

GOSPODARKA I SPOŁECZEŃSTWO W EUROPEJSKIEJ PERSPEKTYWIE

**WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE –
UWARUNKOWANIA, KIERUNKI ROZWOJU,
PERSPEKTYWY**

**Redakcja
Wiesław Golnau
Izabela Seredocha**

Elbląg 2011

GOSPODARKA I SPOŁECZEŃSTWO W EUROPEJSKIEJ PERSPEKTYWIE

**WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE –
UWARUNKOWANIA, KIERUNKI ROZWOJU,
PERSPEKTYWY**

Redakcja
Wiesław Golnau
Izabela Seredocha

ELBLĄSKA UCZELNIA
HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNA



Elbląg 2011

Recenzenci:

Dr hab. Teresa Czerwińska, prof. Uniwersytetu Gdańskiego

Dr hab. Małgorzata Juchniewicz, prof. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego
w Olsztynie

Prof. dr hab. Jurij Głazunow, Politechnika Gdańska

Korekta, skład i opracowanie graficzne:

Edytor.org Lidia Ciecierska

Zofia Ciecierska

Wydawca:

Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna

ul. Lotnicza 2, 82-300 Elbląg

tel. 0-55 239 38 02, fax 0-55 239 38 01

www: euh-e.edu.pl

© Copyright by Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, 2011

ISBN 978-83-89113-47-4 druk

ISBN 978-83-89113-75-7 on-line pdf

Druk i oprawa:

TOLDROK Cyfrowa Drukarnia Dzielowa

tel. 55 612 90 96

www.toldruk.pl

Książka powstała dzięki wsparciu finansowemu
Elbląskiego Towarzystwa Naukowego, Elbląskiej Fundacji Akademickiej
oraz elbląskiej firmy Pośrednictwo Finansowe i Ubezpieczeniowe
PERFECT Stanisław Jasina



Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

CZĘŚĆ I

MAKRO- I MIKROEKONOMICZNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA	13
-----------------------------------------------------------	----

1. Jurij Głazunow, Aleksandr Erszow, Andrej Kibitkin, Stabilność układów gospodarczych jako podstawa ekonomii XXI stulecia	15
2. Włodzimierz Gawrylczyk, Uwarunkowania prawne w zarządzaniu przedsiębiorstwem	34
3. Olga Lutsiv, Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства (Teoretyczne zasady wyznaczania konkurencji przedsiębiorstwa)	53
4. Irina Bresławiec, Jurij Głazunow, Andrej Kibitkin, Siergiej Koźmienko, Regionalne warunki zagospodarowania morskich zasobów biologicznych w Arktyce Zachodniej	75

CZĘŚĆ II

WYBRANE ELEMENTY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO I FINANSOWEGO	83
-----------------------------------------------------------------	----

1. Edyta Maria Pieniacka, Efektywność strategii dywersyfikacji w okresie spowolnienia gospodarczego	84
2. Jarosław Bień, Uwarunkowania rozwoju rynku producentów stali	98
3. Jan Michalewski, Analiza rozwoju branży handlu elektronicznego w USA w warunkach turbulentnego otoczenia	111

4. Bożena Pawłowska, Katarzyna Chrobocińska , Strategia orientacji na klienta w sektorze MSP w województwie warmińsko-mazurskim	124
5. Łukasz Gawroński , Zarządzanie adaptacyjne w procesie wytwórczym oprogramowania	134
6. Adam Żwirbla , Próg rentowności jako narzędzie wspomagające zarządzanie finansami małych i średnich przedsiębiorstw	146
7. Joanna Dmitruk , Wykorzystanie relacji inwestorskich jako narzędzia komunikacji spółek na rynku giełdowym	163
8. Paweł Galiński , Kredytowanie projektów unijnych przez banki komercyjne i spółdzielcze w Polsce	177

CZĘŚĆ III

ZNACZENIE ZASOBÓW LUDZKICH WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU ...

1. Albert Mnacakanian, Wasiliew Igor Wiktorowicz , Социально-экономическая сущность человеческого капитала (Społeczno-ekonomiczna istota kapitału ludzkiego)	186
2. Gabriela Czapiewska , Rola i znaczenie zasobów ludzkich oraz zarządzanie nimi we współczesnej gospodarce	198
3. Wiesław Golnau , Ewolucja audytu zasobów ludzkich	209
4. Lech Nieżurawski, Bożena Pawłowska, Joanna Nieżurawska , Międzynarodowe zarządzanie personelem a instrumenty motywacji pracowników	220
5. Rafał Borkowski , Motywowanie przez rozwój podstawą wdrażania innowacji w organizacjach sektora MSP	239
6. Beata Sadowska , Zarządzanie wiedzą i kapitałem ludzkim w sektorze usług komunalnych	256
7. Katarzyna Hebel , Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach transportu miejskiego na przykładzie Gdyni	266

CZĘŚĆ IV

ZARZĄDZANIE TRANSPORTEM I PROCESAMI LOGISTYCZNYMI

1. Krzysztof Luks , Transport w strategii rozwoju polskich obszarów nadmorskich – propozycje kierunków działania	278
2. Hubert Kołodziejski , Ewolucja i uwarunkowania zarządzania transportem miejskim w Polsce	286
3. Krzysztof Grzelec , Uwarunkowania zarządzania usługami publicznymi na przykładzie transportu miejskiego	298

4. Dariusz Tłoczyński , Przewoźnicy niskokosztowi jako element rynku usług lotniczych	310
5. Andrzej Jezierski , Społeczno-gospodarcze wartości w logistyce	325
6. Alicja Leszczyńska , Zarządzanie logistyczną obsługą klienta w globalnych łańcuchach dostaw	337
7. Anna Strychalska-Rudzewicz, Eliza Nowicka , Systemy informatyczne w logistyce przedsiębiorstw przemysłu spożywczego	348

CZĘŚĆ V

NIEKTÓRE ASPEKTY ZARZĄDZANIA W SEKTORZE PUBLICZNYM	361
1. Helena Kościelniak, Ewa Książek , Źródła finansowania rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego	362
2. Maria Jastrzębska , Finansowanie projektów europejskich przez jednostki samorządu terytorialnego	387
3. Henryk Gawroński , Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego	405
4. Sebastian Szabroński , Budżet zadaniowy w zarządzaniu finansami publicznymi	427
5. Izabela Seredocha , Zmiany w kulturze organizacyjnej jednostek administracji samorządowej	441
6. Andżelika Kochan , Проблемы и перспективы социально-экономического развития Калининградской области как приграничной территории (Perspektywy społeczno-ekonomicznego rozwoju obwodu kaliningradzkiego jako terytorium przygranicznego)	457
Wykaz autorów	473

Wstęp

Współczesne organizacje sektora prywatnego i publicznego funkcjonują w warunkach globalizacji, wysokiej dynamiki zmian otoczenia, nasilonej konkurencji, powodującej m.in. wzrost oczekiwań klientów w zakresie jakości oferowanych produktów i usług. Muszą więc zwielokrotnić swój wysiłek w celu osiągnięcia określonego poziomu rozwoju, zwiększenia satysfakcji klientów i zbudowania przewagi konkurencyjnej. Tę przewagę może zapewnić m.in.: dogodny dostęp do zasobów naturalnych, infrastruktura techniczna, korzystne położenie geograficzne i geopolityczne, jakość zasobów ludzkich, innowacje produktowe, nowe technologie. Zestaw przemyślanych działań, umożliwiających optymalne wykorzystanie wymienionych zasobów w istniejących uwarunkowaniach, określa się jako zarządzanie.

Zarządzający organizacjami dążą do ich rozwoju i w konsekwencji wzrostu gospodarczego. Działania te polegają na podejmowaniu decyzji ukierunkowanych na sterowanie zasobami, procesami, informacjami w celu osiągnięcia zakładanych efektów. Sterowanie to winno prowadzić do wzrostu wydajności i oszczędności, zgodnie z zasadą racjonalności działań. Zarządzanie jest sztuką koordynacji działań w organizacji, która w XXI wieku musi być szczególnie podatna na zmiany, elastyczna i „zwinna”, nastawiona na globalną konkurencję i potrzeby klienta. Kluczem do sukcesu w obecnych uwarunkowaniach stało się maksymalne skrócenie czasu między odczuciem potrzeby przez klienta a jej zaspokojeniem, przy zachowaniu indywidualnego podejścia do tych potrzeb. Między innymi stąd wynika wzrost znaczenia innowacji, przedsiębiorczego myślenia i działania oraz konieczność monitorowania oczekiwań odbiorców, sprawnego komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Współczesne zarządzanie, nazywane niekiedy „zarządzaniem na krawędzi”, oznacza zdolność do szybkiego reagowania, przewodzenia zmianie,

antycypowania przyszłości, właściwego wykorzystania ekspansji informacji i nowych technologii. Od organizacyjnych liderów wymaga ono wszechstronnej wiedzy, umiejętności społecznych i autorytetu. Często jest to zarządzanie o charakterze wielokulturowym, integrujące to, co złożone i zróżnicowane, bazujące na szybkim przepływie informacji i coraz sprawniejszej komunikacji międzyludzkiej, bo tylko wtedy jest możliwa koordynacja wysiłków wszystkich uczestników organizacji, prowadząca do optymalnego wykorzystania posiadanych przez nią zasobów.

Umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz pojawiających się szans w otoczeniu może wpływać na tempo rozwoju przedsiębiorstwa czy też organizacji o charakterze publicznym. Aby tak się stało, konieczna jest znajomość zasad zarządzania strategicznego, rozumianego jako proces planowania zorientowany na przyszłość, sposób porządkowania i projektowania rzeczywistości zgodny z przyjętymi celami i prowadzący do wzmocnienia konkurencyjności danej organizacji.

Podejmowanie właściwych decyzji zarządczych, w tym decyzji strategicznych, docelowo prowadzi do wypracowania wyraźnej transparentności walorów przedsiębiorstwa i oferowanych przez nie produktów na globalnej mapie podmiotów gospodarczych. Unikatowa konfiguracja posiadanych zasobów powinna sukcesywnie zwiększać wartość przedsiębiorstwa poprzez wzrost jakości produktów lub usług oraz satysfakcję klientów. Tym właśnie złożonym problemom współczesnego zarządzania poświęcono niniejszą publikację. Zawarty w niej zbiór opracowań adresowany jest zarówno do praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Może również stanowić przydatne źródło wiedzy dla studentów.

Publikacja składa się z pięciu części. Pierwszą z nich poświęcono makroekonomicznym i mikroekonomicznym uwarunkowaniom zarządzania, w tym tak istotnym zagadnieniom, jak problem prognozowania sytuacji kryzysowych i opracowania sposobów ich przezwyciężenia w celu zapewnienia przedsiębiorstwom możliwości dalszego rozwoju czy też zagospodarowania morskich zasobów biologicznych w Arktyce Zachodniej w kontekście polityki morskiej Rosji.

Ważnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest obowiązujący system prawny regulujący rozpoczęcie, prowadzenie i zakończenie działalności gospodarczej. Wiedza o prawnych uwarunkowaniach działalności gospodarczej, równie ważna jak wiedza ekonomiczna, pozwala podejmować właściwe decyzje i unikać sporów gospodarczych. Dlatego problematyce tej poświęcono kolejne opracowanie. Współczesne zarządzanie wymaga też stałego monitorowania konkurencyjności przedsiębiorstwa i znajomości metod jej szacowania, o czym traktuje artykuł pt. *Teoretyczne zasady wyznaczania konkurencji przedsiębiorstwa*.

Część drugą publikacji poświęcono wybranym aspektom zarządzania strategicznego i zarządzania finansami w przedsiębiorstwie, w tym efektywności strategii dywersyfikacji w okresie spowolnienia gospodarczego, a więc w okresie szczególnie trudnym dla podmiotów gospodarczych. Zdywersyfiko-

wana działalność może nie tylko uchronić przed bankructwem, ale też umocnić pozycję przedsiębiorstwa, co ilustrują zamieszczone w tekście przykłady. W tej części publikacji zawarto także analizę strategii producentów stali działających na oligopolistycznym rynku, na którym na przestrzeni kilkunastu lat odnotowano szereg turbulencji, co skłoniło ich do wdrożenia wielu nowych rozwiązań. Turbulentne otoczenie stało się też punktem wyjścia do analizy rozwoju handlu elektronicznego w USA.

Pojawiające się wyzwania rynkowe skłaniają podmioty gospodarcze do samodzielnego, regularnego monitorowania potrzeb i oczekiwań klientów, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w decyzjach zarządczych i stanowić podstawę budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Dlatego też w publikacji znalazło się opracowanie poświęcone strategii orientacji na klienta w sektorze MSP województwa warmińsko-mazurskiego.

Część druga publikacji zawiera także rozważania poświęcone takim narzędziom kształtowania wartości przedsiębiorstwa, jak relacje inwestorskie czy próg rentowności wspomagający zarządzanie finansami w małych i średnich przedsiębiorstwach. W tej części zaprezentowano również zasady kredytowania projektów unijnych przez banki komercyjne i spółdzielcze, w kontekście wyników badań dotyczących biznesu i ryzyka banków w obsłudze tych projektów w latach 2009-2014.

W gospodarce opartej na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie kapitałem ludzkim, traktowanym jako podstawowy zasób organizacji. Jakość kapitału ludzkiego jest kształtowana przez wiele działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ze względu na wagę zagadnienia część trzecią publikacji poświęcono tej problematyce, w tym społeczno-ekonomicznym aspektom zarządzania kapitałem ludzkim, roli i znaczeniu zasobów ludzkich we współczesnej gospodarce, międzynarodowemu zarządzaniu kadrami z uwzględnieniem instrumentów motywacji oraz wybranym elementom zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze usług komunalnych. W tej części publikacji omówiono także audyt jako jedno z narzędzi wykorzystywanych w diagnostycznych systemach kontroli zasobów ludzkich.

Część czwarta niniejszej publikacji traktuje o problemach transportu i procesach logistycznych. Rozpoczyna ją opracowanie poświęcone roli i znaczeniu transportu w strategii rozwoju polskich obszarów nadmorskich. Naczelną zasadą przyjętą przy tworzeniu i realizacji strategii – jak postuluje autor – powinna być zasada harmonijnego rozwoju, co oznacza równorzędność celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Wykorzystanie szans, jakie stwarza nadmorskie położenie, wymaga zapewnienia wydajnych połączeń komunikacyjnych między ośrodkami osadniczymi, a zwłaszcza portami morskimi. Modernizacja infrastruktury transportowej jest więc podstawowym warunkiem powodzenia strategii rozwoju obszarów nadmorskich i prowadzi do osiągnięcia wyższego poziomu rozwoju cywilizacyjnego i zamożności mieszkańców – wynika z artykułu.

Kolejne opracowania poświęcono ewolucji i uwarunkowaniom zarządzania transportem miejskim w kontekście założenia, iż jakość życia mieszkańców

obszarów zurbanizowanych jest determinowana przez sprawnie funkcjonujący i dostosowany do specyfiki danego miasta system transportu. W tej części publikacji omówiono także uwarunkowania oraz perspektywy rozwoju lotniczych przewoźników niskokosztowych w Polsce i zaprezentowano wybrane poglądy na społeczno-gospodarcze wartości w logistyce, w tym sposoby ich porządkowania w ramach interdyscyplinarnego podejścia metodologicznego. Tu także zdiagnozowano problemy zarządzania logistyczną obsługą klienta w globalnych łańcuchach dostaw, której specyfika wynika z różnorodnych czynników i uwarunkowań, w tym z rozbudowanych procesów logistycznych, realizowanych przez wiele podmiotów, dużej zmienności, niepewności i ryzyka. Omówiono też rolę informacji i systemów informatycznych w logistyce przedsiębiorstw.

Część piąta publikacji dotyczy wybranych aspektów zarządzania w sektorze publicznym, w tym korzyści płynących z nowej formy współpracy pomiędzy sektorem publicznym a sektorem prywatnym w realizacji zadań publicznych, wpływających na konkurencyjność regionu oraz służących zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej. Zmiany w finansowaniu inwestycji publicznych poprzez alokację kapitału prywatnego do sektora publicznego sprzyjają rozwojowi gospodarczemu i lokalnemu.

W kolejnym artykule omówiono zasady i uwarunkowania finansowania projektów europejskich przez jednostki samorządu terytorialnego w kontekście głównych założeń krajowych i regionalnych programów operacyjnych związanych z realizacją celów polityki spójności UE. Tu także przedstawiono organizację systemu kontroli zarządczej w jednostce samorządu terytorialnego na tle interpretacji przepisów o finansach publicznych (wprowadzonych w 2010 roku) oraz zaprezentowano modelowy system kontroli zarządczej. Kolejne opracowanie poświęcono specyfice budżetu zadaniowego i jego znaczeniu w zarządzaniu finansami publicznymi, jak również koniecznym zmianom w kulturze organizacyjnej jednostek administracji samorządowej oraz czynnikom kształtującym tę kulturę. Całość opracowania zamyka artykuł poświęcony społeczno-ekonomicznym perspektywom rozwoju obwodu kalininogradzkiego jako obszaru przygranicznego, wskazujący kierunki współpracy transgranicznej z Polską.

*Izabela Seredocha
Wiesław Golnau*