje całe spektrum portali i stron internetowych prowadzonych przez podmioty, które nie wyrażają chęci współpracy z GIF w zakresie dobrowolnego usuwania szkodliwych treści. Jednym z głównych podmiotów jest Facebook, który kategorycznie odmawia jakichkolwiek ingerencji w prezentowane treści oraz nie wdraża skutecznych działań zmierzających do samodzielnego ich usuwania. GIF nie dysponuje żadnym instrumentem nadzorczym i ograniczony jest w tym wypadku wyłącznie do zastosowania art. 304 k.p.k. i złożenia zawiadomienia o uzasadnionym podejrzeniu popełnienia przestępstwa – przy czym wykrywalność tego rodzaju czynów jest znikoma.

Z uwagi na brak systemowych narzędzi, pozwalających na monitorowanie tego rodzaju ogłoszeń, GIF posiada niewielkie rozeznanie co do skali występowania opisywanego modelu. Z uwagi na liczbę doniesień medialnych należy jednak przypuszczać, że jest ona znaczna, a dostępność takich ofert nie jest utrudniona.

Mając na uwadze powyższe, w ocenie autorów konieczne jest dokonanie zmian legislacyjnych oraz systemowych dotyczących kwestii pozyskiwania produktów leczniczych zawierających w swoim składzie substancje kontrolowane. Ograniczenia wymaga w głównej mierze swoboda wystawiania recept na takie produkty lecznicze. Obecnie bowiem pojedynczy lekarz – nieposiadający specjalizacji uzasadniającej przepisywanie leków zawierających substancje kontrolowane (np. lekarz medycyny pracy, patomorfolog) – ma możliwość błyskawicznego wygenerowania ogromnej liczby recept, na których przepisane będą dziesiątki, setki, a w skrajnych przypadkach tysiące opakowań np. opioidów, benzodiazepinów albo medycznej marihuany. Ponadto system obsługujący wystawianie i realizację recept pozwala na ich wystawianie oraz realizację z wykorzystaniem nielegalnie pozyskanego lub wręcz sztucznie wygenerowanego numeru PESEL

(tj. na nieświadomego udziału albo wręcz nieistniejącego pacjenta). Możliwe jest również wykorzystywanie nielegalnie pozyskanych danych lekarzy w celu wystawiania recept, chociaż dotychczas nie udało się ustalić, jaka jest skala tego zjawiska.

Zagadnienia te powinny zostać uregulowane zarówno na poziomie obowiązujących przepisów, jak również w aspekcie weryfikacji systemowej. Dlatego też istotne jest rozważenie ograniczenia możliwości wystawiania recept na określone leki do konkretnych grup lekarzy (np. wybranych specjalizacji), z zachowaniem obowiązkowej pierwszej fizycznej wizyty pacjenta u lekarza lub lekarza na wizycie domowej u pacjenta.

Następną propozycją jest wprowadzenie przepisu karnego odnoszącego się do sytuacji, w której osoba uprawniona do wystawiania recept w celu osiągnięcia korzyści majątkowej wystawia znaczną ich liczbę z naruszeniem art. 42 ustawy o zawodach lekarza i lekarza denty, wymuszającego obowiązkowe przebadanie pacjenta przed wystawieniem recepty. Oczywiście przy wprowadzaniu tego typu regulacji warto rozważyć dodatkowo wypadek mniejszej wagi oraz typ kwalifikowany dla substancji kontrolowanych.

Kolejną propozycją jest wprowadzenie przepisu karnego dotyczącego osób prowadzących receptomaty. Czyli zindywidualizowaną odpowiedzialność karną osób, które operują systemami teleinformatycznymi, służącymi wystawianiu recept, i świadomie działają w sposób umożliwiający wystawianie recept tak, jak w opisanym powyżej przepisie.

Ważne również wydaje się wprowadzenie standardu teleporady skutkującej wystawieniem recepty, co pośrednio umożliwi działanie Rzecznikowi Praw Pacjenta oraz rzecznikom odpowiedzialności zawodowej.

Uzasadnione wydaje się także wprowadzenie zmian legislacyjnych w zakresie przyznania uprawnień organom nadzorczym do blokowania stron internetowych prezentujących określone treści albo zobowiązującego administratorów do ich bieżącego usuwania.

Oczywiście zaproponowane rozwiązania wymagają głębszej analizy i czasu na ich właściwe wypracowanie, niemniej jednak sama próba ograniczenia dostępu do środków kontrolowanych stosowanych poza wskazaniami medycznymi wydaje się właściwym kierunkiem. Może to chociażby utrudnić dalsze funkcjonowanie i rozwój szkodliwego proceduru.

Pojawiają się też – poza wskazanymi wcześniej propozycjami – sugestie o całkowitym zakazie wystawiania e-recept na środki kontrolowane. Lecz w ocenie autorów (przynajmniej na chwilę obecną) są to działania za daleko idące, które *de facto* nie przysłużą się właściwemu rozwiązaniu zaistniałego problemu.

Mogą wręcz odnieść odwrotny od zamierzonego skutek, doprowadzając do ograniczenia w sposób nadmierny np. produktów psychotropowych, co może spowodować więcej szkód niż pożytku. Ograniczanie dostępności w sposób nieodpowiedni może stanowić również poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa zdrowia publicznego, w tym zagrożenia życia i zdrowia ludzkiego.

Dlatego, z uwagi na poważny problem, który będzie narastał, ważne aby projekt wdrażania zmian legislacyjnych był poprzedzony dyskusją wśród ekspertów i zawierał możliwe przewidywalne konsekwencje ich wprowadzenia.

Zadaniem państwa jest zapewnienie bezpieczeństwa lekowego. Zapewnienie ochrony zdrowia stanowi dobro konstytucyjne (art. 68 ust. 1 Konstytucji RP), rozumiane jako nadrzędna wartość, nie tylko jako zdrowie indywidualne, czyli jako dobro osobiste, lecz także – zdrowie publiczne. To państwo ma gwarantować możliwości korzystania z systemu ochrony zdrowia, funkcjonalnie ukierunkowanego na zwalczanie rozwoju chorób i zapobieganie im. Przejawia się to w postaci zapewnienia sytuacji, aby sprawnie funkcjonował łańcuch dystrybucji farmaceutycznej, który jest warunkiem fizycznej dostępności produktów leczniczych, stosowanych wyłącznie zgodnie ze wskazaniami medycznymi. Prawidłowa dystrybucja leków powinna rozpoczynać się od producenta, następnie lek powinien być przekazywany do hurtowni, potem do apteki i na końcu trafić do pacjenta, który faktycznie tego leku potrzebuje.

Zapewnienie funkcjonowania prawidłowego łańcucha dystrybucji (sprawdzającego się finalnie do zagwarantowania dostępności produktów leczniczych, pewności ich oryginalności, właściwego przechowywania, jak również otoczenie pacjenta stosowną opieką farmaceutyczną) stanowi punkt wyjścia rozwiązania problemów występujących obecnie na rynku farmaceutycznym.

W świetle pojawiających się nowych zagrożeń związanych z bezpieczeństwem lekowym oraz tych nierozwiązanych od lat należy rozważyć postulat co do zakresu zadań i uprawnień Głównego Inspektora Farmaceutycznego jako centralnego organu administracji publicznej, który w obecnie obowiązującej formie prawnej nie odpowiada za wykonywanie nadzoru nad całym rynkiem farmaceutycznym. Zakres sprawowania nadzoru nad dopuszczaniem produktów leczniczych do obrotu został przypisany Prezesowi Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych. Tym samym jeden organ dopuszcza produkty lecznicze do obrotu (w głównej mierze w oparciu o specyfikację produktu leczniczego), a drugi organ sprawuje nadzór nad jego obrotem. Rozłączenie kompetencji wydaje się rozwiązaniem chybionym, powodującym więcej szkody niż pożytku. Gdyby Główny Inspektor Farmaceutyczny miał kontrolę nad produktami wchodzącymi na rynek, mógłby

skuteczniej wykonywać kompetencje nadzorcze nad ich obrotem. Centralizacja zadań i uprawnień dotyczących wprowadzenia do obrotu i kontroli nad produktem pozostająca w zakresie obowiązków jednego centralnego organu administracji państwowej, z zachowaniem wszelkich sprawnie działających mechanizmów antykorupcyjnych, zdaniem autorów poprawiłaby poziom bezpieczeństwa lekowego.

Podjęcie takiego przedsięwzięcia powinno również skutkować utworzeniem (bądź dołączeniem do nowo tworzonej instytucji) laboratorium posiadającego akredytację OMCL (European Network of Official Medicines Control Laboratories). Akredytacja ta zapewnia bardziej sprawne wypełnianie zadań nałożonych obecnie na GIF, wynikających z obowiązku przeprowadzania badań jakościowych produktów leczniczych znajdujących się w obrocie.

Należałoby rozważyć rozszerzenie uprawnień w zakresie kontroli, tak aby zapewnić możliwość kontrolowania przez właściwe organy działalności każdego podmiotu, a nie (jak obecnie) wyłącznie posiadającego zezwolenie na posiadanie, dokonywanie obrotu lub pośredniczenie w obrocie produktami leczniczymi, substancjami czynnymi lub substancjami pomocniczymi. Zakres kontroli powinien obejmować prawidłowość tych czynności oraz jakość i warunki przechowywania produktów lub substancji

Dotychczasowe rozwiązania wyrażone w obowiązującej ustawie – Prawo farmaceutyczne uprawniają inspektorów Państwowej Inspekcji Farmaceutycznej do przeprowadzania czynności kontrolnych jedynie w miejscach objętych zezwoleniem na prowadzenie działalności. Natomiast powinny dotyczyć wszystkich miejsc, gdzie zachodzi uzasadnione podejrzenie wykonywania takiej działalności.

Biorąc pod uwagę wartość roczną obrotu produktami leczniczymi w Polsce wynoszącą ok. 50–60 mld zł, zasadne wydaje się utworzenie Polskiej Agencji Leków jako podmiotu nadzorującego kompleksowo obrót tymi produktami. To wypełniałoby jednocześnie konstytucyjne obowiązki Państwa względem obywateli.

■ Streszczenie

Artykuł ma na celu przedstawienie dostępności w legalnym łańcuchu dystrybucji do środków odurzających oraz substancji psychotropowych mogących peyoratywnie oddziaływać na zapewnienie bezpieczeństwa społecznego wyrażonego poprzez gwarancję Państwa w zakresie ochrony bezpieczeństwa zdrowia

publicznego. Autorzy podjęli problematykę wpływu szerokiej dostępności do środków odurzających oraz substancji psychotropowych, pochodzącymi z legalnego obrotu tymi produktami. Chodzi o wykorzystanie tych środków do celów innych niż wskazania medyczne.

Bezpieczeństwo jest fundamentalną i naturalną potrzebą każdego człowieka. Brak przekonania o bezpieczeństwie wyraża się poprzez uczucie zagrożenia oraz stwarza niepokój. Zapewnienie bezpieczeństwa lekowego, rozumianego jako zapewnienie gwarancji jakości produktów leczniczych oraz właściwego ich zastosowania wyłącznie do celów medycznych jest zadaniem powołanych do tego organów państwowych, które mają stać na straży zapobiegania demoralizacji społecznej – wypełniając rolę redukcji zagrożenia brakiem poczucia bezpieczeństwa.

■ Słowa kluczowe

bezpieczeństwo społeczne, bezpieczeństwo lekowe, środki odurzające oraz substancje psychotropowe, demoralizacja, zagrożenie życia, zagrożenie zdrowia ludzkiego.

■ Summary

The article aims to discuss the availability of narcotic drugs and psychotropic substances in the legal distribution chain that may have a negative impact on ensuring social security expressed through the State's guarantee within the scope of protection of public health resulting from a threat to human life or health.

This article will present the impact of the wide availability of narcotic drugs and psychotropic substances as part of legal trade in these products, facilitating the use of such drugs for purposes other than medical indications.

The need for security is a fundamental, natural desire of every human being. Lack of confidence in safety is expressed by feeling threatened and creates anxiety. Drug safety, understood as ensuring the quality of medicinal products and their proper use only for medical purposes, is a fundamental task of state bodies established for this purpose, which are to guard prevent the society demoralization – fulfilling the role of reducing the threat of social insecurity.

At the end of the article, conclusions regarding the discussed issues were presented.

■ Keywords

social security, drug safety, narcotic drugs and psychotropic substances, demoralization, threat to human life or health.

■ Bibliografia

- Bednarski M. J., *Wypalenie zawodowe policjantów w aspekcie bezpieczeństwa publicznego*, Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences, Sofia 2023.
- Brzeziński M., *Bezpieczeństwo społeczne jako rodzaj bezpieczeństwa. Ustalenia wprowadzające w: Bezpieczeństwo społeczne. Pojęcie. Uwarunkowania. Wyzwania*, red. A. Skrabacz, S. Sulowski, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2012.
- Czapska J., *Bezpieczeństwo obywateli. Studium z zakresu polityki prawa*, Polpress, Kraków 2016.
- Itrich-Drabarek J., *Rola państwa w tworzeniu bezpieczeństwa społecznego Polaków w: Bezpieczeństwo społeczne. Pojęcie. Uwarunkowania. Wyzwania*, red. A. Skrabacz, S. Sulowski, Dom Wydawniczy Elipsa, Kraków 2012.
- Fehler W., *Bezpieczeństwo wewnętrzne współczesnej Polski*, Arte, Warszawa 2012.
- Fehler W. red., *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, Wydawnictwo ISP PAN, Warszawa 2010.
- Jasudowicz T., *Prawo do bezpieczeństwa – próba rekonstrukcji substancji międzynarodowo chronionej w: Prawne i administracyjne aspekty bezpieczeństwa osób i porządku publicznego w okresie transformacji ustrojowo-gospodarczej*, materiały z konferencji naukowej, red. S. Pikulski, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.
- Kaczmarek J., Skowroński A., *Bezpieczeństwo: Świat – Europa – Polska*, Atla2, Wrocław 1998.
- Kategoria bezpieczeństwa w: Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Sulowski, M. Brzeziński, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2009.
- Kowal T., *Profilaktyka narkomanii w środowisku szkolnym w: Zachowania ryzykowne dzieci i młodzieży. Problemy wychowawcze, uzależnienia*, red. K. Kozioł, R. Matusiak, K. Sigda, Regis, Lublin–Tarnów 2016.
- Korzeniowski L. F., *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012.
- Koziej S., *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 18.
- Koziej S., *Między piekłem a rajem: szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Kukułka J., *Bezpieczeństwo a współpraca europejska, współczesność i sprzeczności interesów*, „Sprawy Międzynarodowe”, z. 7, Warszawa 1982.

-
- Lipski S., *Zarządzanie bezpieczeństwem – wybrane kwestie terminologiczne*, Prace Naukowe WWSZiP, Warszawa 2006.
- Marczak J., *Współczesne pojęcie i zakres bezpieczeństwa narodowego w: Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku*, red. J. Marczak, R. Jakubczak, J. Flis, Bellona, Warszawa 2006.
- Masłow A., *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009.
- Skrabacz A., *Bezpieczeństwo społeczne. Podstawy teoretyczne i praktyczne*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2012.
- Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1996.
- Szmyd J., *Bezpieczeństwo jako wartość. Refleksja aksjologiczna i etyczna w: Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. P. Tyrała, Międzynarodowa konferencja naukowa, Kraków 11–13 maja 2000.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2010.
- Wróblewski R., *Zarządzanie kryzysowe jako element zarządzania bezpieczeństwem narodowym*, Wydawnictwo Naukowe UWS, Siedlce 2013.
- Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
-

Mirosław J. Bednarski

dr hab., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
ORCID: 0000-0001-6843-4487

Wojciech Krajewski

dr, Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie
ORCID: 0000-0001-9640-1121

Mariusz Gorustowicz
Andrzej Woźniak

EWOLUCJA ZMIAN FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA – IDEA ZARZĄDZANIA 5.0

■ Wstęp

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aktualnych warunkach wiąże się z szeregiem działań z obszaru zarządzania, które muszą nadążać za zmianami otoczenia zarówno w skali mikro, jak też makro. Wymogi klientów, ich oczekiwania lepszego jakościowo towaru lub usługi niosą za sobą nie tylko nacisk przedsiębiorstwa na kontrolę jakości, ale też na skuteczne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem dla budowania ciągłej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Postęp technologiczny, szczególnie w obszarze cyfrowym, umożliwia wdrażanie nowych idei i pomysłów w zarządzaniu. Jednym z nich jest idea zarządzania 5.0. Wykorzystuje cały wolumen nowoczesnych narzędzi, počawszy od możliwości gromadzenia danych, ich przetwarzania i wykorzystywania, po zaawansowane technologie cyfrowe, w tym sztuczną inteligencję i autonomizację. Inwestycje w nowoczesne i innowacyjne narzędzia rozwojowe mogą zmienić pozycję konkurencyjną i dopasowanie oferty do wymogów rynku, w tym wpłynąć na optymalizację kosztów pracy i poprawę jakości oraz wydajności pracy. Efektem będzie lepsza jakość pracy i życia pracowników, m.in. przez ograniczenie i uelastycznienie czasu pracy, pracę zdalną (co okazało się istotne w czasie pandemii Covid-19), ograniczenie ryzyka dla zdrowia i życia, zmniejszenie zaangażowania w prace fizyczne oraz zbieranie i przetwarzanie danych¹.

¹ M. Stor, A. Domaradzka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim 4.0 – wyzwania organizacyjne i kompetencyjne w perspektywie menedżerskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2020, s. 40.

Idea zarządzania 5.0, znana również pod nazwą business 5.0, jest rozumiana jako biznes przyszłości, który wykorzystuje możliwości nowych technologii, dbając jednocześnie o cyberbezpieczeństwo własnego potencjału. To zupełnie nowe podejście, pozwalające na odpowiednią transformację biznesową i technologiczną firmy, a tym samym na zbudowanie przewagi konkurencyjnej i zapewnienie jej mocniejszej pozycji na rynku².

Celem artykułu jest analiza narzędzi idei zarządzania 5.0 na potrzeby ich wdrożenia, wynikające z rynkowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa obecnie i w przyszłości. Autorzy próbują dowieść, iż w świecie ciągłych zmian i dopasowania do zmieniającego się rynku konsumenta bez wdrożenia wyłaniających się i już stosowanych nowych zasad zarządzania firma może nie być dość konkurencyjna, aby w pełni i skutecznie podążać za wyzwaniami współczesnego rynku.

Postęp technologiczny i konsekwentna rewolucja cyfrowa, nowe instrumenty komunikacji oraz programowanie rozwoju (m.in. w oparciu o ESG czy inne narzędzia) będą kluczowe w realizacji idei zarządzania 5.0. Ostatecznie mogą być determinantą istnienia przedsiębiorstwa na bardzo dynamicznym rynku gospodarczym.

Katalog narzędzi idei zarządzania 5.0 wskazanych w artykule nie jest zamknięty, ale zdaniem autorów kluczowy, aby przedsiębiorstwo nie było zepchnięte poza główny nurt rynkowych przeobrażeń, a „czytało” kierunki kluczowych zmian.

Rewolucja czy ewolucja?

Aktualnie obserwuje się potężne turbulencje i gwałtowne wahania koniunktury. Skracanie łańcuchów dostaw, rewolucja cyfrowa i transformacja energetyczna to trendy, które mogą być szansą, pod warunkiem jednak, że firmy dopasują się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia³. Brak systematycznej analizy, efektywnego zarządzania i realnego przewidywania, związanego ze zmianami rynkowymi i rozwojem technologii cyfrowych, doprowadził np. do upadku pod

² *Business 5.0 – następny krok w biznesowej transformacji firm*, https://www.ey.com/pl_pl/business-5-0/business-5-0-nastepny-krok [dostęp 6.12.2023].

³ *Przedsiębiorczość 5.0. Biznes szykuje się na rewolucję*, <https://www.money.pl/gospodarka/przedsiębiorczosc-5-0-biznes-szykuje-sie-na-rewolucje-6701473553123936a.html> [dostęp 24.11.2023].

koniec lat 90. XX roku firmę Kodak, która była niekwestionowanym liderem produkcji aparatów i filmów fotograficznych.

W otoczeniu społeczno-gospodarczym oraz w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw zachodzi wiele zmian. Są to zmiany m.in. technologiczne wpływające na szereg kolejnych stref działania przedsiębiorstwa, w tym komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz wyznaczania kierunków krótko i długookresowego myślenia biznesowego, dotyczącego rozwoju firmy w oparciu o wolę narzędzi zmian, zawartych w idei zarządzania 5.0.

Historia poszczególnych etapów rozwoju idei zarządzania pokazuje jej dynamiczny rozwój i ujawnia kolejne obszary. Zarządzanie o akronimie 1.0 to całkowicie zhierarchizowana relacja menadżer – zespół. Natomiast zarządzanie 2.0 wg Daniela Olliviera to pięć zasadniczych cech idei:

- tożsamość oparta na zaufaniu,
- horyzontalność,
- innowacyjność,
- kontraktowość,
- interaktywność⁴.

Kolejna idea zarządzania (wersja o akronimie 3.0) dotyczyła przywództwa w organizacji polegającego na kierowaniu zespołami poprzez wykorzystanie metod zwinnych, np. Agile, Scrum.

Ostatnia wersja o akronimie 4.0 zawierała zmianę relacji menadżer – pracownik (zespół) na taką, w której mądry menadżer słucha i analizuje to, co mówią i proponują jego pracownicy. Dialog i partnerstwo to przyszłość zarządzania, sposób na utrzymanie talentów i zbudowanie przewagi konkurencyjnej⁵.

Naszym zdaniem nowe podejście, jakim jest idea zarządzania 5.0, nie stanowi rewolucji, lecz dość daleko posuniętą ewolucyjną zmianę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Ewolucyjna teoria firmy traktuje bowiem przedsiębiorstwo jako heterogeniczną całość, która charakteryzuje się unikalną wiedzą, powstającą w sposób kumulacyjny⁶.

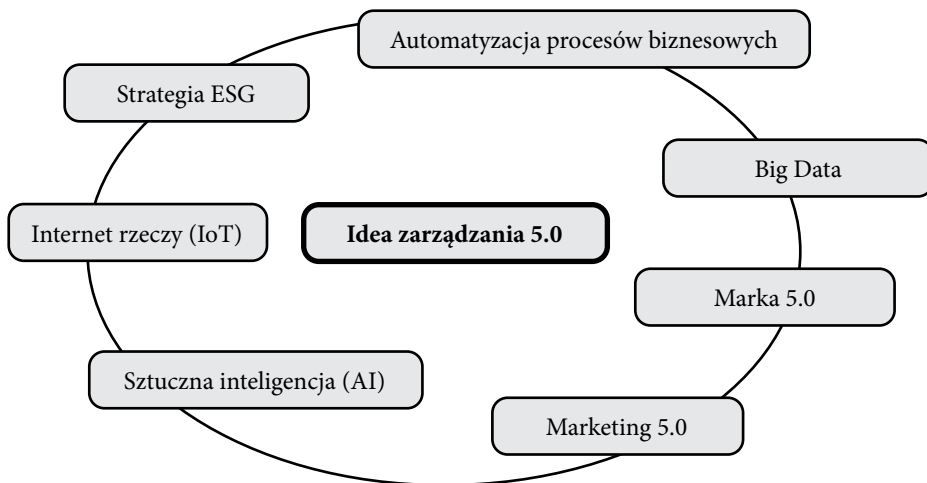
Graficzną ilustrację idei 5.0 przedstawia rys. 1.

⁴ D. Ollivier, *Management 2.0. Performance économique et capital humain!* Anfor Edition, Paris 2012 p. 17 w: W. Gonciarski, *Koncepcja zarządzania 2.0 jako konsekwencja rewolucji cyfrowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017, s. 49.

⁵ *Zarządzanie 4.0, czyli mądry szef słucha, co mówią jego pracownicy*, <https://www.prawo.pl/kadry/zarządzanie-40-jakich-liderow-potrzebują-firmy,428091> [dostęp 17.08.2023].

⁶ R. R. Nelson, S. G. Winter, *The Schumpeterian Tradeoff Revisited*, "The American Economic Review" 1982, no 72(1), p. 114–132.

Rys. 1. Wolumen narzędzi zmian idei zarządzania 5.0



Źródło: opracowanie własne.

Elementy zmian idei zarządzania 5.0

„Kto nie idzie do przodu, ten się cofa” – to słowa wypowiedziane przez Johanna Wolfganga von Goethego, które z punktu widzenia przedsiębiorstwa nabierają obecnie szczególnego znaczenia. Problemy kształtujące warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wskazują na potrzebę stałego rozwoju koncepcji i teorii zarządzania w odpowiedzi na zachodzące procesy transformacji rynkowej⁷. Wdrażanie ich w praktyce jest trudne, ale możliwe. Idea zarządzania 5.0, będąca odpowiedzią na zachodzące zmiany w otaczającym świecie, zawiera siedem głównych elementów.

Strategia ESG oznacza programowanie rozwoju przedsiębiorstwa w trzech podstawowych obszarach, E (*environmental*), czyli kwestie środowiskowe, S (*social*) – świadomość społeczna i G (*governance*) – obszar dotyczący ładu korporacyjnego⁸. „ESG wymaga fundamentalnej zmiany sposobu, w jaki firmy

⁷ I. Łapuńska, K. Marek-Kołodziej, *Zarządzanie 3.0 w Przemysle 4.0*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, tom XVIII, z. 10, s. 24.

⁸ A. Tylec, *ESG Reporting framework in Poland – the current state of affairs and perspectives*, “Scientific Papers of Silesian University Of Technology, Organization and management series” 2022, no. 157, p. 610.

działają, myślą i podejmują decyzje, jednak aby wdrożyć ESG w sposób efektywny, muszą osadzić go w swojej kulturze korporacyjnej i zintegrować ze wszystkimi aspektami swojej działalności [...]. Dzisiaj dobrze zintegrowane ESG pozwala firmom na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Firmy, które wdrażają zrównoważone praktyki, cieszą się większą reputacją i zaufaniem wśród swoich interesariuszy, a także są bardziej odporne na kryzysy [...]. Pandemia Covid-19 potwierdziła, że trzeba poświęcać więcej uwagi zdrowiu i bezpieczeństwu swoich pracowników, wspierać lokalne społeczności oraz wdrażać zrównoważone praktyki. Firmy, które wcześniej nie przywiązywały wagi do tych zagadnień, musiały szybko zmienić swoje podejście. Te, które wykazały się odpornością i „zwinnością” biznesową, dostarczały niezbędne produkty i usługi, jednocześnie dbając o bezpieczeństwo swoich pracowników, zostały uznane za przykłady i wyszły z kryzysu w lepszej kondycji niż ich konkurenci”⁹.

Coraz większa liczba inwestorów koncentruje się na opłacalności inwestycji w strategię i poszukuje ich wartości społecznej. Inwestowanie ESG spełnia ten cel, a dodatkowo analizuje praktyki firmy w zakresie ochrony środowiska, społeczeństwa i zarządzania¹⁰. Wprowadzanie strategii ESG ma zaskakująco istotne znaczenie i pozytywny wpływ na wartość rynkową firmy¹¹.

Automatyzacja procesów biznesowych polega na wykorzystaniu potencjału intelektualnego uczestników organizacji, a wsparta technologią informatyczną i automatyzacją może przesądzać o rozwoju współczesnych organizacji¹². Dlatego źródłem przewagi konkurencyjnej może okazać się nie tylko zarządzanie procesami biznesowymi, ale również ich automatyzacja z wykorzystaniem odpowiedniej technologii informatycznej¹³.

Największy potencjał implementacji systemów automatyzacji procesów tkwi w obsłudze klienta oraz wspieraniu decyzji menedżerskich (przetwarzanie danych i ich wizualizacja w postaci raportów). Spośród ogółu badanych podmiotów

⁹ Jakie wyzwania stoją na drodze zrównoważonego rozwoju? Rozmowa z Robertem Grey, wydawcą magazynu „Biznes & Ekologia”, <https://executivemagazine.pl/wywiady/wywiad-tygodnia-pl/jakie-wyzwania-stoja-na-drodze-zrownowazonego-rozwoju-rozmowa-z-robertem-grey-wydawca-magazynu-biznes-ekologia/> [dostęp 9.09.2023].

¹⁰ S. Frydrych, *The role of credit rating of the ESG debt instruments issuers*, “Economics and Environment” 2023, no 1(84), p. 330.

¹¹ E. Clementino, R. Perkins, *How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) ratings? Evidence from Italy*, “Journal of Business Ethics” 2021, no 171, p. 379–397, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04441-4>.

¹² P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 8.

¹³ T. Bekus, *Automatyzacja procesów biznesowych – status i potencjał implementacji w polskim e-handlu*, PWE, Warszawa 2022, s. 37.

systemy BPM (Business Proces Management) w największym zakresie są stosowane przez organizacje kierujące ofertę do klientów biznesowych (B2B). One również w większym stopniu deklarują zwiększenie wydatków na automatyzację procesów w ciągu najbliższych pięciu lat¹⁴.

Stosowanie inteligentnych urządzeń i zmiany w sposobie funkcjonowania technologii w świecie stawiają zupełnie nowe wyzwania przed liderami biznesu, którzy muszą wiedzieć, jak tym zmianom sprostać. Wydaje się, że nadchodząca epoka internetu wszechrzeczy, w której połączone będą ze sobą już nie tylko przedmioty, ale także ludzie, dane i procesy, otworzy zupełnie nowy rozdział w rozwoju procesów biznesowych¹⁵.

Big Data w służbie przedsiębiorcy zawiera zbiór zagadnień dotyczący działań, w tym m.in. przechowywanie danych oraz ich wizualizację, które powinny przyczyniać się do podejmowania lepszych decyzji¹⁶. Dane typu Big Data mają strukturę nierelacyjną. Są to głównie teksty, obrazy oraz metadane i inne. W efekcie do tego pojęcia nie jest przypisany żaden konkretny model danych, a najważniejsze cechy Big Data są charakteryzowane symbolem 5V. Kolejne litery V oznaczają tu: *volume* – ogromną objętość, *velocity* – dużą szybkość narastania, *variety* – różnorodność struktury i treści, *veracity* – wiarygodność i dokładność, *value* – faktyczną wartość dla procesów podejmowania decyzji¹⁷.

Działania na Big Data zdecydowanie poszerzają granicę procesów biznesowych, realizowanych w sposób tradycyjny i stwarzają możliwości skutecznego zdobywania nowych segmentów rynkowych. Dzięki analizie dużej ilości danych menedżerowie mają możliwość podejmowania szybkich i trafnych decyzji, a także pozyskania precyzyjnych profili swoich klientów, kooperantów, kontrahentów, dostawców itd. Za pomocą skomplikowanych algorytmów i zaawansowanych rozwiązań informatycznych, analizujących ogromną ilość danych, w czasie rzeczywistym może być weryfikowana np. wiarygodność klientów lub kooperantów¹⁸.

¹⁴ *Ibidem*, s. 46.

¹⁵ B. Butryn, K. Hauke, *Big data w globalizacji procesów biznesowych*, „Informatyka Ekonomiczna. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 1 (47), s. 41.

¹⁶ L.W. M. Wienhofen, B. M. Mathisen, D. Roman, *Empirical Big Data Research: A Systematic Literature Mapping*, arXiv:1509.03045v1 [cs.DL] 10 Sep 2015 [dostęp: 20.12.2023].

¹⁷ K. Goczyla, *Big Data i 5V – nowe wyzwania w świecie danych (Big Data and 5V – New Challenges in the World of Data)*, VII Krajowa Konferencja Naukowa Infobazy, Sopot 2014. Inspiracja – Integracja – Implementacja, s. 21–23.

¹⁸ B. Butryn, K. Hauke, *Big data w globalizacji...*, *op. cit.*, s. 41.

Sztuczna Inteligencja (AI – ang. *artificial intelligence*) staje się coraz częściej wykorzystywanym narzędziem, które może przyczynić się do oszczędności i uproszczenia procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Jeśli chodzi o nowe technologie czy wszelkie prawdziwie innowacyjne nowinki w sektorze IT, sztuczna inteligencja w największej mierze rozbudza wyobraźnię. Jednakże jej wykorzystanie w firmie zawsze wiąże się z szeregiem problemów, które będzie musiał rozwiązać przedsiębiorca¹⁹ (rys. 2).

Rys. 2. Liderzy AI

Sześć cech pionierów AI



Źródło: *Rewolucja AI. Jak sztuczna inteligencja zmieni biznes w Polsce?* Raport McKinsey & Company, Warszawa 2017, s. 7.

Opracowanie solidnego uzasadnienia biznesowego dla wdrożenia rozwiązań AI i włączenie go do strategii firmy to kluczowy element w procesie wdrażania sztucznej inteligencji w firmie. Przedsiębiorstwa powinny ocenić, w których obszarach AI może przynieść korzyści, a w których na razie nie. Wymaga to jednak gruntownego zrozumienia zasad działania nowych technologii oraz różnic między sztuczną inteligencją a konwencjonalnymi rozwiązaniami IT. Dopiero

¹⁹ Zastosowanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwie, <https://strefainzyniera.pl/artukul/11740/zastosowanie-sztucznej-inteligencji-w-przedsiębiorstwie> [dostęp 17.09.2023].

po takiej analizie można poszukiwać rozwiązań, które przyniosą największą wartość biznesową²⁰. Szacuje się, że do 2030 r. 70% przedsiębiorstw na świecie będzie korzystało z nowych technologii opartych na sztucznej inteligencji²¹.

Internet rzeczy (IoT – ang. *internet of things*) oznacza sieć obiektów fizycznych – „rzeczy” – które są wyposażone w czujniki, oprogramowanie i inne technologie w celu łączenia się i wymiany danych z innymi urządzeniami i systemami za pośrednictwem internetu²². Internet rzeczy jest naturalnym następstwem rozwoju technologicznego i dążenia do automatyzacji procesów niewymagających uczestnictwa człowieka, które są niezbędne dla funkcjonowania współczesnego świata lub też przyczyniają się do odciążenia człowieka²³. Przemysłowy internet rzeczy to podzbiór internetu rzeczy, przeznaczony wyłącznie do zastosowań przemysłowych, gdzie stosuje połączenia typu maszyna-maszyna, służy do zarządzania danymi oraz optymalizacji i produktywności. Dzięki temu możliwe jest tworzenie „inteligentnych fabryk”. IoT to identyfikacja i interakcja ze wszystkimi jego elementami (maszynami, produktami, współpracownikami, dostawcami, klientami, elementami infrastruktury itp.), które można oznaczyć jako obiekty²⁴.

Podłączanie wszystkich smart urządzeń do internetu stworzyło mnóstwo nowych możliwości, ale również zagrożeń. Okazało się bowiem, że spora liczba tego typu urządzeń może nie być prawidłowo zabezpieczona przed atakami hakerskimi. Warto więc zawsze zadbać nie tylko o aktualizację oprogramowania domowego routera, ale i wszystkich urządzeń smart. Również tzw. asystenci głosowi często lądują na pierwszych stronach wiadomości, ich działanie nie zawsze jest zgodne z oczekiwaniami użytkownika, a niedoskonała sztuczna inteligencja może nawet namawiać nas do iście absurdalnych rzeczy²⁵. To proces rozwoju technologii, który trwa obecnie i z dnia na dzień jest na bardziej

²⁰ *Rewolucja AI. Jak sztuczna inteligencja zmieni biznes w Polsce?* Raport McKinsey & Company, Warszawa 2017, s. 7–37.

²¹ *Przedsiębiorstwa bez sztucznej inteligencji czeka trudna przyszłość*, <https://firma.rp.pl/finanse/art38679051-przedsiębiorstwa-bez-sztucznej-inteligencji-czeka-trudna-przyszlosc> [dostęp 20.08.2023].

²² *Co to jest IoT?* <https://www.oracle.com/pl/internet-of-things/what-is-iot/> [dostęp 19.12.2023].

²³ L. Kiełtyka, O. Zygoń, *Współczesne formy komunikacji – jak zarządzać z wykorzystaniem internetu rzeczy i wszechrzeczy*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 24–33, s. 24.

²⁴ A. Chehri, A. Zimmermann, R. Schmidt, Y. Masuda, *Theory and Practice of Implementing a Successful Enterprise IoT Strategy in the Industry 4.0 Era*, “Procedia Computer Science” 2021, vol. 192, p. 4609–4618, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.239>.

²⁵ *Co to jest Internet Rzeczy (IoT)?* <https://www.benchmark.pl/aktualnosci/co-to-jest-internet-rzeczy-iot.html> [dostęp: 17.11.2023].

zaawansowanym etapie. Musimy być świadomi ogromnych szans, ale też zagrożeń dotyczących ekspansji AI.

Marka 5.0 – to określenie oznacza „rozpoznawalność jutra”. Rozpoznawana i pozytywnie kojarzona marka jest istotnym elementem strategicznej przewagi przedsiębiorstwa²⁶. Aby sprostać wymaganiom przyszłości, należy dążyć do doskonałości technologicznej i humanistycznej – to cel Marki 5.0. Marka funkcjonuje w ramach tzw. trójkąta trzech uśmiechów, który definiuje marketing holistyczny: dążenie do zadowolenia i równowagi oczekiwania akcjonariuszy/udziałowców, pracowników/współpracowników i klientów²⁷. Wg Jacka Kotarbińskiego zakres kluczowych paradygmatów marki może być następujący²⁸:

- Współtworzenie marki przez społeczność – budowanie marki razem z klientami, ambasadorami marki, społecznościami internetowymi (*social media*), analiza konstruktywnych komentarzy, uwag, zapraszanie klientów do rozwoju produktów lub usług.
- Waluta marki – punkty lojalnościowe, kupony, nagrody, kształtowanie w czasie rzeczywistym dynamicznych wartości, uwarunkowanych skalą popytu i podaży, analizowanie Big Data oraz danych behawioralnych, optymalizacja procesów poprzez wykorzystanie sztucznej inteligencji.
- Aktywizacja społeczności marki – kształtowanie poziomej dystrybucji między dostawcą a odbiorcą z pomijaniem łańcuchów pośredników, zbudowanie aplikacji i obsługa rynków rozproszonych: po jednej stronie – duża liczba drobnych klientów, a po drugiej – drobnych dostawców.
- Dialog marki ze społecznością – komunikacja marketingowa oparta nie na jednostronnym nadawaniu reklam, ale na twórczym dialogu, budowaniu elementów zaistnienia w sieci i wyróżnienia.
- Wartości społeczne – wykorzystanie swoich możliwości i zasobów do budowania marki.

Silna marka to gwarancja jakości, trwałości i stabilności oferowanych korzyści. Obecność marki w świadomości konsumentów kreuje ich lojalność i zadowolenie oraz umożliwia osiągnięcie sukcesu rynkowego. Marka to szczególna wartość, stanowiąca połączenie wartości produktu, obsługi i swoistej obietnicy producenta²⁹.

²⁶ B. Tarczydło, *Budowanie marki jako wybór strategiczny przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 172, s. 273.

²⁷ J. Kotarbiński, *Marka 5.0. Człowiek i technologie: jak tworzą nowe wartości?* PWN, Warszawa 2021, s. 8.

²⁸ *Ibidem*, s. 40.

²⁹ E. Skrzypek, F. Pinzaru, *Marka jako ważny element marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2017, nr 114, s. 209.

Marketing 5.0 polega na zastosowaniu technologii naśladowujących człowieka w celu tworzenia, komunikowania się, dostarczania i zwiększania wartości. Jednym z tematów marketingu jest to, co nazywamy technologią przyszłości, czyli grupą technologii, których celem jest naśladowanie możliwości specjalistów marketingu. Obejmuje AI, NLP, czujniki, robotykę, rzeczywistość rozszerzoną (*augmented reality* – AR), rzeczywistość wirtualną (*virtual reality* – VR), IoT czy Blockchain³⁰. Marketing 5.0 pojawia się w kontekście takich wyzwań, jak: luka pokoleniowa, polaryzacja dobrobytu, przepaść cyfrowa. Jego istotą jest wykorzystywanie technologii do zmiany świata oraz sprostaniu coraz bardziej różnorodnym potrzebom i oczekiwaniom klientów³¹. Firma musi być gotowa na zmianę w trzech wymiarach: cyfrowego doświadczenia konsumenckiego, cyfrowej infrastruktury, cyfrowej organizacji lub przedsiębiorstwa (tabela 1).

Tab. 1. Cyfrowa gotowość firmy

Cyfrowe doświadczenie konsumenckie	
1.	Firma jest w stanie nawiązać cyfrowy kontakt z klientami na różnych etapach ścieżki zakupowej.
2.	Wszystkie cyfrowe punkty styku mogą być zintegrowane, by stworzyć niczym niezakłócone doświadczenie konsumenckie.
3.	Firma może tworzyć wartość i generować przychody, wdrażając cyfrowy model biznesowy.
Cyfrowa infrastruktura	
1.	Dostępne są technologie pozwalające na pozyskiwanie, magazynowanie i analizowanie w czasie rzeczywistym dużych ilości danych na temat konsumentów.
2.	Procesy biznesowe zostały poddane cyfryzacji i przeprojektowane tak, by pasować do nowego cyfrowego modelu biznesowego.
3.	Wdrożono cyfryzację fizycznych aktywów, takich jak budynki, flota i sprzęt przy wykorzystaniu internetu rzeczy.
Cyfrowa organizacja / przedsiębiorstwo	
1.	Większość pracowników wyposażona jest w cyfrowe narzędzia, pozwalające na pracę zdalną i wirtualną współpracę z innymi.
2.	Głównym priorytetem jest wspieranie cyfrowych talentów, czyli mistrzów danych (<i>data scientists</i>), projektantów doświadczeń użytkownika oraz architektów infrastruktury IT.
3.	Istnieje duża kultura cyfrowa, która pozwala na zgranie działań menedżerów biznesowych i cyfrowych talentów.

Źródło: P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0: Technologie next Tech*, MT Biznes, Warszawa 2021, s. 100.

³⁰ J. Kotarbiński, *Marka 5.0...*, *op. cit.*, s. 14.

³¹ *Ibidem*, s. 15.

W centrum zainteresowań marketingu 5.0 powinien znajdować się człowiek, a technologia *next tech* ma pomóc marketerom w stworzeniu, zakomunikowaniu, dostarczeniu i uatrakcyjnieniu wartości dodanej na każdym etapie ścieżki zakupowej klienta³².

Reasumując, wykazany wolumen narzędzi idei zarządzania 5.0 jest kluczem do zrozumienia zasad przyszłego funkcjonowania rynku oraz jego najważniejszego elementu – nowoczesnego, skutecznie zarządzanego przedsiębiorstwa. Sprostanie wdrożeniu poszczególnych narzędzi, ich koszt i zakres będzie zależał od determinacji poszczególnych przedsiębiorstw. Kto będzie na czele tego wyścigu, ten sprosta wymaganiom i zdobędzie „klienta przyszłości”. Jednak już teraz przedsiębiorstwo musi przewidywać i realnie wdrażać kolejne narzędzia, aby elastycznie reagować na powstające nowe obszary rynku oraz na jego permanentny rozwój.

■ Podsumowanie

Strategiczne podejście do cyfrowej transformacji zdecydowanie wymaga wyjścia poza dotychczasowe schematy. Jednym z największych wyzwań współczesnych przedsiębiorstw jest umiejętne antycypowanie potencjalnych zmian, przede wszystkim ekonomicznych i geopolitycznych, ale także technologicznych³³. To może być także szansa na integrację technologii i rozwiązań cyfrowych zarówno z kluczowymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, jak też pobocznymi.

Implementacja idei zarządzania 5.0 staje się niezwykle istotna z punktu widzenia przedsiębiorstw. Okres dynamicznych zmian, których doświadczają przedsiębiorstwa niemal każdej z branż, wskazuje na zmienne jutro, które może ten stan pogłębić. Chęć rozwoju i brak sprzeciwu wobec nowych rozwiązań mogą pomóc nie tylko samym przedsiębiorcom, ale też ich otoczeniu w rozumieniu kolejnego etapu ewolucji. Rozumienie ewolucji jako procesu stopniowych przeobrażeń, otwartość na nowe idee oraz świadomość technologicznego rozwoju mogą być kamieniami milowymi dla przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku.

³² P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0...*, *op. cit.*, s. 18.

³³ M. Gorynia, *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, Wydawnictwo Ekonomista, Warszawa 2000, s. 181 w: R. Nelson, S. Winter, *Czy polskie firmy są gotowe na Przemysł 5.0?* <https://www.erp-view.pl/rynek-it/30676-czy-polskie-firmy-sa-gotowe-na-przemysl-5-0.html> [dostęp 20.10.2023].

Wykorzystanie współczesnych narzędzi cyfrowych, które z punktu widzenia klienta lub konsumenta stały się standardem, poprzez różne mechanizmy (m.in. zakupy przez smartfon) i sugerowanie preferencji zakupów w oparciu o wyniki analiz AI czy automatyzacji procesów biznesowych, stawiają nowe wyzwania. Podążanie za ciągłymi zmianami, ich naturalna akceptacja i implementacja w przedsiębiorstwach oraz kierunkowa innowacja technologiczna i cyfrowa wdrożeń będą kluczami do przyszłego skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

■ Streszczenie

Przedsiębiorstwa muszą współcześnie nadążyć za zmianami, które dyktuje otoczenie. Wyzwania dotyczące postępu technologicznego, szczególnie w zakresie cyfrowym powodują wdrażanie nowych idei i pomysłów. Jednym z nich jest idea zarządzania 5.0 (nazywana też ideą business 5.0), rozumiana jako biznes przyszłości, który wykorzystuje możliwości nowych technologii, dbając jednocześnie o cyberbezpieczeństwo własnego potencjału. Celem artykułu jest analiza narzędzi idei zarządzania 5.0 na potrzeby ich wdrożenia wynikające z rynkowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa obecnie i w przyszłości. Autorzy próbują dowiedzieć, iż w świecie ciągłych zmian i dopasowania do zmieniającego się rynku konsumenta, bez wdrożenia wyłaniających się i już stosowanych nowych zasad zarządzania firma może nie być dość konkurencyjna, aby w pełni i skutecznie podążać za wyzwaniami współczesnego rynku.

■ Słowa kluczowe

zarządzanie 5.0, idea zarządzania 5.0, biznes 5.0, rozwój przedsiębiorstw, biznes przyszłości, programowanie rozwoju

■ Summary

Nowadays, enterprises have to keep up with the changes dictated by the environment. Challenges regarding technological progress, especially in the digital field, result in the implementation of new ideas and concepts such as management 5.0, or the name business 5.0, understood as the business of the future that uses the possibilities of new technologies while simultaneously ensuring

the cybersecurity of its potential. The aim of the article is to analyze the tools of the concept of 5.0 management idea for the purposes of their implementation resulting from the market conditions of the enterprise's operation now and in the future. The authors try to prove that in a world of constant changes and adaptation to the changing consumer market, without implementing emerging and already applied new management principles, the company may not be competitive enough to fully and effectively follow the challenges of the modern market.

■ Keywords

management 5.0, management 5.0 idea, business 5.0, enterprise development, business of the future, development programming

■ Bibliografia

Literatura

- Bekus T., *Automatyzacja procesów biznesowych – status i potencjał implementacji w polskim e-handlu*, PWE, Warszawa 2022.
- Butryn B., Hauke K., *Big data w globalizacji procesów biznesowych*, *Informatyka Ekonomiczna*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 1 (47).
- Chehri A., Zimmermann A., Schmidt R., Masuda Y., *Theory and Practice of Implementing a Successful Enterprise IoT Strategy in the Industry 4.0 Era*, “Procedia Computer Science” 2021, vol. 192, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.239>.
- Clementino E., Perkins R., *How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) ratings? Evidence from Italy*, “Journal of Business Ethics” 2021, no 171, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04441-4>.
- Frydrych S., *The role of credit rating of the ESG debt instruments issuers*, “Economics and Environment” 2023, no 1(84).
- Goczyła K., *Big Data i 5V – nowe wyzwania w świecie danych (Big Data and 5V – New Challenges in the World of Data)*, VII Krajowa Konferencja Naukowa Infobazy 2014, Inspiracja – Integracja – Implementacja, Sopot 2014.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Kiełtyka L., Zygoń O., *Współczesne formy komunikacji — jak zarządzać z wykorzystaniem internetu rzeczy i wszechrzeczy?* „Przegląd Organizacji” 2018, nr 24–33.

- Kotarbiński J., *Marka 5.0. Człowiek i technologie: jak tworzą nowe wartości?* PWN, Warszawa 2021.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 5.0: Technologie next Tech*, MT Biznes, Warszawa 2021.
- Łapuńka I., Marek-Kołodziej K., *Zarządzanie 3.0 w Przemysle 4.0*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 10.
- Nelson R. R., Winter S. G., *The Schumpeterian Tradeoff Revisited*, “The American Economic Review” 1982, no 72(1).
- Ollivier D., *Management 2.0. Performance économique et capital humain!*, Anfor Edition, Paris 2012.
- Revolucja AI. Jak sztuczna inteligencja zmieni biznes w Polsce?* McKinsey & Company, Warszawa 2017.
- Salgues B., *Society 5.0. Industry of the Future, Technologies, Methods and Tools*, John Wiley & Sons Inc. ProQuest Ebook Central 2018, <https://ebookcentral-proquest-com.bazy.pb.edu.pl/lib/bialostocka/detail.action?docID=5502845>.
- Skrzypek E., Pinzaru F., *Marka jako ważny element marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2017, nr 114.
- Stor N., Domaradzka A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim 4.0 – wyzwania organizacyjne i kompetencyjne w perspektywie menedżerskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
- Tarczyldo B., *Budowanie marki jako wybór strategiczny przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 172.
- Tylec A., *ESG Reporting framework in Poland – the current state of affairs and perspectives*, “Scientific Papers of Silesian University Of Technology, Organization and Management Series” 2022, no. 157.
- Wienhofen L.W. M., Mathisen B. M., Roman D., *Empirical Big Data Research: A Systematic Literature Mapping*, arXiv:1509.03045v1 [cs.DL] 10 Sep 2015.

Netografia

- Business 5.0 – następny krok w biznesowej transformacji firm*, https://www.ey.com/pl_pl/business-5-0/business-5-0-nastepny-krok.
- Co to jest Internet Rzeczy (IoT)?* <https://www.benchmark.pl/aktualnosci/co-to-jest-internet-rzeczy-iot.html>.
- Co to jest IoT?* <https://www.oracle.com/pl/internet-of-things/what-is-iot/>.
- Gorynia M., *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, Wydawnictwo Ekonomista, Warszawa 2000 w: Nelson R., Winter S., *Czy polskie firmy są gotowe na Przemysł 5.0?* <https://www.erp-view.pl/rynek-it/30676-czy-polskie-firmy-sa-gotowe-na-przemysl-5-0.html>.

Jakie wyzwania stoją na drodze zrównoważonego rozwoju? Rozmowa z Robertem Grey, wydawcą magazynu „Biznes & Ekologia, <https://executivemagazine.pl/wywiady/wywiad-tygodnia-pl/jakie-wyzwania-stoja-na-drodze-zrownowazonego-rozwoju-rozmowa-z-robertem-grey-wydawca-magazynu-biznes-ekologia/>.

Przedsiębiorczość 5.0. Biznes szykuje się na rewolucję, <https://www.money.pl/gospodarka/przedsiębiorczosc-5-0-biznes-szykuje-sie-na-rewolucje-6701473553123936a.html>.

Przedsiębiorstwa bez sztucznej inteligencji czeka trudna przyszłość, <https://firma.rp.pl/finanse/art38679051-przedsiębiorstwa-bez-sztucznej-inteligencji-czeka-trudna-przyszlosc>.

Zarządzanie 4.0, czyli mądry szef słucha, co mówią jego pracownicy, <https://www.prawo.pl/kadry/zarzadzanie-40-jakich-liderow-potrzebują-firmy,428091.html>.

Zastosowanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwie, <https://strefainzyniera.pl/artykul/11740/zastosowanie-sztucznej-inteligencji-w-przedsiębiorstwie>.

Mariusz Gorustowicz

dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
ORCID: 0000-0001-8533-3477

Andrzej Woźniak

dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
ORCID: 0000-0002-9816-047X

WEWNĘTRZNA STOPA ZWROTU OBLIGACJI

■ Wstęp

W pracy przedstawiono analizę finansową inwestycji w warunkach pewności na przykładzie papierów wartościowych ze stałym dochodem. Najbardziej rozpowszechnionym typem takich papierów wartościowych są obligacje.

Obligacja – papier wartościowy emitowany w serii, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem nabywcy obligacji i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia. Obligacja należy do kategorii dłużnych instrumentów finansowych¹. Obligacje jednej serii są emitowane z tą samą wartością nominalną, czyli sumą, jaką emitent zobowiązuje się wypłacić nabywcy obligacji po upływie terminu wykupu/ważności.

W zależności od emitenta wyróżnia się następujące rodzaje obligacji:

1. Obligacje skarbowe – długoterminowe (o terminie wykupu dłuższym niż rok) papiery dłużne służące głównie do pokrycia okresowych luk w budżecie. Charakteryzują się małym ryzykiem, ponieważ są gwarantowane przez Skarb Państwa, niską stopą zwrotu i dużą płynnością. Mają strategiczne znaczenie dla rządu i inwestorów.
2. Obligacje instytucji finansowych służące do uzupełnienia kapitałów emitentów w celu ich zainwestowania w bardziej rentowne akcje.
3. Obligacje organów samorządowych, które są emitowane w celu finansowania dużych niedochodowych projektów, takich jak: budowa dróg, mostów, systemów oczyszczania ścieków, szkół, szpitali. Obligacje te

¹ A. Weron, R. Weron, *Inżynieria finansowa*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005, s. 58.

nazywamy obligacjami komunalnymi. Charakteryzują się one niskim ryzykiem i relatywnie niską stopą zwrotu.

4. Obligacje przedsiębiorstw są źródłem pożyczek zaciągniętych na korzystnych warunkach (niżej oprocentowane niż w bankach).

Ze względu na sposób oprocentowania obligacje dzielimy na obligacje o stałym lub zmiennym oprocentowaniu.

Obligacje o stałym oprocentowaniu to:

- kuponowe / zwykłe;
- zerokuponowe / dyskontowe / bez odsetek.

Obligacje o zmiennym oprocentowaniu to takie, w przypadku których:

- wysokość oprocentowania jest ustalana na początku okresu oprocentowania;
- odsetki i wartość nominalna są powiększane o procent wynikający z wysokości inflacji lub cen pewnych towarów, np. ropy naftowej (indeksowane).

W niniejszej pracy będziemy zajmowali się obligacjami w warunkach pewności. Oznacza to, że:

- emitent nie może zmienić swoich zobowiązań wobec nabywcy obligacji przed terminem wykupu;
- zyski z obligacji są określone stałymi wartościami w ustalonych momentach;
- wypłata przyszłych dochodów o ustalonych wartościach i w określonym czasie jest gwarantowana.

O takich obligacjach mówi się, że są pozbawione ryzyka kredytowego².

Pojęcie wewnętrznej stopy zwrotu obligacji

Rozpatrzmy obligację dającą po t_1, t_2, \dots, t_n latach od chwili obecnej $t = 0$, gdzie $0 < t_1 < t_2 < \dots < t_n$ wypłaty pieniężne w wysokości C_1, C_2, \dots, C_n odpowiednio.

² J. Jakubowski, M. Baryło, *Wartość pieniądza w czasie. Obliczenia z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego*, SCRIPT, Warszawa 2010, s. 54.

Wtedy strumień dochodów z obligacji może być zapisany w postaci równania:

$$(C_1, C_2, \dots, C_n ; t = t_1, t_2, \dots, t_n)$$

$$\text{gdzie } C_i > 0, i = 1, 2, \dots, n$$

Moment $t = 0$ to moment kupna / sprzedaży obligacji. Moment $t = t_n$ to chwila, gdy jest realizowana ostatnia płatność obligacji, nazywany momentem wygaśnięcia obligacji, a okres $T = t_n$ (lat) – czasem trwania.

Niech P oznacza cenę rynkową obligacji w chwili $t = 0$.

Naturalnie uważa się, że $P < C_1 + C_2 + \dots + C_n$.

Stopa zwrotu z obligacji to jeden z podstawowych wskaźników interesujących inwestora w chwili $t = 0$.

Wewnętrzna stopa zwrotu natomiast to najważniejszy i najczęściej wykorzystywany wskaźnik oceny opłacalności inwestycji w obligacje, znany także jako stopa zwrotu w terminie do wykupu.

Definicja

Roczna wewnętrzna stopa zwrotu obligacji r to stopa procentu składanego, przy której wartość obecna strumienia dochodów z obligacji $(C_1, C_2, \dots, C_n; t = t_1, t_2, \dots, t_n)$ jest równa wartości rynkowej P obligacji w chwili $t = 0$. Wyraża się to równaniem:

$$P = \frac{C_1}{(1+r)^{t_1}} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^{t_n}} \quad (1)$$

Wewnętrzna stopa zwrotu obligacji została zdefiniowana jako roczna stopa zwrotu strumienia pieniężnego

$$(C_1, C_2, \dots, C_n ; t = t_1, t_2, \dots, t_n)$$

którego wartość w chwili $t = 0$ jest równa P .

Definicja wewnętrznej stopy zwrotu wyrażona wzorem (1) jest oparta na efektywnej stopie procentowej (stopa przychodu efektywnego)³.

Jeśli płatności obligacji są wypłacane w równych odstępach czasu m razy w ciągu roku, to do dyskontowania wyrazów strumienia pieniężnego stosuje się roczną nominalną wewnętrzną stopę zwrotu $r^{(m)}$, spełniającą równanie:

$$P = \frac{C_1}{\left(1 + \frac{r^{(m)}}{m}\right)^{t_1 m}} + \dots + \frac{C_n}{\left(1 + \frac{r^{(m)}}{m}\right)^{t_n m}}$$

Efektywna i nominalna stopa są równoważne i związane z równaniem:

$$r = \left(1 + \frac{r^{(m)}}{m}\right)^m - 1$$

Własności wewnętrznej stopy zwrotu obligacji

Własność 1

Wewnętrzna stopa zwrotu obligacji jest równa rynkowej stopie procentowej dla inwestycji w alternatywne instrumenty finansowe o takim samym stopniu ryzyka. W takim przypadku mówimy, że obligacja została wyceniona sprawiedliwie na rynku. Jeśli obligacja jest niedowartościowana lub przewartościowana, to rynkowa stopa procentowa i wewnętrzna stopa zwrotu obligacji różnią się⁴.

W niniejszej pracy będziemy rozpatrywać tylko sprawiedliwą wycenę obligacji.

³ P. Jaworski, J. Micał, *Modelowanie matematyczne w finansach i ubezpieczeniach*, Poltext, Warszawa 2005, s. 90–91.

⁴ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje: instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2015, s. 109–114.

Własność 2

Roczna wewnętrzna stopa zwrotu obligacji to stopa zwrotu uzyskana przez inwestora, jeśli spełnione są dwa warunki:

1. inwestor posiada obligację do chwili jej wygaśnięcia $t = t_n$;
2. wszystkie wypłaty z obligacji właściciel reinwestuje przy stopie procentowej równej wewnętrznej stopie zwrotu obligacji w chwili jej zakupu.

Dowód własności 2

Niech r oznacza wewnętrzną stopę zwrotu obligacji w chwili jej zakupu $t = 0$. Pokażemy, że jeśli spełnione są warunki 1) i 2), to średnioroczna stopa z inwestycji w obligację \bar{r} jest równa r . Zakup obligacji, a potem posiadanie jej do momentu wygaśnięcia (wykupu) wraz z reinwestowaniem dochodów traktujemy jako inwestycję finansową. Czas życia inwestycji $T = t_n$ lat. Początkowa wartość inwestycji w obligację $P(0)$, to rynkowa cena zakupu obligacji P w chwili $t = 0$. Zgodnie ze wzorem (1) mamy więc:

$$P = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+r)^{t_i}}$$

Końcowa wartość inwestycji w obligację w chwili wygaśnięcia $t = t_n$, gdy warunki 1) i 2) są spełnione, to suma:

$$P(T) = \sum_{i=1}^n C_i(1+r)^{t_n-t_i}$$

Zgodnie z określeniem stopy zwrotu z inwestycji finansowej mamy:

$$P(T) = P(1 + \bar{r})^{t_n} .$$

Podstawiając w tym równaniu wyrażenia P i $P(T)$ otrzymujemy:

$$\sum_{i=1}^n C_i (1+r)^{t_n-t_i} = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+r)^{t_i}} (1+\bar{r})^{t_n}.$$

Stąd otrzymujemy równanie $r = \bar{r}$, co kończy dowód.

Pokazaliśmy tu, że średnioroczna stopa zwrotu z inwestycji w obligację \bar{r} jest równa wewnętrznej stopie zwrotu obligacji w chwili jej zakupu w dniu wygaśnięcia obligacji, jeśli warunki 1) i 2) są spełnione.

Jeśli jednak warunki 1) i 2) nie zachodzą, to realna stopa zwrotu (zysku) uzyskana przez inwestora może być wyższa lub niższa od wewnętrznej stopy zwrotu obligacji. Ryzyko, z którym spotyka się inwestor przy zakupie obligacji, to ryzyko, że przyszłe stopy reinwestycji będą niższe niż wewnętrzna stopa zwrotu. Nazywamy je ryzykiem reinwestycji lub ryzykiem stopy reinwestycji.

Własność 3

Jeśli spełnione są warunki 1) i 2), wtedy wewnętrzna stopa zwrotu obligacji r jest stopą procentową, przy której zakup danej obligacji jest równoważny zdeponowaniu pieniędzy na okres t_n lat przy stopie procentowej r .

Dowód własności 3

Lokata sumy P na rachunku bankowym przy stopie procentowej r na okres t_n lat da sumę $P(1+r)^{t_n}$. Z drugiej strony, jeśli kupimy obligację po cenie P i wszystkie wypłaty z niej (w kolejności ich występowania) reinwestujemy w rachunek bankowy o stopie procentowej r , to w chwili wygaśnięcia obligacji na rachunku bankowym będziemy mieli sumę:

$$\sum_{i=1}^n C_i (1+r)^{t_n-t_i}$$

Stopa procentowa r będzie wewnętrzną stopą zwrotu obligacji wtedy i tylko wtedy, gdy obie operacje dają ten sam wynik końcowy:

$$P = (1+r)^{-t_n} \sum_{i=1}^n C_i (1+r)^{t_n-t_i}$$

Jeśli wzór (1) pomnożymy przez $(1+r)^n$, to otrzymamy ostatnie równanie, które kończy dowód.

Metody wyznaczania wewnętrznej stopy zwrotu obligacji

Rozpatrzmy zadanie znalezienia wewnętrznej stopy zwrotu obligacji.

Jeśli jest znana cena obligacji P w chwili $t = 0$, to wewnętrzna stopa zwrotu obligacji jest rozwiązaniem równania (1), podanego wcześniej.

Pokażemy teraz, że równanie (1) ma dokładnie jedno dodatnie rozwiązanie, gdy spełniony jest warunek⁵:

$$P < C_1 + C_2 + \dots + C_n$$

Zdefiniujemy funkcję:

$$F(r) = P - \sum_{k=1}^n \frac{C_k}{(1+r)^{t_k}}$$

Funkcja $F(r)$ jest funkcją ciągłą i różniczkowalną w przedziale $[0, +\infty)$. Ponieważ

$$F'(r) = \sum_{k=1}^n \frac{t_k C_k}{(1+r)^{t_k+1}} > 0$$

$$F''(r) = - \sum_{k=1}^n \frac{t_k(t_k+1)C_k}{(1+r)^{t_k+2}} < 0,$$

to $F(r)$ jest funkcją rosnącą i wypukłą w górę (wklęsłą) w przedziale $[0, +\infty)$. Oprócz tego

$$F(0) = P - \sum_{k=1}^n C_k < 0 \text{ i } \lim_{r \rightarrow +\infty} F(r) = P > 0.$$

⁵ J. Jakubowski, M. Baryło, *Wartość pieniądza...*, op. cit., s. 40–41.

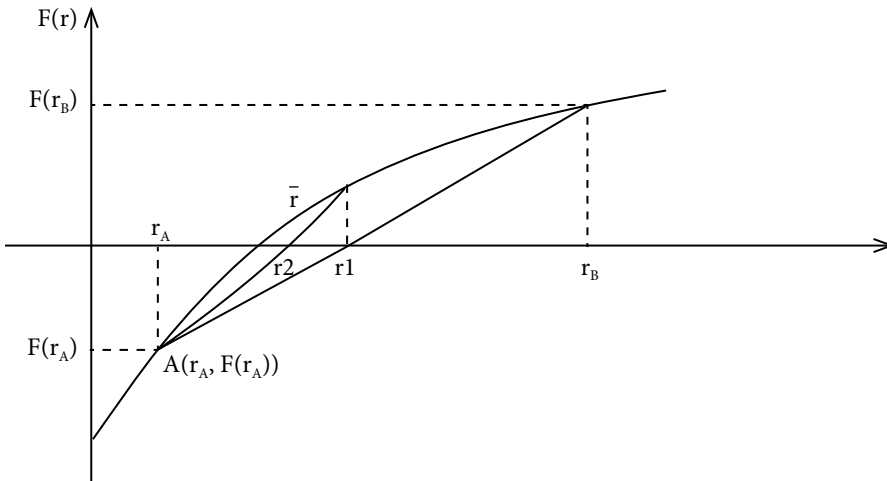
Z twierdzenia Darboux wynika, że istnieje dokładnie jeden punkt $\bar{r} \in (0, +\infty)$. Taki, że:

$$F(\bar{r}) = 0 \Leftrightarrow P = \sum_{k=1}^n \frac{C_k}{(1 + \bar{r})^{t_k}}$$

Rozwiązanie równania (1) znajdujemy korzystając z metod przybliżonych.

Przedstawimy teraz najczęściej stosowaną metodę interpolacji liniowej.

Rys. 1. Metoda interpolacji liniowej.



Źródło: opracowanie własne.

Niech $r_A, r_B \in (0, +\infty)$ takie, że $F(r_A) < 0, F(r_B) > 0$. Wtedy $\bar{r} \in [r_A, r_B]$.

W przedziale $[r_A, r_B]$ wykres funkcji $F(r)$ zamieniamy odcinkiem łączącym punkty $A(r_A, F(r_A))$ i $B(r_B, F(r_B))$. Punkt $(r_1, 0)$ jest punktem przecięcia prostej przechodzącej przez punkty A i B z osią $0r$, $r_1 \in [r_A, r_B]$ jest natomiast pierwszym przybliżeniem wartości \bar{r} .

Wartość r_1 wyznaczamy ze wzoru:

$$r_1 = r_A - \frac{F(r_A)}{F(r_B) - F(r_A)} (r_B - r_A).$$

Powyższą procedurę można powtarzać wielokrotnie, tak aby uzyskać wymaganą dokładność.

Ponieważ funkcja $F(r)$ jest wklęsła i rosnąca, to liniowe przybliżenie $r_1 > \bar{r}$ i $F(r_1) > F(\bar{r}) = 0$. W kolejnym kroku bierzemy odcinek $[r_A, r_1]$, wtedy $[r_A, r_1] \subset [r_A, r_B]$, $F(r_A) < 0$, $F(r_1) > 0$ i $\bar{r} \in [r_A, r_1]$. Oznaczamy jako r_2 liniowe przybliżenie otrzymane w drugim kroku. Wtedy mamy $r_1 > r_2 > \bar{r}$ i $F(r_1) > F(r_2) > F(\bar{r}) = 0$. Otrzymaliśmy ciąg przybliżeń (r_n) : $\lim_{n \rightarrow \infty} r_n = \bar{r}$. Ponieważ funkcja $F(r)$ jest funkcją ciągłą w punkcie \bar{r} i rosnącą w przedziale $[r_A, r_B]$, to odpowiadający ciągowi (r_n) ciąg wartości funkcji $(F(r_n))$ jest ciągiem malejącym i zbieżnym do zera $\lim_{n \rightarrow \infty} F(r_n) = F(\bar{r}) = 0$ ⁶.

Struktura terminowa stóp procentowych

Obligacją dyskontową (zerokuponową, bez odsetek) nazywany obligację, w której wypłata następuje tylko na końcu w momencie wykupu obligacji przez emitenta. Zyskiem posiadacza obligacji jest różnica między ceną wykupu a ceną nominalną.

Wewnętrzną stopę zwrotu obligacji dyskontowej (pozbawionej ryzyka kredytowego), której czas trwania to t lat, nazywamy roczną bezryzykowną stopą inwestycji trwającej t lat. Inna jej nazwa to roczna stopa spot.

A – cena wykupu obligacji dyskontowej,

t lat – długość okresu do momentu wykupu obligacji,

P – cena rynkowa obligacji w chwili $t = 0$ (cena emisyjna),

$r(t)$ – wewnętrzna stopa zwrotu obligacji.

Zgodnie z definicją wewnętrznej stopy zwrotu obligacji mamy:

$$P = \frac{A}{(1 + r(t))^t}.$$

W ten sposób uzyskujemy:

$$r(t) = \left(\frac{A}{P}\right)^{\frac{1}{t}} - 1 \quad (2)$$

czyli roczną bezryzykowną stopę procentową dla inwestycji trwającej t lat.

⁶ M. Sobczyk, *Matematyka finansowa. Podstawy teoretyczne, przykłady, zadania*, Placet, Warszawa 1988, s. 197.

Układ rocznych bezryzykownych stóp procentowych, czyli:

$$(r(t_1), r(t_2), \dots, r(t_n))$$

dla inwestycji trwających t_1, t_2, \dots, t_n lat, liczonych od chwili $t = 0$, gdzie

$$0 < t_1 < t_2 < \dots < t_n$$

nazywamy strukturą czasową (terminową) stóp procentowych⁷.

Uwaga! Okresy inwestowania t_1, t_2, \dots, t_n lat mogą być liczone od dowolnego momentu t , a nie koniecznie od $t = 0$. Wtedy mówimy, że

$$(r(t_1), r(t_2), \dots, r(t_n))$$

jest strukturą czasową (terminową) stóp procentowych względem chwili t .

Pokażemy teraz, jak można wycenić dowolną obligację pozbawioną kredytowego ryzyka, jeśli znana jest struktura terminowa stóp procentowych⁸.

Załóżmy, że w chwili $t = 0$ mamy na rynku obligację B , która po t_1, t_2, \dots, t_n latach daje wypłaty pieniężne w wysokości odpowiednio C_1, C_2, \dots, C_n .

Obligację B można wycenić, rozpatrując ją jako portfel obligacji dyskontowych B_1, B_2, \dots, B_n z okresami do wykupu odpowiednio t_1, t_2, \dots, t_n lat.

Załóżmy, że są spełnione następujące warunki:

1. znane są roczne bezryzykowne stopy procentowe $r(t_1), r(t_2), \dots, r(t_n)$ dla inwestycji trwających t_1, t_2, \dots, t_n lat;
2. obligacje dyskontowe B_1, B_2, \dots, B_n można kupić na rynku w dowolnej ilości bez opłat transakcyjnych.

⁷ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje...*, op. cit., s. 114–124.

⁸ J. Utkin, *Obligacje i ich portfele. Wycena, wrażliwość, strategie*, SGH, Warszawa 2005, s. 49–50.

Dla takich obligacji mamy:

$$P_i = \frac{A_i}{(1 + r(t_i))^{t_i}} \quad , \quad i = 1, 2, \dots, n$$

gdzie P_i to obecna rynkowa cena jednej obligacji i -tego rodzaju, A_i – cena wykupu tej obligacji, $r(t_i)$ – jej wewnętrzna stopa zwrotu.

Płatność C_i portfela jest realizowana obligacjami B_1, C_2 – obligacjami B_2 itd. C_n – obligacjami B_n . Wtedy w portfelu jest $\frac{C_i}{A_i}$ obligacji i -tego rodzaju, $i = 1, 2, \dots, n$.

Zatem wartość portfela w chwili $t = 0$ jest równa:

$$P = \sum_{i=1}^n P_i \frac{C_i}{A_i}$$

Wówczas wartość rynkowa (cena rynkowa) obligacji w chwili $t = 0$ wynosi:

$$P = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1 + r(t_i))^{t_i}} \quad (3)$$

Każdą wypłatę z obligacji B dyskontuje się indywidualnie wg odpowiedniej bezryzykownej stopy procentowej. W ten sposób, jeśli jest znana struktura terminowa stóp procentowych, cena obligacji (pozbawionej ryzyka kredytowego) może być wyznaczona według wzoru (3).

Strukturę terminową stóp procentowych można przedstawić graficznie.

Definicja

Roczna bezryzykowna stopa procentowa inwestycji o czasie trwania t lat nazywa się krzywą dochodowości lub krzywą stóp spot.

W warunkach realnego rynku zawsze istnieje tylko skończony układ obligacji dyskontowych, zatem krzywej dochodowości nie można zbudować jedynie w oparciu o obserwacje rynku. Dlatego buduje się teoretyczną krzywą dochodowości. W tym celu korzysta się ze stóp realnie istniejących obligacji

Dla $t = t_1, t_2, \dots, t_n$ wartości tego wielomianu są równe odpowiednio $r(t_1), r(t_2), \dots, r(t_n)$. Korzystając z krzywej dochodowości, można określić przybliżoną wartość bezryzykowej stopy procentowej dla inwestycji o dowolnym okresie trwania od t_1 do t_n lat.

Ponadto, znając krzywą dochodowości, można określić rynkową cenę obligacji pozbawionej ryzyka kredytowego.

Przedstawimy jeszcze jedną metodę otrzymania teoretycznych wartości stóp procentowych. Załóżmy, że znana jest struktura terminowa stóp procentowych $(r(t_1), r(t_2), \dots, r(t_k))$ dla inwestycji na t_1, t_2, \dots, t_k lat, a na rynku jest obligacja (pozbawiona ryzyka kredytowego) o wartości P , która po $t_1, t_2, \dots, t_k, t_{k+1}, \dots, t_n$ latach daje gwarantowane wypłaty $C_1, C_2, \dots, C_k, C_{k+1}, \dots, C_n$ odpowiednio $(0 < t_1 < t_2 < \dots < t_k < t_{k+1} < \dots < t_n)$.

Przybliżone teoretyczne wartości nieznanymi bezryzykowymi stóp procentowych $(r(t_{k+1}), r(t_{k+2}), \dots, r(t_n))$ można znaleźć, korzystając z interpolacji liniowej w przedziale $[t_k, t_n]$. W tym celu ustalamy $r(t_n) = r$. Bezryzykowa stopa procentowa $r(t_k)$ jest znana.

Stosując wzór (4) w przedziale $[t_k, t_n]$ dla okresów inwestowania $t_{k+1}, t_{k+2}, \dots, t_{n-1}, t_n \in [t_k, t_n]$ otrzymujemy:

$$r(t_{k+1}) \approx r(t_k) \frac{t_n - t_{k+1}}{t_n - t_k} + r \frac{t_{k+1} - t_k}{t_n - t_k},$$

$$r(t_{k+2}) \approx r(t_k) \frac{t_n - t_{k+2}}{t_n - t_k} + r \frac{t_{k+2} - t_k}{t_n - t_k},$$

$$\dots \dots \dots$$

$$r(t_{n-1}) \approx r(t_k) \frac{t_n - t_{n-1}}{t_n - t_k} + r \frac{t_{n-1} - t_k}{t_n - t_k},$$

$$r(t_n) = r$$

Ponieważ cena obligacji P w chwili $t = 0$ jest znana, mamy równanie:

$$\begin{aligned}
 P = & \sum_{i=1}^k \frac{C_i}{(1+r(t_i))^{t_i}} + \frac{C_{k+1}}{(1+r(t_{k+1}))^{t_{k+1}}} + \\
 & + \frac{C_{k+2}}{(1+r(t_{k+2}))^{t_{k+2}}} + \dots + \frac{C_n}{(1+r(t_n))^{t_n}} \quad (7)
 \end{aligned}$$

Podstawiając w tym wyrażeniu w miejsce $r(t_{k+1}), r(t_{k+2}), \dots, r(t_n)$ równości (6), otrzymujemy równanie z jedną niewiadomą r . Rozwiązanie tego równania znajdujemy metodą interpolacji liniowej. Znając r , ze wzorów (6) znajdujemy bezryzykowne stopy procentowe $r(t_{k+1}), r(t_{k+2}), \dots, r(t_n)$.

W ten sposób otrzymaliśmy strukturę terminową stóp procentowych $(r(t_1), r(t_2), \dots, r(t_k), r(t_{k+1}), \dots, r(t_n))$ w t_n -letnim okresie względem chwili $t = 0$.

Zauważmy, że krzywa dochodowości w tym przypadku w przedziale $[t_k, t_n]$ jest linią prostą.

Można wyróżnić następujące obszary praktycznego zastosowania krzywej dochodowości bezryzykownych obligacji:

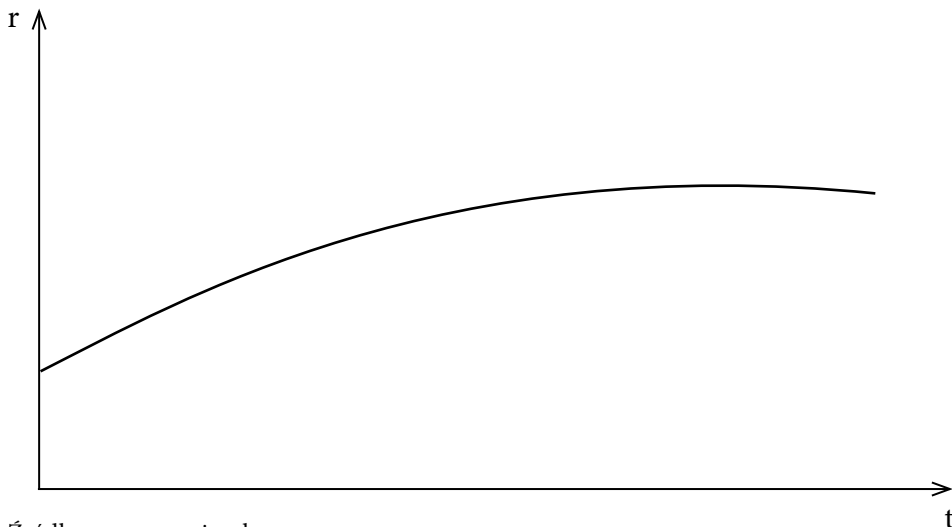
- otrzymanie teoretycznych wartości bezryzykownych stóp procentowych;
- wycena wszystkich typów obligacji na rynku, w tym też ryzykownych. Znając krzywą dochodowości, można określić rynkową cenę obligacji pozbawionej ryzyka kredytowego. Dla wyceny ryzykownych obligacji stosuje się teoretyczne wartości bezryzykownych stóp procentowych z dodaniem premii za ryzyko.
- na postać krzywej dochodowości patrzy się jak na odwzorowanie prawdopodobnego kierunku przyszłych zmian stóp procentowych rynku pieniężnego.

Można wyróżnić cztery typy kształtów krzywej dochodowości¹⁰:

¹⁰ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje...*, op. cit., s. 108–114.

1. **Rosnąca krzywa dochodowości** (rys. 2). Interpretacja ekonomiczna – rynek oczekuje wzrostu stóp procentowych (oczekiwany wzrost inflacji).

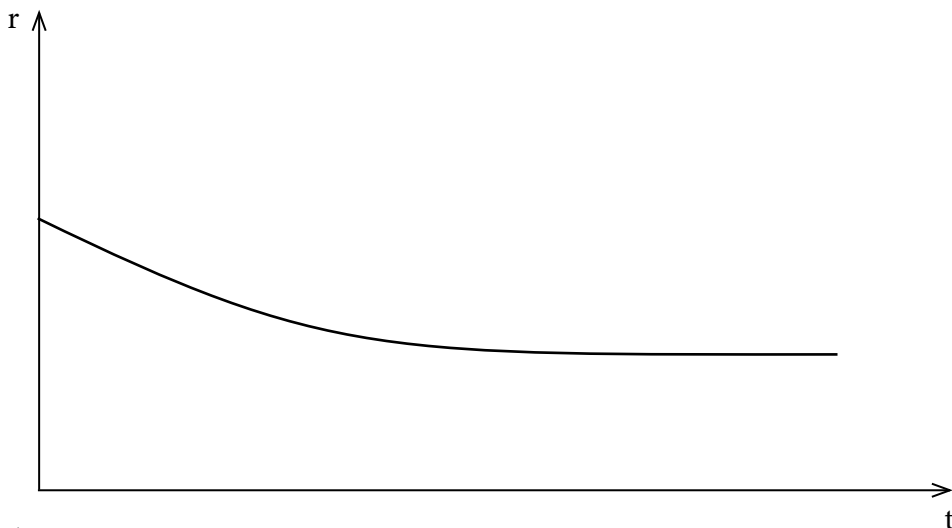
Rys. 2. Funkcja $r(t)$ jest rosnąca



Źródło: opracowanie własne.

2. **Malejąca krzywa dochodowości** (rys. 3). Interpretacja – rynek oczekuje spadku stóp procentowych (oczekiwany spadek inflacji).

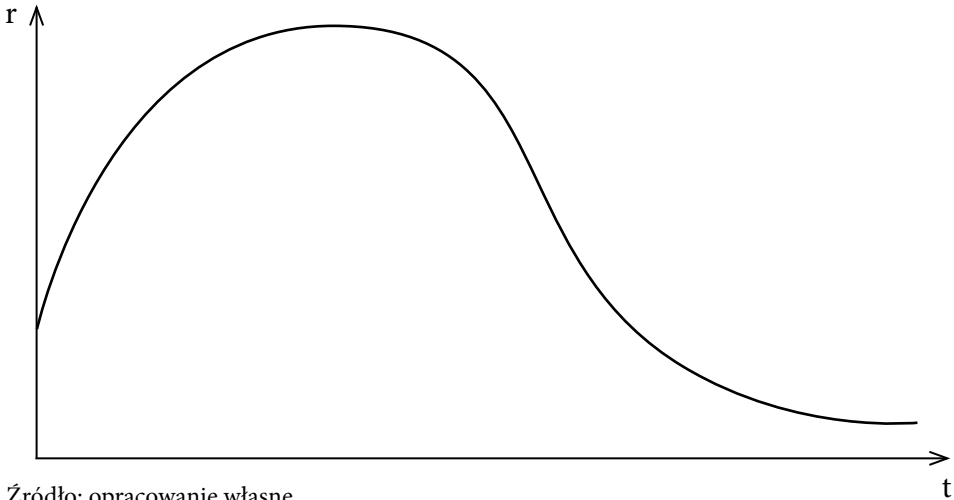
Rys. 3. Funkcja $r(t)$ jest malejąca



Źródło: opracowanie własne.

3. **Krzywa dochodowości posiada maksimum**, czyli tzw. garb (rys. 4).

Rys. 4. Krzywa dochodowości osiąga maksimum

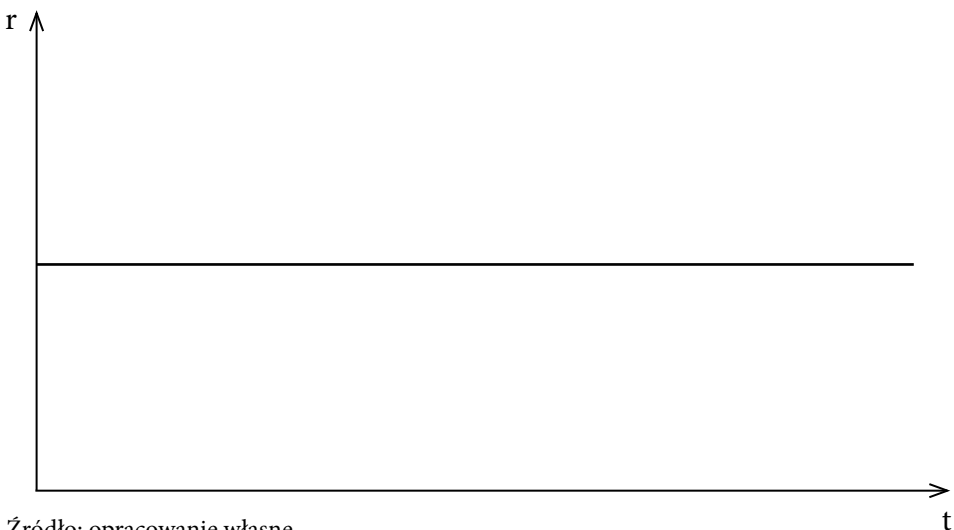


Źródło: opracowanie własne.

Interpretacja – rynek oczekuje spadku stóp procentowych w dalszej przyszłości, ale równocześnie istnieje duży popyt na papiery krótkoterminowe.

4. **Płaska krzywa dochodowości** (rys. 5). Interpretacja – rynek znajduje się w stanie równowagi.

Rys. 5. Funkcja $r(t)$ jest stała $r(t) = const$.



Źródło: opracowanie własne.

Dla wyjaśnienia kształtu krzywej dochodowości stworzono odpowiednie teorie struktury terminowej stóp procentowych. Są to:

- teoria oczekiwań,
- teoria segmentacji rynku,
- teoria preferencji płynności,
- teoria preferowanych habitatów.

Powyższe teorie są rozwinięte w dwu pierwszych pracach, wymienionych w bibliografii poniżej.

■ Streszczenie

W artykule sformułowano i udowodniono istnienie szeregu własności wewnętrznej stopy zwrotu obligacji. Przedstawiono metodę liniowej interpolacji znajdowania wewnętrznej stopy zwrotu. Wiele miejsca poświęcono także strukturze terminowej stóp procentowych. Pokazano kilka metod otrzymywania teoretycznych wartości stóp. W pracy użyto narzędzi rachunku różniczkowego.

■ Słowa kluczowe

obligacje, wewnętrzna stopa zwrotu, krzywa dochodowości

■ Summary

The article formulates and proves a number of properties of the internal rate of return of bonds. A linear interpolation method for finding the internal rate of return of bonds has been presented. Much attention has been paid to the term structure of interest rates. Several methods for obtaining theoretical values of interest rates have been shown. The work uses the tools of differential calculus. The discussed subject plays an important role in financial economics.

■ Keywords

bonds, internal rate of return, yield curve

■ Bibliografia

- Brigo D., Mercurio F., *Interest Rate Models: Theory and Practice*, Springer Finance, Heidelberg 2006.
- Fabozzi F. J., *Rynki obligacji: analiza i strategie*, WIG Press, Warszawa 2000.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe. Ryzyko finansowe. Inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Jakubowski J., Baryło M., *Wartość pieniądza w czasie. Obliczenia z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego*, SCRIPT, Warszawa 2010.
- Jaworski P., Micał J., *Modelowanie matematyczne w finansach i ubezpieczeniach*, Poltext, Warszawa 2005.
- Sobczyk M., *Matematyka finansowa. Podstawy teoretyczne, przykłady, zadania*, Placet, Warszawa 1988.
- Utkin J., *Obligacje i ich portfele. Wycena, wrażliwość, strategie*, SGH, Warszawa 2005.
- Weron A., Weron R., *Inżynieria finansowa*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.
-

Tadeusz Miłoś

dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0002-6009-6062

Iwona Sobiecka
Stanisław Krysiński

NEW PUBLIC MANAGEMENT JAKO NOWOCZESNA FORMA ZARZĄDZANIA W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

■ Wstęp

W obliczu coraz szybszych zmian w społeczeństwie i gospodarce, znaczenie administracji publicznej staje się kluczowe w zapewnianiu skutecznej odpowiedzi na rosnące oczekiwania i potrzeby społeczne. Współczesne wyzwania wymagają od administracji publicznej elastyczności i innowacyjności w podejściu do zarządzania. Wzrost globalnej konkurencji i rozwój technologiczny kształtują nową rzeczywistość, w której administracja musi dostosować swoje metody i struktury do nowych warunków.

Nowoczesne metody zarządzania w sektorze publicznym stają się kluczowym narzędziem w efektywnym radzeniu sobie z tymi zmianami. Administracja publiczna musi być gotowa do adaptacji i wprowadzania innowacji w swoich procesach i działaniach. To nie tylko sprawia, że rządzenie staje się bardziej efektywne, ale także bardziej dostosowane do potrzeb obywateli.

Globalny postęp technologiczny i innowacje otwierają nowe możliwości dla administracji publicznej, pozwalając na bardziej efektywne świadczenie usług oraz lepsze zaangażowanie społeczeństwa w procesy decyzyjne. Narzędzia cyfrowe, jak również analiza przetwarzanych i przechowywanych danych, wspomagają procesy podejmowania decyzji oraz usprawniają działania administracji na wielu płaszczyznach. Rosnący poziom wykształcenia społeczeństwa oraz wzrost konkurencyjności wymagają od administracji publicznej nie tylko dostosowania się do zmian, ale także zapewnienia wysokiej jakości usług i transparentności działań. Musi ona działać bardziej efektywnie i odpowiedzialnie, aby sprostać rosnącym oczekiwaniom obywateli. W kontekście rozwijającej się przedsiębiorczości, administracja publiczna musi również stworzyć warunki sprzyjające rozwojowi nowych przedsięwzięć oraz wspierać innowacyjne rozwiązania w sektorze prywatnym.

Znaczenie administracji publicznej w dzisiejszym świecie staje się coraz bardziej złożone. Jednakże, poprzez adaptację do zmian, wprowadzanie innowacji

oraz ścisłą współpracę ze społeczeństwem i sektorem prywatnym, administracja może efektywnie odpowiadać na nowe wyzwania i wykorzystywać nowe możliwości dla dobra społeczeństwa.

Dzisiejsza administracja publiczna przestała być jednostajną i scentralizowaną strukturą, stając się raczej złożoną siecią powiązań i relacji między różnymi organami, interesariuszami społecznymi, sektorem prywatnym oraz organizacjami pozarządowymi. Nowoczesne rozumienie zarządzania zakłada bardziej otwarte, elastyczne i oparte na partnerstwie podejście do rozwiązywania problemów społecznych i gospodarczych. Ta zmiana wynika z faktu, że współczesne wyzwania, takie jak zmiany klimatyczne, globalizacja, zdrowie publiczne i bezpieczeństwo cyfrowe, wymagają kompleksowych działań i współpracujących między sobą jednostek administracyjnych oraz ludzi.

Rządy coraz częściej angażują się jako jedni z wielu uczestników w procesie tworzenia polityki, aktywnie inicjując dialog i współpracę między różnymi instytucjami, aby osiągnąć cele społeczno-gospodarcze. Nowoczesne strategie zarządzania w administracji publicznej przynoszą korzyści nie tylko poprzez zwiększenie efektywności działań, ale również poprzez wzmacnianie zaufania społeczeństwa do władzy publicznej. Otwarte podejście do zarządzania umożliwia obywatelom większe zaangażowanie w procesy decyzyjne i sprzyja tworzeniu bardziej przejrzystych oraz odpowiedzialnych mechanizmów rządzenia.

Istota i funkcja zarządzania w administracji publicznej

Zarządzanie w administracji publicznej to sztuka efektywnego wykorzystywania dostępnych zasobów organizacyjnych dla osiągnięcia zakładanych celów publicznych. Jest to kluczowy element procesu podejmowania decyzji, obejmujący różnorodne działania, mające na celu uzyskanie pozytywnych efektów dla społeczeństwa w określonym czasie. Zarządzanie w administracji publicznej polega nie tylko na wyborze, alokacji i wykorzystaniu zasobów, ale także na budowaniu relacji z innymi instytucjami publicznymi i społecznymi, co ma na celu skuteczne świadczenie usług publicznych i realizację celów polityki publicznej.

W procesie zarządzania (nie tylko w administracji publicznej) wykorzystuje się różnorodne zasoby, które zazwyczaj można podzielić na cztery główne kategorie: ludzkie, materialne, finansowe i informacyjne. Zasoby ludzkie to pracownicy i urzędnicy administracji publicznej, którzy są kluczowymi aktorami w realizacji zadań i świadczeniu usług dla społeczeństwa. Zasoby materialne obejmują infrastrukturę fizyczną, taką jak: budynki urzędów, sprzęt biurowy, pojazdy

służbowe oraz inne środki niezbędne do prowadzenia działalności administracyjnej. Zasoby finansowe administracji publicznej składają się z różnych form środków pieniężnych, przeznaczanych na finansowanie działań publicznych i programów społecznych. Mogą to być środki zgromadzone na koncie publicznym, dochody z podatków, dotacje oraz inne źródła finansowania, które są aktualnie dostępne dla administracji publicznej. Zasoby informacyjne obejmują wszystkie dane, informacje oraz wiedzę potrzebne do podejmowania decyzji i realizacji zadań przez organy administracji. Mogą to być dane statystyczne, raporty, analizy oraz wszelkie inne informacje wykorzystywane do planowania, monitorowania i oceny efektywności działań.

Optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, materialnych, finansowych i informacyjnych pozwala na skuteczną realizację celów publicznych oraz na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań obywateli.

W procesie zarządzania, niezależnie od charakteru organizacji i jej celów, można wyodrębnić cztery fundamentalne funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. W literaturze dostępnych jest wiele definicji planowania. Jedna z nich podaje np., że jest to proces, który obejmuje określenie celów organizacji, opracowanie szerokiej strategii ich realizacji oraz ustanowienie klarownej hierarchii planów, które służą zsynchronizowaniu i skoordynowaniu działań¹. Planowanie w działalności administracji publicznej jest istotne z czterech kluczowych powodów: wytycza kierunki działania, ogranicza skutki zmian, minimalizuje marnotrawstwo i dublowanie wysiłków oraz wyznacza standardy ułatwiające kontrolę².

W administracji publicznej proces zarządzania składa się z kilku istotnych elementów, które są wzajemnie powiązane i uzupełniają się nawzajem. Planowanie stanowi pierwszy krok, obejmujący ustalenie celów i określenie strategii działania. To właśnie w ramach planowania wyznacza się priorytety i kierunki działania, które będą realizowane w dłuższej perspektywie czasowej.

Organizowanie to natomiast proces tworzenia struktury organizacyjnej i efektywne rozmieszczenie zasobów. Umożliwia odpowiednie przydzielanie zadań, kompetencji oraz właśnie zasobów, co jest ważne dla skutecznej realizacji założonych celów.

Motywowanie odgrywa istotną rolę w administracji, ponieważ zaangażowani i zmotywowani urzędnicy są bardziej skłonni do efektywnego działania.

¹ S. P. Robins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 131.

² K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 56.

Motywowanie obejmuje zaspokajanie ich potrzeb, tworzenie warunków do rozwoju ich potencjału oraz budowanie zaufania i zaangażowania w misję organizacji.

Kontrolowanie jest ostatnim etapem w procesie zarządzania i polega na monitorowaniu postępów w realizacji celów oraz ocenie efektywności działań. Poprzez kontrolowanie można śledzić osiągnięte wyniki, identyfikować ewentualne nieprawidłowości i podejmować działania korygujące w celu zapewnienia skuteczności działań administracyjnych.

Wszystkie te elementy – planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie – stanowią integralne części procesu zarządzania w administracji publicznej, zapewniając skuteczne i efektywne funkcjonowanie urzędu / jednostki oraz realizację ich misji i celów publicznych³.

New Public Management jako model zarządzania administracją publiczną i jego ograniczenia

Od lat 80. XX w. tradycyjny model administracji publicznej zaczął ulegać znaczącym przemianom. B. Guy Peters zidentyfikował sześć kluczowych cech charakterystycznych tego (ustalonego już) tradycyjnego modelu, które zostały przewartościowane w wyniku ewolucji.

Pierwszym z tych aspektów był „brak zaangażowania politycznego wśród pracowników na szczeblu administracyjnym”. Tradycyjnie oczekiwano, że urzędnicy będą apolityczni, jednak wraz z ewolucją modelu administracji coraz częściej zaczęto dostrzegać potrzebę większej elastyczności w tym zakresie. Drugą cechą była „silna hierarchia i sztywne zasady funkcjonowania”. Wraz z rozwojem organizacyjnym i kulturowym, wiele instytucji zaczęło kłaść większy nacisk na elastyczność, współpracę i płaską strukturę organizacyjną, zmniejszając znaczenie tradycyjnej hierarchii. Trzecim aspektem było „utrzymanie stabilności i trwałości struktur”. Jednak w obliczu dynamicznych zmian społecznych, ekonomicznych i technologicznych coraz więcej organizacji administracyjnych (jednostek i instytucji) stara się być bardziej adaptacyjnymi i elastycznymi, co prowadzi do pewnej destabilizacji tradycyjnych struktur. Czwartą cechą była „pewność związana ze służbą cywilną”. Pomimo istnienia określonych standardów i procedur, coraz częściej podejmowane są wysiłki w celu pozyskania

³ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz tworzenie paradoksów*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2009, s. 64.

i rozwinięcia nowych umiejętności i kompetencji w odpowiedzi na zmieniające się wyzwania administracyjne i społeczne⁴.

W miarę upływu czasu i w obliczu zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych i technologicznych tradycyjny model administracji publicznej zaczął tracić swoją efektywność i elastyczność. Istotne cechy tego modelu, takie jak hierarchiczność, sztywne zasady działania i brak odpowiedniej adaptacji do nowych potrzeb społecznych, stopniowo stawały się przestarzałe. Wobec tego, aby poprawić funkcjonowanie sektora publicznego i przygotować go na nadchodzące wyzwania, zaczęto poszukiwać nowych rozwiązań.

Zjawisko to skłoniło do transformacji tradycyjnego modelu administracji publicznej, prowadząc do powstania nowej koncepcji, znanej jako „nowe zarządzanie publiczne” (ang. New Public Management). Ta nowa koncepcja zakładała zastosowanie metod i narzędzi biznesowych w sektorze publicznym, aby zwiększyć jego efektywność, elastyczność i reaktywność na zmieniające się potrzeby. Nowe zarządzanie publiczne promuje podejście oparte na efektywności, wynikach oraz odpowiedzialności, zwracając uwagę na transparentność działań administracji oraz zwiększenie zaufania społecznego do instytucji publicznych.

Nowe podejście do zarządzania publicznego narodziło się w latach 70. i 80. XX w., głównie w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii. Wraz z nadejściem lat 90. koncepcja ta znalazła swoje miejsce także w Stanach Zjednoczonych, gdzie coraz więcej osób zaczęło podważać skuteczność tradycyjnej administracji publicznej.

Nowe zarządzanie publiczne to idea zarządzania w sektorze publicznym, w której główny nacisk kładzie się na definiowanie działań administracji w oparciu o osiągnięte wyniki. Jego głównym celem jest poprawa efektywności i skuteczności funkcjonowania aparatu administracyjnego. Takie podejście wprowadza do zarządzania sektorem publicznym metodologię menedżerską, co oznacza dostosowywanie metod i technik zarządzania, które zazwyczaj stosowane są w sektorze prywatnym, do potrzeb i realiów działania organizacji publicznych. W praktyce oznacza to m.in. większą autonomię instytucji publicznych, większe skoncentrowanie się na wynikach, zwiększenie konkurencji między podmiotami publicznymi oraz większą odpowiedzialność za efektywność wykorzystania zasobów publicznych.

Głównym celem tego modelu jest skupienie uwagi urzędów na osiągnięciu konkretnych wyników, zdecentralizowanie procesów zarządzania nimi, przyjęcie

⁴ B. G. Peters, *The Future of Governing. Four Emerging Models*, University Press of Kansas 2008, s. 4–13.

strategicznego podejścia oraz wykorzystanie mechanizmów rynkowych. Jest to dążenie do efektywnego zarządzania zasobami, co oznacza maksymalne wykorzystanie dostępnych środków w celu osiągnięcia określonych celów i rezultatów. Najbardziej powszechnym i praktycznie rozwiniętym modelem zarządzania publicznego jest zarządzanie rynkowe. Model ten znany jest również pod różnymi innymi nazwami, takimi jak: menedżeryzm, rynkowa administracja publiczna, władze przedsiębiorcze, zarządzanie na zasadach biznesowych czy menedżeryzm publiczny⁵.

Istnieje kilka wspólnych cech charakteryzujących to podejście.

- Przesunięcie priorytetów z procesów na wyniki oznacza, że większy nacisk kładziony jest na osiąganie konkretnych celów niż na same procedury. Istotne jest nie tylko realizowanie działań, ale przede wszystkim ich efektywność.
- Model ten prowadzi do zmiany tradycyjnej biurokracji na taką, która kładzie większą odpowiedzialność na barkach kierowników. Oznacza to, że są oni bardziej indywidualnie odpowiedzialni za efektywność i osiągane wyniki.
- Nowe zarządzanie publiczne dąży do odrzucenia klasycznej biurokracji na rzecz bardziej elastycznych warunków zatrudnienia, pracy i struktury organizacyjnej. Jest reakcją na rosnącą potrzebę dostosowywania się do zmieniających się warunków i szybsze podejmowanie decyzji.
- Model zawiera jasno określone cele – zarówno dla całej organizacji (urzędu), jak i dla pracowników. Cele te mogą być oceniane za pomocą mierzalnych wskaźników osiągnięć, co umożliwia lepszą kontrolę i monitorowanie postępów w realizacji zadań⁶.

Proces oceny programów publicznych opiera się na trzech kluczowych zasadach, znanych jako 3E: ekonomia, efektywność i skuteczność (ang. *economy, efficiency, effectiveness*)⁷. Ekonomia odnosi się do oszczędności i racjonalnego wykorzystania zasobów publicznych, zapewniając, że środki są alokowane w sposób efektywny. Efektywność dotyczy osiągania zamierzonych celów przy minimalnym zużyciu zasobów, co oznacza, że programy publiczne powinny działać sprawnie i produktywnie. Skuteczność mierzy stopień, w jakim programy osiągają swoje cele i przynoszą społeczeństwu zamierzone rezultaty.

⁵ M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 78.

⁶ *Ibidem*, s. 76.

⁷ *Ibidem*, s. 78–79.

W New Public Management wyróżniono cztery główne aspekty zarządzania w sektorze publicznym⁸:

- zarządzanie w sektorze publicznym jako administrowanie,
- zarządzanie w sektorze publicznym jako zarządzanie biznesem,
- zarządzanie w sektorze publicznym jako prowadzenie i wdrażanie polityki,
- zarządzanie w sektorze publicznym jako zarządzanie ludźmi.

Nowe podejście do zarządzania publicznego jest odpowiedzią na zmieniające się oczekiwania społeczne oraz potrzebę efektywnego i odpowiedzialnego wykorzystania zasobów publicznych. Skupiając się na kilku kluczowych obszarach, przyczynia się do poprawy jakości usług publicznych oraz relacji między administracją a obywatelami. Można je przedstawić w kilku punktach.

- Ustalanie celów i monitorowanie wyników, co umożliwia administracji skoncentrowanie się na najważniejszych priorytetach i mierzeniu efektywności działań. Dzięki temu procesy administracyjne stają się bardziej ukierunkowane i zorientowane na rezultaty, co z kolei prowadzi do lepszych rezultatów dla społeczeństwa.
- Efektywne zarządzanie finansami zapewnia odpowiednie wykorzystanie środków publicznych, ścisłą kontrolę budżetu oraz eliminację marnotrawstwa. Przekłada się to na większą dostępność środków na inne inicjatywy publiczne oraz budowanie zaufania obywateli do sposobu gospodarowania finansami publicznymi.
- Ustalanie standardów jest niezbędne dla zapewnienia spójności i wysokiej jakości świadczonych usług publicznych oraz pozwala na klarowne określenie oczekiwań obywateli i umożliwia świadczenie tych usług na poziomie zgodnym z ich potrzebami.
- Wykorzystanie metod *benchmarkingu*, które umożliwia administracji porównanie swoich działań z najlepszymi praktykami zarządzania, prowadzi do identyfikacji obszarów wymagających poprawy oraz do lepszej adaptacji sprawdzonych rozwiązań.

W rezultacie administracja staje się bardziej efektywna i innowacyjna.

Nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi zakłada budowanie silnej i zaangażowanej kadry administracyjnej. Poprzez odpowiednie rekrutowanie, szkolenie i rozwój zawodowy pracowników administracja może zapewnić wysoką jakość usług oraz pozytywne relacje z obywatelami.

⁸ K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2024, s. 37.

Wszystkie te działania wspólnie przyczyniają się do wzmocnienia administracji publicznej poprzez tworzenie bardziej efektywnych, odpowiedzialnych i otwartych struktur, które lepiej spełniają potrzeby społeczeństwa i budują zaufanie obywateli do instytucji publicznych. Nowe podejście jest skoncentrowane na uwzględnianiu odbiorców usług, ich potrzeb i oczekiwań, promowaniu konkurencji między dostawcami, przekazywaniu kontroli w ręce społeczności lokalnej, decentralizacji kompetencji oraz wdrażaniu tzw. zarządzania uczestniczącego (partycypacyjnego).

Nowe podejście oznacza także angażowanie różnych sektorów społeczeństwa – publicznego, prywatnego i pozarządowego – w proces rozwiązywania problemów administracyjnych. Jest to forma współpracy, która stawia na wspólne wysiłki w celu osiągnięcia konkretnych rezultatów. Administracja publiczna podejmuje się odpowiedzialności za efekty swoich działań, co oznacza, że ma za zadanie realizować cele i ponosić konsekwencje za osiągnięte rezultaty.

Jednakże w kontekście decentralizacji i deregulacji pojawia się wyzwanie dotyczące zapewnienia odpowiedzialności urzędników administracyjnych. Decentralizacja – czyli przeniesienie władzy i kompetencji na niższe szczeble administracji – może prowadzić do rozproszenia odpowiedzialności i trudności w monitorowaniu działań poszczególnych jednostek. Deregulacja z kolei może zwiększyć swobodę działania, ale równocześnie utrudnić kontrolę nad procesami i wynikami.

Skuteczne zarządzanie wymaga zatem nie tylko oszczędnego gospodarowania zasobami, ale także konsekwentnej realizacji ustalonych celów. Odpowiedzialność administracji nie ogranicza się jedynie do efektywnego wykorzystania środków, ale także do skutecznego osiągania założonych celów, co stanowi istotną miarę efektywności i odpowiedzialności. Dlatego też zarządzanie uczestniczące powinno być równoważone przez skuteczne mechanizmy monitorowania i oceny działań, które zapewnią transparentność i odpowiedzialność w procesie podejmowania decyzji i realizacji polityk publicznych.

Ważnym problemem do rozwiązania jest również kwestia zapewnienia odpowiedzialności funkcjonariuszy administracji publicznej obdarzonych zaufaniem społeczeństwa, działających w warunkach decentralizacji i deregulacji. Oszczędne gospodarowanie zasobami może nie być dowodem odpowiedzialności, lecz wręcz przeciwnie – nieodpowiedzialności wyrażającej się w braku realizacji ustalonych celów⁹.

⁹ J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, http://www.supernat.pl/wyklady/plk/i_3_2 [dostęp: 31.03.2020].

■ Podsumowanie

Nowe metody zarządzania w administracji publicznej stanowią wyjątkową szansę na ewolucję w sposobie funkcjonowania rządów na rzecz dobra społecznego. Odchodzimy od tradycyjnego, scentralizowanego modelu zarządzania na rzecz podejścia opartego na otwartości, elastyczności i partnerstwie. Ten nowy kierunek zmian otwiera przed nami liczne obiecujące możliwości, ale również niesie ze sobą szereg wyzwań.

Warto podkreślić, że nowoczesne metody zarządzania nie są jedynie chwilowym trendem, lecz raczej niezbędną adaptacją do coraz większej złożoności i globalizacji problemów, z którymi muszą się zmierzyć współczesne społeczeństwa. Działania podejmowane przez rządy mają coraz większy wpływ na nasze codzienne życie, obejmując obszary takie jak: edukacja, zdrowie, bezpieczeństwo, ochrona środowiska i rozwój gospodarczy. Skuteczne zarządzanie publiczne staje się zatem kluczowym czynnikiem sukcesu w osiągnięciu celów społeczno-gospodarczych.

Jednakże należy pamiętać, że sukces implementacji nowoczesnych metod zarządzania nie jest gwarantowany. Istnieje wiele wyzwań, np. opór wobec zmian, brak odpowiednich zasobów i kompetencji, a także konieczność znalezienia równowagi między otwartością na innowacje a zachowaniem odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Wyzwania te wymagają systematycznego podejścia oraz elastyczności w dostosowaniu się do zmieniających się warunków i potrzeb społeczeństwa. Wartością dodaną jest tu stopień zaangażowania obywateli, którzy w miarę zrozumienia procesów administracyjnych i uczestniczenia w nich, mogą wspierać efektywną politykę publiczną. W miarę jak dążymy do bardziej nowoczesnej administracji publicznej, pamiętajmy o znaczeniu ciągłego uczenia się i dostosowywania do zmieniających się potrzeb i okoliczności.

Nowoczesne formy zarządzania to proces, który nigdy się nie kończy, ponieważ świat wciąż ewoluje, a oczekiwania społeczeństwa są dynamiczne. Jednak to właśnie w tej zmienności tkwi potencjał i siła innowacyjności. Przed nami wiele wyzwań, ale także wiele możliwości. Efektywne i odpowiedzialne zarządzanie administracją publiczną może przyczynić się do polepszenia jakości życia obywateli, zrównoważonego rozwoju społecznego i gospodarczego oraz budowania zaufania wobec władzy publicznej. Dzięki współpracy i dzieleniu się doświadczeniami możemy wspólnie kształtować przyszłość, w której nowoczesne formy zarządzania stanowią fundament bardziej skutecznego, odpowiedzialnego i otwartego rządzenia.

■ Streszczenie

Innowacje, rozwijająca się technologia, wyższy poziom wykształcenia społeczeństwa, wzrost konkurencyjności oraz przedsiębiorczość instytucji są kluczowymi czynnikami, które przyczyniają się do postępu społeczno-gospodarczego w wielu krajach. W obliczu rosnących oczekiwań i wymagań społeczeństw, obecne rządy muszą szukać nowych i innowacyjnych podejść do zarządzania. Coraz większe oczekiwania skierowane w stronę dzisiejszych społeczeństw nakładają na rząd nową rolę jako partnera, aktywnego uczestnika i inicjatora wymiany doświadczeń z różnymi organizacjami. Celem tego nowego podejścia jest ustanowienie kompleksowej sieci powiązań między różnymi instytucjami, które mają wpływ na kształtowanie polityki. Niniejszy artykuł ma na celu zgłębienie różnych aspektów nowoczesnych form zarządzania w administracji publicznej. Zarówno wyzwania, przed którymi stoją współczesne aparaty administracji publicznej, jak i innowacyjnych podejść oraz narzędzi, które umożliwiają bardziej efektywne i skuteczne zarządzanie.

■ Słowa kluczowe

administracja publiczna, zarządzanie, nowe zarządzanie publiczne

■ Summary

Innovations, advancing technology, higher education levels of society, increased competitiveness, and institutional entrepreneurship are the key factors contributing to socio-economic progress in countries. Faced with growing expectations and demands from societies, current governments must seek new and innovative approaches to management. The increasing expectations placed on today's communities impose a new role on governments as partners, active participants, and initiators of exchange of experiences with various organizations. The aim of this new approach is to establish a comprehensive network of connections between different institutions that influence policy making. This article intends to delve into various aspects of modern management forms in public administration, including the challenges faced by contemporary public administration bodies and innovative approaches and tools that enable more effective and efficient management.

■ Keywords

public administration, management, New Public Management

■ Bibliografia

Literatura

- Balle F., Balle M., *Skuteczne zarządzanie. Powieść o wykorzystaniu Lean w kierowaniu ludźmi*, Enterprice Institute Polska, Warszawa 2017.
- Błaszczyk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.
- Boudreau J., Cascio W. F., *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz tworzenie paradoksów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Gawroński K., *Współdziałanie w realizacji zadań oświatowych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Gryfin R.W., *Podstawy zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.
- Kowrygo B., Górska-Warsewicz H., Świątkowska M., *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023.
- Lencioni P., *Model pięciu dysfunkcji zespołu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Lubińska T., *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*, Difin, Warszawa 2009.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2024.
- Peters B.G., *The Future of Governing, Four Emerging Models*, University Press of Kansas 2008.
- Robins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Sokolowska S., *Koncepcje organizacji i metody zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Władek Z., *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2016.
- Zalewski A., *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego. Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.

Zawicki M., *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

Netografia

Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*,

http://www.supernat.pl/wyklady/plk/i_3_2h.

Iwona Sobiecka

mgr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0009-0004-9841-7863

Stanisław Krysiński

dr inż., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0001-8017-872X