

ZESZYTY NAUKOWE  
WSHE

Serie wydawnicze WSHE

Debiuty Naukowe WSHE (od 1998 r.)  
Zeszyty Naukowe WSHE (od 1997 r.)

ZESZYTY NAUKOWE  
WSHE

Tom XXXI

Półrocznik

seria B:  
Nauki Ekonomiczne

zeszyt 4:  
Wybrane problemy ekonomii



Włocławek 2010

Kolegium redakcyjne  
ks. Marian Włosiński (przewodniczący)  
Zygmunt Babiński  
Dorota Kochman  
Czesław Sobków

Redaktor tomu  
dr Henryk Stępień

Recenzenci tomu  
dr hab. Lech Nieżurawski, prof. UMK w Toruniu  
dr hab. Dariusz Waldziński, prof. UWM w Olsztynie

Opracowanie redakcyjne  
Dorota Wojciechowska

Projekt okładki  
Regina Magier

© Copyright by Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna  
Włocławek 2010

ISSN 1507-7403

Publikacja współfinansowana przez  
Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej we Włocławku

Wydawca  
Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku  
87-800 Włocławek, ul. Piwna 3  
tel. (+48) 54 230 41 06, faks (+48) 54 230 41 11  
<http://www.wshe.pl>, e-mail: [biurorektora@wshe.pl](mailto:biurorektora@wshe.pl)

## SPIS TREŚCI

|   |     |
|---|-----|
| Wprowadzenie .....  | 9   |
| <b>Ognyana Stoichkova</b>   |     |
| Podstawowe uwarunkowania procesów społecznych w Bułgarii.....   | 11  |
| <b>Adam Żwirbla</b>   |     |
| Analiza wrażliwości jako podstawowe narzędzie stosowane<br>w planowaniu zysku .....   | 25  |
| <b>Rafał Damasiewicz</b>  |     |
| Wybrane aspekty oceny kondycji finansowej firmy.....  | 43  |
| <b>Piotr Skruszewicz</b>  |     |
| Przykład analizy przyczynowej i syntetycznej wyniku finansowego<br>z zastosowaniem arkusza kalkulacyjnego Excel .....                   | 57  |
| <b>Marek Stefański</b>  |     |
| Sytuacja ekonomiczna sektorów bankowych<br>nowych państw członkowskich Unii Europejskiej.....   | 73  |
| <b>Maria Palińska</b>   |     |
| Rozwój zrównoważony — teoria a praktyka.....  | 91  |
| <b>Andrzej Potoczek</b>   |     |
| Innowacyjne podejście administracji publicznej do problematyki<br>zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej .....                    | 113 |
| <b>Henryk Stępień</b>   |     |
| Działalność gospodarcza w samorządzie terytorialnym .....   | 131 |
| <b>Recenzje i omówienia</b>   |     |
| Banki spółdzielcze w Polsce w warunkach kryzysu finansowego<br>i gospodarczego, red. Marek Stefański ( <i>Franciszek Kolbusz</i> )..... | 147 |

**Barbara Ziółkowska**

Bibliografia zawartości publikacji Wyższej Szkoły

Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku (2007–2009)..... 151

Informacje o autorach ..... 203

## TABLE OF CONTENTS

|  |     |
|--|-----|
| Introduction .....   | 9   |
| <b>Ognyana Stoichkova</b><br>State regulation of the social processes in Bulgaria.....   | 11  |
| <b>Adam Żwirbla</b><br>Sensitivity analysis as a essential tool use in plan of profit .....  | 25  |
| <b>Rafał Damasiewicz</b><br>Some aspects of estimation of firm financial condition .....   | 43  |
| <b>Piotr Skruszewicz</b><br>The example of causal and synthetic analysis of the financial<br>result using Microsoft Excel spreadsheet application.....             | 57  |
| <b>Marek Stefański</b><br>Economic situation of banking sectors in new European Union<br>member states.....  | 73  |
| <b>Maria Palińska</b><br>Balanced development — theory and practice .....  | 91  |
| <b>Andrzej Potoczek</b><br>Innovative approach of public administration towards the ussues<br>of managing the development of territorial entities.....             | 113 |
| <b>Henryk Stępień</b><br>Economic activity in self-governement .....   | 131 |
| <br><b>Book reviews</b><br>Banki spółdzielcze w Polsce w warunkach kryzysu finansowego<br>i gospodarczego, red. Marek Stefański ( <i>Franciszek Kolbusz</i> )..... | 147 |

**Barbara Ziółkowska**

Bibliography of contents of publication University of Humanities  
and Economics in Włocławek (2007–2009) ..... 151

Information about authors.....203

## WPROWADZENIE

Kolejny, XXXI tom „Zeszytów Naukowych WSHE”, zatytułowany „Współczesne problemy ekonomii” został przygotowany przez zespół pracowników Wydziału Nauk Społecznych i Technicznych Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku a także osoby współpracujące z naszą uczelnią.

Tematyka opracowania jest bardzo różnorodna, mimo że mieści się w obszarze zainteresowań badawczych kierunku ekonomia. Poruszono tu kwestie makroekonomiczne, dotyczące opieki socjalnej państwa na przykładzie rozwiązań strukturalnych w Bułgarii (autor prof. O. Stoichkova z Wyższej Szkoły Ubezpieczeń i Finansów w Sofii). Z drugiej strony trzy artykuły prezentują bardzo specjalistyczną ocenę narzędzi stosowanych w analizie ekonomicznej przedsiębiorstwa. Dotyczy to opracowania A. Żwirbli pt. „Analiza wrażliwości jako podstawowe narzędzie stosowane w planowaniu zysku” oraz pracy R. Damasiewicza (reprezentanta praktyków gospodarczych) na temat „Wybrane aspekty oceny kondycji finansowej firmy” oraz artykułu P. Skruszewicza na temat wykorzystania arkusza kalkulacyjnego Excel do analizy wyniku finansowego przedsiębiorstwa.

Bardzo interesujące zagadnienia ze sfery bankowości nowych państw Unii Europejskiej zawiera artykuł M. Stefańskiego. Autor analizuje w nim sytuację ekonomiczną sektorów bankowych w tych państwach. Opracowanie z pogranicza ekonomii i ekologii to artykuł M. Palińskiej rozważający problematykę istoty i mierników rozwoju zrównoważonego. Dwa artykuły odnoszą się do problematyki samorządu terytorialnego. Autor jednego z nich, A. Potoczek, przybliży nam możliwości zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej poprzez innowacje wskazujące na rolę urzędu (każdego szczebla) w tym procesie. Z kolei praca H. Stępnia z pogranicza ekonomii i administracji odnosi się do możliwości realizowania działalności gospodarczej na wszystkich szczeblach samorządu terytorialnego. Artykuł ten będzie szczególnie użyteczny dla studiujących finanse samorządowe.

Należy wyrazić nadzieję, że taka różnorodność tematyczna prezentowanych artykułów wzbudzi zainteresowanie szerszego kręgu czytelników, nie tylko ekonomistów oraz studiujących specjalności tego kierunku. Wiele ciekawych informacji znajdą tu bowiem także studenci oraz specjaliści z dziedziny administracji i ochrony środowiska.

*Henryk Stępień*



*Ognyana Stoichkova*

(Higher School of Insurance and Finance, Sofia, Bulgaria  
Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Finansów, Sofia, Bułgaria)

## STATE REGULATION OF THE SOCIAL PROCESSES IN BULGARIA

Key words: social security; state regulations; social and health insurance; social support.

## PAŃSTWOWE UWARUNKOWANIA PROCESÓW SPOŁECZNYCH W BUŁGARII

Słowa kluczowe: opieka socjalna; uwarunkowania państwowe; ubezpieczenie społeczne i zdrowotne; pomoc socjalna.

### Introduction

The deep relation between the state government and the social processes and effects evolve from state influence's goals, tasks and the functions. As far as the general goal of the state control is to ensure people's welfare, to raise the standard of living and to content the public needs, then the social "start" is called to be leading, determining rule in the government.

In the contemporary economic science and theory of the management terms like "socially-orientated economy" and the one with close meaning—"socially-orientated market economy" are used. These categories were firstly initiated in the science by the post-war German economy reformer Ludwig Wilhelm Erhard (author of the work "Welfare for everyone") and they describe an economy that in its structure, expenses distribution method and state government goals' orientation, is called upon serve as a tool of nation's welfare and its living standard rising.

Not a single contemporary state is capable of and is obliged to take the entire burden of the social services in order to ensure optimal life circumstances, working employment and the social security of the nation. The paternity conception of the state as a tool which is fully answerable for the social life circumstances in the state, for the level of social goods certainty

and the commodities and services consumption, is groundless and absolutely unreal in any state's economy. The social services and needs is prime concern of the state members, families, households, organizations where the people work, local authorities, public charity funds themselves including the state.

The state takes part in the social processes by satisfying the social necessities at the expense of state sources, as assisting the people in solving their problems, as pursuing general social policy that evolves from the state functions and its resources potential. The degree of state participation in the social economy and the manners of this participation depends on the socially-political circumstances inside the state, the state structure and the developing economic situation.

State influence over the social processes and its participation in them is not only reduced to just steps taken accordingly economic support to the poorly protected population's groups, state financial security of the social circle's branches and the social programs. The state social policy also means social rights and freedom guaranteed by the Constitution and the valid laws to the state's members to be provided or secured simultaneously with the above mentioned.

The necessity the state to be part of the process of social policy's forming and fulfillment in order to improve the material welfare, evolves not only from the social mission of the state that is one of the reasons for it to exist and operate. The social objects in their majority have much less economic profit and incomes then the production and trade objects and even very often they are not profitable by economic standpoint. This is the reason for the social objects to be commercialized harder and they don't fall among the enterprising activity's zone. The advisability of their existence results from social preconditions than from economic ones.

The commercialism and privatization of objects with social value, brings real danger to result in usage not connected with the object's purpose or the prices of the social product to become too high for the regular customer.

Regarding the specified characteristics the state is forced to and at the same time obliged to keep the social objects under its own regulation on one hand as trying to keep them be state property. On the other hand the state is obliged to take upon considerable share of the expenses for their operating in the shape of direct or indirect financing by using the resources of the state budget.

## Main directions of the state social politics

Among the basic mission of the state social policy is the one for social protection and support of the population. Its essence is the fact that the state social management has as priority settling down the problems with that part of the population which has low incomes, poor financial security and the one that is socially vulnerable. The social management main goal is to prevent the social inequality and sometimes to “fight” with the critical status of large social groups and circles of the population, which may result in social crisis.

The more difficult the economic situation is, the stronger are the calls for population social protection. Protection like this is insisted on the Government. The complexity of the situation is in the fact that even after the difficult economic situation is available, the production does not grow and the size of the Gross Domestic Product (GDP) is small, the government potential to allot additional resources for social protection is extremely limited. The state budget loading grows up; the government is forced to use the tax burden which results in decreasing the incomes of the companies and employees. And this gives rise to new social cataclysms.

In order to prevent such a situation people’s willing to obtain social protection from the aggravating living conditions and the government’s intentions and promises to improve the living standard are not enough. The problem might be settled down only when the economic takes direction to progress and starts to create minimum prosperities that are needed by the people.

In the circumstances of inadequate prosperities and services production in the country, the lack of financial opportunities for their supply by import, the supplies and reserves are reduced; the state is not capable of ensuring the needed living standard and consummation of prosperities and services. In circumstances like these the mission for social protection of the entire population grows up to be very complicated. Even worse, if these prosperities and services are granted in the required and desired quantities to some, then others will definitely suffer and won’t get any of the prosperities at all.

Therefore the government and the population should realize that the mass state social protection of the population is impossible. It is correct to be spoken about social support to particular population groups and circles but not to the needy. Such population categories are denominated as socially vulnerable circles. To the socially vulnerable circles refers first of all persons

who are denied the opportunity of self-dependent maintaining the needed living and existing conditions.

In the broad sense of the word such personas are the ones with incomes lower than the living wage. When we consider certain group or circle to be socially vulnerable it should be to be reported not only these people's current incomes but also their savings, wealth—the so called property qualification. As certain difficulty is available when gathering reliable information about the property qualification and the peoples' wealth, a criterion that describes peoples' material status should be used—the registered incomes.

In the present usage, socially vulnerable objects are considered to be the households with low incomes per household member; families lost one of the parents; the deserted mothers with children, the disabled, the pensioners with low pensions; the students with only incomes from scholarship; the unemployed; the persons affected by the natural calamities, political and social conflicts and etc. In a numerous of cases the children are considered to be socially vulnerable persons.

The social support may be displayed in many ways—financial aid; material prosperities; free of charge feeding; poorhouses; medical, legal, psychological aid rendering; patronage; adoption etc.

The problem of who, how and in what way the social aid should be rendered is one of the hardest to be solved in the social economy.

In the transition to market relations period the social protection problem regarding the population is the inflation and unemployment. Periodic incomes' indexing is a step against the monetary unit purchasing power decrease in the conditions of inflation.

There are different types of support to the certain population circles by the state without them to be related to extraordinary situations. These are people in a position of continued or permanent support by the state or the society, who live thoroughly at the expense of the state insurance. The social branches of the economy that support these people and guarantee them the needed resources are the social insurance. Social support organizations take care of these population categories. These organizations legally hold the rights of prolong and permanent aid regarding the age, disability, limited working capacity, lack of other sources in order to exist and live normally. In the social support law the rights to obtain social aid have persons "who due to health, age, social and other reasons, over which they don't have control, are not able through their work or incomes made by owned property or by means of law obliged persons to maintain them, to provide satisfaction of their basic living needs". [1]

Most popular kind of social insurance is the state pension insurance. The old-age pensioners are paid pensions and the size of the pensions de-

depends on the length of service and the salary that have been received until the moment of retirement. Besides the old-age pensions there are disability pensions. They do not depend on the age but are subject to health status of the person and incapability or limited possibility for the person to execute working activity.

The pensions are paid by the resources of the pension funds, formed by the discharges in the fund and in a numerous cases particularly at the expense of the state budget. In the conditions of market relations and raised economic independence the organizations get a chance to create their own pension funds in order to pay off pensions to their own employees. The employees and all members of the state in the conditions of market economy get the chance to have individual social insurance in non-state pension funds, which will decrease the load of the state pension insurance.

The pension expenses according to the State Social Insurance budget for 2008 are 2717.2 million euro free of the reserve for the social insurance reform.

When planning these resources the following should be considered [2]:

— 9.5% pension growth from July 1st, 2008 according to the rule this percentage is equal to the sum of 50% of the insurance income's growth and 50% of the consumer's costs index for the previous calendar year;

— The maximal reserve of the pensions is 35% out of the maximal insurance income for the previous calendar year;

— Growth of the minimal pension size for insurance length of service and age to 56.7 euro;

— Growth of the social pension for old-age pensioners to 42.7 euro and growth of the minimal size of the pension not related to the labor activity—social disability pensions, civil disability pension, military disability pensions and the personal pensions.

Besides the pensions granted by the state and local budgets, there are varied aids and payments that are given to different categories of the needy part of the population. They might be of permanent, prolonged and temporary nature. It is possible a single social aid to be granted. The aids are mostly granted to children, sick people, old age people, unemployed and persons who are denied the opportunity of possessing resources for living existence,

The state takes charge of building nurseries and boarding-schools for children who are denied the opportunity to have parents' support and for orphans. The same way the state takes care of the old age people with no children and relatives who eventually would be able to support and aid them. For people like these who need not only financial aid but also cares old men's houses are built.

A very popular kind of financial aid for the students are the state scholarships to pupils and students whose parents have limited financial means or the scholarships for stimulating the most declared students regarding the educational process.

A particular kind of social aid is the medical aid. This aid at a certain degree is granted to needed free of charge. Nevertheless even the richest countries in the world are not able to fully shift the public health services' expenses upon the state budget. By reason of this a certain part of the medical services and medicines are paid by the users. In order the medical aid to be guaranteed, compulsory medical insurance is enforced by the state. By this medical insurance wage funds are developed and other discharges by the companies and organizations are available. The cash means from these funds are given to the medical institutions in order to be paid the executed by them medical services,

In the 2007 State Public Insurance consolidated state budget expenses the largest share have the pension expenses — 84.71%, followed by the social aids and compensations aids — 9,15%.

Table 1. Sums granted for currency compensations and aids in 2007 [3]

|   | Plan         | Account   | Fulfillment |
|---|--------------|-----------|-------------|
|   | thousand lv. |           | %           |
| Currency compensations totally including:         | 511 569,5    | 489 072,2 | 95,69       |
| — due to general disorder and labour readjustment | 217 196,5    | 188 478,3 | 86,78       |
| — employment accident and professional disease    | 4 438,9      | 4 086,6   | 92,06       |
| — pregnancy, childbirth and labor readjustment    | 116 971,1    | 95 357,3  | 81,65       |
| — bringing up an infant                           | 74 696,6     | 114 797,3 | 153,68      |
| — unemployment                                    | 98 446,4     | 86 352,7  | 87,72       |
| Aids totally including                            | 20 856,0     | 18 549,4  | 88,98       |
| — prevention and rehabilitation                   | 19 755,0     | 17 623,1  | 89,21       |
| — one-time aid in a death case                    | 1 088,0      | 926,3     | 85,14       |
| — to disabled people due to general disease       | 3,0          | 0,0       | 0,00        |
| Totally compensations and aids                    | 532 415,5    | 507 621,6 | 95,34       |

The state helps to a certain degree the unemployed. This help is materialized by the means of state aid to the officially registered unemployed. Normally, it is accepted such aids to be granted to the unemployed within half or 1 year after they lost their jobs. Together with the aids for unemployment the state expend resources on education and different courses for unemployed and make them be familiar with the new lines. Good example to

this is the national program of Ministry of labor and social insurance "From social aids to employment insurance". By its means the state resources are directed much more rational to pre-qualification and education of the unemployed.

In the present days the distressed people social rehabilitation problem is very acute. The reason for distress often is accidentally coincidence or evil intention. Therefore the society and the state are obliged to take care of the wrongly distressed people and to help them recover what they have permanently lost or at least what is possible to be recovered. Extremely high is the state responsibility towards the ones who have been victim of illegal actions by the state authority members and the terrorism.

A numerous categories of wrongly distressed persons exist. First of all these are the victims of illegal repressions by the state members, victims of violation and human rights breach, political repressions victims, war victims and etc. The persons distressed by accidents, natural calamities and averages also belong to this group. As a result of earthquakes, floods and other natural calamities scores thousands suffer and they need social rehabilitation after that. In this category are also placed the disabled persons, epidemic victims, harmful production distressed people and others, who need state aid as well.

As a result in international, interstate and interregional conflicts the number of wrongly distressed people grows. Million of forced settlers show up and they also need social rehabilitation. To all these "guilty with no guilt" the state and society are obliged to universally help and to aim at their full social rehabilitation.

That is why the social economy, which makes a study of the economical processes and effects in a close relation to people's life, life manner and standard undoubtedly, covers the ecological problems and matters. Life and ecology are joined to each other and the bonds between them are getting stronger. Striving for getting a better life the people transform and merciless exploit the nature. It might result in human's health and existence menace. The fact that the importance of environment preservation is realized has been displayed in the permanent increase of the resources allocated by the state in the state, local and the budgets of the organizations for the environment preservation and recreation. As long as these resources are insufficient for preventing the destroying influence of the production over the nature, the ecological status of a numerous regions will worsen with all the evolved from this consequences.

To the state protection and support of the population's sphere belongs also the state control for preventing and liquidation of the extraordinary situations' results. These situations lead to social disasters including the fight with the terrorism.

The state management of the social objects and processes relies on large set of forms, methods, institutions and tools. Appliance of one or another methods and manners of operating depends on the management fields, subjects, objects and processes of management.

The social management methods mark off national, regional and municipal level.

Universal tool for social objects state management and processes is the social legislation told in the Constitution. To the state legal regulating of the social processes refers also the acceptance of the normatively-legal deeds in the form of presidential ukases and government decrees. These deeds contain steps for state influence over the social situation, operating of the social sphere of the economics' branches, social aid and support rendering.

Strategically the social planning is used by the state authority's superior bodies when developing long-term conceptions for social development. In principle forming of social conception and strategies should be preceded by developing of state social doctrine based on a general national idea.

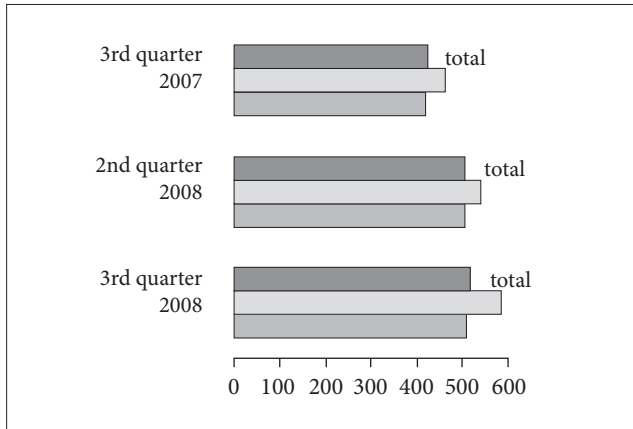
In middle-term perspective the government's social planning is based on the establishment of the income's and consumption's normative social rates, such as the level of the wage's rates, pensions and social aids, average income per household, the minimum needed for a person's living, the amounts consummated for the basic life's goods, ensuring of a living place connected to the dynamic of these indicators. The goals of the middle-term perspective must reflect and the level of development and state insurance of the social field part's.

The short-term state social planning is called to set the guaranteed by the state level of social development for the shortest time period. This kind of planning is supported by the state budget, out-of-budget social funds and by the means of criterions of the state social policy.

To the universal indexes for social state development might be referred the one offered by YUNESKO—index of development. It is fixed by the following indicators:

- life standard, fixed by the means of the average population presented in juxtaposition costs;
- average life duration;
- population's level of education.

The data for the average salary at the end of 2008 in Bulgaria display that growth of the earned incomes is available. This growth is higher in the budget sphere than in the commercial companies and societies with incomes from social activity. In considerable extent this difference might be result of the hiding the real incomes' size in the private enterprise companies (draw 1):



Draw 1. Average wage according to the financial sources [4]

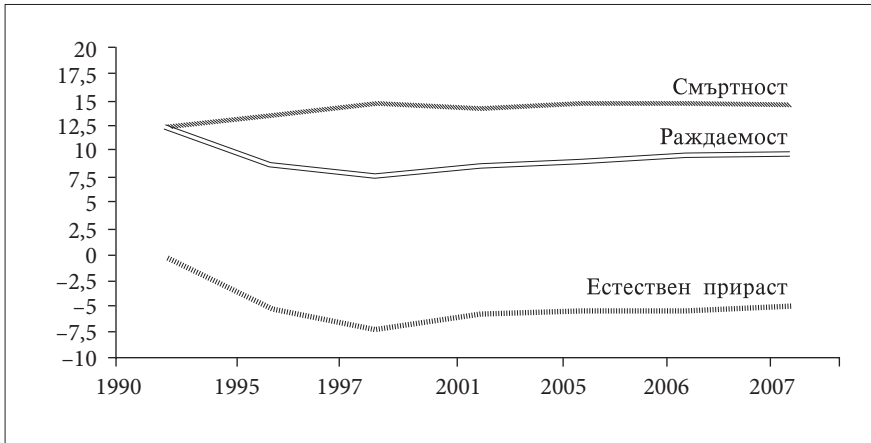
**The average life duration in Bulgaria** presents light increase. According to the data of the National Statistics Institute in the period 2000–2007 the average life duration is:

Table 2. Average life duration [5] (years)

| Periods   | Totally | Men   | Women |
|-----------|---------|-------|-------|
| 2000–2002 | 71,87   | 68,54 | 75,37 |
| 2001–2003 | 72,07   | 68,68 | 75,59 |
| 2003–2005 | 72,60   | 69,00 | 76,30 |
| 2004–2005 | 72,60   | 69,10 | 76,30 |
| 2005–2007 | 72,70   | 69,20 | 76,30 |

In 2007 the absolute number of the natural growth is negative — 37 655 persons. But this is the smallest decrease of the population as a result of the natural growth after 1955. The factors of birth-rate, death-rate and natural growth last years in Bulgaria display steady tendency of preserving the levels with light increase of the birth-rate factor.

The population's level of education and professional training of the Bulgarian state members are one of the most important criteria for their usage in the security system.



Draw 2. Factor of birth-rate, death-rate and natural growth [6] (%)

Table 3. Population with secondary education (between 25 and 64 years) [7] (%)

| Country         | 2000 | 2001 |
|-----------------|------|------|
| Bulgaria        | 67,1 | 71,1 |
| Czech Republic  | 86,1 | 86,3 |
| Estonia         | 84,7 | 86,1 |
| Cyprus          | 63,0 | 64,5 |
| Latvia          | 83,5 | 79,1 |
| Lithuania       | 84,9 | 84,4 |
| Hungary         | 69,2 | 70,1 |
| Poland          | 79,7 | 80,4 |
| Romania         | 69,3 | 70,5 |
| Slovenia        | 74,8 | 75,4 |
| Slovak Republic | 83,6 | 84,9 |
| EU              | 63,4 | 63,8 |

The data in the table present the fact that the percentage of the people with education is the highest in the Czech Republic (86.3%) and Estonia (86.1%). Bulgaria holds up an average level of 71.1% but in one year the country has registered growth of the number of the people with education with 4%. Thus, Bulgaria gets ahead if the rest 11 countries. 4% drop in the educational level in one year is only registered in Latvia. The average percentage of the people with education in the European Union is 63.8%.

Social prognosis is tool for scientific validity of the social goals and state plans and programs for social development in a short and long termed perspective. In the conditions of market relations the state social planning is orientated firstly to developing and acceptance of social standards in the form of levels, volumes of social prosperities and services granted by the state for a certain time period. The state establishes the minimal level of the wages, pensions and aids bringing into proper correlation with the minimal consuming budget of the household and the life minimum. The planning indexes are attached with resolutions and documents taken by the superior state bodies such as laws, ukases, and government ordinances. The state social planning stipulates also the respective planning indexes for social filed branches' development patronized also by state allocated resources.

The basic tool of state social planning in the market economy is financial planning by the means of developing, acceptance and executing the state budget.

The state social programming is a set of connected with the executors and resources in the time and dimension steps. These steps are directed to solving of one large social problem of a state dimension.

## Conclusions and recommendations

As in any other area in the state social control such functions as organization, stimulating, operational regulating, accounting and control should be of great importance. Fulfillment of these functions by the state management members in the social field as a matter of principle differ in no way from the forms, methods, applied tools in the state management of the other economic sectors. At the same time the extremely high sensitivity of the state social management to the law violations, the act of bureaucracy, state officials' corruption and etc. should be emphasized and marked. Such sensitivity is determined by the fact that every single violation or departure from the norms in the state social management system reflects over the people and causes harm over their social prosperity and moral status.

### Abstract

The paper deals with the problem of social security of the people. The role of the government is to rule the process of constantly improvement the prosperity of all the strata. The main principle of the state regulating role in the economy is to increase the well-being of the people. The contemporary economics deals with such terms as "social market economy"—a category invented by the post war reformer of the German economist Ludwig Erhard in his famous book "Welfare for Everyone" (Wohlshtand für Alle). The state takes part into the social processes creating and following its general social politics according to the state functions and its available recourses.

The state impact on the social sphere is demonstrated not only in supporting weak strata of the population but also the state financing of the social activities and different social programs. The state social politics means that the state role is to ensure the social rights and human freedom of all the citizens as well. It is well known that the social activities are not as profitable as pure economic investments. That is why one of the main task of the state social politics is to avoid the social inequality which very often leads to social crises. One of the most difficult problems to be solved by the government is to whom, how much and to what extent to be given the state support. It is especially sharp case when the economy transfers from centralized to market economy.

In Bulgaria the social regulating role of the state is based on effective laws that determine ensure the social security of the people such as: The Law of Social Support, The Law of the Budget of the State Social Insurance, The Health Insurance Act and so on.

### Streszczenie

Artykuł opisuje zjawisko opieki socjalnej państwa. Rolą rządu jest kierowanie procesami zmierzającymi do poprawy właściwego funkcjonowania wszystkich sfer życia. Głównym zadaniem państwa jest zarządzanie gospodarką w taki sposób, aby wzrastał status społeczeństwa. Ekonomia współczesna opisuje zjawiska, takie jak ekonomia rynku społecznego, które jest opisane przez niemieckiego ekonomistę okresu powojennego Ludwiga Erharda w książce *Dobro społeczne dla wszystkich*. Państwo odgrywa tu rolę w procesach społecznych poprzez tworzenie i przestrzeganie ogólnych zasad polityki społecznej zgodnie z zasadami funkcjonowania państwa i z dostępnymi środkami.

Wpływ państwa na sferę społeczną jest widoczny nie tylko przy wspieraniu słabszych warstw społecznych, ale również w finansowaniu społecznych działań i różnorodnych programów. Polityka społeczna państwa oznacza, że jego rolą jest zabezpieczenie praw społecznych oraz wolności wszystkim swoim obywatelom. Powszechnie znany jest fakt, że działania społeczne nie przynoszą zysków ekonomicznych. Z tego właśnie powodu jednym z zadań polityki społecznej państwa jest unikanie nierówności społecznych, co często jest przyczyną kryzysów w państwie. Jednym z najtrudniejszych problemów do rozwiązania przez rząd jest decyzja co do właściwego rozdziału pomocy socjalnej w państwie. Ważne jest to szczególnie przy transformacji ustrojowej (przejście z gospodarki scentralizowanej do gospodarki rynkowej).

W Bułgarii rola państwa jako koordynatora działań społecznych opiera się na ustawach, które określają zakres opieki socjalnej: Ustawa Opieki Społecznej, Ustawa Budżetu Opieki Społecznej, Ustawa o Ubezpieczeniu Zdrowotnym itp.

### References

1. Law of Social Maintenance. State Newspaper, N.59/20.07.2007
2. State Budget Law for 2008

3. The Social insurance in Bulgaria in 2007. Annual of National Insurance Institute, page 169
4. <http://www.aeaf.minfin.bg/>
5. <http://www.nsi.bg/ZActual/Population>, National Statistic Institute
6. <http://www.nsi.bg/ZActual/Population>, National Statistic Institute
7. Eurostat



*Adam Żwirbla*

(Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku)

## ANALIZA WRAŻLIWOŚCI JAKO PODSTAWOWE NARZĘDZIE STOSOWANE W PLANOWANIU ZYSKU

Słowa kluczowe: analiza wrażliwości; mnożniki zysku; koszty zmienne; koszty stałe; model finansowy; analiza „co by było, gdyby”.

### SENSITIVITY ANALYSIS AS A ESSENTIAL TOOL USE IN PLAN OF PROFIT

Key words: sensitivity analysis; multipliers of profit; variable costs; fixed costs; financial model; what-if Analysis.

### Kilka uwag wstępnych

W toku planowania zysku nieodzowne jest korzystanie z różnych metod ilościowych, w tym także z analizy wrażliwości. Istota analizy wrażliwości zysku sprowadza się do ustalenia wpływu zmian pojedynczych zmiennych lub ich kombinacji na zysk, zaś podstawą tej analizy są tzw. „mnożniki zysku”, które mierzą wpływ poszczególnych składników modelu na zysk operacyjny.

Niektórzy ekonomiści uważają, że „mnożniki zysku są swego rodzaju katalizatorami określającymi zmiany zysku operacyjnego spowodowane poszczególnymi, badanymi czynnikami”<sup>1</sup>. O tym jak ważką rolę mają do spełnienia owe „mnożniki” będzie mowa w dalszej części niniejszego artykułu.

Jak słusznie zauważa W. Dębski całe postępowania w analizie wrażliwości sprowadza się do określenia ilościowego efektu interesującego nas elementu modelu na wynik końcowy. Jeśli określimy ten efekt końcowy,

<sup>1</sup> R. K o t a ś, S. S o j a k, *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 101.

wówczas przyjmując różne alternatywne założenia odnośnie kształtowania się tego zjawiska, możemy określić zmiany zysku operacyjnego<sup>2</sup>.

Należy podkreślić, że korzysta się bardzo często z modeli finansowych typu „co by było, gdyby”, które są przykładem modeli symulacyjnych i są one podstawowym instrumentem analityka finansowego. Z formalnego punktu widzenia mnożniki zysku są wskaźnikami elastyczności zysku względem określonych parametrów relacji: koszt–wolumen–zysk. Ogólnie mówiąc, mnożniki informują jak wrażliwy (elastyczny) jest zysk operacyjny na zmiany poszczególnych zmiennych decyzyjnych, co pozwala na analizę złożenia określonych wariantów polityki gospodarczej.

### Analiza wrażliwości zysku w oparciu o model w ujęciu wartościowym

Punktem wyjścia jest model:

$$Z_o = PS - KZ - KS, \quad (1)$$

gdzie:  $Z_o$  — zysk operacyjny,  $PS$  — przychody ze sprzedaży,  $KZ$  — koszty zmienne,  $KS$  — koszty stałe.

Mamy ogólną formułę:

$$T(Z_o) = \alpha_1 \times E(PS) + \alpha_2 \times E(KZ) + \alpha_3 \times E(KS), \quad (2)$$

gdzie  $\alpha_i$  to procentowa zmiana elementów modelu, przy czym:  $\alpha_i > 0$  — wzrost,  $\alpha_i < 0$  — spadek ( $i = 1,2,3$ ).

Wprowadzamy następujące mnożniki zysku operacyjnego:

1) przychodów ze sprzedaży

$$E(PS) = \frac{PS}{Z_o};$$

2) kosztów zmiennych

$$E(KZ) = -\frac{KZ}{Z_o}, \text{ przy czym: } E(KZ) = E(KZ_m) + E(KZ_p),$$

<sup>2</sup> Zob. W. Dębski, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 138.

gdzie:

$$E(KZ_m) = \frac{KZ_m}{Z_0} \text{ oraz } E(KZ_p) = -\frac{KZ_p}{Z_0},$$

przy czym:  $KZ = KZ_m + KZ_p$ , tj. koszty zmienne = koszty zmienne materiałowe + koszty zmienne płac;

3) kosztów stałych

$$E(KS) = -\frac{KS}{Z_0}, \text{ przy czym: } E(KS) = E(K_w) + E(K_z) + E(K_s),$$

gdzie:

$$E(K_w) = -\frac{K_w}{Z_0}, E(K_z) = -\frac{K_z}{Z_0} \text{ oraz } E(K_s) = -\frac{K_s}{Z_0},$$

przy czym:  $KS = K_w + K_z + K_s$ , tj. koszty stałe = koszty wydziałowe + koszty zarządu + koszty sprzedaży.

Można łatwo wykazać, że spełniona jest zależność:

$$E(PS) + E(KZ) + E(KS) = 1.$$

Zauważyć należy, że jeśli zachodzi równość:  $\alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = \alpha$ , to mamy  $T(Z_0) \alpha$  – oznacza to, że zysk operacyjny zmienia się w tym samym tempie, w jakim ulegają zmianie czynniki sprawcze tej wielkości ekonomicznej.

Zauważmy, że mamy ponadto:

$$\Delta KZ = \Delta KZ_m + \Delta KZ_p, \text{ a stąd } \frac{\Delta KZ}{KZ} = \frac{\Delta KZ_m}{KZ} = \frac{\Delta KZ_p}{KZ},$$

czyli

$$T(KZ) = \frac{\Delta KZ_m}{KZ_m} \times \frac{KZ_m}{KZ} + \frac{\Delta KZ_p}{KZ_p} \times \frac{KZ_p}{KZ}.$$

Ostatecznie otrzymujemy formułę:

$$\alpha_2 = \beta_1 \times T(KZ_m) + \beta_2 \times T(KZ_p), \quad (3)$$

gdzie:

$$\beta_1 = \frac{KZ_m}{KZ} \text{ oraz } \beta_2 = \frac{KZ_p}{KZ} \text{ — wskaźniki struktury kosztów zmiennych,}$$

przy czym:  $\beta_1 + \beta_2 = 1$ .

Podobnie możemy napisać:

$$\Delta KS = \Delta K_W + \Delta K_Z + \Delta K_S,$$

a stąd (po odpowiednich przekształceniach) mamy formułę:

$$\alpha_3 = \gamma_1 \times T(K_W) + \gamma_2 \times T(K_Z) + \gamma_3 \times T(K_S) \quad (4)$$

gdzie:

$$\gamma_1 = \frac{K_W}{KS}, \quad \gamma_2 = \frac{K_Z}{KS}, \quad \gamma_3 = \frac{K_S}{KS} \text{ — wskaźniki struktury kosztów stałych,}$$

przy czym:  $\gamma_1 + \gamma_2 + \gamma_3 = 1$  <sup>(3)</sup>.

W poniższej tabeli zamieszczone zostały dane liczbowe dotyczące firmy „Omega”, która zajmuje się produkcją i sprzedażą kompletów sportowych. Na podstawie tych danych będzie przedstawiona przykładowa symulacja planu wzrostu zysku operacyjnego przy wykorzystaniu mnożników zysku.

Tabela 1. Rachunek wyników firmy „Omega” w 2009 roku

| Wyszczególnienie                      | Symbol | Wynik |
|---------------------------------------|--------|-------|
| Liczba sprzedanych wyrobów            | $q$    | 1500  |
| Cena jednostkowa                      | $p$    | 300,8 |
| Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)    | $PS$   | 451,2 |
| Koszty zmienne jednostkowe            | $k$    | 179,2 |
| Koszty zmienne jednostkowe materiałów | $k_m$  | 134,4 |
| Koszty zmienne jednostkowe płac       | $k_p$  | 44,8  |
| Koszty zmienne (w tys. zł), w tym:    | $KZ$   | 268,8 |
| a) materiałów                         | $KZ_m$ | 201,6 |
| b) płac                               | $KZ_p$ | 67,2  |
| Koszty stałe (w tys. zł), w tym:      | $KS$   | 150,4 |
| a) koszty wydziałowe                  | $K_W$  | 75,2  |
| b) koszty zarządu                     | $K_Z$  | 22,56 |
| c) koszty sprzedaży                   | $K_S$  | 52,64 |
| Zysk operacyjny (w tys. zł)           | $Z_O$  | 32    |

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o powyższe dane obliczamy stosowne mnożniki (tab. 2).

<sup>3</sup> Zob. A. Żwirbła, *Rozwój metod ilościowych analizy ekonomicznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 271 i n.

Tabela 2. Mnożniki zysku operacyjnego według modelu w ujęciu wartościowym

| Mnożnik                   | Formuła                       | Wyniki                       |
|---------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Przychodów ze sprzedaży   | $E(P_s) = -\frac{PS}{Z_o}$    | $\frac{451,2}{32} = 14,1$    |
| Kosztów zmiennych, w tym: | $E(KZ) = -\frac{KZ}{Z_o}$     | $-\frac{268,8}{32} = -8,4$   |
| a) materiałów             | $E(KZ_m) = -\frac{KZ_m}{Z_o}$ | $-\frac{201,6}{32} = -6,3$   |
| b) płac                   | $E(KZ_p) = -\frac{KZ_p}{Z_o}$ | $-\frac{67,2}{32} = -2,1$    |
| Kosztów stałych, w tym:   | $E(KS) = -\frac{KS}{Z_o}$     | $-\frac{150,4}{32} = -4,7$   |
| a) kosztów wydziałowych   | $E(K_w) = -\frac{K_w}{Z_o}$   | $-\frac{75,2}{32} = -2,35$   |
| b) kosztów zarządu        | $E(K_z) = -\frac{K_z}{Z_o}$   | $-\frac{22,56}{32} = -0,705$ |
| c) kosztów sprzedaży      | $E(K_s) = -\frac{K_s}{Z_o}$   | $-\frac{52,64}{32} = -1,645$ |

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o powyższe mnożniki możliwa jest analiza różnych scenariuszy polityki gospodarczej firmy, co w dalszej części artykułu zostanie przedstawione.

### Scenariusz I

Mając już obliczone współczynniki elastyczności (mnożniki) możemy dokonać analizy realizacji określonego scenariusza polityki.

Przykładowo, wymieniona firma chce uzyskać wzrost zysku operacyjnego o 20%. Zakłada się przy tym, że przychód ze sprzedaży wzrośnie o 10%, zaś koszty zmienne wzrosną o 20%.

Pojawiają się następujące kwestie do rozwiązania:

1. Jak powinny zmienić się koszty stałe, traktowane jako całość, a także w rozbiciu na poszczególne składniki?

2. Jak zmieniają się poszczególne składniki kosztów zmiennych?

Problem powyższy można rozwiązać w trzech etapach.

Etap I

Mamy zatem  $T(ZO) = 0,2$ ;  $\alpha_1 = 0,1$ ;  $\alpha_2 = 0,2$  oraz  $\alpha_3 = x - ?$ . Korzystając z formuły (2), rozwiązujemy równanie:  $0,2 = 0,1 \times 14,1 + 0,2 \times (-8,4) + x \times (-4,7)$  stąd otrzymujemy  $x = -0,1$ . Zatem  $T(KS) = -10\%$  — koszty stałe powinny zmaleć o 10%.

## Etap II

Mamy  $T(KZ) = 0,2$ . Przyjmijmy, że  $T(KZ_m) = 10\%$  oraz  $T(KZ_p) = y - ?$ . Obliczamy wskaźniki struktury kosztów zmiennych, tj.:

$$\beta_1 = \frac{201,6}{268,8} = 0,75 \text{ zaś } \beta_2 = 1 - 0,75 = 0,25.$$

W oparciu o formułę (3) rozwiązujemy proste równanie:

$$0,2 = 0,75 \times 0,1 + 0,25 \times y \Rightarrow y = 0,5.$$

Zatem otrzymaliśmy:  $T(KZ_p) = 50\%$  — koszty zmienne płac powinny wzrosnąć o 50%.

## Etap III

Mamy  $T(KS) = -10\%$ . Przyjmiemy przykładowo, że:  $T(K_s) = -40\%$ ;  $T(K_w) = -10\%$  oraz  $T(K_z) = t - ?$ . Obliczamy wskaźniki struktury kosztów stałych, tj.:

$$\gamma_1 = \frac{75,2}{150,4} = 0,5; \gamma_2 = \frac{22,56}{150,4} = 0,15 \text{ zaś } \gamma_3 = 1 - (0,5 + 0,15) = 0,35.$$

W oparciu o formułę (4) mamy zatem równanie:

$$-0,1 = 0,5 \times (-0,1) + 0,15 \times t + 0,35 \times 0,4 \Rightarrow t = 0,6.$$

Stąd  $T(K_z) = 60\%$  — koszty zarządu powinny wzrosnąć o 60%.

Tabela 3. Sprawdzenie poprawności obliczeń

| Wyszczególnienie | Dane wyjściowe | Zmiana w proc. | Wyniki po zmianach |
|------------------|----------------|----------------|--------------------|
| PS               | 451,2          | +10            | 496,32             |
| KZ               | 268,8          | +20            | 322,56             |
| KZ <sub>m</sub>  | 201,6          | +10            | 221,76             |
| KZ <sub>p</sub>  | 67,2           | +50            | 100,8              |
| KS               | 150,4          | -10            | 135,36             |
| K <sub>w</sub>   | 75,2           | -10            | 67,68              |
| K <sub>z</sub>   | 22,56          | +60            | 36,096             |
| K <sub>s</sub>   | 52,64          | -40            | 31,584             |
| Z <sub>o</sub>   | 32             | +20            | 38,4               |

Źródło: obliczenia własne.

## Analiza wrażliwości zysku w oparciu o model w ujęciu ilościowym

Może być stosowany tylko przy sprzedaży (produkcji) jednoasortymentowej

$$Z_o = q \times (p - k) - KS, \quad (5)$$

przy czym:  $k = k_m + k_p$ , czyli jednostkowy koszt zmienny = jednostkowy koszt zmienny materiału + jednostkowy koszt zmienny płac.

W oparciu o dane zawarte w tabeli 1 można obliczyć mnożniki zysku dla powyższego modelu finansowego.

Tabela 4. Mnożniki zysku operacyjnego według modelu w ujęciu ilościowym

| Mnożnik                    | Formuła   | Wyniki  |
|----------------------------|---|---|
| Liczby sprzedanych wyrobów | $E(q) = \frac{q \times (p - k)}{Z_o}$ – dźwignia operacyjna | $\frac{1500 \times (300,8 - 179,2)}{32000} = 5,7$ |
| Cen sprzedaży              | $E(p) = q \times \frac{p}{Z_o}$                             | $\frac{1500 \times 300,8}{32000} = 14,1$          |
| Kosztów zmiennych, w tym:  | $E(k) = -q \times \frac{k}{Z_o}$                            | $-\frac{1500 \times 179,2}{32000} = -8,4$         |
| a) materiałów              | $E(k_m) = -q \times \frac{k_m}{Z_o}$                        | $-\frac{1500 \times 134,4}{32000} = -6,3$         |
| b) płac                    | $E(k_p) = -q \times \frac{k_p}{Z_o}$                        | $-\frac{1500 \times 44,8}{32000} = -2,1$          |
| Kosztów stałych, w tym:    | $E(KS) = -\frac{KS}{Z_o}$                                   | -4,7  |
| a) kosztów wydziałowych    | $E(K_w) = -\frac{K_w}{Z_o}$                                 | -2,35   |
| b) kosztów zarządu         | $E(K_z) = -\frac{K_z}{Z_o}$                                 | -0,705  |
| c) kosztów sprzedaży       | $E(K_s) = -\frac{K_s}{Z_o}$                                 | -1,645  |

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze dotyczącej rachunkowości zarządczej proponuje się wykorzystanie „mnożników zysku” w analizie wrażliwości, o której mówi się, że jest procesem polegającym na pomiarze wpływu zmian poszczególnych, pojedynczych zmiennych lub kombinacji wielu zmiennych na zysk.

Tradycyjna koncepcja wykorzystania mnożników zysku opiera się na następujących filarach<sup>4</sup>:

I. (procentowa zmiana czynnika)  $\times$  (mnożnik zysku)  $\rightarrow$  procentowa zmiana zysku operacyjnego;

II. łączne działanie czynników kształtujących zysk operacyjny = suma procentowa zmian zysku operacyjnego, wywołanych działaniem poszczególnych czynników.

Jednakże wnikliwa analiza tejże koncepcji prowadzi do wniosku, że jest to uproszczona wersja pewnej ogólniejszej formuły obliczeniowej, co też zostanie pokazane w dalszej części artykułu.

Punktem wyjścia jest model postaci:

$$Z_O = q \times (p - k_m - k_p) - (K_W + K_Z + K_S) \quad (6)$$

Przyjmijmy, że zachodzą następujące zmiany:

1.  $q$  — ilość sprzedaży ulega zmianie o  $r_1\%$ ,

2.  $(p - k_m - k_p)$  — jednostkowa marża brutto ulega zmianie o  $r_2\%$ ,

3. koszty stałe ulegają zmianie:

$K_W$  (koszty wydziałowe) — o  $r_3\%$ ,

$K_Z$  (koszty zarządu) — o  $r_4\%$ ,

$K_S$  (koszty sprzedaży) — o  $r_5\%$ .

Do dalszych rozważań przyjmujemy oznaczenie:

$$r_i = \frac{r_i\%}{100}, \quad i = 1, 2, \dots \text{ — tempo zmiany czynnika wyrażone w zapisie}$$

dziesiętnym.

Po niezbyt trudnych przekształceniach otrzymujemy następujące formuły:

A. Ogólna formuła zmian zysku operacyjnego:

$$T_1(Z_O) = E(q) \times (r_1 + r_2 + r_1 \times r_2) + P_1, \quad (7)$$

gdzie:  $P_1 = r_3 \times E(K_W) + r_4 \times E(K_Z) + r_5 \times E(K_S)$  to poprawka z tytułu łącznej zmiany składników kosztów stałych, przy czym spełniona jest równość:

$$E(q) + E(K_W) + E(K_Z) + E(K_S) = 1.$$

Jeśli ponadto:  $r_3 = r_4 = r_5 = r$ , to  $P = r[1 - E(q)]$ .

B. Formuła zmian zysku operacyjnego przy równych i jednokierunkowych zmianach zmiennych decyzyjnych modelu zysku operacyjnego:

<sup>4</sup> Zob. S. Sojaka, *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2003, s. 296 i n.

$$T_2(Z_0) = k \times [1 + E(q)] + P_2, \quad (8)$$

gdzie:

$k$  — wskaźnik tempa zmiany zmiennych decyzyjnych,

$P_2 = k^2 \times E(q)$  — „poprawka” na niejednorodność modelu.

C. Wersja uproszczona ogólnego modelu (tradycyjna koncepcja mnożników zysku)

$$T_3(Z_0) = k \times [1 + E(q)] \quad (9)$$

Dla niezbyt dużych  $k$  można stosować powyższą formułę.

Przykładowo:

Jeśli  $E(q) = 10$  oraz  $k = 5\%$ , to otrzymujemy  $T(Z_0) = 55\%$  oraz „poprawka”  $P = 2,5\%$ .

D. Formuła zmian zysku operacyjnego z tytułu działania dźwigni operacyjnej

$$T_4(Z_0) = k \times E(q) \quad (10)$$

Dla bardzo małych  $k$  możliwe jest stosowanie ww. formuły.

Nietrudno zauważyć ten fakt, że proponowana formuła obliczania tempa zmiany zysku, ujęta wzorem (7), daje możliwość znajdowania tegoż tempa w sytuacji, gdy jedne elementy zysku operacyjnego wykazują wzrost, a drugie — spadek.

Scenariusz II

W poniższej tabeli zamieszczone zostały dane dotyczące elementów kształtujących zysk operacyjny oraz dwa różne warianty zmian procentowych tych elementów.

Tabela 5. Warianty zmian procentowych elementów modelu zysku operacyjnego

| Wyszczególnienie                       | Dane wyjściowe | Zmiana I elementów (w %) | Dane po I zmianie | Zmiana II elementów (w %) | Dane po II zmianie |
|--|----------------|--------------------------|-------------------|---------------------------|--------------------|
| Sprzedaż (w szt.)                      | 1500           | +10                      | 1650              | +20                       | 1800               |
| Cena jednostkowa (w zł/szt.)           | 300,8          | +20                      | 360,96            | -20                       | 240,64             |
| Koszty zmienne jednostkowe (w zł/szt.) |                |                          |                   |                           |                    |
| a) materiały                           | 134,4          | +20                      | 161,28            | -20                       | 107,52             |
| b) wynagrodzenie                       | 44,8           | +20                      | 53,76             | -20                       | 35,84              |
| Koszty stałe całkowite (w tys. zł)     |                |                          |                   |                           |                    |
| a) wydziałowe                          | 75,2           | +25                      | 94,0              | -10                       | 67,68              |
| b) zarządu                             | 22,56          | +20                      | 27,072            | +10                       | 24,816             |
| c) sprzedaży                           | 52,64          | +15                      | 60,536            | +20                       | 63,168             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 3.

Wyniki obliczeń odpowiednich wielkości ekonomicznych zawarto w kolejnej tabeli.

Tabela 6. Obliczenia dodatkowe

| Wyszczególnienie                   | Dane wyjściowe | Dane po I zmianie | Dane po II zmianie |
|------------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|
| Przychody ze sprzedaży (w tys. zł) | 451,2          | 595,584           | 433,152            |
| Koszty zmienne (w tys. zł)         | 268,8          | 354,816           | 258,048            |
| Marża brutto (w tys. zł) (1-2)     | 182,4          | 240,768           | 175,104            |
| Koszty stałe (w tys. zł)           | 150,4          | 181,608           | 155,664            |
| Zysk operacyjny (w tys. z) (3-4)   | 32,0           | 59,16             | 19,44              |
| Dynamika zysku operacyjnego        | 100%           | 184,875%          | 60,75%             |
| Tempo zmiany zysku operacyjnego    | 0%             | +84,875%          | -39,25%            |

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki uzyskane na drodze elementarnych rachunków, zamieszczone w powyższej tabeli potwierdzają następujące obliczenia oparte o ogólną formułę:

$T(Z_0) = E(q) (r_1 + r_2 + r_1 \times r_2) + P$  — wskaźnik tempa zmiany zysku operacyjnego, gdzie:

$$P = r_3 \times E(K_w) + r_4 \times E(K_z) + r_5 \times E(K_s).$$

Zmiana I:

Dane liczbowe:

$$r_1 = 0,1; r_2 = 0,2; r_3 = 0,25; r_4 = 0,20; r_5 = 0,15$$

$$E(q) = +5,7; E(K_w) = -2,35; E(K_z) = -0,705; E(K_s) = -1,645$$

Mamy zatem

$$P = 0,25(-2,35) + 0,30(-0,705 + 0,15(-1,645)) = -0,97525,$$

a stąd

$$\begin{aligned} T(Z_0) &= 5,7(0,1 + 0,2 + 0,1 \times 0,2) + (-0,97525) = \\ &= +0,84875, \text{ czyli } T(Z_0) = 84,875\% \end{aligned}$$

Zmiana II:

Dane liczbowe:

$$r_1 = 0,2; r_2 = -0,2; r_3 = -0,1; r_4 = +0,1; r_5 = 0,2$$

$$E(q) = +5,7; E(K_w) = -2,35; E(K_z) = -0,705; E(K_s) = -1,645$$

Mamy zatem

$$P = (-0,1)(-2,35) + (+0,1)(-0,705) + 0,2(-1,645) = -0,1645$$

Ostatecznie otrzymujemy:

$$\begin{aligned} T(Z_0) &= 5,7[(+0,2) + (-0,2) + (+0,2)(-0,2)] + (-0,1645) = \\ &= -0,3925 \Rightarrow T(Z_0) = -39,25\%. \end{aligned}$$

Ogólna formuła na wskaźnik tempa zmiany zysku operacyjnego umożliwia także analizę różnego rodzaju scenariuszy (*case study*), co zostanie poniżej zilustrowane.

Scenariusz III

Niech  $r_3 = r_4 = r_5 = 0$  — tzn. brak w ogóle zmiany elementów kosztów stałych oraz  $E(q) = 5,7$ .

Planuje się obniżenie ceny jednostkowej o 20%. Jak powinna się zwiększyć sprzedaż, aby zysk operacyjny nie uległ zmianie?

Korzystamy ze wzoru

$$T(Z_0) = E(q)(r_1 + r_2 + r_1 \times r_2) + P,$$

ale  $P = 0$ , bo  $r_3 = r_4 = r_5 = 0$ .

A zatem w tym przypadku mamy zależność:

$$T(Z_0) = E(q)(r_1 + r_2 + r_1 \times r_2) = 0 \Leftrightarrow r_1 + r_2 + r_1 \times r_2 = 0.$$

Piszemy zatem równość:  $(x - 0,2 - 0,2 \times x) = 0 \Rightarrow x = 0,25 = 25\%$ .

Wniosek: Sprzedaż powinna wzrosnąć o 25%.

#### Scenariusz IV

A. Niech

$r_3 = 0,1$ ,  $r_4 = 0,2$ ,  $r_5 = 0,3$  — tj. elementy kosztów stałych wzrosły kolejno o 10%, 20% oraz 30%. Przyjmujemy, tak jak poprzednio, że  $E(q) = 5,7$ .

Następnie obniżono ilość sprzedaży o 25%. O ile powinna zwiększyć się cena jednostkowa, aby zysk operacyjny nie uległ zmianie?

Piszemy:  $r_1 = -0,25$ ;  $r_2 = x$ ;  $T(Z_0) = 0$ .

Następnie obliczamy

$$P = 0,1(-0,235) + 0,2(-0,705) + 0,3(-1,645) = -8695.$$

Mamy zatem  $5,7(x - 0,25 - 0,25 \times x) - 0,8695 = 0 \Rightarrow x = 0,537 = 53,7\%$ .

Wniosek: Cena jednostkowa powinna wzrosnąć o 53,7%.

B. Niech

$r_3 = r_4 = r_5 = -0,1$  — elementy kosztów stałych zmalały równocześnie o 10% oraz  $E(q) = 5,7$ .

Następnie obniżono ilość sprzedaży o 20%. O ile powinna zwiększyć się cena jednostkowa, aby zysk operacyjny zwiększył się o 10%.

Mamy tutaj:  $r_1 = -0,2$ ;  $r_2 = x$ ;  $T(Z_0) = 0,1$ , a zatem otrzymujemy:

$$P = (-0,1)(1 - 5,7) = 0,47.$$

Ostatecznie otrzymujemy równość:  $5,7(x - 0,2 - 0,2 \times x) + 0,47 = 0,1 \Rightarrow x \approx 0,353 = 35,3\%$ .

Wniosek: Cena jednostkowa powinna wzrosnąć o 35,3%.

#### Scenariusz V

A. Niech  $r_1 = -0,2$  — tj. zwiększono sprzedaż o 20%,  $r_2 = -0,1$  — tj. obniżono marżę jednostkową o 10% oraz  $E(q) = 5,7$ .

Jak powinny się zmienić koszty stałe, aby zysk operacyjny nie uległ zmianie?

Przyjmujemy, że:  $r_3 = r_4 = r_5 = x$  — tzn. zmiany są jednakowe, wtedy:

$$P = x[1 - E(q)] = x(1 - 5,7) = -4,7x.$$

Stąd równanie:  $5,7(0,2 - 0,1 - 0,2 \times 0,1) + (-4,7x) = 0 \Rightarrow x \approx 0,097 = 9,7\%$ .  
Wniosek: Koszty stałe mają wzrosnąć o 9,7%.

### Wykorzystanie koncepcji mnożników zysku w analizie wrażliwości modelu agregatowego

W przedsiębiorstwie, które produkuje (sprzedaje)  $n$  różnych asortymentów wyrobów zysk operacyjny (EBIT) wyznacza się na podstawie równania:

$$Z_O = q_1(p_1 - k_1) + q_2(p_2 - k_2) + \dots + q_n(p_n - k_n) - KS$$

lub za pomocą zapisu:

$$Z_O = \sum_{i=1}^n q_i(p_i - k_i) - KS, \quad (11)$$

gdzie:

- $q_i$  — wolumen produkcji (sprzedaży)  $i$ -tego asortymentu,
- $p_i$  — cena sprzedaży  $i$ -tego asortymentu,
- $k_i$  — jednostkowy koszt zmienny  $i$ -tego asortymentu,
- $i = 1, 2, \dots, n$  — rodzaj asortymentu wytwarzanych wyrobów,
- $KS$  — stałe koszty produkcji<sup>5</sup>.

W oparciu o powyższą formułę określamy elastyczność zysku operacyjnego względem:

- 1) poziomu produkcji  $i$ -tego asortymentu

$$DOL_i = (p_i - k_i) \times \frac{q_i}{Z_O}, \quad (12)$$

- 2) poziomu ceny  $i$ -tego asortymentu

$$E_i(p) = q_i \times \frac{p_i}{Z_O}, \quad (13)$$

- 3) poziomu jednostkowych kosztów zmiennych  $i$ -tego asortymentu

---

<sup>5</sup> Por. A. Żwirbła, *Mnożniki jako narzędzie analizy wrażliwości zysku*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 31 (87), SKwP, Warszawa 2006, s. 164 i n.

$$E_i(p) = -q_i \times \frac{k_i}{Z_0}. \quad (14)$$

Nietrudno zauważyć, że spełniona jest równość:

$$E_i(p) + E_i(k) = DOL_i \quad (15)$$

Następnie przyjmijmy, że zaszły zmiany:

1. cen jednostkowych  $p_i$  o  $\pm r_i\%$ ,
2. jednostkowych kosztów zmiennych  $k_i$  o  $\pm s_i\%$ .

Po niezbyt trudnych przekształceniach otrzymujemy następujący wzór:

$$T(Z_0) = \sum_{i=1}^n E_i(p) \times r_i + \sum_{i=1}^n E_i(k) \times s_i. \quad (16)$$

gdzie:  $T(Z_0)$  — tempo zmiany zysku operacyjnego.

Jeśli przyjmiemy, że:  $s_i = r_i$ , tzn. zachodzą jednakowe zmiany cen oraz jednostkowych kosztów zmiennych, czyli ulega zmianie jednostkowa marża brutto, wówczas mamy:

$$T(Z_0) = DOL_1 \times r_1 + DOL_2 \times r_2 + \dots + DOL_n \times r_n \quad (17)$$

co można zapisać krótko:

$$T(Z_0) = \sum_{i=1}^n DOL_i \times r_i \quad (18)$$

Tabela 7. Rachunek wyników oraz mnożników

| Wyszczególnienie                    | Produkt A                  | Produkt B                    | Produkt C                   | Produkt D                | Razem |
|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------|
| Ilość (tys. szt.)                   | 120                        | 150                          | 60                          | 100                      | –     |
| Cena jednostkowa (zł/szt.)          | 4                          | 6                            | 10                          | 5                        | –     |
| Koszt jedn. zmienny (zł/szt.)       | 1,5                        | 4,5                          | 6,5                         | 4                        | –     |
| Marża jednostkowa brutto            | 2,5                        | 1,5                          | 3,5                         | 1,0                      | –     |
| Przychody ze sprzedaży (tys. zł)    | 480                        | 900                          | 600                         | 500                      | 2480  |
| Koszty zmienne (tys. zł)            | 180                        | 675                          | 390                         | 400                      | 1645  |
| Marża brutto (tys. zł)              | 300                        | 225                          | 210                         | 100                      | 835   |
| Koszty stałe (tys. zł)              | –                          | –                            | –                           | –                        | 435   |
| Zysk operacyjny (tys. zł)           | –                          | –                            | –                           | –                        | 400   |
| Mnożniki ceny $E_i(p)$              | $\frac{480}{400} = 1,2$    | $\frac{900}{400} = 2,25$     | $\frac{600}{400} = 1,5$     | $\frac{500}{400} = 1,25$ | –     |
| Mnożniki kosztów zmiennych $W_i(k)$ | $-\frac{180}{400} = -0,45$ | $-\frac{675}{400} = -1,6875$ | $-\frac{390}{400} = -0,975$ | $-\frac{400}{400} = -1$  | –     |
| Dźwignie operacyjne $(10+11) DOL_i$ | 0,75                       | 0,5625                       | 0,525                       | 0,25                     | –     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Soják, *Rachunkowość zarządcza...*, s. 336.

Na podstawie danych zawartych w poniższej tabeli (tab. 8) można rozważać różne warianty wzrostu zysku operacyjnego o 30%, jeśli wiadomo, że zmiana cen, jednostkowych kosztów zmiennych czy też jednostkowej marży brutto w granicach 20% nie powoduje zmian w wielkości sprzedaży.

## Scenariusz VI

### Wariant I:

Podniesienie ceny co najmniej jednego produktu, zaś jednostkowe koszty zmienne nie ulegają zmianie.

Podniesiono cenę produktu „A” — 5%, „B” — 8% i „C” — 4%

Mamy zatem:

$$1,2 \times 5\% + 2,25 \times 8\% + 1,5 \times 4\% = 30\%.$$

Wariant II:

Obniżenie jednostkowego kosztu zmiennego co najmniej jednego produktu, zaś ceny nie ulegają zmianie.

Obniżono jednostkowe koszty zmienne: produktu „A” — 10%, produktu „C” — 20% oraz produktu „D” — 6%.

Mamy zatem:

$$(-0,975)(-20\%) + (-0,45)(-10\%) + (-1)(-6\%) = 30\%.$$

Wariant III:

Ogólnie: Zwiększenie jednostkowej marży brutto co najmniej jednego produktu (tj. równocześnie zwiększając cenę oraz jednostkowe koszty zmienne).

Zwiększono jednostkową marżę brutto produktu „A” — 15% i „C” — 10%, zaś „B” — 20% i „D” — 9%.

Mamy zatem:

$$0,75 \times 15\% + 0,525 \times 10\% + 0,25 \times 9\% + 0,5625 \times 20\% = 30\%.$$

Wariant IV:

Zwiększenie ceny co najmniej jednego produktu oraz zmniejszenie jednostkowego kosztu zmiennego co najmniej jednego produktu.

Zwiększono cenę produktu „A” — 7,5%, produktu „B” — 5% oraz zmniejszono koszty jednostkowe produktu „C” — 10%.

Mamy zatem:

$$1,2 \times 7,5\% + 2,25 \times 5\% + (-0,975)(-10\%) = 30\%.$$

Należy zauważyć, iż przy tego typu symulacji wystarczy znać wartości odpowiednich mnożników, aby obliczyć, przy jakich zmianach cen lub jednostkowych kosztów zmiennych lub jednostkowej marży brutto osiągniemy pożądany wzrost (spadek) zysku operacyjnego.

Należy także podkreślić, że istnieje wiele realizacji wzrostu (spadku) wskaźnika zysku operacyjnego z tytułu zmiany elementów kształtujących tenże zysk.

## Uwagi końcowe

Zauważyć należy, że mnożnik liczby sprzedanych wyrobów  $E(q)$  to po prostu tzw. dźwignia operacyjna. Mówi się o niej także, że jest to „mnożnik przychodowo-kosztowy”, gdyż jest sumą mnożników ceny i kosztów zmiennych. Można wykazać, że także inne dźwignie, tj. finansowa oraz całkowita (łączna) mają powiązanie z odpowiednimi mnożnikami, co już stanowi wątek innego artykułu<sup>6</sup>.

Przedstawione symulacje zysku operacyjnego mają rację bytu dla wartości zmiennych decyzyjnych, które charakteryzowały badaną firmę na koniec 2009 roku, zaś jakakolwiek zmiana wartości tych zmiennych implikuje nowy poziom mnożników zysku. Wykorzystanie mnożników w toku planowania zysku daje dobre wyniki, gdy problem dotyczy planowania krótkookresowego, jako że wówczas można przyjąć, że nie uległy zmianie warunki stosowania pojęcia elastyczności (wrażliwości) zysku na zmiany wartości zmiennych decyzyjnych.

W literaturze przedmiotu spotkać można przede wszystkim opis dźwigni operacyjnej oraz finansowej, które są przedstawiane jako podstawowe narzędzia w analizie wrażliwości zysku. Pogłębiona analiza istoty tychże dźwigni podpowiada, że wiążą się one ściśle z tzw. mnożnikami zysku operacyjnego oraz mnożnikami zysku brutto, które to umożliwiają przeprowadzenie bardziej wnikliwej analizy wrażliwości niż to ma miejsce przy zastosowaniu obu dźwigni.

### Streszczenie

W artykule podjęto próbę przedstawienia i wyjaśnienia istoty funkcjonującej w literaturze koncepcji „mnożników” stosowanych w analizie koszt-wolumen-zysk. W części pierwszej tego artykułu autor omawia istotę analizy wrażliwości wartościowego modelu zysku, zaś kolejna część artykułu dotyczy koncepcji analizy wrażliwości ilościowego modelu zysku. Autor wyprowadza poprawne formuły i wyjaśnia przyczyny niedokładności tradycyjnej koncepcji stosowania mnożników zysku, a także podaje przykłady ich wykorzystania.

### Summary

This article attempts to present and explain the concept of „multiplier” using in cost-volume-profit analysis. In the first part of this article the author discuss the essence of sensitivity

---

<sup>6</sup> Pogłębione rozważania na ten temat zawarł autor niniejszego artykułu w opracowaniu pt. *Dźwignie ekonomiczne — produkt analizy wrażliwości modelu finansowego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 36 (92), SKwP, Warszawa 2007, s. 147–168.

analysis of valuable model of profit and following part of the article refer to the conception of sensitivity analysis of quantitative model of profit. The author work out correct expressions and explain the causes of inaccuracy traditional conception of use profit multipliers and also present examples of its utilization.

#### Literatura

- Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2005.
- Kotaś R., Sojak S., *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*, PWN, Warszawa 1999.
- Sojak S., *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2003.
- Żwirbła A., *Dźwignie ekonomiczne — produkt analizy wrażliwości modelu finansowego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 36 (92), SKwP, Warszawa 2007.
- Żwirbła A., *Mnożniki jako narzędzie analizy wrażliwości zysku*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 31 (87), SKwP, Warszawa 2006.
- Żwirbła A., *Rozwój metod ilościowych analizy ekonomicznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

*Rafał Damasiewicz*  
(Hydrobudowa Polska SA)

## WYBRANE ASPEKTY OCENY KONDYCJI FINANSOWEJ FIRMY

Słowa kluczowe: analiza wskaźnikowa; wskaźnik rentowności aktywów (ROA); wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE); dźwignia finansowa; analiza porównawcza; analiza czynnikowa.

### SOME ASPECTS OF ESTIMATION OF FIRM FINANCIAL CONDITION

Key words: ratio analysis; return on total assets (ROA); return on equity (ROE); financial leverage; comparative analysis; factor analysis.

### Niektóre kwestie analizy wskaźnikowej

Analiza wskaźnikowa stanowi ważne narzędzie analizy finansowej i polega, ogólnie mówiąc, na obliczaniu pewnych względnych wielkości, które potem porównuje się z poprzednimi wynikami przedsiębiorstwa, jak również ze wskaźnikami konkurencji. Wskaźniki powinny umożliwić ustalenie mocnych oraz słabych strony działalności przedsiębiorstwa, jako że zbyt wysoka lub niska wielkość wskaźnika jest sygnałem dla menedżerów, że w działalności firmy pojawiły się negatywne lub pozytywne zjawiska. Należy mieć świadomość, że wskaźniki finansowe w większości przypadków stanowią jedynie pewnego rodzaju drogowskaz dla przeprowadzanych analiz i niezbędna jest dalsza analiza o charakterze przyczynowo-skutkowym.

Przy konstrukcji wskaźników należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania dotyczące każdego wskaźnika:

1. Jak został sporządzony?
2. Co ma mierzyć i dlaczego może to być przydatne?
3. Jaka jest jednostka miary?
4. Co może nam mówić wysoka lub niska wartość? Dlaczego takie wartości mogą być mylące?

5. Jak można tę miarę udoskonalić?<sup>1</sup>

O tym, jak nieodzowna jest ostrożność przy korzystaniu i interpretowaniu wskaźników finansowych mogą świadczyć następujące spostrzeżenia:

1. Wskaźniki finansowe rzadko są źródłem odpowiedzi na pytania, jednak pomagają zadawać właściwe pytania.

2. Nie istnieją żadne międzynarodowe standardy definiujące wskaźniki finansowe. Chwila zastanowienia i odrobina zdrowego rozsądku mają znacznie większą wartość niż ślepe stosowanie wzorów.

3. Należy selektywnie dobierać wskaźniki. Często różne wskaźniki są źródłem podobnych informacji.

4. Do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa potrzebny jest pewien punkt odniesienia. Radzimy porównywać obliczone wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa ze wskaźnikami osiąganymi przez inne przedsiębiorstwa działające w tej samej branży.

5. Nie należy ekstrapolować historycznych stóp wzrostu zysku — zyski przedsiębiorstwa zmieniają się zgodnie z zasadą błędzenia losowego.

6. Zyski księgowe nie zawierają informacji o rocznych zmianach faktycznej wartości majątku przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Mówiąc o ograniczeniach analizy wskaźnikowej niektórzy autorzy podkreślają wyraźnie, że „może ona dostarczyć tylko generalnych wskazówek, nie można jednak polegać na niej, jako na wyłącznym źródle informacji przy podejmowaniu decyzji”<sup>3</sup>.

Spotyka się także formuły zwane często pseudowskaźnikami, które wyrażają stosunek wielkości nie pozostających w odpowiednio bliskim i oczywistym związku logicznym, a które stały się użyteczne z faktu, iż są wykorzystywane od dawna i ukształtował się dla nich przedział wzorcowy<sup>4</sup>.

Według niektórych ekonomistów można wyróżnić pięć metod ustalania kryteriów oceny wartości wskaźników na podstawie:

- standardowych wartości wskaźników,
- analizy porównawczej dla branży,
- analizy trendu,
- planowanych sprawozdań finansowych,

---

<sup>1</sup> Zob. S.A. Ross, R.W. Westerfield, B.D. Jordan, *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 73.

<sup>2</sup> Zob. R.A. Brealey, S.C. Myers, *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 1103.

<sup>3</sup> Zob. Z. Bodie, R.C. Merton, *Finanse*, PWE, Warszawa 2003, s. 130.

<sup>4</sup> Píše o tym m.in. S. Wrzosek w pracy *Wprowadzenie do zarządzania firmą w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod red. J. Czupiała, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 217.

— wiedzy i doświadczenia kierownictwa przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

Z uwagi na stosunkowo dużą różnorodność wskaźników oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw istnieje słuszne dążenie do ograniczania ich liczby oraz grupowania w obszarach o podobnej treści ekonomicznej.

W zależności od badanego problemu wskaźniki finansowe możemy podzielić na cztery grupy:

- lewarowania zwane też wskaźnikami zadłużenia,
- płynności,
- rentowności określane mianem wskaźników wydajności,
- wartości rynkowej<sup>6</sup>.

Najczęściej występującą w literaturze klasyfikacją wskaźników jest ich podział według czterech następujących grup:

- płynności (*liquidity ratios*),
- wspomagania finansowego (*leverage ratios*),
- rentowności (*profitability ratios*),
- obrotowości (*turnover ratios*)<sup>7</sup>.

Także polscy ekonomiści wiele uwagi poświęcają problematyce analizy wskaźnikowej, z uwagi na względną porównywalność naszej gospodarki z krajami zachodnimi<sup>8</sup>.

Duża liczba wskaźników stosowana w analizie często zaciemnia rzeczywisty obraz sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Sytuacja taka ma miejsce szczególnie w tych przypadkach, kiedy jedne wskaźniki oceniane są jako „złe”, inne zaś jako „dobre”.

Oczekiwania praktyki sprawiają, że mimo faktu „ułomności metodologicznych” wskaźników finansowych próbuje się wskazać pakiet wskaźników, które byłyby przydatne w warunkach polskiej gospodarki rynkowej<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Zob. P. Gołaszewski, P. Urbanek, E. Walińska, *Analiza sprawozdań finansowych*, FRRwP, Łódź 2001, s. 59. Warto tutaj wspomnieć, iż publikowane informacje mogą być „preparowane”, jako że firmy czasem stosują tzw. techniki „upiększania witryny” („window dressing” techniques) po to, aby ich sprawozdania lepiej się prezentowały. Piszą o tym m.in. E.F. Brigham oraz J.F. Houston w pracy *Podstawy zarządzania finansami*, t. 1, PWE, Warszawa 2005, s. 133–134.

<sup>6</sup> Zob. R.A. Brealey, S.C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, Third Edition, Mc Graw-Hall Book Company, Singapore 1988, s. 651.

<sup>7</sup> Zob. G.C. Philippatos, W. Sihler, *Financial Management*, Homewood 1987, s. 868–890 oraz T.E. Stitzel, *Introduction to Financial Management*, McGraw-Hill 1980, s. 132–134.

<sup>8</sup> Zob. T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRRwP, Warszawa 2002, s. 157 i n.; L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999, s. 76 i n.

<sup>9</sup> W polskich normach wykonywania zawodu biegłego rewidenta, jak podaje Ewa Siemińska, zaleca się ustalanie 15 tzw. węzłowych wskaźników, których powinny charakteryzować działalność oraz sytuację badanego podmiotu gospodarczego, zob. E. Siemińska, *Finansowa kondycja firmy. Metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa 2003, s. 73.

Zasadne wydaje się stwierdzenie Lecha Bednarskiego, że zestawienie układów piramidalnych wskaźników finansowych umożliwia:

- wyznaczanie kierunków oraz metod dochodzenia do celu, który jest określony w układzie przez wskaźnik syntetyczny;
- dokonanie kwantyfikacji wzajemnych powiązań wskaźników częściowych oraz powiązań tychże wskaźników ze wskaźnikiem syntetycznym;
- oznaczenie miejsca każdego ze wskaźników w systemie oceny działalności gospodarczej badanej jednostki gospodarczej<sup>10</sup>.

Ogólnie biorąc, problem oceny kondycji finansowej firmy koncentruje się na czterech obszarach badawczych i są to:

- rentowność,
- sprawność działania firmy,
- zadłużenie,
- płynność finansowa.

W niniejszym artykule skupiono uwagę na problematyce rentowności firmy.

## Istota podstawowych wskaźników rentowności i ich powiązanie

Jak zauważa L. Bednarski, wskaźniki rentowności przedstawiają efektywność finansową działalności gospodarczej w formie relacji wyniku finansowego z przychodami ze sprzedaży i kosztami ich uzyskania oraz zasobami majątkowymi, kapitału własnego i przeciętnego stanu zatrudnienia<sup>11</sup>.

Wśród wielu wskaźników rentowności szczególną rolę odgrywają dwa wskaźniki.

**Wskaźnik rentowności aktywów (majątku) ROA** (ang. Return On Assets) opiera się na porównaniu zysku (straty) netto z aktywami zaangażowanymi w działalność. Na ogół podaje się następującą formułę:

---

<sup>10</sup> Zob. L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 120. Warto w tym miejscu dodać, że w roku 1956 Ingham i Harrington (z British Institute of Management) stworzyli piramidę wskaźników struktury Pyramid Structure of Ratios, która składa się z trzech poziomów: pierwszorzędного (najwyższego), drugorzędного (wspomagającego) i trzeciorzędного (objaśniającego). W literaturze przedmiotu wyróżnia się ponadto Piramidę wskaźników efektywności (Ratios Au Tableau de Bord), System Wolfganga Staehlego. Zob. W.H. Staehle, *Kennzahlen und Kennzahlensysteme*, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1969, s. 75 i n.

<sup>11</sup> L. Bednarski, *Analiza finansowa...*, s. 71.

$$\text{ROA} = (\text{zysk netto/aktywa ogółem}) \times 100\% \quad (1)$$

Wskaźnik informuje, ile złotych zysku (straty) po opodatkowaniu wypracują wszystkie aktywa przedsiębiorstwa. Ujemny wskaźnik wynikający ze straty netto świadczy o rozmiarze utraty aktywów przedsiębiorstwa. („zjadanie własnego ogona”)<sup>12</sup>. Im wskaźnik jest wyższy, tym lepiej dla przedsiębiorstwa, bo oznacza to, że coraz więcej zysku wypracowują aktywa przedsiębiorstwa.

**Wskaźnik rentowności kapitału własnego ROE** (ang. Return On Equity). Większość autorów podaje następującą formułę:

$$\text{ROE} = (\text{zysk netto/kapitał własny}) \times 100\% \quad (2)$$

Współczynnik ten mierzy efektywność, z jaką wykorzystywany jest kapitał własny firmy, stąd jest to jeden z najbardziej popularnych narzędzi służących do oceny kondycji finansowej firmy.

Wskaźnik powyższy informuje, ile złotych zysku (straty) po opodatkowaniu przypada na kapitał właścicieli. Im ten wskaźnik jest wyższy, tym lepiej, jako że coraz większy zysk netto powiększa pierwotny wkład kapitałowy właścicieli.

Powiązanie obu wskaźników, zwane schematem Du Ponta ma postać:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times (\text{dźwignia finansowa}) \quad (3)$$

przy czym:

$$\text{dźwignia finansowa} = (\text{pasywa/kapitał własny})^{13}. \quad (4)$$

Rozłożenie ROE na dwa elementy pozwala wyodrębnić efekty działalności operacyjnej i finansowej firmy. Wskaźnik rentowności aktywów informuje nas o „zysku” z każdej złotówki zaangażowanej w działalność operacyjną, zaś dźwignia finansowa, jako stosunek pasywów do kapitału własnego, informuje o zadłużeniu firmy<sup>14</sup>.

Etap drugi dekompozycji wskaźników prowadzi do zależności:

$$\text{ROA} = (\text{rentowność przychodów}) \times (\text{rotacja aktywów}), \quad (5)$$

<sup>12</sup> Tamże, s. 385.

<sup>13</sup> Niektórzy autorzy powyższą relację określają jako „dźwignia kapitałowa” lub „mnożnik kapitału własnego”.

<sup>14</sup> J. J a k u b c z y c, *Zarządzanie finansami. Odpowiedzialność finansowa*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 117.

przy czym:

$$\text{rentowność przychodów} = (\text{zysk netto})/(\text{przychody}), \quad (6)$$

$$\text{rotacja aktywów} = (\text{przychody}/\text{aktywa}). \quad (7)$$

Ostatecznie dekompozycja czynnikowa wskaźnika ROE przedstawia się następująco:

$$\text{ROE} = (\text{rentowność przychodów}) \times \\ \times (\text{rotacja aktywów}) \times (\text{dźwignia finansowa}). \quad (8)$$

Powyższa formuła podpowiada menedżerom, że w celu sprawowania kontroli nad efektywnym wykorzystaniem kapitału własnego firmy należy zwrócić uwagę na następujące czynniki:

— rentowność przychodów, czyli zysk zawarty w każdej złotówce przychodów ogółem,

— rotację aktywów, czyli przychody otrzymane z każdej złotówki ulokowanej w aktywach firmy,

— dźwignię finansową (kapitałową), czyli wielkość kapitałów własnych skierowaną na finansowanie aktywów firmy<sup>15</sup>.

Niektórzy ekonomiści wskazują na powiązanie, które to wiąże wskaźnik z odpowiednim działem firmy i jest to:

— rentowność przychodów — marketing (zyskowość),

— rotacja aktywów — produkcja (sprawność),

— dźwignia finansowa — finanse (wyplacalność)<sup>16</sup>.

W ten sposób wskazuje się pion operacyjny w przedsiębiorstwie, który można „rozliczać” w oparciu o odpowiedni wskaźnik, co zaczęto stosować po raz pierwszy w firmie Du Pont.

## Ocena kondycji finansowej firmy w oparciu o model Du Ponta

Hydrobudowa Włocławek SA jest doświadczonym wykonawcą w kompleksowej realizacji zadań inwestycyjnych z zakresu budownictwa hydro-

<sup>15</sup> Więcej na temat dźwigni finansowej pisze A. Żwirbła w artykule *Dźwignia finansowa — próba krytyki oraz syntezy poglądów*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 41 (97), SKwP, Warszawa 2007, s. 195 i n.

<sup>16</sup> Zob. J. Jakubczyk, *Metody oceny projektu gospodarczego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 96.

technicznego i inżynierskiego, znana na polskim rynku budowlanym od ponad 34 lat. Przedsiębiorstwo działalnością z zakresu ochrony środowiska zajmuje się od ponad 20 lat oddając do użytku dziesiątki oczyszczalni na terenie całej Polski. Niewątpliwie wizytówką firmy jest zrealizowany w latach 1968–1970 stopień wodny na Wiśle we Włocławku. Hydrobudowa Włocławek realizowała również obiekty na rynkach zagranicznych uczestnicząc w zadaniach inwestycyjnych w Niemczech, Czechach oraz byłym ZSRR. Doświadczenie i prestiż, jakie HB Włocławek zdobyła na przestrzeni kilkudziesięciu lat swojej działalności stawiają przedsiębiorstwo w gronie największych firm budowlanych w Polsce.

### Historia firmy w zarysie

Hydrobudowa Włocławek rozpoczęła swoją historię w dniu 1 stycznia 1968 r., kiedy to utworzono Włocławskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Wodno-Inżynierskiego „Hydrobudowa 11”. Głównym zadaniem, dla którego powołano przedsiębiorstwo, było wykonanie stopnia wodnego na Wiśle we Włocławku. Siedziba firmy zlokalizowana została w pobliżu placu budowy i znajduje się tam do dnia dzisiejszego. Po zakończeniu budowy tamy przedsiębiorstwo przekształcone zostało w grudniu 1970 r. we Włocławskie Przedsiębiorstwo Robót Inżynierskich Budownictwa Przemysłowego „Hydrobudowa”. Pod taką nazwą firma istniała do listopada 1992 r. Wówczas zawieszono spółkę Hydrobudowa Włocławek SA, która przejęła majątek swojej poprzedniczki. W latach 1999–2001 na rynku budowlanym panowała recesja, która dotknęła również Hydrobudowę Włocławek. Przedsiębiorstwo nie było przygotowane na funkcjonowanie w warunkach recesji. Przerost zatrudnienia, brak nowych kontraktów, brak płynności, przyjmowanie zleceń poniżej progu opłacalności spowodowało, że firma stanęła u progu bankructwa. Jedynym możliwym sposobem, który umożliwiłby przetrwanie spółki było pozyskanie inwestora, który oddłużyłby firmę, przywrócił płynność, dokończył nierentowne kontrakty, a jednocześnie posiadałby zdolność pozyskiwania nowych zleceń. Spółka prowadziła szereg rozmów z potencjalnymi inwestorami jednak bezskutecznie, aż do 2002 r.

W kwietniu 2002 r. Hydrobudowa Włocławek SA pozyskała inwestora strategicznego jakim są Technologie Gazowe Piecobiogaz Sp. z o.o. z Wysocka koło Poznania. Wejście nowego właściciela umożliwiło przede wszystkim wdrożenie nowocześniejszego zarządzania firmą oraz unowocześnienie wyposażenia technicznego.

Przeprowadzona w latach 2002–2004 głęboka restrukturyzacja przedsiębiorstwa pozwoliła na odbudowanie potencjału wykonawczego po okresie złej kondycji oraz skuteczne i efektywne zarządzanie procesem budowlanym,

jak również ponoszonymi w firmie kosztami. Zmiany w firmie miały na celu przystosowanie się do nowych warunków rynkowych. Firma pozyskiwała kontrakty głównie w przetargach unijnych, które cechowały się walką przede wszystkim cenową (wygrywa najniższa oferta). To spowodowało, że najważniejszym czynnikiem, który decyduje o sukcesie firmy są jego najniższe koszty produkcji (budowy). Tu rangi nabiera szeroko rozumiany *controlling*. Zmianie uległ schemat organizacyjny przedsiębiorstwa, który uwzględniał orientację firmy na realizowane projekty. Konsekwencją tych działań jest lepsze przygotowanie do współpracy z rynkiem unijnym. Hydrobudowa Włocławek dobrze przygotowała się do pozyskiwania inwestycji finansowanych ze środków Unii Europejskiej<sup>17</sup>.

### Syntetyczna ocena kondycji firmy w latach 2008–2009

Punktem wyjścia oceny kondycji firmy będą dane zawarte w poniższej tabeli.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki firmy Hydrobudowa Włocławek w latach 2008–2009

| Wskaźnik                    | Lata  |       |
|-----------------------------|-------|-------|
|                             | 2008  | 2009  |
| ROE                         | 38,3% | 5,0%  |
| ROA                         | 4,6%  | 2,8%  |
| Rentowności netto           | 6,7%  | 3,4%  |
| Wskaźnik obrotu aktywów     | 0,68  | 0,84  |
| Rentowność brutto sprzedaży | 7,7%  | 11,7% |
| Dźwignia finansowa          | 8,41  | 1,75  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badanej firmy.

### Analiza porównawcza

W analizie finansowej szerokie zastosowanie znajdują metody porównań, przy czym często za podstawę porównań przyjmuje się tzw. wzorcowe

<sup>17</sup> Zob. R. D a m a s i e w i c z, *Controlling jako narzędzie skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem na przykładzie Hydrobudowy Włocławek SA, Włocławek 2005*, s. 43 i n. (praca dyplomowa).

układy nierówności wskaźników nierówności, zwane też modelami następstwa szeregowego<sup>18</sup>.

Proponuje się następujący układ nierówności<sup>19</sup>:

$$\text{ROE} > \text{ROA} > \text{ROS}, \quad (9)$$

gdzie:

ROE — wskaźnik rentowności kapitału własnego (stopa zwrotu z kapitału),

ROA — wskaźnik rentowności aktywów (stopa zwrotu z aktywów),

ROS — wskaźnik rentowności sprzedaży (stopa zwrotu ze sprzedaży).

Z powyższej relacji widać, że postuluje się, aby najszybciej wzrastała stopa zwrotu z kapitału ROE, gdyż jest to wskaźnik, który służy do oceny efektywności wniesionych do danej jednostki gospodarczej kapitałów własnych.

Mamy następujące układy rzeczywiste

1. dla roku 2008

$$38,3\% > 7,7\% > 4,6\%, \text{ czyli } \text{ROE} > \text{ROS} > \text{ROA}$$

2. dla roku 2009

$$1,7\% > 5\% > 2,8\%, \text{ czyli } \text{ROS} > \text{ROE} > \text{ROA}.$$

Układy rzeczywiste wskaźników rentowności odbiegają od proponowanego wzorca, a to daje asumpt do pogłębionej analizy tych wskaźników.

### Analiza przyczynowo-skutkowa (czynnikowa)

Analiza przyczynowa stanowi dalszy etap badania wskaźników ekonomicznych i ma na celu ustalenie wpływu określonych czynników na powstanie odchyleń ujawnionych w toku analizy porównawczej. Istnieje wiele metod analizy przyczynowej, zaś w tym artykule zostanie wykorzystana najbardziej popularna, tzw. metoda kolejnych podstawień (metoda podstawień łańcuchowych)<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Jest to koncepcja metodologiczna, którą wprowadził do literatury przedmiotu L. Bednarski, zob. przykładowo tegoż: *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2007, s. 49 i n.

<sup>19</sup> Zob. A. Kopiński, *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008, s. 57.

<sup>20</sup> Bogate kompendium wiedzy na temat metod analizy przyczynowej przedstawia A. Żwirbła m.in. w pracy *Rozwój metod ilościowych analizy ekonomicznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

Punktem wyjścia badań przyczynowych będzie model postaci:

$$ROE = A + B + C, \quad (10)$$

gdzie:

$A$  — rentowność przychodów,

$B$  — rotacja aktywów,

$C$  — dźwignia finansowa.

Znajdujemy następnie:

1. odchylenie globalne wskaźnika ROE

$$\Delta ROE = 5\% - 8,3\% = -3,3 \text{ p.p.}$$

2. odchylenie cząstkowe wywołane zmianą rentowności aktywów

$$\begin{aligned} \Delta ROE (A) &= \Delta A \times B_0 \times C_0, \text{ czyli} \\ \Delta ROE (A) &= (3,4\% - 6,7\%) \times 0,68 \times 8,41 = -18,9 \text{ p.p.,} \end{aligned}$$

3. odchylenie cząstkowe wywołane zmianą rotacji aktywów

$$\begin{aligned} \Delta ROE (B) &= A_1 \times \Delta B \times C_0, \text{ czyli} \\ \Delta ROE (B) &= 3,4\% \times (0,84 - 0,68) \times 8,41 = +4,6 \text{ p.p.} \end{aligned}$$

4. odchylenie cząstkowe wywołane zmianą dźwigni finansowej

$$\begin{aligned} \Delta ROE (C) &= A_1 \times B_1 \times \Delta C, \text{ czyli} \\ \Delta ROE (C) &= 3,4\% \times 0,84 \times (1,75 - 8,41) = -19 \text{ p.p.} \end{aligned}$$

Interpretacja wyników jest następująca:

1. z tytułu spadku rentowności przychodów stopa zwrotu z kapitału zmalała ponad pięciokrotnie, tj. o 18,9 punktów procentowych, przyjmując że inne czynniki nie uległy zmianie;

2. jeśli przyjmiemy rentowność przychodów na poziomie roku 2009, to wzrost wskaźnika rotacji aktywów spowodował przyrost stopy zwrotu z kapitału o 4,6 punktów procentowych, przy założeniu, że nie było zmiany poziomu dźwigni finansowej;

3. jeśli przyjmiemy stopę zwrotu z aktywów z roku 2009 to zmiana poziomu dźwigni finansowej spowodowała obniżkę stopy zwrotu z kapitału o 19 punktów procentowych.

Z powyższej analizy widać wyraźnie, że tylko czynnik pod postacią rotacji aktywów powodował wzrost wskaźnika ROE, zaś pozostałe czynniki prawie w tej samej skali wywołały jego spadek. Dodać należy, że mniejsza dźwignia finansowa to zarazem mniejszy poziom ryzyka finansowego, co w obecnych czasach ma istotne znaczenie.

### Kilka uwag końcowych

Jak podaje D. Wędzki, obecnie formułuje się dwie wersje obliczeniowe wskaźników ROE oraz ROA, zarówno dla sprawozdania według u.r. (ustawy o rachunkowości), jak i według MSSF (Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej). Mają one następującą postać:

#### 1. Wskaźnik ROA

Wersja I

$$\begin{aligned} & \text{Wskaźnik rentowności netto aktywów wg u.r.} = \\ & = (\text{zysk (strata) netto wg u.r.})/(\text{aktywa wg u.r.} + \text{korekty}). \end{aligned} \quad (11)$$

Wersja II

$$\begin{aligned} & \text{Wskaźnik rentowności netto aktywów wg MSSF} = \\ & = (\text{zysk (strata) netto wg MSSF})/(\text{aktywa wg MSSF} + \text{korekty})^{(21)}. \end{aligned} \quad (12)$$

#### 2. Wskaźnik ROE

Wersja I

$$\begin{aligned} & \text{Wskaźnik rentowności netto kapitału własnego wg u.r.} = \\ & = (\text{zysk (strata) netto wg u.r.})/(\text{kapitał własny wg u.r.} + \\ & \quad + \text{kapitał mniejszości wg u.r.}). \end{aligned} \quad (13)$$

Wersja II

$$\begin{aligned} & \text{Wskaźnik rentowności netto kapitału własnego wg MSSF} = \\ & = (\text{zysk (strata) netto wg MSSF})/(\text{kapitał własny wg MSSF})^{(22)}. \end{aligned} \quad (14)$$

Może się zdarzyć, że zarówno kapitał własny, jak i kapitał mniejszości oraz wynik finansowy mogą być ujemne, co da wynik dodatni, to zaś nie ma ekonomicznego sensu. Wspomniany autor poleca, aby stosować w po-

---

<sup>21</sup> Zob. D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 386.

<sup>22</sup> Tamże, s. 389.

wyższych formułach propozycję A. Żwirbli, czyli wyrażenie w mianowniku ujmować jako wartość bezwzględna<sup>23</sup>.

Według J. Jakubczyca, jako miernik kondycji finansowej wskaźnik ROE ma co najmniej trzy istotne wady, które związane są:

- z upływem czasu,
- z ryzykiem,
- z wartością firmy<sup>24</sup>.

Z definicji wskaźnik ROE uwzględnia tylko roczne dochody firmy, przeto nie jest w stanie wyrazić efektu podjęcia długookresowych decyzji. Ponadto, w wypadku wspomnianego wskaźnika kwestia ryzyka jest całkowicie pomijana, co jest istotnym mankamentem.

### Streszczenie

Informacje dostarczane przez analizę finansową są adresowane do wielu różnych odbiorców, którzy na tej podstawie podejmują decyzje gospodarcze. W części pierwszej tego artykułu autor omawia istotę podstawowych wskaźników rentowności i ich powiązanie. Głównym celem artykułu było przedstawienie koncepcji analizy prospektywnej za pomocą modelu Du Ponta. Artykuł nawiązuje także do innych koncepcji metodologicznych, proponowanych w literaturze ekonomicznej.

### Summary

Informations which financial analysis provides are addressed to many different recipients, who base their economic decisions on it. In the first of this article the author discusses the essence of basic profitable ratios and their connection. The main aim of this article was presentation of concept of prospective analysis with the help of Du Pont model. The article references to various methodological concept found in economic literature.

### Literatura

- Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- Bodie Z., Merton R.C., *Finanse*, PWE, Warszawa 2003.
- Brealey R.A., Myers S.C., *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Brealey R.A., Myers S.C., *Principles of Corporate Finance*, Third Edition, Mc Graw-Hall Book Company, Singapore 1988.
- Damasiewicz R., *Controlling jako narzędzie skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem na przykładzie Hydrobudowy Włocławek SA, Włocławek 2005*, (praca dyplomowa).

---

<sup>23</sup> Por. A. Żwirbli, *Niektóre dyskusyjne problemy badań analitycznych (propozycje metodologiczne)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 7 (63), s. 139.

<sup>24</sup> Zob. J. Jakubczyk, *Zarządzanie...*, s. 145–146.

- Gołaszewski P., Urbanek P., Walińska E., *Analiza sprawozdań finansowych*, FRRwP, Łódź 2001.
- Jakubczyc J., *Metody oceny projektu gospodarczego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Jakubczyc J., *Zarządzanie finansami. Odpowiedzialność finansowa*. Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
- Kopiński A., *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008.
- Philippatos G.C., Sihler W., *Financial Management*, Homewood 1987.
- Ross S.A., Westerfield R.W., Jordan B.D., *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Stitzel T.E., *Introduction to Financial Management*, McGraw-Hill 1980.
- Waśniewski T., Skoczyła W., *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRRwP, Warszawa 2002.
- Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Wrzosek S., *Wprowadzenie do zarządzania firmą w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod red. J. Czupiała, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Żwirbła A., *Dźwignia finansowa — próba krytyki oraz syntezy poglądów*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 41 (97), SKwP, Warszawa 2007.
- Żwirbła A., *Niektóre dyskusyjne problemy badań analitycznych (propozycje metodologiczne)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 7 (63).
- Żwirbła A., *Rozwój metod ilościowych analizy ekonomicznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.



*Piotr Skruszewicz*

(DETAL-Met, Biuro Rachunkowe EKOMETR we Wrocławku)

## PRZYKŁAD ANALIZY PRZYCZYNOWEJ I SYNTETYCZNEJ WYNIKU FINANSOWEGO\* Z ZASTOSOWANIEM ARKUSZA KALKULACYJNEGO EXCEL

Słowa kluczowe: wzorcowe układy nierówności; analiza przyczynowa; ekonomiczne równania tożsamościowe; odchylenia cząstkowe.

### THE EXAMPLE OF CAUSAL AND SYNTHETIC ANALYSIS OF THE FINANCIAL RESULT USING MICROSOFT EXCEL SPREADSHEET APPLICATION

Key words: standard inequalities sets; causal analysis; economic identity equations; partial variations.

Arkusz kalkulacyjny Excel w połączeniu z własnym wewnętrznym językiem programowym VBA umożliwia zautomatyzowanie wprowadzania danych i wykonywania obliczeń, które mogą być wykorzystywane do przeprowadzenia profesjonalnych i szybkich wnioskowań finansowych. W ramach niniejszego artykułu zostanie zaprezentowana analiza syntetyczna i przyczynowa wyniku finansowego poparta wyliczeniami wykonanymi na arkuszu obliczeniowym Excel.

W tabeli poniżej przedstawiono dane przedsiębiorstwa, na bazie których zostanie przeprowadzona analiza syntetyczna i przyczynowa wyniku finansowego.

---

\* L. Bednarski, *Analiza finansowa*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1994. Autor przedstawia analizę syntetyczną wyniku finansowego, na podstawie której został zaprojektowany niniejszy pakiet obliczeniowy arkusza kalkulacyjnego Excel.

Tabela 1. Dane wejściowe badanego przedsiębiorstwa X

| Wskaźnik      | Treść                                | Okres   |          |          |
|---------------|--------------------------------------|---------|----------|----------|
|               |                                      | 1997-12 | 1998-12  | 1999-12  |
| $R$           | przeciętny stan zatrudnienia         | 6,5     | 14,5     | 19       |
| $W$           | wynagrodzenia razem ze świadczeniami | 53035   | 238633   | 347800   |
| $Kc \times 0$ | kapitał całkowity rok ubiegły        |         | 2855792  | 3225862  |
| $Kc \times 1$ | kapitał całkowity rok bieżący        | 2855792 | 3225862  | 3938100  |
| $Kc$          | przeciętny kapitał całkowity         | 1427896 | 3040827  | 3581981  |
| $M \times 0$  | majątek ogółem rok ubiegły           |         | 2855792  | 3225862  |
| $M \times 1$  | majątek ogółem rok bieżący           | 2855792 | 3225862  | 3938100  |
| $M$           | przeciętny majątek ogółem            | 1427896 | 3040827  | 3581981  |
| $P$           | przychód ze sprzedaży                | 1370643 | 12033991 | 20646200 |
| $Z$           | zysk netto                           | 1666    | 38435    | 296300   |

Wnioskowanie zostanie przeprowadzone w dwóch etapach.

### Etap I — wzorcowe układy nierówności

#### Wzorcowe układy nierówności wskaźników ilościowych

W pierwszym zostaną wyliczone dynamiki zmiany w wielkościach zatrudnienia ( $iR$ ), majątku ( $iM$ ), sprzedaży ( $iP$ ), zysku ( $iZ$ ) i wynagrodzenia ( $iW$ ). W przypadku równomiernego i zrównoważonego funkcjonowania firmy zauważalna jest pewna prawidłowość. Dynamika zmiany zatrudnienia nie może być wyższa od dynamiki zmiany majątku. Zachowanie takiego układu pozwala na zapewnienie wyposażenia w środku pracy zatrudnionych pracowników. Przy utrzymaniu niezmiennych mocy produkcyjnych, wzrost zatrudnienia musi być wsparty odpowiednim wzrostem — wyposażeniem stanowisk pracy, materiałem dla wytwarzanych przez pracowników dóbr czy usług, a więc ogólnym wzrostem majątku.

Na wzrost majątku o nowe stanowiska pracy, musi starczyć środków do ich sfinansowania. Czyli nie zaryzykujemy wzrostem zatrudnienia i wyposażeniem nowych miejsc pracy, jeżeli nie będziemy mieli perspektyw w najbliższym czasie na zwiększenie sprzedaży. Większa dynamika wzrostu sprzedaży od dynamiki zmiany majątku i dynamiki zmiany zatrudnienia pozwala na stwierdzenie, że powinno starczyć środków finansowych na wyposażenie nowych stanowisk pracy i zrealizowany wzrost zatrudnienia

czy wynagrodzeń. Idealną sytuacją jest, gdy wzrost sprzedaży generuje odpowiedni wzrost zysku. Mając na uwadze powyższe, w przypadku prawidłowo funkcjonującego przedsiębiorstwa, dynamiki zmiany w wielkościach zatrudnienia ( $iR$ ), majątku ( $iM$ ), sprzedaży ( $iP$ ), zysku ( $iZ$ ) i wynagrodzenia ( $iW$ ) zestawia się w tzw. wzorcowe układy nierówności.

I układ wzorcowy:

$$iR < iM < iP < iZ$$

stwierdza (od lewej strony), że dynamika zmiany zatrudnienia ( $iR$ ) musi być mniejsza od dynamiki zmiany majątku ( $iM$ ), oraz dynamika zmiany zatrudnienia ( $iR$ ) i dynamika zmiany majątku ( $iM$ ) musi być mniejsza od dynamiki wzrostu sprzedaży (przychodu) ( $iP$ ), oraz dynamika zmiany zatrudnienia ( $iR$ ), dynamika zmiany majątku ( $iM$ ) i dynamika wzrostu sprzedaży (przychodu) ( $iP$ ) musi być mniejsza od dynamiki zmiany zysku ( $iZ$ ).

W przypadku gdy dynamikę majątku ( $iM$ ) zastąpimy dynamiką zmiany wynagrodzeń wraz ze świadczeniami ( $iW$ ) to otrzymamy II wzorcowy układ nierówności:

$$iR < iW < iP < iZ,$$

który stwierdza (od lewej strony), że dynamika zmiany zatrudnienia ( $iR$ ) musi być mniejsza od dynamiki zmiany wynagrodzenia wraz ze świadczeniami ( $iW$ ) oraz dynamika zmiany zatrudnienia ( $iR$ ) i dynamika zmiany wynagrodzenia wraz ze świadczeniami ( $iW$ ) musi być mniejsza od dynamiki wzrostu sprzedaży (przychodu) ( $iP$ ), oraz dynamika zmiany zatrudnienia ( $iR$ ), dynamika zmiany wynagrodzenia wraz ze świadczeniami ( $iW$ ) i dynamika wzrostu sprzedaży (przychodu) ( $iP$ ) musi być mniejsza od dynamiki zmiany zysku ( $iZ$ ).

Powyższe wzorcowe układy nierówności mają liczoną dynamikę z danych ilościowych, tzn. że same dane nie są wskaźnikami i wyrażone są np. w osobach, jak  $R$  — zatrudnienie, czy w wartościach pieniężnych, jak  $W$  — wynagrodzenie,  $M$  — majątek,  $P$  — przychód,  $Z$  — zysk. Dlatego te układy nierówności nazywa się wzorcowe układy nierówności wskaźników ilościowych.

W poniższej tabeli wyliczono wskaźniki dynamiki dla  $R$  — zatrudnienia,  $M$  — majątku,  $P$  — sprzedaży,  $Z$  — zysku,  $W$  — wynagrodzeń razem ze świadczeniami.

Przeciętny stan zatrudnienia ( $R$ ) i przeciętny majątek ( $M$ ) został wyliczony jako średnia arytmetyczna sumy okresu początkowego ( $x_0$ ) i końcowego ( $x_1$ ).

Przykładowe obliczenie przeciętnego majątku ( $M$ ) w okresie 1998-12:

$$M_{1998-12} = \frac{M_{x0} + M_{x1}}{2}$$

$$M_{1998-12} = \frac{2855792 + 3225862}{2} = 304827$$

Tabela 2. Fragment raportu arkusza Excel dotyczący wzorcowych układów nierówności wskaźników ilościowych

| Wskaźnik  | Treść                                | Okres   |          |          | Dynamika           |                    |
|---|--------------------------------------|---------|----------|----------|--------------------|--------------------|
|   |                                      | 1997-12 | 1998-12  | 1999-12  | 1998-12<br>1997-12 | 1999-12<br>1998-12 |
| Analiza porównawcza I układ wzorcowy $iR < iM < iP < iZ$  |                                      |         |          |          |                    |                    |
| R   | przeciętny stan zatrudnienia         | 6,5     | 14,5     | 19       | 2,2308             | 1,3103             |
| M   | przeciętny majątek ogółem            | 1427896 | 3040827  | 3581981  | 2,1296             | 1,1780             |
| P   | przychód ze sprzedaży                | 1370643 | 12033991 | 20646200 | 8,7798             | 1,7157             |
| Z   | zysk netto                           | 1666    | 38435    | 296300   | 23,0702            | 7,7091             |
| Analiza porównawcza II układ wzorcowy $iR < iW < iP < iZ$ |                                      |         |          |          |                    |                    |
| R   | przeciętny stan zatrudnienia         | 6,5     | 14,5     | 19       | 2,2308             | 1,3103             |
| W   | wynagrodzenia razem ze świadczeniami | 53035   | 238633   | 347800   | 4,4995             | 1,4575             |
| P   | przychód ze sprzedaży                | 1370643 | 12033991 | 20646200 | 8,7798             | 1,7157             |
| Z   | zysk netto                           | 1666    | 38435    | 296300   | 23,0702            | 7,7091             |

Tabela 2 w dwóch ostatnich kolumnach „Dynamika” zawiera wyliczone wskaźniki dynamiki, które podstawiamy do wzorcowych układów nierówności.

Przykładowe obliczenie dynamiki ( $iP$ ) przychodu ze sprzedaży w latach 1998–1999:

$$iP_{\frac{1998}{1999}} = \frac{P_{1999}}{P_{1998}}$$

$$iP_{\frac{1998}{1999}} = \frac{20646200}{12033991} = 1,7157$$

Przychód ze sprzedaży w roku 1999 wzrósł o 71,57% w stosunku do roku 1998.

Omówione zostaną wskaźniki dynamiki dla lat 1998–1999 (ostatnia kolumna).

I układ wzorcowy

$$iR < iM < iP < iZ$$

I układ rzeczywisty

$$iR_{\frac{1998}{1999}} = 1,3103$$

$$iM_{\frac{1998}{1999}} = 1,1780$$

$$iP_{\frac{1998}{1999}} = 1,7157$$

$$iZ_{\frac{1998}{1999}} = 7,7091$$

$$iM < iR < iP < iZ$$

$$1,1780 < 1,3103 < 1,7157 < 7,7091$$

II układ wzorcowy

$$iR < iW < iP < iZ$$

II układ rzeczywisty

$$iW_{\frac{1998}{1999}} = 1,4575$$

$$iR < iW < iP < iZ$$

$$1,3103 < 1,4575 < 1,7157 < 7,7091$$

W I układzie rzeczywistym  $iR > iM$  co świadczy, że dynamika zatrudnienia ( $iR$ ) ma większą wartość niż dynamika zmiany majątku trwałego i obrotowego ( $iM$ ). II układ rzeczywisty jest zgodny z wzorcowym układem nierówności. Porównanie I wzorcowego układu nierówności z II układem wskazuje na prawidłową politykę płacową firmy. Wzrost zatrudnienia nie spowodował powstania większej dynamiki wzrostu wynagrodzeń ( $iW$ ) od dynamiki przychodu ze sprzedaży ( $iP$ ) i dynamiki zysku ( $iZ$ ). Przyrost zysku i przychodu jest większy od wzrostu zatrudnienia i wynagrodzeń

co pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwo rozwija swoją działalność, a zwiększenie ilości pracowników było niezbędne do obsługi zwiększonej sprzedaży.

#### Wzorcowe układy nierówności wskaźników jakościowych

Oprócz wzorcowych układów nierówności wskaźników ilościowych w literaturze spotykamy wzorcowe układy nierówności wskaźników jakościowych. Wskaźniki jakościowe to ilorazy określonych wartości bilansowych czy finansowych przedsiębiorstwa.

Przykładowy wskaźnik ( $Pm$ ) produktywność majątku to iloraz przychodu ze sprzedaży ( $P$ ) i majątku ( $M$ ) firmy:

$$Pm = \frac{P}{M}$$

Wyliczenie produktywności majątku dla okresu 1999-12 to

$$Pm_{1999} = \frac{P_{1999}}{M_{1999}}$$

$$Pm_{1999} = \frac{20646200}{3581981} = 5,7639.$$

W poniżej tabeli przedstawiono wyniki wyliczenia wskaźników jakościowych dla okresów od 1997 do 1999. W kolumnie treść w poszczególnych wierszach przedstawiono również iloraz wyliczenia danego wskaźnika. Przykładowy zapis dla produktywności majątku:

$$Pm = (P) : (M) \text{ należy rozumieć jako } Pm = \frac{P}{M}.$$

Tabela 3. Fragment raportu arkusza kalkulacyjnego Excel dotyczący wyliczenia wskaźników jakościowych

| Wskaźnik  | Treść  | Okres       |             |             |
|-----------|--|-------------|-------------|-------------|
|           |  | 1997-12     | 1998-12     | 1999-12     |
| <i>Mr</i> | zaangażowanie majątku na 1 zatrudnionego<br>$Mr = (M) : (R)$   | 219676,3077 | 209712,2069 | 188525,3158 |
| <i>Wr</i> | przeciętne koszty pracy na 1 zatrudnionego<br>$Wr = (W) : (R)$ | 8159,2308   | 16457,4483  | 18305,2632  |
| <i>Pm</i> | produktywność majątku<br>$Pm = (P) : (M)$                      | 0,9599      | 3,9575      | 5,7639      |
| <i>Pw</i> | produktywność kosztów pracy<br>$Pw = (P) : (W)$                | 25,8441     | 50,4289     | 59,3623     |
| <i>Pr</i> | wydajność pracy na 1 zatrudnionego<br>$Pr = (P) : (R)$         | 210868,1538 | 829930,4138 | 1086642,105 |
| <i>Zp</i> | rentowność sprzedaży<br>$Zp = (Z) : (P)$                       | 0,0012      | 0,0032      | 0,0144      |
| <i>Zm</i> | rentowność majątku<br>$Zm = (Z) : (M)$                         | 0,0012      | 0,0126      | 0,0827      |
| <i>Zr</i> | rentowność pracy na 1 zatrudnionego<br>$Zr = (Z) : (R)$        | 256,3077    | 2650,6897   | 15594,7368  |

Tabela 4 w dwóch ostatnich kolumnach „Dynamika” zawiera wyliczone wskaźniki dynamiki, które podstawiamy do wzorcowych układów nierówności.

Przykładowe wyliczenie dynamiki zmiany ( $iPm$ ) produktywności majątku w latach 1998–1999:

$$iPm_{\frac{1998}{1999}} = \frac{Pm_{1999}}{Pm_{1998}}$$

$$iPm_{\frac{1998}{1999}} = \frac{5,7539}{3,9575} = 1,4564$$

Produktywność majątku w roku 1999 wzrosła o 45,64% w stosunku do roku 1998.

Omówione zostaną jakościowe wskaźniki dynamiki dla lat 1998–1999 (ostatnia kolumna).

Tabela 4. Fragment raportu arkusza kalkulacyjnego Excel dotyczący wyliczenia wzorcowych układów nierówności wskaźników jakościowych

| Wskaźnik  | Treść                                      | Okres       |             |             | Dynamika |         |
|---|--|-------------|-------------|-------------|----------|---------|
|   |  | 1997-12     | 1998-12     | 1999-12     | 1998-12  | 1999-12 |
|   |  | -           | -           | -           | 1997-12  | 1998-12 |
| Analiza porównawcza I układ wzorcowy $iMr < iPm < iPr < iZp < iZm < iZr$  |  |             |             |             |          |         |
| <i>Mr</i>   | zaangażowanie majątku na 1 zatrudnionego   | 219676,3077 | 209712,2069 | 188525,3158 | 0,9546   | 0,899   |
| <i>Pm</i>   | produktywność majątku                      | 0,9599      | 3,9575      | 5,7639      | 4,1228   | 1,4564  |
| <i>Pr</i>   | wydajność pracy na 1 zatrudnionego         | 210868,1538 | 829930,4138 | 1086642,105 | 3,9358   | 1,3093  |
| <i>Zp</i>   | rentowność sprzedaży                       | 0,0012      | 0,0032      | 0,0144      | 2,6667   | 4,5     |
| <i>Zm</i>   | rentowność majątku                         | 0,0012      | 0,0126      | 0,0827      | 10,5     | 6,5635  |
| <i>Zr</i>   | rentowność pracy na 1 zatrudnionego        | 256,3077    | 2650,6897   | 15594,7368  | 10,3418  | 5,8833  |
| Analiza porównawcza II układ wzorcowy $iWr < iPw < iPr < iZp < iZm < iZr$ |  |             |             |             |          |         |
| <i>Wr</i>   | przeciętne koszty pracy na 1 zatrudnionego | 8159,2308   | 16457,4483  | 18305,2632  | 2,017    | 1,1123  |
| <i>Pw</i>   | produktywność kosztów pracy                | 25,8441     | 50,4289     | 59,3623     | 1,9513   | 1,1771  |
| <i>Pr</i>   | wydajność pracy na 1 zatrudnionego         | 210868,1538 | 829930,4138 | 1086642,105 | 3,9358   | 1,3093  |
| <i>Zp</i>   | rentowność sprzedaży                       | 0,0012      | 0,0032      | 0,0144      | 2,6667   | 4,5     |
| <i>Zm</i>   | rentowność majątku                         | 0,0012      | 0,0126      | 0,0827      | 10,5     | 6,5635  |
| <i>Zr</i>   | rentowność pracy na 1 zatrudnionego        | 256,3077    | 2650,6897   | 15594,7368  | 10,3418  | 5,8833  |

Analiza porównawcza z uwzględnieniem wzorcowych układów nierówności wskaźników jakościowych dla okresu 1998–1999 (ostatnia kolumna).

I układ wzorcowy

$$iMr < iPm < iPr < iZp < iZm < iZr$$

I układ rzeczywisty

$$iMr_{\frac{1998}{1999}} = 0,899,$$

$$iPm_{\frac{1998}{1999}} = 1,4564,$$

$$iPr_{\frac{1998}{1999}} = 1,3093,$$

$$iZp_{\frac{1998}{1999}} = 4,5,$$

$$iZm_{\frac{1998}{1999}} = 6,5635,$$

$$iZr_{\frac{1998}{1999}} = 5,8833.$$

$$iMr < iPr < iPm < iZp < iZr < iZm$$

$$0,899 < 1,3093 < 1,4564 < 4,5000 < 5,8833 < 6,5635$$

II układ wzorcowy

$$iWr < iPw < iPr < iZp < iZm < iZr$$

II układ rzeczywisty

$$iWr_{\frac{1998}{1999}} = 1,1123$$

$$iPw_{\frac{1998}{1999}} = 1,1771$$

$$iWr < iPw < iPr < iZp < iZr < iZm$$

$$1,1123 < 1,1771 < 1,3093 < 4,5000 < 5,8833 < 6,5635$$

W I układzie rzeczywistym  $iPm > iPr$  co świadczy o spadku wydajności pracy na jednego zatrudnionego i nieefektywnym wykorzystaniu zasobów osobowych i majątkowych. Spowodowane to może być nieuzasadnionym wzrostem zatrudnienia jako składnika liczby stosunkowej  $Pr$ .  $iZm > iZr$  dynamika rentowności pracy ( $iZr$ ) jest niższa od dynamiki majątku ( $iZm$ ), świadczy to o niskim stopniu efektywności zaangażowanego w działalność gospodarczą czynnika ludzkiego. Warto zwrócić uwagę na to, że zarówno  $Pr$  i  $Zr$  w mianowniku mają składnik  $R$ , który nieefektywnie wykorzystywany prowadzi ostatecznie do nieprawidłowego układu nierówności tych wskaźników dynamiki.

W II układzie rzeczywistym jedynie  $iZm > iZr$  jest niezgodne z wzorcowym układem nierówności, dynamika rentowności pracy ( $iZr$ ) jest niższa od dynamiki majątku ( $iZm$ ), świadczy to o niskim stopniu efektywności zaangażowanego w działalność gospodarczą czynnika ludzkiego.

## Etap II — analiza przyczynowa ekonomicznych równań tożsamościowych

Analiza przyczynowa ekonomicznych równań tożsamościowych pozwala na przeprowadzenie analizy odchyłeń cząstkowych. Wykonywanie obliczeń analizy przyczynowej metodami tradycyjnymi jest bardzo pracochłonne<sup>1</sup>, co stawia pod znakiem zapytania istotność przeprowadzania takich badań.

Prezentowany arkusz obliczeniowy umożliwia przeprowadzenie analizy przyczynowej następującymi metodami:

- metodą różnicowania,
- metodą wskaźników dynamiki,
- metodą trzech wag,
- metodą logarytmowania,
- metodą średniej arytmetycznej nie ważonej,
- metodą średniej arytmetycznej ważonej.

Ze względu na brak występowania liczb ujemnych dla prezentacji analizy przyczynowej zastosuję metodę logarytmowania<sup>2</sup>, która spełnia największą ilość warunków stosowności dla tej grupy metod<sup>3</sup>. Analizowane okresy to 1998–1999.

Zależność iloczynowa trójczynnikowa wariant I:

$$P = R \times Mr \times Pm$$
$$O = OR \pm OMr \pm OPm$$

Ogólne odchylenie przychodu ze sprzedaży ( $O$ ) między badanymi okresami, równa się sumie odchyłeń cząstkowych czynników sprawczych: zatrudnienia ( $OR$ ), wskaźnik zaangażowania majątku na jednego zatrudnionego ( $OMr$ ), wskaźnik produktywności majątku ( $OPm$ ).

---

<sup>1</sup> A. Żwirbła, *Uogólnienie wybranych metod analizy przyczynowej*, „Rachunkowość” 1986, nr 7, s. 177. Autor porusza problem pracochłonności metod.

<sup>2</sup> T e n ż e, *Przyczynek do teorii metod deterministycznych analizy ekonomicznej*, „Debiuty Naukowe WSHE”, t. 2, Włocławek 1999. Autor przedstawia pochodność innych metod od metody logarytmicznej.

<sup>3</sup> W. Olsz a ń s k i, *Wybór metod badań przyczynowych (artykuł dyskusyjny)*, „Rachunkowość” 1989, nr 2, s. 53.

Tabela 5. Fragment algorytmu opracowanego w arkuszu kalkulacyjnym Excel dotyczący obliczenia odchyłeń cząstkowych za pomocą metody logarytmowania

| Lp. | Symbole pomocnicze | Obliczenia pomocnicze | Symbole główne     | Czynnik sprawczy |            |            |
|-----|--------------------|-----------------------|--------------------|------------------|------------|------------|
|     |                    |                       |                    | <i>R</i>         | <i>Mr</i>  | <i>Pm</i>  |
| 1.  | <i>z0</i>          | 12034072,9            | <i>x0</i>          | 14,5             | 209712,207 | 3,9575     |
| 2.  | <i>z1</i>          | 20646180,3            | <i>x1</i>          | 19               | 188525,316 | 5,7639     |
| 3.  | <i>z1 - z0</i>     | 8612107,43            | <i>Di</i>          | 1,31034483       | 0,89897159 | 1,45644978 |
| 4.  | <i>A</i>           | 0,23442708            | <i>Ai</i>          | 0,1173856        | -0,046254  | 0,16329551 |
| 5.  |                    |                       | <i>Ai/A</i>        | 0,50073396       | -0,1973067 | 0,69657274 |
| 6.  |                    |                       | $(z1 - z0)/(Ai/A)$ | 4312374,63       | -1699226,5 | 5998959,32 |

Objaśnienia:

*z0* — iloczyn elementów wiersza 1.,  $14,5 \times 209712,207 \times 3,9575 = 12034072,9$

*z1* — iloczyn elementów wiersza 2.,

*Di* —  $\frac{\text{wiersz 2.}}{\text{wiersz 1.}}$

*Ai* — logarytm elementów wiersza 3.,

*A* — suma elementów wiersza 4.

Odchylenia cząstkowe zostały wyliczone w ostatnim wierszu tabeli 5.

$$-OMr < +OR < +OPm$$

$$-1699226,5 < +4313374,63 < +5998959,32$$

W rozpatrywanym wariancie, w ogólnym przyroście przychodu ze sprzedaży udział czynnika intensywnego *OPm* produktywność majątku przewyższa łączną wielkość pozostałych dwóch czynników ekstensywnych zatrudnienia i zaangażowania majątku na jednego zatrudnionego.

$$-1699226,5 + 4313374,63 < +5998959,32$$

Czynnik intensywny oznacza wykorzystywanie rezerw tkwiących w sposobie wykorzystania zasobów w przedsiębiorstwie. Czynnik ekstensywny oznacza zwiększanie samych zasobów przedsiębiorstwa.

Odchylenie *+OR* jest dodatnie, odchylenie *-OMr* jest ujemne, a odchylenie *+OPm* jest dodatnie.

Ten układ kształtowania się odchyleń odpowiada wariantowi nr 3 z poniższej tabeli.

| Rodzaj odchylenia | Warianty odchyleń cząstkowych |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
|                   | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| <i>OR</i>         | +                             | - | + | - | + | - | + | - |
| <i>OMr</i>        | +                             | + | - | - | + | + | - | - |
| <i>OPm</i>        | +                             | + | + | + | - | - | - | - |

Warianty odchyleń 1–4 określają efektywność gospodarowania wyższą niż pozostałe.

Dla zależności iloczynowej trójczynnikowej — wariant II:

$$P = R \times Wr \times Pw$$

Metodą logarytmowania wyliczono następujące odchylenia cząstkowe:

$$\begin{aligned} OR &= + 4\,312\,365, \\ OWr &= + 1\,697\,733, \\ OPw &= + 2\,602\,109. \end{aligned}$$

Interpretacja otrzymanych wyników dla zależności iloczynowej trójczynnikowej — wariant I:

— wzrost przeciętnego zatrudnienia o 4,5 osoby za lata 1998–1999 spowodował zwiększenie przychodu ze sprzedaży o 4 312 374,63 zł;

— spadek zaangażowania majątku na jednego zatrudnionego o 21 186,89 zł na osobę za lata 1998–1999 spowodował zmniejszenie przychodu ze sprzedaży o 1 699 226,50 zł;

— wzrost produktywności majątku o 1 8064 za lata 1998–1999 spowodował zwiększenie przychodu ze sprzedaży o 5 998 959,32 zł.

Sprawdzenie otrzymanych wyników:

Wzrost przychodu w latach 1998–1999

$$20\,646\,200 - 12\,033\,991 = 8\,612\,209$$

Suma odchyleń

$$4\,312\,374,63 - 1\,699\,226,50 + 5\,998\,959,32 = 8\,612\,107,45$$

Zależność iloczynowa czteroczynnikowa wariantu I:

$$Z = R \times Mr \times Pm \times Zp$$

$$O = OR \pm OMr \pm OPm \pm Ozp$$

Tabela 6. Fragment algorytmu opracowanego w arkuszu kalkulacyjnym Excel dotyczący obliczenia odchyłeń cząstkowych za pomocą metody logarytmowania

| Symbole pomocnicze | Obliczenia pomocnicze | Symbole główne     | Czynnik sprawczy |            |            |            |
|--------------------|-----------------------|--------------------|------------------|------------|------------|------------|
|                    |                       |                    | <i>R</i>         | <i>Mr</i>  | <i>Pm</i>  | <i>Zp</i>  |
| <i>z0</i>          | 38509,0331            | <i>x0</i>          | 14,5             | 209712,207 | 3,9575     | 0,0032     |
| <i>z1</i>          | 297304,996            | <i>x1</i>          | 19               | 188525,316 | 5,7639     | 0,0144     |
| <i>z1 - z0</i>     | 258795,963            | <i>Di</i>          | 1,31034483       | 0,89897159 | 1,45644978 | 4,5        |
| <i>A</i>           | 0,88763959            | <i>Ai</i>          | 0,1173856        | -0,046254  | 0,16329551 | 0,65321251 |
|                    |                       | <i>Ai/A</i>        | 0,13224466       | -0,052109  | 0,18396601 | 0,73589835 |
|                    |                       | $(z1 - z0)/(Ai/A)$ | 34224,3849       | -13485,605 | 47609,6606 | 190447,523 |

$$-OMr < +OR < +OPm < +OZp$$

$$-13\,485,605 < 34\,224,3849 < 47\,609,6606 < 190\,447,523$$

W rozpatrywanym wariancie, w ogólnym przyroście zysku udział czynników intensywnych *OPm* i *OZp* przewyższa łączną wielkość pozostałych dwóch czynników ekstensywnych *OR* i *OMr*. Badany układ kształtowania się odchyłeń odpowiada wariantowi nr 2 z poniższej tabeli.

| Rodzaj odchylenia | Warianty odchyłeń cząstkowych |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
|                   | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| <i>OR</i>         | +                             | + | - | - | - | - | - | + | + | -  | +  | +  | +  | +  | -  | -  |
| <i>OMr</i>        | +                             | - | + | - | - | - | + | - | - | +  | +  | +  | +  | -  | +  | -  |
| <i>OPm</i>        | +                             | + | + | + | - | + | - | + | - | +  | +  | -  | -  | -  | -  | -  |
| <i>OZp</i>        | +                             | + | + | + | + | - | + | - | + | -  | -  | +  | -  | -  | -  | -  |

Wśród podanych wariantów odchyłeń, warianty 1–4 wyróżniają się najwyższą efektywnością gospodarowania, szczególnie gdy ostatnie dwa odchylenia cząstkowe *OPm* i *OZp* są większe kwotowo od pozostałych.

Dla zależności iloczynowej czteroczynnikowej — wariant II:

$$Z = R \times Wr \times Pw \times Zp$$

Metodą logarytmowania wyliczono następujące odchylenia cząstkowe:

$$\begin{aligned}OR &= +34\ 224, \\OWr &= +13\ 473, \\OPw &= +20\ 651, \\OZp &= +190\ 447.\end{aligned}$$

Interpretacja otrzymanych wyników dla zależności iloczynowej czteroczynnikowej — wariant I:

— wzrost przeciętnego zatrudnienia o 4,5 osoby spowodował zwiększenie zysku o 34 224,38 zł.

— spadek zaangażowania majątku na jednego zatrudnionego o 21 186,89 zł na osobę za lata 1998–1999 spowodował zmniejszenie zysku o –13 485,61 zł.

— wzrost produktywności majątku o 18 064 za lata 1998–1999 spowodował zwiększenie zysku o 47 609,66 zł.

— wzrost rentowności sprzedaży o 0,0112 spowodował zwiększenie zysku o 190 447,52 zł.

Sprawdzenie otrzymanych wyników:  
Wzrost zysku w latach 1998–1999

$$296\ 300,00 - 38\ 435,00 = 257\ 865,00$$

Suma odchyłeń

$$34\ 224,38 - 13\ 485,61 + 47\ 609,66 + 190\ 447,52 = 258\ 795,95$$

Różnice powstałe przy wyliczeniu odchyłeń są wynikiem stosowanych zaokrągleń.

### Streszczenie

Zaprezentowana analiza wyniku finansowego z zastosowaniem wzorcowych układów nierówności oraz odchyłeń cząstkowych, daje nam odpowiedź na pytanie, jak są zarządzane zasoby przedsiębiorstwa. Czy mamy do czynienia z rozwojem firmy spowodowanym jedynie wzrostem masy majątkowej, a więc zatrudnienia i zasobów pracy w celu zaspokojenia rozbudzonego rynku. Czy może mamy do czynienia z przedsiębiorstwem, które przez zmiany organizacyjne w systemie informacyjnym potrafi zarządzać bardziej efektywnie i wykorzystywać optymalnie swoje zasoby. Szczegółowa analiza wyniku finansowego ustala nie tylko kierunek wpływu danych czynników na ostateczny zysk, ale również określa rozmiar tych zmian. W wyniku dużej konkurencji i stagnacji rynku tylko zarządzanie intensywne, połączone z optymalnym wykorzystywaniem posiadanych i nabywanych zasobów, pozwoli na odniesie ostatecznego zwycięstwa jakim będzie przetrwanie.

### Summary

The analysis of financial result presented in the paper with use of standard inequalities sets as well as the partial deviations shows how the enterprise resources are managed. Do we have to deal with company development caused by growth of assets only and so the employment and work resources in order to satisfy excited market? Or maybe this is the case of enterprise which by its organizational changes in informative system is able to manage more efficiently and use its resources best. The detailed analysis of financial result establishes not only the direction of factors influence on the final profit. It also defines the size of changes. In result of a great competition and the market stagnation, only intensive management joins with optimal using of possessed and purchased resources gives the final victory which means the standing.

### Literatura

- Bednarski L., *Analiza finansowa*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1994.
- Olszański W., *Wybór metod badań przyczynowych (artykuł dyskusyjny)*, „Rachunkowość” 1989, nr 2.
- Żwirbła A., *Przyczynek do teorii metod deterministycznych analizy ekonomicznej*, „Debiuty Naukowe WSHE”, t. 2, Włocławek 1999.
- Żwirbła A., *Uogólnienie wybranych metod analizy przyczynowej*, „Rachunkowość” 1986, nr 7.



*Marek Stefański*

(Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku)

## SYTUACJA EKONOMICZNA SEKTORÓW BANKOWYCH NOWYCH PAŃSTW CZŁONKOWSKICH UNII EUROPEJSKIEJ

Słowa kluczowe: sektor bankowy; aktywa sektora bankowego; kapitał krajowy i zagraniczny; kryzys finansowy.

### ECONOMIC SITUATION OF BANKING SECTORS IN NEW EUROPEAN UNION MEMBER STATES

Key words: banking sector; banking sector assets; national and foreign capital; the financial crisis.

## Wprowadzenie

Autor zajmuje się badaniami sektorów bankowych nowych państw członkowskich Unii Europejskiej od czasu rozszerzania Unii o te państwa, początkowo oznaczane jako UE10. Po akcesji Bułgarii i Rumunii nazywane są UE12. Stare państwa członkowskie nazywane są UE15. Według stanu w I kwartale 2010 r. wszystkie państwa członkowskie nazywane są UE27. Autor charakteryzuje sektory bankowe państw UE12 pod względem wybranych wskaźników ekonomicznych (wielkości aktywów, stopnia ich koncentracji, form własności, dostępności usług bankowych itp.), stosowanych przez Europejski Bank Centralny<sup>1</sup>. Ocena sektorów bankowych nowych państw członkowskich UE ma szczególne znaczenie w okresie kryzysu finansowego, bowiem wskazuje na stabilność tych sektorów oraz nowe problemy integracji europejskiej, prywatyzacji i funkcjonowania banków jako instytucji zaufania publicznego. Głównym celem opracowania jest przedstawienie

<sup>1</sup> L. Mörntinen i in., *Analysing banking sector conditions. How to use macro-prudential indicators*, European Central Bank, Frankfurt am Main, „Occasional Paper Series”, No 26, April 2005 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpops/ecbocp26.pdf>, dostęp: 3.01.2010).

ogólnej sytuacji ekonomicznej sektorów bankowych nowych państw Unii Europejskiej (E12). Analizie towarzyszyć będzie hipoteza badawcza, że sektory bankowe państw E12 są niewielkie, ale posiadają potencjał rozwojowy. O jego wykorzystaniu decydować będzie głównie kapitał zagraniczny.

## Podstawowe wielkości finansowe

Rynek finansowy nowych państw Unii Europejskiej jest słabo rozwinięty, wyłączając Cypr i Malte<sup>2</sup>. Kraje, które posiadają wyższy dochód w przeliczeniu na jednego mieszkańca mają bardziej rozwinięty rynek finansowy. Rynek finansowy wzrasta wraz z rozwojem ekonomicznym. O rozmiarach tego rynku może świadczyć udział kredytów dla sektora prywatnego w PKB. W 1990 r. wskaźnik ten kształtował się na poziomie 20% (z wyjątkiem Czech, Słowacji, Polski, Rumunii i Węgier), natomiast w 2004 r. wynosił około 40%, a w Estonii i na Łotwie był jeszcze wyższy<sup>3</sup>. Z obliczeń autora wynika, że w 2008 r. wskaźnik ten wynosił: Bułgaria — 57%, Czechy — 39%, Estonia — 85%, Cypr — 181%, Łotwa — 77%, Litwa — 51%, Węgry — 44%, Malta — 128%, Polska — 28%, Rumunia — 21%, Słowenia — 65%, Słowacja — 37%<sup>4</sup>. Charakterystyczną cechą wszystkich państw UE12 jest wysoki udział sektora bankowego w rynku finansowym, a więc odmiennie niż w większości krajów UE15<sup>5</sup>. Świadczyć może o tym większe korzystanie z kredytów bankowych niż z bezpośredniego rynku finansowego. Sektory bankowe nowych państw członkowskich UE przeszły gruntowne przemiany w okresie 1989–2008, zbliżając się do regulacji i nadzoru bankowego na poziomie standardów światowych (tab. 1).

---

<sup>2</sup> M. Stefański, *Kierunki ewolucji sektora bankowego w Polsce po 1989 roku*, WSHE, Włocławek 2006, s. 283–285.

<sup>3</sup> B. Ègert, P. Backè, T. Zumer, *Credit growth in Central and Eastern Europe. New (over)shooting stars?*, „Working Paper Series” 2006, No 687, European Central Bank, Frankfurt am Main, s. 10 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp687.pdf>, dostęp: 4.01.2010).

<sup>4</sup> *Structural indicators for the EU banking sector*, European Central Bank, Frankfurt am Main 2010, s. 6, 16 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/structuralindicatorseubankingsector201001en.pdf>, dostęp: 8.02.2010).

<sup>5</sup> *Transition report 2009. Transition in crisis*, European Bank for Reconstruction and Development, London 2009, s. 13 (<http://www.ebrd.com/pubs/econo/tr09a.pdf>, dostęp: 2.01.2010).

Tabela 1. Reformy i stopień liberalizacji w sektorach bankowych państw UE12 (bez Czech, Malty i Cypru)

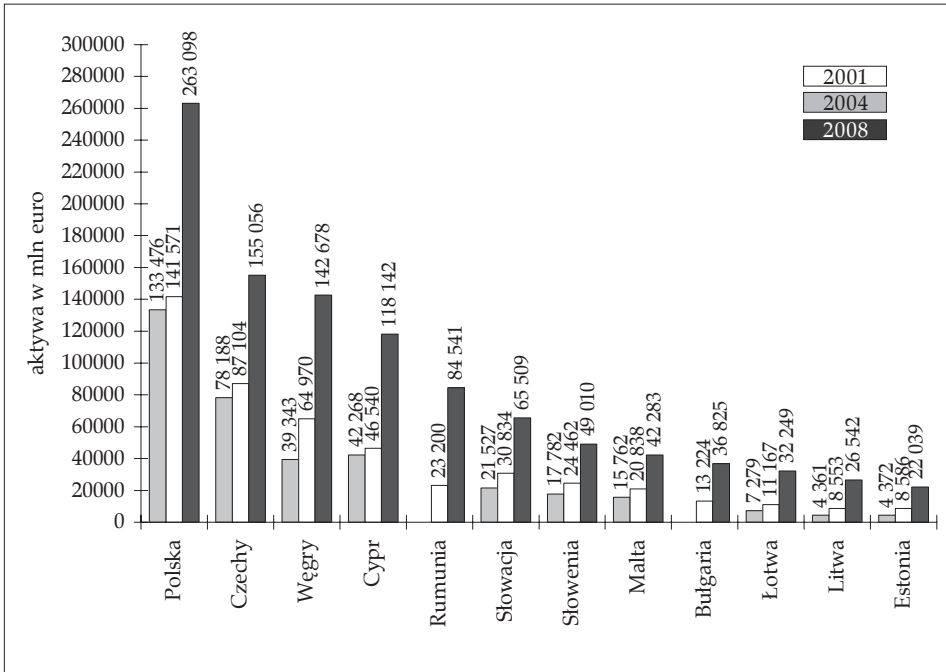
| Państwo  | Ocena* |
|----------|--------|
| Bułgaria | 4-     |
| Estonia  | 4      |
| Węgry    | 4      |
| Łotwa    | 4-     |
| Litwa    | 4-     |
| Polska   | 4-     |
| Rumunia  | 3+     |
| Słowacja | 4-     |
| Słowenia | 3+     |

\* Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju stosuje skalę od 1 do 4+ (1 oznacza planowaną centralnie gospodarkę, 4+ odpowiednio standardy gospodarki rynkowej).

Źródło: *Transition report 2009. Transition in crisis...*, s. 4.

Aktywa sektorów bankowych państw UE12, według stanu na 31 grudnia 2008 r., wynosiły 1 019 972 mln euro, a więc były mniejsze niż aktywa 22. banku w rankingu światowym<sup>6</sup>. Aktywa sektorów bankowych państw UE27 wynosiły w tym samym czasie 42 208 841 mln euro. Ich udział w aktywach sektora bankowego UE27 wynosił 2,42%. Biorąc pod uwagę kryterium aktywów największe posiadały Polska, Czechy, Węgry i Cypr z państw UE12. Najmniejsze aktywa posiadały sektory bankowe Bułgarii, Litwy, Estonii i Łotwy (wykres 1). W latach 2004–2008 aktywa sektorów bankowych krajów UE12 znacznie wzrosły. Największą dynamikę zanotowano w sektorach bankowych Rumunii (364,4%), Litwy (310,3%), Łotwy (288,8%), Bułgarii (278,5%) i Estonii (256,7%), najniższą Czech (178%), Polski (185,8%) i Węgier (192%). Rozpiętość pomiędzy nominalnymi wielkościami aktywów sektorów bankowych państw Unii Europejskiej jest bardzo duża. Aktywa polskiego sektora bankowego stanowiły 25,8% aktywów sektorów bankowych państw UE12 w 2008 r. (31,1% w 2004 r.). Zmniejszenie udziału polskiego sektora bankowego wynikało głównie z rozszerzenia Unii Europejskiej o Bułgarię i Rumunię.

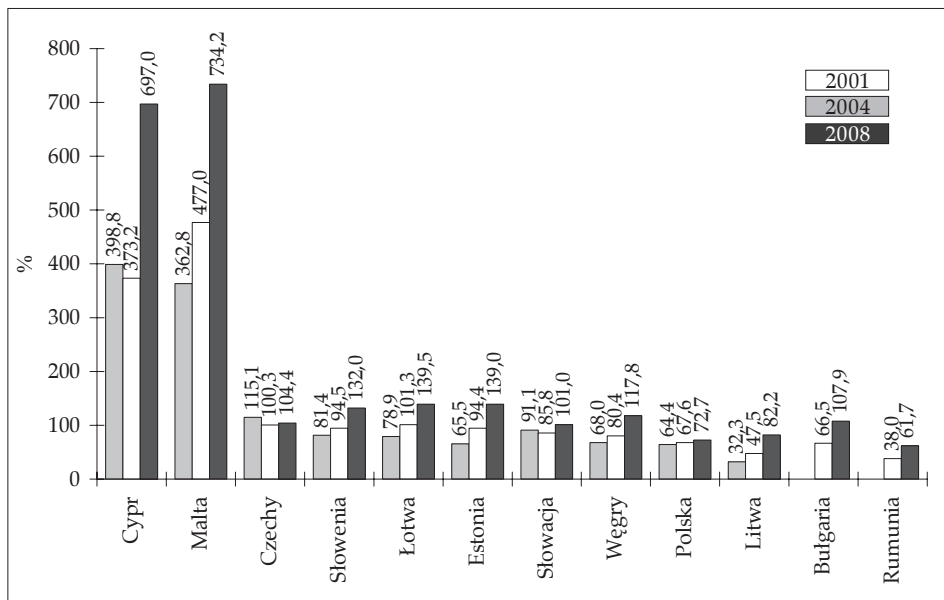
<sup>6</sup> *The Top 1000 World Banks 2009*, The Banker, London 2009 ([http://www.thebanker.com/news/fullstory.php/aid/6703/Top\\_1000\\_world\\_banks\\_2009.html](http://www.thebanker.com/news/fullstory.php/aid/6703/Top_1000_world_banks_2009.html); dostęp: 5.02.2010).



Wykres 1. Aktywa sektora bankowego w państwach UE12 w mln euro (stan na koniec lat 2001, 2004, 2008)

Źródło: *EU banking structures*, European Central Bank Frankfurt am Main October 2006, s. 53 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubankingstructures2006en.pdf>, dostęp: 5.01.2010) oraz *Structural indicators for the EU banking sector...*, s. 4.

Uwzględnienie wartości PKB, jako miernika stopnia rozwoju analizowanych sektorów bankowych w poszczególnych krajach daje podstawę do stwierdzenia, że wartość aktywów sektorów bankowych w czterech państwach UE10 w 2004 r. przewyższała wartości PKB. Były to Cypr, Malta, Czechy i Łotwa (wykres 2). Trzeba stwierdzić, że sektor bankowy Polski, pomimo wysokiego nominalnego poziomu aktywów, charakteryzuje się niskim stopniem rozwoju w porównaniu z potencjałem krajowym. Wskaźnik udziału aktywów w PKB był w 2004 r. najniższy dla sektorów bankowych Polski i Litwy. W 2008 r. już w dziewięciu sektorach bankowych wskaźnik ten przewyższał 100%, jego niski poziom utrzymywał się w Polsce, Rumunii i na Litwie. Średni wskaźnik udziału aktywów sektorów bankowych w PKB nowych państw UE wynosił 103,7% w 2008 r. i był znacznie niższy w porównaniu z pozostałymi państwami UE i krajami o wysokim rozwoju

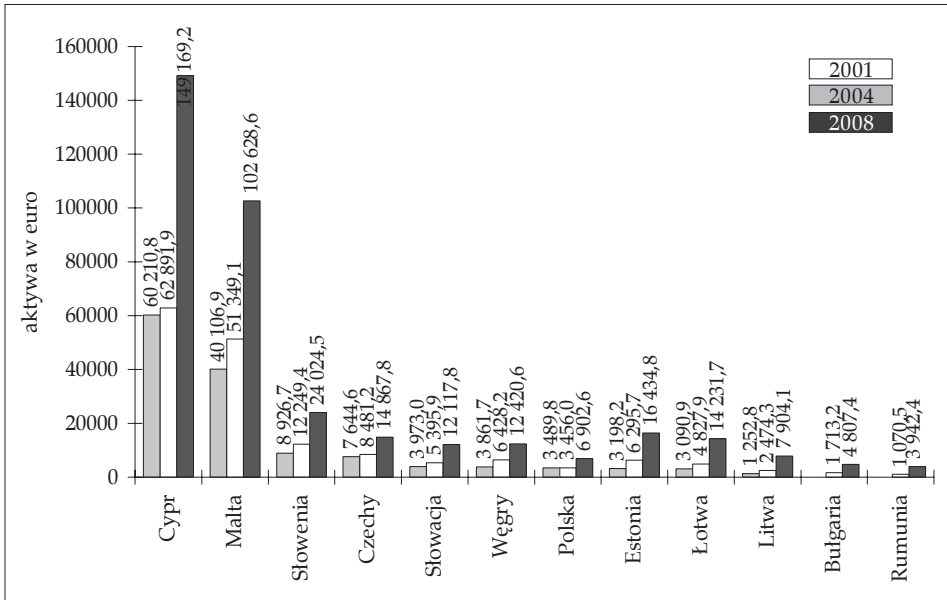


Wykres 2. Aktywa sektora bankowego w państwach UE12 w relacji do PKB w proc. (stan na koniec lat 2001, 2004, 2008)

Źródło: *EU banking structures...*, s. 53, 65 oraz *Structural indicators for the EU banking sector...*, s. 4, 16.

społeczno-ekonomicznym. W całej Unii Europejskiej przeciętnie wskaźnik ten wynosił 337%, a w niektórych krajach, np. Irlandii — 760%, Wielkiej Brytanii — 487%. Wysokie wskaźniki udziału aktywów sektorów bankowych w PKB nie są korzystne, bowiem świadczą o nadmiernym zadłużeniu podmiotów gospodarczych i gospodarstw domowych.

O niedorozwoju polskiego sektora bankowego, ale także, poza Malta i Cypr, pozostałych sektorów państw UE12 świadczy wielkość aktywów w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Pod względem tego wskaźnika polski sektor bankowy zajmował dziewiąte miejsce wśród analizowanych sektorów bankowych w 2004 r. Niższe wielkości notowano na Litwie, w Bułgarii i Rumunii. W 2008 r. polski sektor bankowy zajmował dziesiąte miejsce, bowiem niższe wielkości posiadały Bułgaria i Rumunia (wykres 3). Niski poziom aktywów w przeliczeniu na jednego mieszkańca może być wynikiem tzw. wykluczenia finansowego. Z badań przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej wynika, że w nowych krajach członkowskich średnio prawie połowa ludności nie posiada dostępu do rachunku bankowego. Najbardziej niekorzystne wskaźniki zanotowano: w Polsce, na Węgrzech,



Wykres 3. Aktywa sektora bankowego w państwach UE12 w przeliczeniu na jednego mieszkańca w euro (stan na koniec lat 2001, 2004, 2008)

Źródło: jak dla wykresu 2.

w Litwie i Łotwie<sup>7</sup>. Ponad połowa ludności nie posiada żadnych oszczędności a 72% nie korzysta z kredytu bankowego<sup>8</sup>. Niekorzystne wskaźniki zanotowano: w Estonii, na Węgrzech, w Łotwie, Litwie, Polsce i Słowacji. Procentowy wskaźnik bankowego wykluczenia części społeczeństwa jest mocno zróżnicowany, od 2% w Holandii do 62% na Łotwie<sup>9</sup>. Najnowsze badania GfK Polonia w Polsce wskazują, że te wskaźniki od kilku lat utrzymują się na zbliżonym poziomie. 31% respondentów wskazało, że nie korzysta z usług bankowych. W 2002 r. wskaźnik ten wyniósł 35%<sup>10</sup>.

Porównanie udziału PKB nowych państw członkowskich w PKB UE27 z udziałem ich sektorów bankowych w aktywach sektora bankowego UE27 potwierdza tezę o niedorozwoju sektorów bankowych tych państw. W żad-

<sup>7</sup> *Financial services provision and prevention of financial exclusion*, European Commission, Brussel 2008, s. 22 ([http://www.ggy.bris.ac.uk/pfrc/publications/financial\\_exclusion/Reports/2008\\_EC\\_FinExc\\_Report.pdf](http://www.ggy.bris.ac.uk/pfrc/publications/financial_exclusion/Reports/2008_EC_FinExc_Report.pdf), dostęp: 9.02.2010).

<sup>8</sup> Tamże, s. 27.

<sup>9</sup> *Financial inclusion: ensuring access to a basic bank account — consultation document*, European Commission Brussels 2009, 5–6 ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2009/fin\\_inclusion/consultation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2009/fin_inclusion/consultation_en.pdf), dostęp: 9.02.2010).

<sup>10</sup> M. Krześniak, *Przy wyborze banku liczy się cena*, „Rzeczpospolita” 2009, nr 294, s. B2, B3.

nym państwie nie wystąpiły proporcje, takie jak na Cyprze i Malcie, czyli wyższy udział w aktywach sektora bankowego UE27 niż w PKB UE27. Udział w PKB UE27 w pozostałych państwach był znacznie większy niż udział w aktywach sektora bankowego UE27, a więc odwrotnie niż w tych dwóch państwach (tab. 2). Można sądzić, że przed sektorami bankowymi nowych państw członkowskich są duże możliwości rozwoju.

Tabela 2. Procentowy udział PKB nowych państw członkowskich w PKB UE27 i aktywów ich sektorów bankowych w sektorze bankowym UE27 w 2008 roku

| Państwo  | Udział w PKB UE27 | Udział w aktywach sektora UE27 |
|----------|-------------------|--------------------------------|
| Bulgaria | 0,27              | 0,08                           |
| Cypr     | 0,14              | 0,28                           |
| Malta    | 0,05              | 0,10                           |
| Czechy   | 1,12              | 0,35                           |
| Estonia  | 0,13              | 0,05                           |
| Węgry    | 0,85              | 0,31                           |
| Łotwa    | 0,18              | 0,08                           |
| Litwa    | 0,26              | 0,06                           |
| Polska   | 2,89              | 0,63                           |
| Rumunia  | 1,10              | 0,20                           |
| Słowacja | 0,52              | 0,16                           |
| Słowenia | 0,39              | 0,12                           |

Źródło: obliczenia własne na podstawie *Structural indicators for the EU banking sector...*, s. 4, 16.

Koncentracja w sektorze bankowym, mierzona udziałem pięciu największych instytucji w jego aktywach (CR5) była w 2008 r. bardzo wysoka w Estonii i Litwie, a także wysoka w Łotwie, Malcie i Słowacji (tab. 3). Było to efektem fuzji i przejęć, jakie nastąpiły w tych krajach w latach 2000–2005<sup>11</sup>. Sektor bankowy Malty charakteryzował się również wysokim wskaźnikiem CR5, ale było to efektem fuzji i przejęć przed 2000 r., ponieważ w latach 2000–2005 nie dokonano żadnej operacji tego typu. W latach 2001–2008, nastąpił spadek wskaźnika koncentracji CR5 w sektorach bankowych, z wyjątkiem Cypru, Łotwy i Słowacji. Wy tłumaczyć to można spadkiem liczby banków w Czechach, na Węgrzech, w Polsce i Słowenii. Można jednak sądzić, że w niektórych państwach wskaźnik CR5 zmniejszał się na skutek wzrostu udziału, w rynku usług bankowych, banków małej i średniej wielkości. Były one konkurencją dla największych banków, przede wszystkim

<sup>11</sup> *EU banking structures*, European Central Bank, Frankfurt am Main 2006, October (<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubankingstructures2006en.pdf>, dostęp: 5.01.2010), s. 66.

w wybranych niszach rynkowych. W 2008 r. koncentracja mierzona wskaźnikiem HHI była wysoka w Estonii, Litwie i Słowenii. Najniższą koncentrację aktywów banków zanotowano w Polsce, Bułgarii i na Węgrzech. Sektory bankowe nowych państw UE były bardziej skoncentrowane niż sektory UE15, z wyłączeniem Belgii (1877), Finlandii (3160) i Holandii (2168).

Tabela 3. Koncentracje aktywów w sektorach bankowych państw UE12 w latach 2001–2004 i 2008

| Państwo  | Lata |      |      |      |      |       |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|
|          | CR5* |      |      |      |      | HHI** |      |      |      |      |
|          | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2008 | 2001  | 2002 | 2003 | 2004 | 2008 |
| Cypr     | 61,3 | 57,8 | 57,2 | 57,3 | 63,9 | 964   | 938  | 946  | 940  | 1024 |
| Czechy   | 68,4 | 65,7 | 65,8 | 64,0 | 62,0 | 1263  | 1199 | 1187 | 1103 | 1000 |
| Estonia  | 98,9 | 99,1 | 99,2 | 98,6 | 94,8 | 4067  | 4028 | 3943 | 3887 | 3120 |
| Węgry    | 56,4 | 54,5 | 52,1 | 52,7 | 54,5 | 892   | 856  | 783  | 798  | 822  |
| Łotwa    | 63,4 | 65,3 | 63,1 | 62,4 | 70,2 | 1053  | 1144 | 1054 | 1021 | 1205 |
| Litwa    | 87,6 | 83,9 | 81,0 | 78,9 | 81,2 | 2503  | 2240 | 2071 | 1854 | 1714 |
| Malta    | 81,1 | 82,4 | 77,7 | 78,5 | 72,8 | 1835  | 1806 | 1580 | 1452 | 1236 |
| Polska   | 54,7 | 53,4 | 52,3 | 50,2 | 44,2 | 821   | 792  | 753  | 692  | 562  |
| Słowacja | 66,1 | 66,4 | 67,5 | 66,5 | 71,5 | 1205  | 1252 | 1191 | 1154 | 1197 |
| Słowenia | 67,6 | 68,4 | 66,4 | 64,6 | 59,4 | 1582  | 1602 | 1496 | 1425 | 1268 |
| Bułgaria | .    | .    | .    | 52,3 | 57,3 | .     | .    | .    | 721  | 834  |
| Rumunia  | .    | .    | 55,2 | 59,5 | 54,0 | .     | .    | 1251 | 1111 | 922  |

\*CR5 — udział pięciu największych banków w aktywach sektora w proc.

\*\*HHI — Herfindahl-Hirschman Index w punktach od 1 do 10 000.

Źródło: *EU banking structures...*, s. 54 oraz *Structural indicators for the EU banking sector...*, s. 5.

Szczegółnej uwagi wymaga duży stopień koncentracji ogólnej wartości aktywów w UE12. Pięć największych sektorów posiadało, w 2008 r., 72,8% aktywów sektorów bankowych państw UE12 (82,2% w 2004 r.). W państwach UE27 wskaźnik średni nieważony CR5 wyniósł 59,6% aktywów na koniec 2008 r. (58,5% w 2004 r.).

## Prywatyzacja i kapitał zagraniczny

W nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej prywatyzacja sektora bankowego odbyła się głównie przy pomocy kapitału zagranicznego, z wyjątkiem Cypru, Malty i Słowenii. Świadczy o tym wysoki udział kapitału zagranicznego w aktywach sektorów bankowych tych państw. Potwierdza on także wysoki stopień włączenia ich w międzynarodowe struktury finansowe. Charakterystyczną cechą sektorów bankowych państw UE12 jest wysoki udział kapitału zagranicznego w ich aktywach. Dotyczy to Czech, Estonii, Węgier, Litwy, Łotwy, Polski i Słowacji, Bułgarii i Rumunii (tab. 4). Nowe państwa członkowskie UE znajdują się wśród krajów o najwyższym wskaźniku kapitału zagranicznego w aktywach sektorów bankowych<sup>12</sup>.

Tabela 4. Kapitał zagraniczny w sektorach bankowych państw UE12 w latach 2001–2004, 2007 i 2008 (proc. aktywów)

| Państwo  | Lata |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|
|          | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2007 | 2008 |
| Cypr     | 29,6 | 31,3 | 34,0 | 24,8 | 20,4 | 29,9 |
| Czechy   | 77,0 | 93,1 | 95,6 | 96,1 | 82,7 | 77,1 |
| Estonia  | 91,1 | 90,0 | 89,0 | 98,0 | 87,6 | 71,2 |
| Węgry    | 56,0 | 56,6 | 56,7 | 59,0 | 55,8 | 56,5 |
| Litwa    | .    | 45,0 | 51,4 | 74,1 | 75,7 | 67,2 |
| Łotwa    | 33,8 | 38,6 | 41,7 | 43,8 | 58,0 | 56,1 |
| Malta    | 53,4 | 35,7 | 39,1 | 38,1 | 42,6 | 40,7 |
| Polska   | 69,2 | 68,0 | 67,8 | 67,4 | 66,5 | 66,5 |
| Słowacja | 79,5 | 81,5 | 93,6 | 94,2 | 76,3 | 86,3 |
| Słowenia | 14,6 | 16,0 | 17,8 | 18,9 | 27,9 | 29,8 |
| Bułgaria | .    | .    | .    | 93,8 | 77,6 | 78,7 |
| Rumunia  | .    | .    | 41,3 | 45,4 | 77,3 | 74,2 |

Źródło: *EU banking structures...*, s. 53, 62 i 64 oraz *Structural indicators for the EU banking sector...*, s. 4, 15.

Można sądzić, że obecność kapitału zagranicznego w tych krajach jest wynikiem niedorozwoju społeczno-ekonomicznego oraz braku odpowied-

<sup>12</sup> *Global development finance. The role of international banking*, The World Bank, Washington 2008, s. 87.

nich środków finansowych krajowych niezbędnych dla transformacji sektorów bankowych. W niektórych krajach (np. Polsce, Bułgarii, Czechach) wysoki udział kapitału zagranicznego w aktywach sektora wynikał z przyjętej przez rządy polityki prywatyzacji, której głównym celem było poszukiwanie inwestorów strategicznych. Pomimo różnych opinii na temat angażowania się kapitału zagranicznego w sektory bankowe nowych państw członkowskich UE, na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że przyczynił się on do obniżenia kosztów usług bankowych, zwiększenia ich oferty i popytu na nie<sup>13</sup>. Tezę taką potwierdzają raporty Banku Światowego, z których wynika, że kapitał zagraniczny polepszył funkcjonowanie sektorów bankowych w krajach rozwijających się<sup>14</sup>. Można powołać się na doświadczenia Bułgarii, w której banki zagraniczne były bardziej efektywne niż krajowe i przyczyniły się do zwiększenia efektywności całego sektora bankowego<sup>15</sup>. Zauważyć należy tu także zagrożenie, bowiem międzynarodowy system bankowy może powodować transmisję szoków finansowych, z charakterystycznymi procesami:

- naciskiem banków macierzystych na wzmocnienie kapitałów własnych poprzez sprzedaż aktywów zagranicznych,
- pogorszenie płynności na rynku międzybankowym,
- ograniczeniem działalności kredytowej (z ang. *credit crunch*)<sup>16</sup>.

Z badań wynika, że silnie zintegrowany rynek bankowy może być źródłem „zarażania” ryzykiem. Małe banki krajowe, które są warstwowo powiązane z europejskim rynkiem finansowym i zlecają zagraniczne operacje dużym instytucjom finansowym są wolne od takiego „zarażenia”<sup>17</sup>. Dlatego doświadczenia kryzysu finansowego wymagają, aby od nowa spojrzeć na prywatną własność i kapitał zagraniczny w bankowości. Wiele rządów musiało ratować banki przed upadłością poprzez udzielenie dużej pomocy finansowej a nawet nacjonalizację. Autor nie jest zwolennikiem powrotu do gospodarki z przewagą własności państwowej, ale sądzi, że w sektorze bankowym powinna funkcjonować ścisła współpraca państwa i rynku w trosce

---

<sup>13</sup> S. Fries, D. Neven, P. Seabright, *Market entry, privatization and bank performance in transition*, „Economics of Transition” 2006, Volume 14, No 4, European Bank for Reconstruction and Development, London, s. 607–609 (<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118730978/PDFSTART>, dostęp: 4.01.2010).

<sup>14</sup> *Global development finance...*, s. 92.

<sup>15</sup> K. Tochkov, N. Nenovsky, *Efficiency of commercial banks in Bulgaria in the wake of EU accession*, Bulgarian National Bank, „Discussion Paper” 2009, No 75, s. 27 ([http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public./documents/bnb\\_publication/discussion\\_2009\\_75\\_en.pdf](http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public./documents/bnb_publication/discussion_2009_75_en.pdf), dostęp: 8.01.2010).

<sup>16</sup> *Global development finance...*, s. 95.

<sup>17</sup> R. Gropp, M. Duca, J. Vesala, *Cross-border bank contagion in Europe*, ECB, „Working Paper Series” 2006, No 662, s. 22 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp662.pdf>, dostęp: 2.01.2010).

o depozyty obywateli. Przyszłość mają banki tradycyjne, a więc depozytowo-kredytowe, właściwie nadzorowane. Opinia taka jest coraz bardziej powszechna<sup>18</sup>. Powrót do ustawy Glassa-Steagalla, czyli rozdzielenia bankowości komercyjnej od inwestycyjnej należy uznać za minimum odpowiedzialnego i przewidywalnego kapitalizmu. Prawdopodobnie nie będzie już możliwy powrót do oryginalnej formy ustawy, ale bankom powinno się zabronić gry na własnym kapitale i ryzykownego zarządzania aktywami. Przemawia za tym odmienny sposób oceny ryzyka oraz możliwość konfliktu interesów, które wystąpiły w relacji państwa UE15 oraz UE12. Dlatego każdy kraj powinien podjąć działania w kierunku budowania narodowych grup kapitałowych, zdolnych do konkurowania na międzynarodowym rynku finansowym. Szczególnie dotyczy to państw, w których udział kapitału zagranicznego w aktywach sektora bankowego jest wysoki. Jednym z rozwiązań może być rozwój bankowości spółdzielczej, która działa w oparciu o narodowy, lokalny kapitał. W pięciu państwach UE12 jednak taka bankowość nie funkcjonuje (Estonia, Łotwa, Malta, Słowacja i Czechy). W pozostałych państwach poza Cyprzem, udział bankowości spółdzielczej w aktywach sektora bankowego, a także w rynku depozytów i kredytów był niewielki (tab. 5). Można sądzić, że w najbliższych latach bankowość ta nie odegra istotnej roli w sektorach bankowych tych państw.

Tabela 5. Wybrane wskaźniki charakteryzujące bankowość spółdzielczą w państwach UE12 (stan w 2008 r.)

| Państwo  | Udział w sektorze bankowym (w proc.) w: |            |           |
|----------|---|------------|-----------|
|          | aktywach                                | depozytach | kredytach |
| Bułgaria | 2,3                                     | 3,3        | 2,0       |
| Cypr     | 12,5                                    | 19,0       | 16,0      |
| Węgry    | 4,1                                     | 8,3        | 2,7       |
| Polska   | 5,2                                     | 8,8        | 6,5       |
| Litwa    | 0,7                                     | 1,4        | 0,8       |
| Rumunia  | 0,2                                     | 1,0        | 0,7       |
| Słowenia | 1,5                                     | 1,8        | 1,7       |

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Key statistics. Financial Indicator European Association of Co-operative Banks*, 2008 (<http://www.eurocoopbanks.coop/default.aspx?nav=2.11.478>, dostęp: 13.02.2010 r.); *Structural indicators for the EU banking sector...*, s. 4.

<sup>18</sup> M. S c h e p e r s, *Banki będą jeszcze bankrutować*, „Rzeczpospolita” 2009, nr 215, s. B16 oraz *Risk and regulation. A new era for capitalism*, Economist Intelligence Unit, London 2009, s. 6, 7 ([http://graphics.ein.com/pdf/Risk\\_and\\_regulation.pdf](http://graphics.ein.com/pdf/Risk_and_regulation.pdf), dostęp: 6.01.2010).

## Podstawowe wielkości ekonomiczne sektorów bankowych

W tabeli 6 przedstawiono wybrane wielkości charakteryzujące sektory bankowe w relacji do liczby ludności i zatrudnienia oraz liczbę instytucji kredytowych. Jeżeli porówna się je z tymi samymi wielkościami obliczonymi dla sektorów państw UE15 można stwierdzić, że dostępność usług bankowych, czyli tzw. „ubankowienie społeczeństwa” jest niskie w państwach UE12. W Rumunii, Bułgarii, Słowacji i Czechach na jedną instytucję kredytową przypada wysoka liczba ludności. Najkorzystniejsza sytuacja w tym względzie występuje na Cyprze i Malcie. Podobnie jest, jeżeli za podstawę analizy przyjmie się liczbę ludności przypadającą do obsługi na jeden

Tabela 6. Wybrane wskaźniki charakteryzujące sektory bankowe państw UE12 w 2008 roku

| Państwo  | Liczba instytucji kredytowych* | Liczba ludności na instytucję kredytową | Liczba ludności na jeden oddział | Aktywa na zatrudnionego w tys. euro |
|----------|--------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| Bułgaria | 30                             | 255 333                                 | 1 260                            | 1 054                               |
| Czechy   | 54                             | 193 129                                 | 5 233                            | 3 888                               |
| Estonia  | 17                             | 78 882                                  | 5 218                            | 3 488                               |
| Cypr     | 163                            | 4 859                                   | 858                              | 10 468                              |
| Łotwa    | 34                             | 66 647                                  | 3 444                            | 2 319                               |
| Litwa    | 84                             | 39 976                                  | 3 451                            | 2 395                               |
| Węgry    | 197                            | 50 954                                  | 2 856                            | 2 857                               |
| Malta    | 23                             | 17 913                                  | 3 712                            | 10 800                              |
| Polska   | 712                            | 53 534                                  | 2 952                            | 1 392                               |
| Rumunia  | 43                             | 498 698                                 | 2 908                            | 1 180                               |
| Słowenia | 24                             | 85 000                                  | 2 923                            | 3 990                               |
| Słowacja | 26                             | 207 923                                 | 4 297                            | 3 180                               |
| UE27     | x                              | 59 643                                  | 2 092                            | 12 656                              |

\* Instytucje kredytowe w rozumieniu art. 4, punkt 1 a i b Dyrektywy 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 177, Bruksela. Metodologię liczenia instytucji kredytowych przedstawiono w ECB 2010, s. 1. Dane dla Polski zawierają liczbę spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych.

Źródło: *Structural indicators for the EU banking sector...*, s. 3, 4, 16.

oddział. Największą liczbę zanotowano w sektorach Czech, Estonii, Litwy, Łotwy, Słowacji i Malty. Brak jest wiarygodnych informacji na temat rozwoju bankowości internetowej w tych krajach, trudno jest dlatego wnioskować o przyczynie takiej sytuacji. Może bowiem występować silny związek pomiędzy liczbą oddziałów a bankowością internetową. Aktywa instytucji kredytowych w przeliczeniu na zatrudnionego, wyłączając sektory Malty i Cypru, są bardzo niskie w porównaniu z sektorami państw UE27, szczególnie niskie w sektorach bankowych Bułgarii, Rumunii i Polski, co może świadczyć o znacznym przeroście zatrudnienia w tych sektorach. Analizując liczbę instytucji kredytowych w latach 2003–2008 należy stwierdzić, że nie zaszły w niej istotne zmiany, z wyjątkiem Cypru. W tym kraju znacznie zmniejszyła się liczba instytucji kredytowych, głównie z powodu znacznego zmniejszenia liczby banków spółdzielczych poprzez ich konsolidację<sup>19</sup>.

## Sektory bankowe UE12 w okresie kryzysu finansowego

Kryzys finansowy pogorszył kondycje sektorów bankowych na całym świecie. Szacuje się, że banki amerykańskie poniosły łączne straty w wysokości 2,8 bln dolarów<sup>20</sup>. Straty banków europejskich, szacowane na podstawie udzielonej bankom pomocy publicznej, wyniosą około 3,0 bln euro<sup>21</sup>. Składają się na nią: dokapitalizowanie banków (300 mld euro), gwarancje depozytów bankowych do kwoty 2,3 bln euro oraz doraźne działania ratunkowe i restrukturyzacyjne (400 mld euro). Sektory bankowe Węgier i Słowenii otrzymały pomoc od swoich rządów, które przejęły część akcji banków, natomiast rząd Łotwy udzielił pomocy na bieżące wsparcie płynności banków<sup>22</sup>. Według stanu na 31 marca 2009 r. żadnej pomocy od swoich rządów nie otrzymały sektory bankowe: Bułgarii, Czech, Estonii, Cypru,

---

<sup>19</sup> *Cyprus financial system stability assessment*, International Monetary Fund, Washington, November 2009, s. 12, 30 ([www.imf.org/external/pubs/cat/](http://www.imf.org/external/pubs/cat/), dostęp: 2.01.2010).

<sup>20</sup> *Agency Financial Report*, United States Department of the Treasury, Office of Financial Stability, Washington 2009 ([http://www.treas.gov/offices/management/dcfo/account.ability-reorts/2009-par/OFS%2OAFR%2009\\_24.pdf](http://www.treas.gov/offices/management/dcfo/account.ability-reorts/2009-par/OFS%2OAFR%2009_24.pdf), dostęp: 4.01.2010).

<sup>21</sup> *EU banks' funding structures and policies*, European Central Bank, Frankfurt am Main, May 2009, s. 14, 35, 36, 37 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubanksfundingstructurespolicies0905en.pdf>, dostęp: 7.01.2010).

<sup>22</sup> *Report from the Commission. Special edition on state aid interventions in the current financial and economic crisis*, Commission of the European Communities, Brussels, April 2009, s. 17, 19 ([http://www.ec.europa.eu/competition/state\\_aid/studies\\_reports/2009\\_spring\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/2009_spring_en.pdf), dostęp: 2.01.2010).

Litwy, Malty, Polski, Rumunii i Słowacji<sup>23</sup>. Wśród przyczyn braku pomocy ze strony rządów tych państw można wymienić zacofanie sektorów bankowych, polegające na nieangażowaniu się banków w transakcje spekulacyjne. Okoliczność ta może być przesłanką łagodniejszego kryzysu finansowego w tych krajach.

Aktywa całego sektora bankowego UE12, pomimo dynamicznego rozwoju, są nadal niskie, co świadczy o jego marginalnym znaczeniu w obecnej sytuacji. Większość państw UE12 posiada sektory bankowe, które w ostatnich kilku latach odnotowały dynamiczny rozwój kredytów. Ich źródłem stał się znaczny udział kredytów walutowych na budownictwo mieszkaniowe, kupno samochodów, finansowanych z funduszy zagranicznych. Dlatego szczególne znaczenie dla stabilności finansowej tych sektorów ma stabilność kursów ich narodowych walut oraz działania podejmowane przez władze państwowe. W tym kontekście państwa o niepełnym kursie walutowym (Estonia, Litwa, Łotwa, Bułgaria) napotykać na największe problemy w sektorach bankowych.

Wysoki poziom kontroli sektorów bankowych państw UE12 przez europejskie instytucje finansowe powoduje, że dokonywany jest za ich pośrednictwem transfer ryzyka bankowego w każdej formie. Zachowanie tych instytucji finansowych będzie mieć kluczowe znaczenie dla stabilności, jak i dalszego rozwoju sektorów bankowych państw UE12. Dlatego banki tych państw powinny koncentrować się na stosowaniu norm ostrożnościowych, a instytucje nadzorcze na egzekwowaniu obowiązków od każdego posiadacza znaczącego pakietu akcji.

## Zakończenie

Ogólnie można stwierdzić, że większość państw UE12 posiada sektory bankowe niewielkie w porównaniu z ich gospodarką narodową. Pod względem wielu wskaźników ekonomiczno-finansowych ustępują sektorom bankowym państw UE15<sup>24</sup>. W większości państw UE12 aktywa banków są własnością kapitału zagranicznego, dzięki czemu zostały one włączone do globalnej gospodarki finansowej. Z drugiej jednak strony niewielki udział w tych aktywach inwestorów krajowych należy ocenić negatywnie, bowiem osiągnane zyski nie będą reinwestowane w rozwój krajo-

---

<sup>23</sup> Tamże, s. 15, 16.

<sup>24</sup> W. B a k a, *Bankowość europejska*, PWN, Warszawa 2005; *Banki w Unii Europejskiej*, A. G o s p o d a r o w i c z (red.), Wyd. PASSAT — P. Pietrzyk, Poznań–Wrocław 2004.

wej gospodarki. Można więc stwierdzić, że o rozwoju sektorów bankowych w państwach UE12 decydować będą zagraniczni właściciele banków, czego przykładem są Słowacja, Litwa, Łotwa, Bułgaria, Rumunia, Czechy, Estonia, ale także i Polska. Państwa te powinny podjąć działania w celu budowania narodowych grup kapitałowych. Ważnym czynnikiem ich rozwoju będzie także ogólne tempo rozwoju gospodarczego, które od początku kryzysu finansowego w drugiej połowie 2007 r. stale się zmniejsza, a prognozy na 2010 r. też nie są zadowalające<sup>25</sup>. W raportach finansowych wielu krajów wskazuje się także na niekorzystny trend wskaźników efektywnościowych banków w 2010 r.<sup>26</sup> Można także prognozować, że sektory bankowe UE12 będą się rozwijać w tempie wzrostu dochodów obywateli. Będzie to więc powolny wzrost bowiem prognozy w zakresie dochodów nie są optymistyczne. Poziom zamożności obywateli państw UE12 znacznie odbiega od średniej w UE. Według najnowszych danych Eurostatu Bułgaria, Rumunia i Polska posiadają najniższy poziom zamożności w UE (odpowiednio 41, 47 i 56% średniej).

### Streszczenie

Podstawowym celem artykułu jest analiza sytuacji ekonomicznej i siły finansowej sektorów bankowych nowych państw członkowskich Unii Europejskiej (UE12). Sektor bankowy tworzą wszystkie banki funkcjonujące w danym kraju, z wyjątkiem banku centralnego i banków nie prowadzących działalności operacyjnej, w tym banków będących w stanie upadłości i likwidacji. Według nomenklatury Unii Europejskiej banki nazywane są instytucjami kredytowymi, chociaż ta nazwa nie jest używana we wszystkich krajach. Autor charakteryzuje sektory bankowe państw UE12 pod względem wielu wskaźników ekonomicznych (wielkości aktywów, stopnia ich koncentracji, form własności itp.). Następnie, na tej podstawie, podejmuje próbę oceny siły ekonomicznej tych sektorów. Prezentuje także funkcjonowanie sektorów bankowych w państwach UE12 w okresie kryzysu finansowego. Analizie towarzyszy hipoteza badawcza, że o rozwoju sektorów bankowych UE12 decydować będą zagraniczni właściciele banków. Opracowanie zakończone jest wnioskami.

### Summary

The main goal of his article is to analyze the economic situation of banking sectors in new European Union member states (EU12). The banking sector consists of all banks that operate in a given country except for the central bank and non-operating banks, such as those in the state of insolvency or liquidation. The author discusses EU12 banking sectors with regard to a number of economic indices, including the size of assets, the degree of their concentration, ownership types. The analysis is followed by an attempt to evaluate those sectors and assess their economic power. Action EU12 banking sectors in the time of finan-

---

<sup>25</sup> *Transition report 2009...*, s. 29.

<sup>26</sup> *Report on Financial Stability*, Magyar Nemzeti Bank, Budapest, April 2009, s. 48 ([http://www.english.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnben\\_stabil&ContentID=12307](http://www.english.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnben_stabil&ContentID=12307), dostęp: 5.01.2010).

cial crisis is presented as well. Analysis is accompanied by the hypothesis, that about further development of UE12 banking sectors will decide foreign owners of banks.

#### Literatura

- Agency Financial Report*, United States Department of the Treasury, Office of Financial Stability, Washington 2009 ([http://www.treas.gov/offices/management/dcfo/account.ability-reorts/2009-par/OFS%2OAFR%2009\\_24.pdf](http://www.treas.gov/offices/management/dcfo/account.ability-reorts/2009-par/OFS%2OAFR%2009_24.pdf), dostęp: 4.01.2010).
- Baka W., *Bankowość europejska*, PWN, Warszawa 2005.
- Banki w Unii Europejskiej*, Gospodarowicz A. (red.), Wyd. PASSAT — P. Pietrzyk, Poznań–Wrocław 2004.
- Cyprus financial system stability assessment*, International Monetary Fund, Washington, November 2009 ([www.imf.org/external/pubs/cat/](http://www.imf.org/external/pubs/cat/), dostęp: 2.01.2010).
- Dyrektywa 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L177, Bruksela.
- Ëgert B., Backë P., Zumer T., *Credit growth in Central and Eastern Europe. New (over)-shooting stars?*, „Working Paper Series” 2006, NO 687, European Central Bank, Frankfurt am Main (<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp687.pdf>, dostęp: 4.01.2010).
- EU banking structures*, European Central Bank, Frankfurt am Main 2006, October (<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubankingstructures2006en.pdf>, dostęp: 5.01.2010).
- EU banks' funding structures and policies*, European Central Bank, Frankfurt am Main, May 2009 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubanksfundingstructurespolicies0905en.pdf>, dostęp: 7.01.2010).
- Financial inclusion: ensuring access to a basic bank account — consultation document*, European Commission, Brussels 2009 ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2009/fin\\_inclusion/consultation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2009/fin_inclusion/consultation_en.pdf), dostęp: 9.02.2010).
- Financial services provision and prevention of financial exclusion*, European Commission, Brussels 2008 ([http://www.ggy.bris.ac.uk/pfrc/publications/financial\\_exclusion/Reports/2008\\_EC\\_FinExc\\_Report.pdf](http://www.ggy.bris.ac.uk/pfrc/publications/financial_exclusion/Reports/2008_EC_FinExc_Report.pdf), dostęp: 9.02.2010).
- Financial Stability Review*, Bank of Estonia Tallinn 2009, No. 1 ([http://www.eestipank.info/pub/en/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/finanksvahendus\)\\_2009\\_1/\\_3\\_109.pdf?ok=1](http://www.eestipank.info/pub/en/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/finanksvahendus)_2009_1/_3_109.pdf?ok=1), dostęp: 8.01.2010).
- Fries S., Neven D., Seabright P., *Market entry, privatization and bank performance in transition*, „Economics of Transition”, 2006, Volume 14, No 4, European Bank for Reconstruction and Development, London (<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118730978/PDFSTART>, dostęp: 4.01.2010).
- Global development finance. The role of international banking*, The World Bank, Washington 2008.
- Gropp R., Duca M., Vesala J., *Cross-border bank contagion in Europe*, ECB, „Working Paper Series” 2006, No 662 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp662.pdf>, dostęp: 2.01.2010).

- Key statistics. Financial Indicator*, European Association of Co-operative Banks, 2008 (<http://www.eurocoopbanks.coop/default.aspx?nav=2.11.478>, dostęp: 13.02.2010).
- Krześniak M., *Przy wyborze banku liczy się cena*, „Rzeczpospolita” 2009, nr 294.
- Mörttinen L., Poloni P., Sandors P., Vesala J., *Analysing banking sector conditions. How to use macro-prudential indicators*, European Central Bank, Frankfurt am Main, „Occasional Paper Series”, April 2005, No 26 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpops/ecbocp26.pdf>, dostęp: 3.01.2010).
- Report from the Commission. Special edition on state aid interventions in the current financial and economic crisis*, Commission of the European Communities, Brussels, April 2009 ([http://www.ec.europa.eu/competition/state\\_aid/studies\\_reports/2009\\_spring\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/2009_spring_en.pdf), dostęp: 2.01.2010).
- Report on Financial Stability*, Magyar Nemzeti Bank, Budapest, April 2009 ([http://www.english.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnben\\_stabil&ContentID=12307](http://www.english.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnben_stabil&ContentID=12307), dostęp: 5.01.2010).
- Risk and regulation. A new era for capitalism*, Economist Intelligence Unit, London 2009, ([http://graphics.ein.com/pdf/Risk\\_and\\_regulation.pdf](http://graphics.ein.com/pdf/Risk_and_regulation.pdf), dostęp: 6.01.2010).
- Schepers M., *Banki będą jeszcze bankrutować*, „Rzeczpospolita” 2009, nr 215.
- Stefański M., *Kierunki ewolucji sektora bankowego w Polsce po 1989 roku*, WSHE, Włocławek 2006.
- Structural indicators for the EU banking sector*, European Central Bank, Frankfurt am Main 2010 (<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/structuralindicatorseubankingsector201001en.pdf>, dostęp: 8.02.2010).
- The Top 1000 World Banks 2009*, The Banker, London 2009 ([http://www.thebanker.com/news/fullstory.php/aid/6703/Top\\_1000\\_world\\_banks\\_2009.html](http://www.thebanker.com/news/fullstory.php/aid/6703/Top_1000_world_banks_2009.html); dostęp: 5.02.2010).
- Tochkov K., Nenovsky N., *Efficiency of commercial banks in Bulgaria in the wake of EU accession*, Bulgarian National Bank, „Discussion Paper” 2009, No 75 ([http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public./documents/bnb\\_publication/discussion\\_2009\\_75\\_en.pdf](http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public./documents/bnb_publication/discussion_2009_75_en.pdf), dostęp: 8.01.2010).
- Transition report 2009. Transition in crisis*, European Bank for Reconstruction and Development, London 2009 (<http://www.ebrd.com/pubs/econo/tr09a.pdf>, dostęp: 2.01.2010).



*Maria Palińska*

(Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku)

## ROZWÓJ ZRÓWNOWAŻONY — TEORIA A PRAKTYKA

Słowa kluczowe: ekorozwój; rozwój zrównoważony; narzędzia; mierniki rozwoju zrównoważonego; pojemność siedliska; odcisk ekologiczny; ekologiczny bagaż.

## BALANCED DEVELOPMENT — THEORY AND PRACTICE

Key words: sustainable development; balanced development; implements; evaluation means of balanced development; carrying capa city; ecological footprint; ecological rucksack.

Choć na ponad 250 stronnicach prezentują swoją koncepcję rewolucji efektywności, wiedzą, że ona sama nie wystarczy, bowiem dla pełnego ekorozwoju najważniejszy wydaje się być styl życia ludzi, ich przyzwyczajenia i motywy podejmowanych wyborów.

*o. Stanisław Jaromi OFM Conv,  
Franciszkańskie inspiracje do etyki środowiskowej*

### Wstęp

Pojęcie rozwoju zrównoważonego pochodzi z leśnictwa, a użyte zostało po raz pierwszy przez Hansa Carla von Carlowitza i oznaczało sposób gospodarowania lasem w taki sposób, aby wycinać tylko tyle drzew, ile może w to miejsce urosnąć, tak, aby las mógł się odbudować. Obecnie nazwa ta nie odnosi się tylko do leśnictwa, ale stanowi doktrynę polityczną, która w takim rozumieniu została zdefiniowana już w roku 1987 w słynnym Raplocie Brundtland Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych pt. „Nasza wspólna przyszłość”. Definicja sformułowana wówczas mówi, że „rozwój zrównoważony to proces mający na

celu zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia z zachowaniem możliwości zaspokojenia tych samych aspiracji przez przyszłe pokolenia". Idea zrównoważonego rozwoju opiera się na trzech filarach: trosce o środowisko naturalne, równości społecznej i efektywności ekonomicznej. Zrównoważony rozwój oznacza taki wzrost gospodarczy, który prowadzi do zwiększania spójności społecznej oraz podnoszenia jakości środowiska naturalnego, m.in. poprzez ograniczanie szkodliwego wpływu produkcji i konsumpcji na stan środowiska i ochronę zasobów przyrodniczych.

Zrównoważony rozwój stanowi element prawa międzynarodowego. Problematykę zrównoważonego rozwoju porusza Agenda 21 oraz Konwencja o Dostępie do Informacji, Udziale Społeczeństwa w Podejmowaniu Decyzji oraz Dostępie do Sprawiedliwości w Sprawach Dotyczących Środowiska z 1998 r. w Aarhus. Konwencja ta dotyczy prawa człowieka do czystego środowiska. Mamy tutaj na uwadze prawo do informacji, do udziału społeczeństwa w podejmowaniu decyzji i dostępu do sądownictwa w ochronie środowiska, które są określane jako „następna generacja” praw człowieka i stanowią kluczowy element w realizacji zasady zrównoważonego rozwoju. Natomiast Agenda 21 stanowi dokument programowy, który przedstawia sposób opracowania i wdrażania programów zrównoważonego rozwoju w życie lokalne. Została ona sformułowana i przyjęta podczas konferencji „Środowisko i rozwój” z inicjatywy ONZ w 1992 r. na II Konferencji w Rio de Janeiro zorganizowanej podczas Szczytu Ziemi. Od tego czasu zrównoważony rozwój jest celem globalnym. Dążenie do zrównoważonego rozwoju potwierdzono na Szczycie Świata w sprawie Zrównoważonego Rozwoju, który odbył się w Johannesburgu w 2002 r. Unia Europejska przewodziła podczas obu tych szczytów w zakresie budowania zrównoważonej wizji przyszłości. Wcześniej w Traktacie Amsterdamskim z 1997 r. określono zrównoważony rozwój jako misję Unii. Natomiast pierwszą Strategię Zrównoważonego Rozwoju UE przyjęto w Göteborgu w 2001 r., została ona później uzupełniona o wymiar środowiskowy. W latach 2005–2006 dokonano przeglądu postępów w zakresie realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, a Rada Europy przyjęła zaktualizowaną Strategię Zrównoważonego Rozwoju, która tworzy ogólne ramy działań na rzecz rozwoju zrównoważonego. W strategii uznano, że wciąż utrzymują się nie zrównoważone tendencje w zakresie zmian klimatu i wykorzystywania energii, zagrożeń dla zdrowia publicznego, ubóstwa, wykluczenia społecznego, presji demograficznej i starzenia się społeczeństwa, zarządzania zasobami naturalnymi, utraty

bioróżnorodności, użytkowania ziemi i transportu: wyłaniają się też nowe wyzwania<sup>1</sup>.

W Polsce zasada zrównoważonego rozwoju zyskała rangę konstytucyjną (art. 5 Konstytucji RP z 1997 roku), a definicja zrównoważonego rozwoju znalazła się w ustawie Prawo ochrony środowiska. Przy czym zrównoważony rozwój to „taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń”<sup>2</sup>. Ta ustawa ma zasadnicze znaczenie dla całego systemu prawnego ochrony środowiska, do wprowadzonych w niej definicji i zasad odwołują się przyjmowane później przepisy, wśród których wymienić należy: Ustawę z 18 lipca 2001 r. — Prawo wodne, Ustawę z 27 kwietnia 2001 r. o odpadach, Ustawę z 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, czy wreszcie Ustawę z 27 marca 2003 r. o planowaniu i gospodarowaniu przestrzennym. Zrównoważony rozwój pojawia się również w aktach prawnych dotyczących funkcjonowania gospodarki, np. w Ustawie z 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

W lipcu 2000 r. został opracowany dokument „Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do roku 2025”, który został uchylony w październiku 2007 r. Z najnowszych dokumentów zasługuje na uwagę raport „Polska 2030 — wyzwania rozwojowe” przedstawiony w 2009 r.<sup>3</sup> W roku 2008 została opracowana i opublikowana przez Ministerstwo Środowiska Polityka ekologiczna państwa w latach 2009–2012 z perspektywą do roku 2016. Działania zaplanowane w obszarze ochrony środowiska w Polsce wpisują się w cele i priorytety Unii Europejskiej oraz 6 Wspólnotowego programu działań w zakresie środowiska naturalnego. Do najważniejszych wyzwań, które powinniśmy zrealizować należy zaliczyć:

— działania na rzecz zapewnienia realizacji zasady zrównoważonego rozwoju,

- przystosowanie do zmian klimatu,
- ochrona różnorodności biologicznej.

<sup>1</sup> D. O s b o r n, *Promowanie zrównoważonego rozwoju w Europie — rola Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego*, Barometr zrównoważonego rozwoju 2008/2009, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2009.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, Dz.U. z 2001 r., nr 62, poz. 627.

<sup>3</sup> M. B u r c h a r d - D z i u b i ń s k a, *Zrównoważony rozwój — naturalnie!*, „Przegląd Komunalny” 3 (222) 2010, Wydawnictwo Obrys.

Wszystkie opracowywane dokumenty strategiczne dla Polski, takie jak Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015, Narodowa Strategia Spójności 2007–2013 oraz opracowywane programy operacyjne uwzględniają zasady i cele rozwoju zrównoważonego. W czasie negocjacji programów perspektywy finansowej 2007–2013, eksperci Komisji Europejskiej odwoływali się do zrównoważonego rozwoju. Opracowywane strategie regionalne i regionalne programy operacyjne powiązane są bezpośrednio ze zrównoważonym rozwojem. Zasady zrównoważonego rozwoju znajdują odbicie w celach, jak i również w zestawie wskaźników służących ocenie realizacji regionalnych programów operacyjnych<sup>4</sup>.

Rozwój zrównoważony ma więc podstawy prawne do jego realizacji w gospodarce na wszystkich poziomach rozwoju naszego państwa. Według definicji F. Piontek „jest procesem a jego istotą jest zapewnienie trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń poprzez kształtowanie właściwych proporcji między trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym”. Rozwój zrównoważony obejmuje: gospodarowanie zasobami ekonomicznymi, gospodarowanie zasobami ludzkimi, kształcenie świadomości w relacji do skali wartości i wybór modelu życia, gospodarowanie zasobami przyrodniczymi, gospodarowanie przestrzenią, rozwiązania instytucjonalne warunkujące przebieg procesów rozwoju, sferę moralną. Relacje pomiędzy poszczególnymi sferami zależą od indywidualnych uwarunkowań i cech poszczególnych krajów<sup>5</sup>. Rozwój zrównoważony bazuje na dwóch podstawowych założeniach: koncepcji potrzeb — w szczególności potrzeb najbiedniejszych oraz na tym, że przy zaspokajaniu potrzeb należy brać pod uwagę ograniczone możliwości i nie ignorować granic wyznaczanych postępowi gospodarczemu i społecznemu przez środowisko naturalne.

Zadaniem Polski będzie taki rozwój gospodarczy, który zapewni szybki wzrost poziomu życia z jednoczesnym zachowaniem i respektowaniem zasad ochrony środowiska i ochrony przyrody. Wartości ekologiczne i społeczne stawiane są na równi z wartościami ekonomicznymi zgodnie z najważniejszą zasadą zrównoważonego rozwoju. Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju oraz prowadzenie rozwoju gospodarczego państwa uwarunkowane jest przede wszystkim świadomością ekologiczną społeczeństwa, równowagą wzajemnych relacji gospodarka–środowisko–społeczeństwo oraz podejmowaniem decyzji o rozwoju gospodarczym regionu po konsultacji ze społeczeństwem i przy jego czynnym udziale. Celem zrównoważonego rozwoju wobec tego będzie nie tyle wzrost poziomu lecz

---

<sup>4</sup> J. Kwieciński, *Zrównoważony rozwój a programowanie rozwoju regionalnego*, Barometr zrównoważonego rozwoju 2008/2009, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2009.

<sup>5</sup> B. Piontek, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

jakości życia. Procesy decyzyjne winny być proste i przejrzyste z dostępem informacji dla przedstawicieli społeczeństwa, szczególnie ważne na etapie planowania i podejmowania decyzji dotyczących konkretnych przedsięwzięć uwzględniając przy ich planowaniu ocenę oddziaływania na środowisko. Główną wartością Polski jest zachowana w wielu regionach kraju różnorodność biologiczna, walory przyrodnicze, krajobrazowe, tereny leśne i wodne. Rozwój naszego kraju powinien uwzględniać te uwarunkowania. Środowisko przyrodnicze obejmuje ogół elementów przyrodniczych, w szczególności powierzchnię Ziemi wraz z glebą, kopaliny, wody, powietrze, faunę i florę, a także krajobraz, zarówno będący w stanie naturalnym jak i przekształconym przez człowieka. Zachowanie ładu środowiskowego jest również elementem wpływającym na rozwój zrównoważony. Tylko w oparciu o środowisko przyrodnicze i uwzględniając poszanowanie dla przyrody możliwy będzie rozwój gospodarczy z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju.

## Rozwój zrównoważony — definicje, cele, zasady

### Definicje

„Zrównoważony rozwój Ziemi to rozwój, który zaspokaja podstawowe potrzeby wszystkich ludzi oraz zachowuje, chroni i przywraca zdrowie i integralność ekosystemu Ziemi, bez zagrożenia możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń i bez przekraczania długookresowych granic pojemności ekosystemu Ziemi”<sup>6</sup>.

Ekorozwój (*sustainable development*) jest synonimem rozwoju zrównoważonego. Charakteryzuje się następującymi cechami: zrównoważonością, trwałością i samopodtrzymywaniem się rozwoju.

Definicji rozwoju zrównoważonego jest bardzo wiele, w zależności od tego, kto jest ich autorem. Poniżej przedstawiam niektóre z nich:

Według W. Bojarskiego — rozwój społeczno-gospodarczy zharmonizowany ze środowiskiem przyrodniczym zarówno lokalnym, jak i szerszym, włączając w to różne ekosystemy oraz zasoby i struktury glebowe, wodne, geologiczne i atmosferyczne oraz ogólnie rozumianą urodę krajobrazu w celu zachowania ich walorów w możliwie najdłuższych odcinkach czasu<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Stappen 2006, s. 27–28, [www.wikipedia.org/wiki/zrównoważonyrozwój.pl](http://www.wikipedia.org/wiki/zrównoważonyrozwój.pl).

<sup>7</sup> W. Bojarski, *Problemy rozwoju społecznego poszanowaniem dóbr przyrody*, Ossolineum, Wrocław 1988.

Kolejne definicje: M. Dönhoffa — utrzymanie zamożności poprzez wprężenie do rozwoju technologii oszczędnych i nieagresywnych<sup>8</sup>; S. Kozłowskiego — rozwój zacnego trwania uwzględniający element samoograniczania się jednostek i całych społeczeństw<sup>9</sup>; I. Sachsa — rozwój skierowany na harmonizowanie celów społecznych i ekonomicznych z ekologicznie rozsądnym gospodarowaniem<sup>10</sup>; M. Burchard-Dziubińskiej — rozwój systemów: społecznego, gospodarczego i przyrodniczego gwarantujący im pozostanie w stanie wzajemnej harmonii w taki sposób, który w pełni chroni bioróżnorodność<sup>11</sup>.

Pod pojęciem ekorozwoju rozumieć można ideę społeczno-filozoficzną, nowoczesny kierunek rozwoju gospodarki jak i nowy kierunek badań naukowych. Ekorozwój musi uwzględniać istniejące w rzeczywistości powiązania między społeczeństwem, gospodarką i środowiskiem przyrodniczym. Praktycznie ekorozwój oznacza całościowe i systemowe ujmowanie zjawisk gospodarczych, społecznych i przyrodniczych, postrzeganie ich współzależności. Szczególnie postrzeganie zależności między formami użytkowania środowiska, stanem ekosystemów i jakością życia społeczeństwa. W praktycznym stosowaniu ekorozwoju chodzi również o wybór priorytetów rozwojowych uwzględniających zestaw kryteriów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. W rozwoju zrównoważonym traktujemy środowisko przyrodnicze jako organiczną całość, które podlega procesom rozwojowym, ocenie zmian stanu środowiska poprzez nowy paradygmat jego wartości, jakim jest zachowanie zdolności ekosystemów do trwałego rozwoju. Ekorozwój w praktyce stosuje się również do przestrzegania ład przestrzennego i instytucjonalno-politycznego.

Na rycinie przedstawiono zależności pomiędzy wszystkimi sferami życia i ich wpływem na zrównoważony rozwój. Rozwój zrównoważony jest jak najdalej idącą koncepcją urządzania i prowadzenia gospodarki oraz jedyną strategią, która stwarza możliwości powstrzymywania katastrofy ekologicznej<sup>12</sup>.

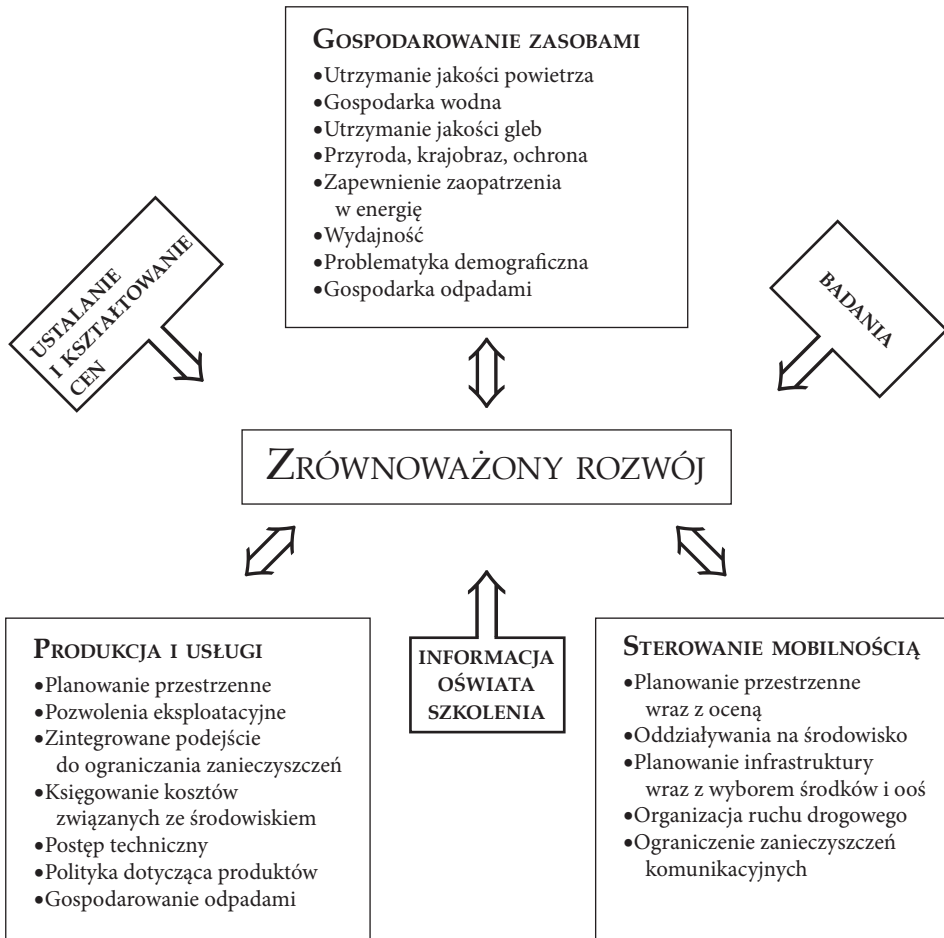
<sup>8</sup> M. D ó n h o f f i i n., *Weil sich das Land Anders muss, Ein Manifest Rowohl*, Reinbeck 1992.

<sup>9</sup> S. K o z ł o w s k i, *Spoleczne wzorce zachowań promujące ekologiczny model konsumpcji*, „Człowiek i Przyroda”, nr 4, KUL, Lublin 1996.

<sup>10</sup> I. S a c h s, *Globalne problemy ekorozwoju*, „Wdrażanie polityki ekorozwojem”, mat. konf., Kraków 1995.

<sup>11</sup> M. B u r c h a r d - D z i u b i Ń s k a, *Wdrażanie koncepcji ekorozwoju przez polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, „Wdrażanie polityki ekorozwoju”, ESES i ZN Oddział Polski, Kraków 1994.

<sup>12</sup> T. B o r y s, *Wskaźniki ekorozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.



Rycina. Zrównoważony rozwój (w modyfikacji własnej)

Źródło: S. Kozłowski, *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

### Cele rozwoju zrównoważonego

Generalnym celem ekorozwoju jest lepsze zaspokajanie fizycznych i psychicznych potrzeb człowieka poprzez prawidłowe jego oddziaływanie na środowisko przyrodnicze.

Według F. Capry celami ekorozwoju są następujące rodzaje działań: — długotrwałe wykorzystanie odnawialnych zasobów naturalnych,

- efektywna eksploatacja nieodnawialnych źródeł energii,
- utrzymywanie stabilności procesów ekologicznych i ekosystemów,
- ochrona różnorodności genetycznej oraz ogólna ochrona przyrody,
- zachowanie i polepszanie stanu zdrowia ludzi, bezpieczeństwa pracy i dobrobytu.

### Zasady ekorozwoju — rozwoju zrównoważonego

Zasada główna ekorozwoju zwana inaczej zasadą respektowania ekorozwoju zawiera jednoznaczne ustalenie, że obowiązek ochrony środowiska nie może być traktowany jako pozostający w konflikcie z interesami gospodarki, stanowi element prawidłowego gospodarowania, a działalność naruszająca ten obowiązek jest bezwzględnie nielegalna.

Zasada uwzględniania wymogów ochrony środowiska w działalności planistycznej zakłada, że planowanie przestrzenne powinno uwzględniać problemy gospodarowania zasobami środowiska.

Zasada praworządności — każdy przepis prawny powinien być ściśle przestrzegany bez stosowania ustępstw i wyjątków. Zasada ta jest szczególnie ważna aby nie przekraczać ustalonej prawnie i administracyjnie skali ingerencji w środowisko, nawet wówczas gdy użytkownicy skłonni by byli ponieść ciężar rekompensaty finansowej z tytułu przekroczenia.

Zasada odpowiedzialności sprawcy — zanieczyszczający płaci oznacza przyjęcie przez zanieczyszczającego środowisko pełnej odpowiedzialności materialnej za skutki degradacji środowiska. Odpowiedzialność może dotyczyć: każdego obywatela i każdego gospodarstwa domowego, każdej jednostki organizującej życie obywateli, każdego producenta i usługodawcy.

Zasada likwidacji zanieczyszczeń u źródła zaleca unikać wytwarzania zanieczyszczeń i stosować obiegi zamknięte (recykling).

Zasada ekonomizacji dotyczy wykorzystania mechanizmu rynkowego z zachowaniem niezbędnego interwencjonizmu rynkowego. Zasada ta kształtuje politykę ekologiczną za pomocą mechanizmów rynkowych poprzez:

- odpowiednie systemy opłat za korzystanie ze środowiska,
- wprowadzanie preferencyjnych kredytów i subwencji inwestycyjnych,
- stosowanie zróżnicowania podatkowego,
- stosowanie systemu depozytowego,
- wprowadzanie rynku uprawnień,
- wprowadzanie narzutu ekologicznego do paliw.

Zasada regionalizmu dotyczy trzech obszarów: obszaru ekologicznego zagrożenia, obszarów o dużych walorach przyrodniczych, obszarów pośrednich.

Zasada uspołecznienia polega na udziale obywateli, grup społecznych i organizacji pozarządowych w całym procesie ochrony i kształtowania środowiska, przez edukację ekologiczną, budzenie świadomości ekologicznej oraz budowanie nowej etyki zachowań wobec środowiska.

Zasada wspólnego rozwiązywania europejskich i globalnych problemów ochrony środowiska oznacza konieczność współpracy międzynarodowej, przestrzeganie konwencji dotyczących ochrony środowiska.

Rozszerzenie zasady „zanieczyszczający płaci”, czyli zanieczyszczający płaci, użytkownik płaci i ofierze się płaci.

Zasada przezroczności to inaczej strategia minimalizująca najgorszy możliwy wynik. Polega na ustanowieniu standardów bezpieczeństwa lub stosowaniu zastawów ekologicznych.

Zasada pomocniczości to zasada decentralizacji. Narzędzia polityki powinny określić najniższy szczebel decyzyjny<sup>13</sup>.

### Narzędzia i mierniki rozwoju

W teorii ekonomii i statystyki wykorzystuje się pojęcie wskaźnika, miernika i indeksu. Wskaźnik rozumiany jest jako liczba wyrażająca poziom danego zjawiska, przedstawiona w postaci względnej lub bezwzględnej. Wskaźnik określany jest na podstawie elementów składowych:

— formalnej charakterystyki informującej o sposobie dokonania pomiaru i obliczenia wartości liczbowych (stan, suma, przyrost, średnia, udział, procent),

— charakterystyki obiektu odpowiadającej na pytanie, co przedstawia dany wskaźnik,

— charakterystyki stanu obiektu będącego przedmiotem pomiaru,

— charakterystyki czasu — momentu czasu lub jego przedziału,

— jednostki miary,

— zakresu przedmiotowego wskaźnika,

— funkcji zarządzania pozwalającej określić miejsce wskaźnika w systemie zarządzania.

Miernik jest miarą określającą wielkość, jakość i wartość przedmiotu lub zjawiska.

---

<sup>13</sup> S. Kozłowski, *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Indeks jest to liczba wyrażająca zmiany danego zjawiska w określonym czasie. Od momentu przyjętego za podstawowy do ustalonej z góry granicy końcowej. Pojęcia wskaźnika, miernika i indeksu wykorzystywane są w informacjach gospodarczych.

Ponieważ znaczenie czynników ekologicznych i środowiskowych wzrasta, szczególnie w czasach współczesnych charakteryzujących się degradacją środowiska, wykorzystaniem zasobów naturalnych, zarówno nieodnawialnych i odnawialnych koniecznym stało się skonstruowanie wskaźników rozwoju zrównoważonego.

Parametr jest to wartość, cecha, którą można obserwować i mierzyć, indeks stanowi zestaw wskaźników i parametrów. Natomiast wskaźnik jest wartością otrzymaną na podstawie parametru, odnosi się on do informacji opisującej zjawisko środowiskowe lub też część środowiska. Wskaźniki te powinny być rozpatrywane w kontekście celów i uwarunkowań polityki ekologicznej.

Wskaźniki i indeksy rozwoju zrównoważonego pozwalają stwierdzić, że:

- wskaźniki środowiskowe są integralną częścią procesu zarządzania,
- nie są elementem ogólnej statystyki ochrony środowiska i monitoringu, ale tworzą bazę faktograficzną,
- muszą być konstruowane w taki sposób, aby spełniały funkcję związaną z zarządzaniem określonym procesem czy komponentem środowiskowym.

Ogólnym zadaniem wskaźników i indeksów środowiskowych jest ułatwianie realizacji celów polityki ekologicznej. Do zadań wskaźników i indeksów środowiskowych należy pomiar stanu środowiska i intensywności presji antropogennej, integracja problemów środowiskowych do polityk sektorowych i do polityk makroekonomicznych<sup>14</sup>.

Tradycyjne mierniki działalności gospodarczej

Każdy rozwój gospodarczy powinien być oceniany, za kryterium oceny uznaje się wartość ekonomiczną badanego zjawiska. Wartość ta określa wszystkie sfery działalności człowieka. Według koncepcji wzrostu wszystko co jest niewymierne jest mniej użyteczne i często nieefektywne. Wzrost gospodarczy dotychczas mierzony był tylko w wymiarze ekonomicznym i nie uwzględniał wartości środowiska naturalnego ani też kosztów związanych z korzystaniem z tego środowiska. Powszechnie stosowanym miernikiem dobrobytu był i nadal jest produkt krajowy brutto. Jest on miernikiem całkowitych dochodów osiągniętych przez obywateli danego kraju, jest miarą bieżącej pieniężnej wartości wszystkich dóbr i usług wytworzonych

---

<sup>14</sup> T. B o r y s, *Wskaźniki ekorozwoju...*

w danej gospodarce w określonym okresie czasu. Produkt narodowy brutto przeliczany jest na jednego mieszkańca, określa wówczas indywidualną stopę życiową. Jednakże nie odzwierciedla rzeczywistego poziomu życia jednostki. Obecnie powszechnie stosowanymi miernikami ekonomicznymi określającymi stan zamożności i bogactwa człowieka są produkt krajowy brutto PKB, produkt narodowy brutto PNB i dochód ekonomiczny DEN. Mierniki te nie mierzą faktycznego poziomu życia i nie uwzględniają tzw. kosztów środowiskowych. Wprowadzono mierniki ekonomiczne trwałego rozwoju ONZ, które zostały podzielone na trzy grupy funkcjonalne — na przyczyny (stanu) reakcji. Przyczyny określają formy ludzkiej działalności oraz procesy i uwarunkowania wpływające na trwałość rozwoju. Mierniki stanu określają obecną realizację trwałego rozwoju a mierniki reakcji pokazują warianty polityki i odpowiedzialności na wyzwania związane z realizacją zrównoważonego rozwoju. Według Agendy 21 mierniki te obejmują następujące kategorie: współpracę międzynarodową w celu przyspieszenia trwałego rozwoju, zmiany modelu konsumpcji, zasoby i mechanizmy finansowe, transfer prośrodowiskowych technologii, kooperacje, tworzenie potencjału rozwoju<sup>15</sup>. Natomiast uwzględniając koszty środowiskowe (wydatki ochronne, koszty zanieczyszczenia środowiska, wartość ubytku zasobów naturalnych) opracowane zostały ekologiczne mierniki poziomu życia. Do takich mierników zaliczamy miernik ekonomicznych aspektów dobrobytu EAW, który stanowi wielkość indywidualnej konsumpcji (suma wartości usług, wartości budynków publicznych, wartości konsumpcyjnych dóbr trwałego użytku, wartość pracy w gospodarstwie domowym, wartość czasu wolnego, wydatki związane ze służbą zdrowia i edukacją, pomniejszona o wydatki ochronne, koszty zanieczyszczenia środowiska oraz wartość ubytków zasobów naturalnych).

#### Wskaźniki dobrobytu ekonomicznego

Na wskaźnik dobrobytu ekonomicznego netto według W. Beckermana i R. Bacona składały się: realna prywatna konsumpcja *per capita* w porównaniu z USA, roczna konsumpcja surowej stali *per capita* (w kg), roczna produkcja cementu *per capita* (w tonach razy 10), liczba prenumerowanych pism *per capita*, liczba radiodbiorników *per capita* razy 10, liczba pojazdów drogowych *per capita* razy 10, roczna konsumpcja mięsa *per capita* (w kg)<sup>16</sup>.

#### Wskaźniki dobrobytu społecznego

Mierniki dobrobytu społecznego próbują określać stopień zaspokojenia potrzeb społecznych. W ramach Instytutu Badawczego Narodów Zjedno-

<sup>15</sup> B. Piontek, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego...*

<sup>16</sup> T. Borys, *Wskaźniki ekorozwoju...*

czonych ds. Rozwoju Społecznego spróbowano stworzyć miernik oparty na wyróżnionych potrzebach niższego i wyższego rzędu. Do potrzeb niższego rzędu zaliczono potrzeby wyżywienia, mieszkania, zdrowia, wykształcenia, rekreacji i zabezpieczenia społecznego. Do potrzeb wyższego rzędu zagospodarowanie materialne, czyli nadwyżkę z bieżącej konsumpcji tzw. fundusz swobodnej konsumpcji.

Na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. agendy ONZ zaproponowały indeks rozwoju społecznego HDI (Human Development Index) jest on kombinacją trzech wskaźników: produktu krajowego brutto *per capita*, przewidywanej długości życia w chwili urodzin, poziomu wykształcenia obywateli.

Próbowano również skonstruować wskaźnik mierzący dobrobyt społeczny, którym jest indeks trwałego dobrobytu ekonomicznego (ISEW) nazywany wskaźnikiem bogactw naturalnych, uwzględniający średnie spożycie, podział dóbr i degradację środowiska. Wskaźnik ten oparty jest na wskaźnikach naturalnych, uwzględnia koszty związane z ubytkiem dóbr naturalnych, mokradeł i obszarów rolnych oraz straty wynikające z długookresowych zmian w środowisku. Rozbieżności pojawiające się pomiędzy wzrostem gospodarczym a rzeczywistym dobrobytem upatruje się w skażeniu środowiska naturalnego, niesprawiedliwym podziale dochodów, życiu w warunkach konkurencji i mobilności.

#### System wskaźników ekorozwoju — presja–stan–reakcja

Ponieważ człowiek wywiera presję na środowisko przyrodnicze, powoduje niekorzystne zmiany w zasobach przyrody — odpowiedzią na nie jest reakcja społeczeństwa. Uwzględniając tę zasadę przyczynowości opracowano krótkookresowe wskaźniki ochrony środowiska.

Przy czym wskaźniki presji odnoszą się do tych form działalności, które zmniejszają ilość i jakość zasobów środowiska. Wyróżnia się wskaźniki presji bezpośredniej, które wyrażone są w kategoriach emisji zanieczyszczeń lub konsumpcji zasobów środowiska oraz wskaźniki presji pośredniej opisujące szkodliwe formy działalności.

Wskaźniki stanu środowiska odnoszą się do jakości środowiska i jego zasobów oraz do celów polityki ochrony środowiska.

Wskaźniki odnoszące się do reakcji społecznej na zmiany w środowisku wskazują na to w jakim stopniu społeczeństwo zainteresowane jest odpowiedzią na stres środowiskowy. Reakcja ta może dotyczyć indywidualnych i kolektywnych działań prowadzących do ograniczenia, opanowania lub uniknięcia negatywnego oddziaływania na środowisko bądź powstrzymania postępującej degradacji środowiska.

Wskaźniki te dostarczane są w oparciu o statystyki i monitoring środowiska. Zaliczyć do nich można wskaźniki presji (przyczyn), stanu (skutków) i reakcji. Wskaźniki presji mówią nam o istniejących problemach ekologicznych (emisjach do powietrza, wód, gleby). Wskaźniki stanu określają jakość środowiska w danym momencie, natomiast wskaźniki reakcji dają ocenę i wskazują prognozę na przyszłość. Wskaźniki krótkookresowe ochrony środowiska dotyczą zmian klimatu, zanikania ozonu stratosferycznego, eutrofizacji, zakwaszenia, toksycznych skażeń, jakości środowiska miejskiego, różnorodności biologicznej, krajobrazu, odpadów, zasobów wodnych i leśnych, zasobów rybnych, degradacji gleb i wskaźników ogólnych.

#### Agregatowe wskaźniki ekorozwoju

Konieczna jest konstrukcja wskaźników agregatowych, ujmujących w sposób łączny cztery grupy wskaźników: zanieczyszczenia, wyczerpania zasobów naturalnych, ryzyka środowiskowego, wpływu środowiska na dobrobyt. Skonstruowanie takich wskaźników wymaga rozpoznania przez nauki przyrodnicze, ekonomiczne złożonych interakcji występujących pomiędzy problemami środowiskowymi, będącymi właściwymi punktami odniesienia dla wskaźników wyjściowych presji, reakcji i stanu. Wyróżnić można dwa takie wskaźniki agregatowe mianowicie: indeks zanieczyszczenia i indeks eksploatacji.

Indeks zanieczyszczenia odnosi się do zjawisk, które mają wpływ na zmianę parametrów systemów fizycznych i biologicznych w skali globalnej. Wśród tych zjawisk wymienić można: zmiany klimatyczne (efekt szklarniowy), naruszenie warstwy ozonowej, zakwaszenie gleb i jezior, eutrofizacja zasobów wodnych, toksyfikacja gleb, zasobów wodnych i ekosystemów, nagromadzenie odpadów stałych.

Indeks eksploatacji (wyczerpywania zasobów) powiązany jest z problemem trwałości wzrostu w kontekście zasobów nieodnawialnych.

#### Wskaźniki Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD

W krajach OECD wypracowano ujednolicony system prezentacji przekrojowych analiz ochrony środowiska w oparciu o system krótkookresowych wskaźników uporządkowanych według schematu presja–stan–reakcja. Podstawą tego podejścia jest zasada przyczynowości, według której działalność człowieka wywiera presję na środowisko, powodując zmiany w zasobach przyrody. I tak np. dla zmian klimatu wskaźnik presji to emisja CO<sub>2</sub>, wskaźnik stanu — koncentracja gazów szklarniowych w atmosferze, średnia temperatura ziemi, wskaźnik reakcji — energochłonność, wydatki na efektywne wykorzystanie energii.

### Wskaźniki ONZ

Lista tych wskaźników zawiera opis, charakterystykę proponowanych wskaźników, jak i praktyczne wskazówki związane z posługiwaniem się nimi i obliczeniami. Wskaźniki zostały podzielone na cztery dziedziny, które składają się na funkcjonowanie układu społeczno-gospodarczego w środowisku przyrodniczym.

### Wskaźniki Banku Światowego

Wskaźniki zostały podzielone na cztery grupy: eksploatację zasobów środowiska przyrodniczego, emisja/opad zanieczyszczeń, podtrzymywanie procesów życiowych, wpływ na dobrobyt społeczny. Wskaźniki te służą jako podstawa do generalnych ocen i działań na rzecz realizacji trwałego i ekologicznie zrównoważonego rozwoju.

### Instytucjonalne mierniki jakości życia

Indeks wolności gospodarczej IWG zestawia się na podstawie 10 wskaźników obrazujących, jak rząd może ograniczyć stosunki gospodarcze między podmiotami gospodarczymi. Tymi wskaźnikami są polityka monetarna, regulacyjna oraz handlowa, system podatkowy, system bankowy, prawo dotyczące własności oraz inwestycji zagranicznych, wielkość produkcji gospodarczej zużywanej przez państwo, wielkość gospodarki nieformalnej, stopień kontroli płac i cen.

Instytucjonalne wskaźniki trwałego rozwoju wyrażone są przez kategorie, takie jak: integrację środowiska i rozwoju w procesach podejmowania decyzji, naukę dla trwałego rozwoju, krajowe mechanizmy i współpracę międzynarodową na rzecz rozbudowy potencjału gospodarczego krajów rozwijających się, międzynarodowe powiązania instytucjonalne, międzynarodowe mechanizmy i instrumenty prawne, informację dla procesów podejmowania decyzji, wzmacnianie roli ważniejszych grup społecznych. Kategorie te uszeregowane są według trzech grup funkcjonalnych: przyczyny, stanu, reakcji<sup>17</sup>.

### Ekologiczne mierniki jakości życia, korzystania ze środowiska

Pojemność siedliska (*carrying capa city*) — największy rozmiar populacji, która może bytować w siedlisku bez jego degradacji i bez ograniczania zdolności do życia. W przypadku populacji ludzkiej pojemność siedliska zależy od warunków naturalnych (dostępność wody, jakość gleby, różnorodność biologiczna, klimat, kataklizmy, klęski), jak i kulturowych (system ekonomiczny, instytucje polityczne, wartości, gęstość, struktura rodzinna, system edukacji).

---

<sup>17</sup> B. Piontek, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego...*

Przestrzeń ekologiczna (*environmental space*) to suma energii, nieodnawialnych zasobów, łądu, drewna i innych zasobów, które mogą być używane na skalę globalną lub lokalnie bez powodowania szkód w środowisku; bez zagrożenia dla dobrobytu przyszłych pokoleń; przy zapewnieniu równych praw do używania zasobów dla wszystkich mieszkańców globu. Pojęcie sprawiedliwego udziału w przestrzeni ekologicznej można określić jako maksymalne średnie zużycie zasobów na osobę przez każdego mieszkańca świata w danym określonym roku, zapewniające mu dobrą jakość życia.

Dematerializacja (*dematerialization*) — wskaźnik ten dotyczy produkcji i oznacza zapewnienie tych samych usług w tym samym czasie z przynajmniej 10-krotnie zredukowanym zużyciu energii i zasobów naturalnych.

Odcisk ekologiczny (*ecological footprint*) stanowi powierzchnię terenu niezbędnego do zaspokajania potrzeb życiowych osoby, społeczności, populacji, miasta, procesu przemysłowego. To całkowity obszar, jaki zajmuje dana osoba w kategoriach ziemi użytkowanej do celów rolniczych, zużycia drewna i wchłaniania emisji zanieczyszczeń. Do obliczenia odcisku ekologicznego uwzględnia się pięć kategorii odcisku: pożywienie, mieszkanie, transport, towary, usługi. Należy pamiętać, że każdego dnia, kiedy pijesz wodę, jesz posiłek lub „wskakujesz” do samochodu, aby odwiedzić swoich znajomych to właśnie w tym momencie oddziałujesz na Ziemię.

Bagaż ekologiczny (*ecological rucksack*) — wskaźnik ten to sumaryczna masa surowców wydobytych do produkcji danego artykułu. Na przykład na wyprodukowanie komputera ważącego około 20 kg potrzebne jest przemieszczenie około 14 ton materiału (nie wliczając w to wody) ze środowiska do technosfery. Stanowi to właśnie ekologiczny bagaż komputera; bagaż, który powoduje wzrost jego środowiskowych kosztów. Złota obrączka ślubna „posiada” plecak o wadze 3 ton.

Ekowydajność (*Eco-efficiency*) jest używana do opisu ekologicznego wpływu danego produktu, usługi lub infrastruktury przez cały jej „okres życiowy”. Im mniej produkt, usługa lub infrastruktura kosztują w zakresie środowiskowego oddziaływania od „kołyski do grobu” tym wyższa jest ich ekowydajność.

Wskaźnik 4 lub wskaźnik 10 (*Factor 4 i Factor 10*) — wskaźniki oznaczają produkcję dóbr lub usług z użyciem jednej czwartej lub jednej dziesiątej obecnego wykorzystania zasobów (materiałów i energii). Współczynniki te są wytycznymi dla zwiększania efektywności zużycia zasobów naturalnych.

Produktywność zasobów (*resource productivity*) jest miarą tego jak wiele usług możemy otrzymać z danej ilości materiału. Ze wzrostem produktywności wzrastają korzyści uzyskiwane z jednostki materiału<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> [www.zb.eco.pl/inne/agenda/wstep](http://www.zb.eco.pl/inne/agenda/wstep)

Po przedstawieniu mierników zauważyć można, że wymiar ekonomiczny rozwoju zrównoważonego i trwałego jest obszarem mierzalnym w praktyce. Wymiar instytucjonalny i społeczny należą do obszarów objętych w niewielkim stopniu w praktyce. Wymiar duchowy i moralny jest niemierzalny.

#### Podatek węglowy

Podatek węglowy to wprowadzenie opłat za spalanie/zużywanie paliw kopalnych, zależne od ilości emisji dwutlenku węgla (w szerszym przypadku — przeliczonej na wpływ CO<sub>2</sub> emisji wszystkich gazów cieplarnianych). Podatek ten byłby wprowadzany stopniowo, od umiarkowanego, po zaporowy w horyzoncie 10–20 lat, tak, żeby możliwe było podejmowanie racjonalnych ekonomicznie decyzji. Od razu byłoby wiadome, o ile droższa w kolejnych latach będzie energia z danego źródła i jak podatek wpłynie na cenę produktów przemysłowych. Podatek od emisji CO<sub>2</sub> byłby stosowany już „u źródła”, np. kopalni czy rafinerii i byłby automatycznie przenoszony „w górę łańcucha”, wpływając na cenę energii elektrowni, towarów w fabrykach i sklepach oraz produktów końcowych. Dzięki temu podatkowi pojawią się bodźce ekonomiczne do zmian w strukturze energetycznej — energia z alternatywnych źródeł energii stanie się relatywnie tańsza, zachęcając do inwestycji w nią. Wzrost kosztów paliw kopalnych wyzwoli także doskonalenie efektywności produkcyjnej oraz odzysk cenniejszych surowców wtórnych. Wzrost skali inwestycji w takie technologie i źródła energii spowoduje spadek cen związany z postępowaniem technologicznym i produkcją masową. Z drugiej strony, jasne kryteria wzrostu cen energii związanej ze wzrostem podatku węglowego wpłyną na decyzje inwestycyjne — projektowana dziś elektrownia gazowa czy węglowa ma działać 50–60 lat, więc mając świadomość, że prąd z niej za 10–20 lat będzie bardzo drogi, spowoduje zmianę projektu np. na elektrownię wodną, wiatrową, słoneczną lub geotermiczną<sup>19</sup>.

CSR (Corporate Social Responsibility — Korporacyjna Odpowiedzialność Społeczna)

Wprowadzenie CRS w firmie ma na celu zapewnienie działań promujących wizerunek firmy jako uczciwej, dbającej o ludzi, nie tylko klientów i pracowników, ale też uczciwie płacącej ludziom w krajach trzeciego świata, przestrzegającej wysokich standardów moralnych, dbającej o środowisko itp. Strategia polityki realizowanej w instytucjach, organizacjach i przedsiębiorstwach uwzględniająca rozwój zrównoważony, czyli spojrzenie na dzia-

---

<sup>19</sup> <http://www.guardian.co.uk/environment/2008/sep/12/emissionstrading.carboncapturestorage>

łałość firmy poprzez trzy aspekty: ekologiczny, społeczny i ekonomiczny. Przy czym wszystkie te aspekty są traktowane jednakowo, dzięki czemu organizacja wdraża w swoich działaniach nie tylko normy i standardy środowiskowe, ale także dba o rozwój swoich pracowników. Stwarza dla nich dogodne i przyjazne warunki pracy. Cała polityka firmy skierowana jest na wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju.

### Zadania i rozwiązania cehujące erę zrównoważonego rozwoju

Do osiągnięcia lepszej jakości życia konieczne jest:

— ustanowienie prawa środowiskowego — punktem wyjścia mają być cele środowiskowe jako decydujące o zdrowiu człowieka. Prawo środowiskowe ma doprowadzić do powstania państwowych norm środowiskowych;

— utworzenie wspierającego i otwartego międzynarodowego systemu ekonomicznego, ukierunkowanego na kryteria zrównoważonego rozwoju;

— promowanie odpowiedzialnej polityki demograficznej — obecny gwałtowny wzrost demograficzny nie jest zrównoważony rozwojem psychicznym i materialnym ludzkości. Narasta konflikt liczby ludzi ze środowiskiem przyrodniczym planety;

— eliminowanie działań wojennych jako czynnika niszczącego założenia zrównoważonego rozwoju i degradującego środowisko przyrodnicze;

— wykorzenienie nędzy — likwidacja nędzy jest konieczna, aby zapewnić zrównoważony rozwój. Nędza jest czynnikiem sprzyjającym dalszemu degradowaniu środowiska, co szczególnie ma miejsce w Afryce środkowej.

### Rozwiązania cechujące erę środowiska i rozwoju

— każde państwo ma suwerenne prawo do korzystania ze swoich zasobów naturalnych stosownie do własnej polityki środowiska i rozwoju. Oznacza to, że każde państwo powinno mieć własną politykę środowiskową i rozwoju;

— państwa są odpowiedzialne za spowodowanie zniszczeń środowiska naturalnego innych krajów. Dlatego też państwa powinny efektywnie współdziałać w sprzeciwianiu się i zapobieganiu, by przemieszczeniom i transferowi do innych państw ulegały działalności lub substancje powodujące poważne zniszczenie środowiska bądź szkodliwe dla zdrowia ludz-

kiego. Ma to doniosłe znaczenie wobec powszechnej tendencji do lokalizowania tzw. brudnych technologii w krajach rozwijających się. Dotyczy to również tendencji składowania toksycznych odpadów poza granicami własnego kraju. Polska jest np. ogromnie narażona na ciągle próby składowania toksycznych odpadów pochodzących z zachodniej Europy;

— należy dążyć do eliminacji niezrównoważonych systemów produkcji. Jest to apel o wprowadzenie technologii bezodpadowych i surowcowo oszczędnych. Groźba wyczerpywania się pewnych zasobów naturalnych jest już całkowicie realna. Coraz większe zagrożenie stwarzają odpady poprodukcyjne, np. na Górnym Śląsku;

— konieczne jest rozwijanie wymiany wiedzy naukowej i technologicznej oraz transferu nowych technologii i innowacji. W obecnym świecie transfer technologii napotyka ciągle formalne ograniczenia. Wiele ośrodków naukowych pracuje już nad problemami rozwiązanymi. Na skutek niedostatecznej współpracy międzynarodowej marnuje się czas i praca wielu ludzi. Nakładają się na to ograniczenia patentowe oraz interesy poszczególnych koncernów;

— każdej jednostce należy zapewnić dostęp do informacji dotyczące środowiska, w której posiadaniu jest władza publiczna. Ciągle spotykamy się z ograniczeniami w dostępie do informacji;

— niezbędne jest wykonywanie Ocen Oddziaływania na Środowisko (OOS). Każdą działalność inwestycyjną powinna poprzedzić analiza OOS, aby minimalizować niekorzystny wpływ na środowisko;

— trzeba zagwarantować udział obywateli w procesie podejmowania decyzji mogących pogorszyć warunki środowiskowe. Jest to postulat związany ściśle z rozwojem samorządności lokalnej. Skuteczność tego typu działań zależy przede wszystkim od stopnia społecznej świadomości ekologicznej;

— należy przyjąć zasadę odszkodowań dla ofiar zanieczyszczeń. Dotychczas zasada ta nie jest powszechnie stosowana. Wiąże się to z licznymi uwarunkowaniami formalnymi oraz nierealizowaniem konsekwentnie zasady, że zanieczyszczający ponosi wszelkie koszty zanieczyszczeń;

— promowane są wewnętrzpaństwowe systemy ekonomiczne pokrywania kosztów naprawy środowiska. Naprawa dokonanych już zniszczeń w środowisku wymaga bardzo poważnych nakładów. W Polsce wykreowano mechanizmy ekonomiczne pokrywania kosztów naprawy środowiska. Są to: Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Ekofundusz (dla obsługi ekokonwersji) oraz Bank Ochrony Środowiska.

## Podsumowanie

Rozwój zrównoważony nie jest ochroną środowiska w ujęciu tradycyjnym, jest to rozwój uwarunkowany przestrzenią ekologiczną, zakłada asynergię aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Jest bezpieczny, korzystny dla człowieka, dla środowiska i dla gospodarki. Jest również sposobem na życie, pewną formą etyki dającą nam możliwość wyboru form konsumpcji i produkcji. Nie jest on hamulcem postępu, ale może być jego stymulatorem. Dla przeciętnego konsumenta jest to „moda”, bo kojarzy ona produkt ekologiczny z czymś zdrowym i bezpiecznym.

Warunkiem realizacji zrównoważonego rozwoju jest aktywność każdego obywatela, dobrze wyedukowanego, dobrze zorganizowanego wychowanego w poszanowaniu tradycji, kultury i przyrody. Istotną rolę w edukacji społeczeństwa w tym zakresie odgrywać będzie rodzina, szkoła, jak również organizacje ekologiczne. Kształcenie w kierunku rozwoju zrównoważonego powinno obejmować wszystkie grupy wiekowe społeczeństwa, tylko taka kompleksowa edukacja daje w przyszłości szansę na wdrożenie w życie zasad zrównoważonego rozwoju.

Taką szansę zrozumienia daje program edukacyjny realizowany przez regionalne Centrum Edukacji Ekologicznej w Płocku we współpracy z Włocławskim Centrum Edukacji Ekologicznej „Region płocki, Kujaw i ziemi kutnowskiej regionem świadomych ekologicznie”. Głównymi celami projektu, seminariów i warsztatów było przekazanie społecznościom lokalnym i władzom gmin głównych założeń zrównoważonego rozwoju. Natomiast celami szczegółowymi było:

- zrozumienie zasady zrównoważonego rozwoju, wykształcenie wśród społeczeństwa prośrodowiskowych nawyków i odpowiedzialności za dobry stan środowiska,

- inicjowanie i wzmacnianie działań służących wdrażaniu rozwoju zrównoważonego ze szczególnym uwzględnieniem zmian klimatycznych, różnorodności biologicznej i racjonalnej gospodarki odpadami,

- ocena skutków działań związanych z wdrażaniem rozwoju zrównoważonego jako podstawa do prowadzenia aktywnej edukacji dla zrównoważonego rozwoju,

- poprawa stanu środowiska przyrodniczego,

- kształtowanie postaw społeczeństwa dla wdrażania rozwoju zrównoważonego, w tym zwiększenie odpowiedzialności za gospodarowanie odpadami i przeciwdziałanie zmianom klimatu i ochrony bioróżnorodności,

— kształtowanie roli szkoły jako „lokalnego centrum rozwoju zrównoważonego”,

— współpraca samorządu lokalnego i organizacji społecznych w obszarze wdrażania rozwoju zrównoważonego.

Projekt realizowany jest w wybranych gminach z terenu województwa kujawsko-pomorskiego (Baruchowo, Kowal, Włocławek, Dobrzyń nad Wisłą, Tłuchowo). Podczas warsztatów zauważono, że znajomość zagadnień związanych z rozwojem zrównoważonym, przysparza wiele trudności, a wręcz w wielu przypadkach prezentowane postawy świadczą o niewystarczającej znajomości tematu.

Rola gminy we wdrażaniu rozwoju zrównoważonego jest niepodważalna i niezwykle istotna, to dzięki działaniom oddolnym i zaangażowaniu społeczności lokalnych możliwe jest gospodarowanie w zgodzie z naturą. To dzięki udziałowi społeczeństwa możliwy jest rozwój gospodarczy i społeczny poszczególnych regionów, miast i wsi. To władze gmin wspólnie z udziałem społeczeństwa najlepiej znają realia regionów. W swoich działaniach uwzględniają również walory przyrodnicze, krajobrazowe i kulturowe, które w wielu wypadkach będą tym elementem, który przyciągnie turystów i zatrzyma młodych mieszkańców w gminie. Samorządy uzyskały narzędzia do realizacji polityki zrównoważonego rozwoju, jest nimi tworzenie strategii rozwoju, planowanie zagospodarowania przestrzennego, wydawanie decyzji lokalizacyjnych oraz pozwoleń na korzystanie z zasobów środowiska i wprowadzanie w nim zmian. Narzędzia te prowadzą do zrównoważenia procesów gospodarczych oraz rozwoju infrastruktury potrzebnej do ich realizacji. Samorządy są również odpowiedzialne za edukację, ochronę zdrowia, co daje możliwość równoważenia wymiarów społecznych i ekologicznych. Mają one również prawo do tworzenia własnych funduszy ekologicznych, które mogą stanowić podstawę finansowania rozwoju zrównoważonego. Społeczeństwo lokalne ma możliwość na swoim terenie zamieszkania — pracy, nauki i również posiada dobre warunki do wypoczynku, rekreacji czy turystyki.

Rolą projektów i programów edukacyjnych skierowanych do lokalnych społeczności jest przekazywanie wiedzy na temat rozwoju zrównoważonego, zmiana świadomości ekologicznej mieszkańców oraz budowanie zasad współpracy samorządów lokalnych, organizacji społecznych i mieszkańców. Najważniejszym zadaniem edukacyjnym jest uświadomienie ludziom konieczności myślenia, odpowiedzialności i decydowania w skali globalnej.

### Streszczenie

Rozwój zrównoważony jest to proces rozwoju mający na celu zaspokajanie potrzeb teraźniejszego i przyszłych pokoleń. Jest zjawiskiem rozpatrywanym zarówno w aspekcie ekologicznym, ekonomicznym i społecznym. Bardzo trudno sformułować i wybrać właściwe narzędzia oraz mierniki charakteryzujące ten rozwój. Wyróżniamy zarówno mierniki charakterystyczne dla nauk ekonomicznych, ale także mierniki oddające aspekt środowiskowy tego procesu. Bardzo ważnym zagadnieniem w rozwoju zrównoważonym jest jego realizacja w praktyce.

### Summary

Sustainable development is a process of development aimed at meeting the needs of present and future generations. Phenomenon is considered both in terms of ecological, economic and social issues. It is very difficult to formulate and select appropriate tools and measurements characterizing this development. There are characteristic for both measures of economic sciences, but also measures of environmental aspect of the casting process. A very important issue in sustainable development is its implementation in practice.

### Literatura

- Bojarski W., *Problemy rozwoju społecznego poszanowaniem dóbr przyrody*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- Borys T., *Wskaźniki ekorozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
- Burchard-Dziubińska M., *Wdrażanie koncepcji ekorozwoju przez polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, „Wdrażanie polityki ekorozwoju”, ESES i ZN Oddział Polski, Kraków 1994.
- Burchard-Dziubińska M., *Zrównoważony rozwój — naturalnie!*, „Przegląd Komunalny” 3 (222) 2010, Wydawnictwo Obrys.
- Dönhoff M. i in., *Weil sich das Land Anders muss, Ein Manifest Rowohl*, Reinbeck 1992.
- Kozłowski S., *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kozłowski S.,  *Społeczne wzorce zachowań promujące ekologiczny model konsumpcji*, „Człowiek i Przyroda”, nr 4, KUL, Lublin 1996.
- Kwieciński J., *Zrównoważony rozwój a programowanie rozwoju regionalnego*, Barometr zrównoważonego rozwoju 2008/2009, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2009.
- Osborn D., *Promowanie zrównoważonego rozwoju w Europie — rola Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego*, Barometr zrównoważonego rozwoju 2008/2009, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2009.
- Piontek B., *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sachs I., *Globalne problemy ekorozwoju*, „Wdrażanie polityki ekorozwojem”, mat. konf. Kraków 1995.
- Stappen 2006, s. 27–28, [www.wikipedia.org/wiki/zrównoważonyrozwoj.pl](http://www.wikipedia.org/wiki/zrównoważonyrozwoj.pl).

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, DzU. z 2001 r., nr 62, poz. 627.

[www.zb.eco.pl/inne/agenda/wstep](http://www.zb.eco.pl/inne/agenda/wstep)

<http://www.guardian.co.uk/environment/2008/sep/12/emissionstrading.carboncapturestore>

*Andrzej Potoczek*

(Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku)

## INNOWACYJNE PODEJŚCIE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ DO PROBLEMATYKI ZARZĄDZANIA ROZWOJEM JEDNOSTKI TERYTORIALNEJ

Słowa kluczowe: administracja; organizacja; zarządzanie; innowacja; kreatywność; samorząd terytorialny; konkurencyjność.

### INNOVATIVE APPROACH OF PUBLIC ADMINISTRATION TOWARDS THE ISSUES OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL ENTITIES

Key words: administration; organization; management, innovation, creativity, territorial self-government, competitiveness.

#### Innowacyjność jako cecha współczesnej administracji

W katalogu cech opisujących współczesną administrację ważne miejsce zajmuje kreatywność i innowacyjność jej działań. Są to ważne cechy ze społecznego punktu widzenia, jednak trudne do zrealizowania w strukturach aparatu administracji, gdzie współczesne doświadczenia wskazują na brak wystarczającej motywacji i konsekwencji działań w tym zakresie co powoduje, że nie wszystkie ogniwa systemu administracji publicznej są przekonane o tym, iż ich misją jest być aktywnym, wychodzić z inicjatywą a kreatywność i innowacyjność winny stanowić podstawową cechę działalności w szeroko pojętej sferze społecznej.

Kreatywność to umiejętność wykorzystania wiedzy z różnych dziedzin nauki i życia społecznego w kreowaniu nowych idei, podejmowaniu przedsięwzięć organizacyjnych czy tworzeniu rzeczy materialnych. To subiektywna ocena wartości i oryginalności działania jednostki lub grupy,

umieszczona w specyficznym kontekście<sup>1</sup>. Innowacja jest natomiast pojęciem w stosunku do kreatywności pokrewnym jako przełożenie kreatywności na język praktyczny. To świadoma próba wypracowania nowych, ulepszonych sposobów wykonywania pracy, dzięki której wskutek zmian organizacyjnych lub technologicznych następują korzystne zmiany ekonomiczne i społeczne<sup>2</sup>. Stymulują ją: konkurencja, wysokie wymagania jakościowe, praca zespołowa, komunikacja, współpraca, poparcie ze strony kierownictwa, jakość i charakter stosunków interpersonalnych<sup>3</sup>. Do jej najbardziej charakterystycznych cech należą: indywidualny charakter, specyficzna dlań strategia wdrażania, konstruktywny charakter, konkurencyjność<sup>4</sup>.

Relacje między kreatywnością a innowacją są bardzo ściśle, gdzie kreatywność to tworzenie pomysłów, a innowacja to wdrażanie owych pomysłów w praktyce. Od poziomu kreatywności i innowacji zależy w głównej mierze postęp organizacyjny, zarówno w instytucjach społecznych, jak i gospodarczych. U ich podstaw leży głęboka wiara w kreatywność jednostek, które stanowią główne źródło procesów innowacyjnych.

Być kreatywnym znaczy być twórczym, innowacyjnym. Człowiek tworzy to ten, który w działalności społecznej i organizacyjnej potrafi w sposób pełni świadomy uczestniczyć. Zdaje on sobie jednocześnie sprawę z tego, że skutki, jakie jego działalność może spowodować, okazać się mogą nieodwracalne.

Myślenie twórcze to zdolność do formułowania nowych koncepcji lub ich kombinacji, u podstaw których leżą funkcjonujące dotychczas rozwiązania. To proces, w ramach którego mamy do czynienia z kumulowaniem faktów, tworzeniem modelu i jego analizą, dojrzywaniem pomysłów, powstawaniem koncepcji rozwiązania oraz krytyczną oceną pomysłu<sup>5</sup>.

Szczególne znaczenie w podnoszeniu poziomu kreatywności w organizacjach o złożonej strukturze i szerokim zakresie działania, takich jak instytucje administracji publicznej, odgrywa praca w zespołach. Są one tworzone zwłaszcza w sytuacjach, gdy trzeba rozwiązać jakiś konkretny problem. Stanowią podstawową formę aktywności innowacyjnej, podstawę funkcjonowania i rozwoju organizacyjnego każdej instytucji publicznej.

Praca w zespołach jest również niezwykle skuteczną formą działania zapobiegającą zjawiskom destrukcji, która tkwi w działaniach nieracjonal-

---

<sup>1</sup> C.M. Ford, D.A. Gidia (red.), *Creative Action in Organizations — Ivory Tower Visions and Real World Voices*, Sage Publications, London 1995.

<sup>2</sup> M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>3</sup> Podobną opinię wyraża w swojej pracy: H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanymi firm*, PWN, Warszawa 1999.

<sup>4</sup> Za: M.A. West, *Rozwijanie...*, s. 19.

<sup>5</sup> Patrz: J. Stępień, *Socjologia pracy i zawodu*, Wyd. AR, Poznań 2001, s. 71.

nych lub podejmowanych bez należytego przygotowania merytorycznego. Pozwala wykorzystać nie tylko pomysły, idee i odkrycia, dzięki którym jednostki i grupy mogą skutecznie funkcjonować w określonych warunkach organizacyjnych, ale również zaakceptować wpływ innych osób i grup na funkcjonowanie instytucji. Istotne okazuje się także zaangażowanie, które w pracy zespołowej okazuje się jednym z podstawowych źródeł kreatywności. Do czynników wpływających na poziom procesów innowacyjnych w organizacjach zalicza się:

1. środowisko — liczba konkurencyjnych organizacji, mogących stanowić punkt odniesienia dla własnych sukcesów lub porażek; nabywcy indywidualni lub zbiorowi produktów lub usług określonego typu instytucji,
2. kulturę organizacji,
3. klimat organizacji,
4. strukturę organizacji,
4. strategię konkurencyjne,
5. środki do poprawy efektywności pracy,
6. planowanie pracy,
7. zróżnicowanie możliwości,
8. zarządzanie zasobami ludzkimi,
9. badania i rozwój.

Każdy proces innowacyjny wymaga optymalnych procedur wdrożeniowych oraz umiejętności zarządzania nimi. Jednakże zarządzanie nimi w przypadku struktur administracyjnych nie jest łatwe. Wymaga to nie tylko dobrej woli i znacznych kompetencji merytorycznych, ale przede wszystkim wiedzy z zakresu teorii organizacji, socjologii i psychologii zarządzania. Jak wskazują doświadczenia wynikłe z codziennej praktyki administracyjnej, poziom tego typu wiedzy kadry urzędniczej jest raczej niski.

Innowacje i innowacyjność są uznawane za jeden z najbardziej progresywnych czynników rozwoju i wzrostu społeczno-gospodarczego, w wymiarze terytorialnym, regionalnym i lokalnym.

Do czynników w sposób istotny wpływających na poziom procesów innowacyjnych w obrębie wspólnot samorządowych należą:

1. środowisko społeczne — jednostki, grupy, organizacje i instytucje lokalne, odbiorcy indywidualni i zbiorowi usług świadczonych przez ww. podmioty;
2. kultura lokalna — obejmuje stosunki międzyludzkie, procesy wewnątrzinstytucjonalne, inicjatywy modernizacyjne, system wartości i norm, zwyczaje i obyczaje;
3. stan organizacji samorządowych — wpływ społeczności lokalnej na poziom innowacyjności i jakość pracy organów samorządowych (współpraca, współuczestnictwo, komunikacja i in.);

4. struktura organizacji samorządowych — organizacje o strukturze „płaskiej”, zdecentralizowanej sprzyjają innowacyjności;

5. strategie konkurencyjne — istnienie alternatywnych propozycji rozwiązań przyczynia się do usprawnienia funkcjonowania instytucji i jej poszczególnych elementów składowych;

6. technologie — środki służące poprawie efektywności pracy;

7. zróżnicowanie możliwości — im bardziej zróżnicowane kadry samorządowe, tym większa szansa na kreatywność;

8. zarządzanie zasobami ludzkimi — usprawnienie procesu decyzyjnego, premiowanie kreatywności przez zarządzających i liderów lokalnych;

9. badania i rozwój — to najlepsze wskaźniki innowacyjności.

Innowacyjność jest również niezwykle ważnym czynnikiem kształtowania konkurencyjności w wymiarze terytorialnym. Jest to czynnik związany z różnorodnymi aspektami środowiska lokalnego w jego wymiarze społecznym i technologicznym. Wszechstronne wykorzystanie tego czynnika wymaga opracowania strategii rozwoju innowacji jako programu działań zmierzających do utworzenia nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych oraz wpisania się we współcześnie pojętą przestrzeń innowacyjną. Przyjęta a następnie wdrażana strategia innowacyjności ułatwi podnoszenie poziomu wiedzy lokalnego społeczeństwa. Działanie terytorialnego systemu innowacyjnego, będącego zbiorem wzajemnie powiązanych instytucji, sprzyjających procesom innowacyjności w sferze organizacji i technologii, wpłynie bezpośrednio na poziom konkurencyjności.

Podjęmowane na poziomie regionalnym i lokalnym działania powinny być włączane w system przedsięwzięć zmierzających do kształtowania polskiej przestrzeni innowacyjnej, a tym samym do podniesienia konkurencyjności regionów. Właściwie opracowane i wdrażane strategie rozwoju mogą w istotnym stopniu przyczynić się do osiągnięcia przez gminy i powiaty wysokiej konkurencyjności.

Jednym z obszarów aktywności w planowaniu strategicznym na poziomie regionalnym jest budowanie strategii innowacji stanowiącej dużą szansę na poprawę konkurencyjności, a także pozwalające na optymalne dostosowanie instrumentów wspierania rozwoju do potrzeb danego regionu oraz jego potencjału rozwojowego. Specyfika uwarunkowań związanych z budowaniem potencjału innowacyjnego wskazuje, że poziom regionalny jest najbardziej właściwy do budowania strategii proinnowacyjnych stosowanych do określonych warunków społecznych i gospodarczych.

Głównym celem strategii innowacyjności jest zwiększenie konkurencyjności regionów, w tym uświadomienie roli innowacji w rozwoju lokalnym, ulepszenie infrastruktury regionalnej oraz wzmocnienie zdolności asymilo-

wania nowych technologii organizacyjnych. Innowacyjność jest zatem podstawą konkurencyjności — takie jest jej zasadnicze przesłanie.

Celem budowania i wdrażania strategii innowacyjnych jest także tworzenie regionalnych systemów współpracy i absorpcji środków na poziomie gminy i regionu. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji otwierania się nowych możliwości finansowania rozwoju lokalnego i regionalnego m.in. w oparciu o unijne fundusze strukturalne. Należy więc tworzyć odpowiednią infrastrukturę zarówno w zakresie technicznych, organizacyjnych i finansowych możliwości wchłaniania innowacji, jak i wykorzystania kapitału ludzkiego do wspierania procesów rozwojowych. Realizacja strategii innowacyjnej musi być procesem ciągłym. Główną zaś wartością dodaną prac nad strategią jest nie sam dokument, lecz proces współpracy między wszystkimi zaangażowanymi w jej powstanie podmiotami. Dlatego też niezbędny jest ciągły dialog i zaangażowanie wszystkich liczących się lokalnych i regionalnych podmiotów społecznych, co pozwala na wzmocnienie presji na rzecz wdrażania strategii. Niezbędny jest również proces ciągłego monitoringu zachodzących zmian oraz elastycznego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia.

Zdolność do sprawnego działania, kreatywność, szybkość podejmowania decyzji, wyprzedzające działania w sferze zagospodarowania przestrzennego, właściwe planowanie rozwoju gospodarczego, marketing terytorialny, zarządzanie sferą usług, w tym wprowadzanie nowoczesnych i proefektywnościowych form zarządzania, to najbardziej pożądane cechy charakteryzujące ośrodki decyzyjne na poziomie lokalnym i regionalnym. Nic dziwnego, bowiem to władze lokalne i regionalne współdecydują o zewnętrznych korzyściach i kosztach działających firm, wpływają na uaktywnienie istniejącego potencjału rozwojowego, a także przyciągnięcie kapitału zewnętrznego. W narastającej presji konkurencyjnej, sprawność działania władz terytorialnych i jakość usług, których zorganizowanie leży w kompetencjach jednostek samorządu terytorialnego stają się coraz istotniejszym składnikiem tworzenia lokalnych i regionalnych przewag konkurencyjnych. Tym samym innowacyjne działania władz stają się istotnym elementem konkurencyjności regionu.

## Samorząd terytorialny w procesie budowania potencjału innowacyjnego w układzie lokalnym i regionalnym

Współczesny samorząd terytorialny stoi przed nowymi wyzwaniami, bowiem kreowanie warunków do trwałego dynamicznego i innowacyjnego rozwoju lokalnej i regionalnej gospodarki wymaga wypracowania optymalnych sposobów przewycięzania barier rozwoju już istniejących oraz minimalizowania niebezpieczeństwa ich wystąpienia w przyszłości.

Główne aspekty oceny potencjału innowacyjnego w administracji publicznej koncentrują się wokół zagadnień: doskonałości w świadczeniu usług, otwartości na zmiany, inspirowanie zmian, zarządzanie zmianą, umiejętności działania w istniejących realiach prawnych i regulacyjnych, umiejętności komunikowania się oraz osiągania celów. Wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania pozwoli na zbudowanie nowej jakości zarządzania organizacjami publicznymi. Rozpoznanie innowacyjnych metod zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym w bezpośredni sposób wpływają na podniesienie poziomu konkurencyjności oraz poprawia skuteczność osiągania celów polityki rozwoju. Istotnym elementem będzie także tworzenie sieci współpracy w zakresie innowacji, pomiędzy sektorem badawczo-rozwojowym, przedsiębiorstwami i innymi podmiotami na poziomie regionalnym i lokalnym, budowanie struktur wspierających sieć współpracy, organizowanie spotkań, seminariów, warsztatów, kampanii promocyjnych, cykli szkoleniowo-edukacyjnych, targów wiedzy. Ważnym elementem wspierania działań będzie kształtowanie i rozwój systemu komunikacji i wymiany informacji, w tym zbieranie danych i tworzenie ich baz, z zakresu w szczególności działań edukacyjnych i innych przedsięwzięć wspierających rozwój innowacji.

Należy też zwrócić uwagę na tworzenie mechanizmów i struktur sprzyjających działalności innowacyjnej, poprzez włączenie regionu w system monitorowania i prognozowania trendów rozwojowych w technologii, promowanie wzornictwa, promowanie innowacyjnych segmentów lokalnych, budowa i wsparcie parków technologicznych i przemysłowych.

Istotnym problemem związanym z kształtowaniem i wdrożeniem koncepcji regionalnego systemu innowacji jest skupienie się na dopasowaniu mechanizmów stymulujących innowacje do istniejących struktur, a nie na dostosowaniu struktur do oczekiwanych rezultatów. Tego typu podejście bardzo mocno ogranicza efektywność podejmowanych działań. Obserwowana niejednokrotnie niechęć niektórych podmiotów do współpracy, jest

czynnikiem negatywnym, który wynika zapewne z braku zaufania do innych partnerów oraz do prowadzonej przez samorząd województwa polityki innowacyjnej.

Stąd koniecznym wydaje się zwrócenie uwagi na niektóre działania i sfery aktywności administracji publicznej, jakie powinna ona podejmować w zakresie wspierania rozwoju innowacji oraz tworzenia warunków dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy:

- analiza i ocena elementów składowych kapitału intelektualnego w wymiarze lokalnym w ujęciu dynamicznym, społecznym i jakościowym;

- analiza stanu regionu w zakresie zasobów kapitału intelektualnego i możliwości rozwijania gospodarki opartej na wiedzy;

- inicjowanie i koordynowanie działań w zakresie wspierania rozwoju gospodarki opartej na wiedzy;

- systematyczne aktualizowanie dokumentów strategicznych wskazujących na kierunki i obszary rozwoju województwa w zakresie kształtowania potencjału innowacyjnego;

- tworzenie warunków dla współpracy różnych podmiotów (społecznych, gospodarczych, naukowych i innych) zaangażowanych w sposób pośredni i bezpośredni w budowę regionalnego systemu innowacji;

- udział w konstruowaniu postulowanego modelu kapitału intelektualnego, adekwatnego do potrzeb regionu oraz podmiotów społeczno-gospodarczych funkcjonujących na jego obszarze;

- określenie warunków organizacyjnych umożliwiających rozwijanie potencjału ludzkiego oraz niematerialnego jako czynników rozwoju gospodarki opartej na wiedzy;

- wskazywanie rozwiązań organizacyjnych, sposobów działania, stylów zarządzania czy kompetencji menedżerskich, które mogą być uznane za główne narzędzia oddziaływania w zakresie tworzenia warunków do rozwijania wiedzy, umiejętności, systematycznego doskonalenia, przekształcenia i utrwalania postaw indywidualnych i grupowych w celu zapewnienia zachowań elastycznych, adaptujących się do szybko zmieniającej się rzeczywistości, innowacyjnych, kreatywnych, cechujących się wspólnotowym klimatem organizacyjnym oraz dążeniem do rozwijania kapitału intelektualnego, ukształtowanego na zasadach szeroko pojmowanej kulturowej innowacyjności i przedsiębiorczości;

- kształtowanie i systematyczne rozwijanie nowoczesnej kultury organizacyjnej odpowiadającej wymogom organizacji uczącej się. Urząd jako organizacja publiczna posiadająca cechy organizacji uczącej się;

- tworzenie warunków do realizacji polityki innowacyjnej regionu, co wymaga współdziałania różnych grup interesu wraz ze skonstruowaniem i doborem odpowiednich instrumentów wsparcia.

W działaniach podejmowanych zwłaszcza przez samorząd województwa problematyka szeroko pojętej innowacyjności odgrywa bardzo istotną rolę i w związku z tym konieczne jest inicjowanie i prowadzenie systematycznych działań na rzecz wzmocnienia regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii oraz związanych z tym wdrożeń. Dlatego też w praktyce działań administracji publicznej powinno być widoczne odniesienie do innowacyjności oraz innowacji jako czynnika rozwoju, który należy traktować bardzo szeroko jako wsparcie a zarazem tworzenie warunków dla innowacyjnego zarządzania procesami społecznymi i gospodarczymi.

Kolejne zadanie administracji w tym zakresie to umożliwienie powszechnego dostępu do innowacji, utworzenie sieci informacji gospodarczej i naukowo-technicznej, promocja i wymiana dobrych praktyk, rozwój sieci instytucji wspierających transfer i rozwój innowacji.

Wydaje się, że działania administracji publicznej w omawianym zakresie powinny zmierzać do:

- stałego rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej,
- rozwijania, ukierunkowywania oraz wspierania organizacyjno-finansowego aktywności na rzecz doskonalenia zawodowego,
- eliminowania różnic wewnątrzregionalnych w zakresie poziomu kształcenia i doskonalenia zawodowego,
- przebudowy struktury oraz tworzenia pozytywnych cech kapitału społecznego,
- rozwijania i wzmocnienia kapitału intelektualnego,
- poszukania nowych rozwiązań dla powiązania sektora nauki i gospodarki,
- wspierania innowacji,
- kreowania postaw proinnowacyjnych,
- inwestowania w edukację i naukę, w tym miejscu można przytoczyć za dokumentem Polska 2030 — „jeżeli chcemy zbierać innowacje musimy zasiać wiedzę”,
- tworzenia warunków dla współpracy ośrodków naukowo-dydaktycznych oraz ich współpracy ze sferą gospodarczą w postaci innowacyjnych rozwiązań,
- realizowania zadań związanych z odnowioną Strategią Lizbońską,
- informatyzacji oraz modernizacji i doskonalenia funkcjonowania administracji, zwłaszcza w zakresie zarządzania rozwojem,
- budowania systemu szerokopasmowych systemów informatycznych,
- przeciwdziałania tendencjom „wiejskiej marginalizacji” jako zjawisku zidentyfikowanemu przez program ESPON dla większości polskiego terytorium w perspektywie 2030,
- przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu,

- kształtowania kapitału intelektualnego, gdyż jest to nieodzowny element aktywizacji regionu,
- działania na rzecz wzmocnienia kapitału społecznego w województwie poprzez różnorodne formy współpracy ze środowiskami społecznymi, zawodowymi przedsiębiorcami oraz nauką — tutaj należy kierować się przesłaniem „od kapitału przetrwania do kapitału rozwoju”,
- wspierania inicjatyw kreowania regionalnych liderów innowacji,
- wspierania ekonomicznych warunków rozwoju i poszukiwań innowacyjnych w przedsiębiorstwach,
- doskonalenia systemu edukacji na poziomie podstawowym, gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym,
- działania na rzecz właściwego ukształtowania systemu szkolnictwa zawodowego,
- stworzenia warunków organizacyjnych oraz merytorycznych i metodologicznych dla kształcenia i doskonalenia zawodowego kadry nauczycielskiej,
- współdziałania w procesie kształtowania odpowiadającej potrzebom regionu struktury kształcenia na poziomie wyższym,
- rozwijania proinnowacyjnej działalności władz publicznych, a także rozwój społeczeństwa, innowacyjnego, wspieranie proinnowacyjnego systemu edukacji, a także kształcenia i doskonalenia zawodowego,
- realizacji założeń strategii innowacji oraz podjęcie wysiłku stworzenia platformy współdziałania podmiotów społecznych, gospodarczych, naukowo-badawczych oraz samorządowych w zakresie kształtowania przestrzeni innowacyjnej regionu,
- kreowania postaw proinnowacyjnych, wymiana doświadczeń, inspirowanie transferu rozwiązań innowacyjnych, a także wypracowanie nowych metod zarządzania publicznego z wykorzystaniem nowoczesnych technik przepływu informacji,
- popularyzowania i koordynowania działań na rzecz budowania potencjału innowacyjnego regionu,
- rozpoczęcia budowy platformy wymiany doświadczeń pomiędzy podmiotami zajmującymi się przedsięwzięciami innowacyjnymi,
- stworzenia podstaw dla rozwoju systemu transferu wiedzy i innowacji z ośrodków naukowo-badawczych do podmiotów gospodarczych,
- tworzenia warunków dla funkcjonowania podmiotów zajmujących się problematyką innowacji i wdrożeń,
- inicjowania, koordynowania lub prowadzenia działań szkoleniowo-doradczych na rzecz rozwoju potencjału innowacyjnego i rozwijania oraz wzbogacania zasobów kapitału intelektualnego,

- tworzenia systemu doradztwa dla podmiotów zainteresowanych wykorzystaniem technologii informacyjno-telekomunikacyjnych,
- przygotowania założeń projektów i opracowywania wniosków do krajowych programów operacyjnych w zakresie systemu innowacyjnego,
- inicjowania badań i analiz w zakresie aktualizacji strategii innowacji oraz przygotowanie założeń procesu budowy i rozwoju społeczeństwa informacyjnego,
- kreowania systemu lokalnych liderów innowacyjności,
- promowania działań mających na celu rozwój wiedzy i umiejętności, kształtowanie postaw proinnowacyjnych, aktywizacja środowisk społecznych i zawodowych na rzecz budowy i wykorzystania potencjału innowacyjnego, poprawy jakości i efektywności działań administracji i usprawnienia systemu zarządzania rozwojem województwa,
- kształtowania postaw proinnowacyjnych, pracowników administracji, samorządowców, środowiska lokalnego,
- doskonalenia i usprawniania systemu zarządzania publicznego,
- aktywizowania środowisk społeczno-zawodowych w dziedzinie innowacyjności.

### Kreowanie polityki innowacyjnej jednostki terytorialnej

Realizacja omówionych przedsięwzięć będzie równoznaczna z kreowaniem polityki innowacyjnej jako jednego z czynników poprawy konkurencyjności jednostki terytorialnej. Znaczenie tej polityki wynika z roli, jaką innowacje technologiczne i organizacyjne odgrywają we wzroście gospodarczym i przemianach społecznych. Polityka innowacyjna powinna być rozumiana jako jedna z polityk samorządu województwa, która obejmuje m.in.:

- wzmacnianie powiązań w regionalnym systemie innowacji,
- kształtowanie i rozbudowywanie zdolności do wprowadzania innowacji, zarówno w dziedzinie techniki, technologii, jak i organizacji oraz edukacji,
- optymalne wykorzystanie innowacji jako podstawowego czynnika wzrostu społeczno-gospodarczego oraz zwiększającego liczbę trwałych miejsc pracy,
- dokonywanie strukturalnych zmian technicznych, technologicznych i jakościowych w sferze gospodarczej

— wykorzystanie współpracy partnerów społeczno-gospodarczych w regionie.

Cel i instrumenty tak pojmowanej polityki innowacyjnej obejmują rozwój regionalnego systemu innowacji obejmującego system instytucji, działań, umiejętności i zachęt do innowacyjnego działania. Ponadto chodzi o wprowadzanie innowacji, zwiększających konkurencyjność gospodarki i polepszających jakość życia mieszkańców z jednoczesnym przekształcaniem systemu badawczo-rozwojowego zorientowanego na potrzeby regionu i rozwijanie w nim gospodarki opartej na wiedzy i kapitale społecznym oraz intelektualnym.

Kolejna sprawa to zwiększanie wzajemnych powiązań pomiędzy nauką, techniką, rynkiem, administracją, organizacjami pozarządowymi, oraz edukacją.

Tak sformułowane cele polityki innowacyjnej wymagają wykorzystywania odpowiednich środków i instrumentów z różnych obszarów, takich jak:

- edukacja i kształcenie na różnych poziomach,
- rozwój nauki poprzez granty, programy badawcze itp.,
- rozbudowa infrastruktury wspomagającej działalność innowacyjną: parki technologiczne, sieć pomocy technicznej i technologicznej dla małych i średnich przedsiębiorstw, centra innowacji i transferu technologii,
  - informacja: ośrodki i sieci informacyjne, biblioteki,
  - specjalistyczne usługi doradcze dla MSP,
  - finanse: pożyczki, ulgi podatkowe, gwarancje kredytowe, czy wypracowany w przyszłości system finansowania innowacji.

Dzięki temu możliwe będzie wypracowanie dobrego klimatu dla innowacji oraz wykreowanie długofalowej strategii rozwoju nauki, techniki i rozwiązań organizacyjnych istotnych z punktu widzenia specyfiki regionu. Wykorzystanie każdego z tych sposobów wymaga określonych działań ze strony administracji publicznej kierującej się przekonaniem, że podstawową metodą przeciwdziałania realnemu spadkowi nakładów na badania i rozwój jest aktywizacja działalności badawczej i innowacyjnej przedsiębiorstw. Regionalna polityka innowacyjna powinna być konsekwentna, ale także być zróżnicowana terytorialnie. Chodzi tu przede wszystkim o aktywną, sprzyjającą innowacjom, rolę i politykę władz i samorządów na szczeblu wojewódzkim i lokalnym. Będzie to służyć zmniejszaniu terytorialnych dysproporcji w potencjale badawczo-rozwojowym oraz tworzeniu efektywnego regionalnego systemu innowacji.

Polityka innowacyjna aby była skuteczna powinna być:

- koordynowana w skali regionu przez sprawnie działający ośrodek wojewódzkiej administracji samorządowej. Rolę taką może w przyszłości

pełnić planowane do utworzenia w ramach projektu systemowego POKL Centrum Zarządzania Regionalnym Systemem Innowacji,

— korelowana, w kontekście ścisłych i dających realne efekty powiązań pomiędzy nauką i gospodarką w postaci nowych wdrożeń oraz w formie nowych produktów czy procesów technologicznych,

— kompleksowa, obejmująca całość proinnowacyjnych przedsięwzięć poprzez łączenie różnych polityk naukowo-technicznych (np. polityki na rzecz branż wysokiej techniki, transferu techniki w szerokim znaczeniu, B+R i innowacji w prywatnych małych i średnich przedsiębiorstwach. Z kolei instrumenty tej polityki powinny być bardziej niż dotąd zróżnicowane, a zatem nie tylko fiskalne, ale obejmujące szerszy zakres narzędzi finansowych oraz przedsięwzięcia organizatorskie, szkoleniowe itp.,

— kompatybilna z polityką społeczno-ekonomiczną i gospodarczą regionu, co powinno przejawiać się w równoległym przygotowywaniu stosownych dokumentów programowych,

— koherentna z krajową i unijną polityką na rzecz badań i rozwoju naukowo-technicznego oraz wdrożeń. Na tym tle można sformułować wiodące kierunki polityki innowacyjnej w regionie:

1. Wspieranie rozbudowy potencjału badawczo-rozwojowego w przedsiębiorstwach, korporacjach itp. podmiotach ekonomicznych, zwłaszcza w dziedzinach preferowanych.

2. Stymulowanie innowacji w istniejących małych i średnich przedsiębiorstwach, w szczególności prywatnych.

3. Promowanie powstawania nowych firm opartych na wysokiej technice.

4. Działania na rzecz zwiększania wysiłku badawczo-rozwojowego w ramach wspierania bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

5. Wspieranie powstawania i rozwoju organizacji działających na styku: nauka–gospodarka–administracja, które mogą stworzyć, tworzą infrastrukturę rozwoju i transferu rozwiązań naukowo-technicznych i organizacyjnych. Dzięki temu ukształtują się pożądane powiązania między wszystkimi aktorami na scenie innowacji w regionie co sprzyjać będzie kształtowaniu się zintegrowanego zespołu, sprawnie funkcjonujących podmiotów na rzecz i wzrostu poziomu innowacyjności regionu<sup>6</sup>.

Wspieranie innowacyjności staje się zatem jednym z ważniejszych celów polityki publicznej w skali regionu. Zadaniem polityki innowacyjnej jest wzmacnianie potencjału nauki oraz współpracy sektora nauki z gospodarką i wsparcie rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Z kolei jej celem jest wspieranie innowacyjności gospodarki poprzez pomoc we wprowadzaniu

---

<sup>6</sup> Por. A.H. Jasiński, *Jaka polityka innowacyjna w okresie transformacji*, Sprawy Nauki, Biuletyn Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Wyd. 2004/2 – [www.sprawynauki.waw.pl](http://www.sprawynauki.waw.pl)

nowych produktów, usług, procesów technologicznych czy technik zarządzania. Głównym podmiotem jej oddziaływania są przedsiębiorstwa oraz organizacje publiczne. Wyzwania dla polityki innowacyjnej w regionie wynikają z uwarunkowań rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz wspierającego ten proces kapitału intelektualnego. Stąd istotne znaczenie procesu przygotowania a następnie wykorzystania kadr dla nowoczesnej gospodarki.

### Urząd jako nowoczesna organizacja w procesie wdrażania innowacji

Realizacja zadań w tym zakresie spoczywa w głównej mierze na administracji publicznej, a zwłaszcza na tworzących jej trzon urzędach, z których każdy stanowi swoistą organizację publiczną, która w celu podjęcia się spoczywającej na niej misji powinna spełniać wymogi nowoczesnej organizacji zaangażowanej we współczesne procesy zarządzania.

Cechują się one narastającą dynamiką oraz koniecznością systemowego i kompleksowego analizowania otoczenia, a także koniecznością doskonalenia działania wszelkich organizacji oraz dokonywanie stosownych zmian. Wynika stąd potrzeba systematycznego uczenia się współczesnej organizacji, co staje się podstawową przesłanką długofalowego i efektywnego działania.

Ucząca się organizacja w optymalny sposób zaspokaja potrzeby klientów, dobrze rozumie istotę czynników wpływających na poziom konkurencyjności i dostosowuje się do zmian otoczenia i podnosi swoją zdolność innowacyjną. Organizacja chcąc odnosić sukcesy musi dokonywać zmian w swojej strukturze i działalności, a zmiany zachodzące w otoczeniu powinna traktować nie jako zagrożenie lecz jako sposobność do nowego, lepszego działania. Konieczne staje się zatem zarządzanie zmianami, co oznacza wprowadzenie ich w sposób przemyślany i zorganizowany w celu osiągnięcia pożądanego stopnia efektywności.

Proces wprowadzania zmian jest zjawiskiem wywołującym niepokój i niepewność oraz kształtującym różne rodzaje zachowań wobec rozwiązywanych problemów. Dlatego też inżynieria wprowadzania zmian nie może się ograniczać tylko do sfery techniczno-organizacyjnej, lecz musi sięgać aspektów społecznych i roli czynnika ludzkiego w organizacji.

Proces wprowadzania zmian w organizacji powinien być rozumiany jako wiedza i umiejętność praktyczna w zakresie sterowania, projektowania

i stosowania zmian w sposób uwzględniający aspekty społeczne oraz efekty dla organizacji<sup>7</sup>.

Tworzy się zatem model organizacji inteligentnej, sprzyjający twórczemu uczeniu się, kreowaniu innowacji oraz rozwijaniu wewnętrznej przedsiębiorczości oraz przeciwdziałaniu stagnacji. Ważną staje się tutaj możliwość elastycznego wprowadzania rozwiązań, ograniczenia niepewności i optymalnego wykorzystywania informacji oraz doświadczeń.

Taka inteligentna organizacja powinna się cechować następującymi atrybutami<sup>8</sup>:

- zaangażowanie się w wizję oraz misję powierzonych działań,
- efektywność i ukierunkowanie na określenie właściwych działań,
- budowanie potencjału przyswajania wiedzy,
- usprawnienie działań,
- wielofunkcyjne role zakładające współpracę z innymi organizacjami,
- skierowanie na wyniki,
- strategiczne myślenie,
- tworzenie warunków dla poprawy jakości i skuteczności działania,
- ciągle poszukiwanie i uczenie się.

Należy też podkreślić, że organizacja staje się w pełni organizacją uczącą się, jeśli<sup>9</sup>:

- uczy się rozwijać coraz lepsze produkty,
- uczy się doskonalić procesy,
- uczy się rozpowszechniać nowe idee, procesy i procedury,
- uczy się powiększać wiedzę, mechanizmy jej nabywania i rozpowszechniania,
- traktuje każdą działalność jako okazję do uczenia się,
- jest wrażliwa na zjawiska wewnętrzne,
- jest w pełni otwarta na otoczenie.

Modyfikowanie zasad i sposobów funkcjonowania organizacji wymaga perspektywicznego, a zarazem twórczego myślenia. Wiąże się to ze zdobywaniem wiedzy i umiejętności, kształtowaniem postaw i stylu działania.

W odniesieniu do organizacji publicznych pozostaje ten proces w bezpośrednim związku z otoczeniem społecznym, realizowaniem na jego rzecz określonych zadań, a także tworzenia optymalnych struktur organizacyjnych.

---

<sup>7</sup> H. Steimann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998, s. 302.

<sup>8</sup> R.T. Roosevelt, *Zróżnicowanie a organizacje przyszłości*, [w:] *Organizacje przyszłości*, pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 379.

<sup>9</sup> M. Bartnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 1998, s. 111.

W perspektywie, jednostki i instytucje administracji publicznej muszą odpowiadać standardom nowoczesnej organizacji, zarówno w zakresie planowania pracy, budowy struktur wewnętrznych oraz kształtowania relacji z otoczeniem. Ważna staje się także racjonalność rzeczowa i metodologiczna w działaniach organizacji.

Racjonalność ta powinna cechować osoby odpowiedzialne w strukturach publicznych za proces zarządzania, określanie celów oraz środków i sposobów realizacji zadań.

W szczególny sposób odnosi się to do pracowników administracji jako menedżerów publicznych, którzy powinni w pełni świadomie oraz systematycznie przewyżczać istniejące utrudnienia i działać na rzecz podnoszenia skuteczności organizacji w kreowaniu polityki innowacyjnej.

Do najważniejszych wyzwań w tym zakresie należy zaliczyć<sup>10</sup>:

- dokonywanie zmian w organizacjach publicznych, które powinny uwzględniać doskonalenie w systemie komunikowania się z otoczeniem,
- optymalny pomiar rezultatów pracy menedżerów publicznych,
- powiązanie efektywności ekonomicznej z celami i wartościami organizacji publicznych,
- stworzenie prawidłowych relacji między sferą prawno-organizacyjną i społeczną a sferą zarządzania publicznego,
- kształtowanie i wdrażanie zasad zarządzania publicznego w kontekście jego społecznych uwarunkowań i potrzeb wynikających z wdrażania regionalnego systemu innowacji.

Istotne staje się tutaj spojrzenie na menedżera publicznego swego agenta zmiany, co jest związane z inicjowaniem ciągłego procesu przeobrażeń w organizacjach publicznych, będącego odpowiedzią na zmiany i oczekiwania zachodzące w ich otoczeniu.

Charakter współczesnych organizacji publicznych, jakimi są urzędy administracji generuje występowanie w nich specyficznych wartości i przesądza o charakterze relacji z otoczeniem. Stąd konieczność rozwiązywania różnorodnych problemów związanych z wpływem otoczenia poprzez wdrożenie polityk działania, procedur i planów<sup>11</sup>.

Z punktu widzenia zadań realizowanych na rzecz kreowania i wdrażania polityki innowacyjnej ważną rolę odgrywa w organizacjach publicznych zarządzanie strategiczne — obejmuje opracowywanie strategii organizacji, jej implementację, kontrolę oraz zarządzanie zmianą strategiczną, które obejmuje między innymi<sup>12</sup>:

---

<sup>10</sup> B. K o Ź u c h, *Zarządzanie strategiczne w organizacjach publicznych*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym*, pod red. B. K o Ź u c h, Białystok 2003, s. 37–38.

<sup>11</sup> Tamże, s. 31.

<sup>12</sup> J.M. B r y s o n, *Strategic Planing for Public & Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996, s. 21–37.

1. Zainicjowanie i uzgodnienie procesu planowania strategicznego.
2. Identyfikację czynników mobilizujących do działania oraz wykonywania powierzonych zadań.
3. Precyzowanie misji organizacji i preferowanych wartości.
4. Przeprowadzenie analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji.
5. Identyfikowanie celów strategicznych, czyli takich, które wpływają na zmiany misji, wartości, poziomu i charakteru produktów i usług, a także stosowanych instrumentów działania.
6. Formułowanie strategii, które jest logicznym następstwem wcześniejszych pięciu etapów omawianego cyklu.
7. Przyjęcie strategii do wdrożenia.
8. Wyznaczenie skutecznej wizji organizacji z punktu widzenia stawianych wyzwań i wymagań.

Rozwój koncepcji oraz form strategicznego myślenia i działania, uwzględnianie specyfiki i zmienności otoczenia sprzyjać będzie doskonaleniu funkcjonowania organizacji publicznych, a także procesu strategicznego zarządzania realizowanego przy pomocy tych organizacji. Konieczne jest jednak wypracowanie specyficznej dla tego typu organizacji metodologii postępowania, biorącej pod uwagę charakter relacji z otoczeniem, a także potrzeby racjonalności działań w zakresie systematycznego udziału w kształtowaniu polityki innowacyjnej w jej kontekście organizacyjnym, społecznym i politycznym.

### Streszczenie

Wśród cech współczesnej administracji innowacyjność oraz kreatywność to czynniki w istotny sposób wpływające na poziom sprawności i jakości jej działania, a także posiadające duże znaczenie dla procesu zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej. Jest to związane z działaniem terytorialnego systemu innowacyjnego, będącego zbiorem wzajemnie powiązanych instytucji, sprzyjających procesom innowacyjności w sferze organizacji i technologii, a także wpływającym bezpośrednio na poziom konkurencyjności na poziomie lokalnym i regionalnym. Warunkiem skuteczności w tym zakresie jest strategia innowacji jako efekt aktywności administracji publicznej. Powinna ona też podejmować przedsięwzięcia w zakresie kreowania rozwoju innowacji oraz tworzenia warunków dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Wiąże się to z kreowaniem polityki innowacyjnej jako jednego z czynników poprawy konkurencyjności jednostki terytorialnej. Wymaga to aktywnej i sprzyjającej innowacjom roli oraz polityki władz samorządowych na szczeblu wojewódzkim i lokalnym.

Realizacja związanych z tym zadań spoczywa w głównej mierze na administracji publicznej, a zwłaszcza na tworzących jej trzon urzędach, z których każdy stanowi swoistą organizację publiczną, która w celu podjęcia się spoczywającej na niej misji powinna spełniać wymogi nowoczesnej organizacji zaangażowanej we współczesne procesy zarządzania. Dlatego też w perspektywie, jednostki i instytucje administracji publicznej muszą odpowiadać standardom nowoczesnej organizacji, zarówno w zakresie planowania pracy, budowy struktur wewnętrznych oraz kształtowania relacji z otoczeniem. Istotny jest także rozwój koncep-

cji oraz form strategicznego myślenia i działania oraz uwzględnianie specyfiki i zmienności otoczenia, co będzie sprzyjać doskonaleniu funkcjonowania organizacji publicznych jakimi są urzędy, a także wspieraniu procesu strategicznego zarządzania realizowanego przy pomocy tych organizacji.

### Summary

Amongst characteristics of the contemporary public administration one should distinguish the innovation and the creativity as factors in the significant way influencing the level of the efficiency and qualities of its actions as well as having the great significance for the management process with development of the regional unit. It is associated with action of the territorial innovation system, being a set of institutions one another tied together, supporting innovation processes in the sphere of the organization and the technology, as well as affecting the level of the competitiveness directly on the local and regional level. The condition of effectiveness in this respect is the strategy of innovation as the effect of activities of administration. It should also undertake projects in the scope of creating the development of innovation and creating conditions for the development of the knowledge-based economy. It is connected with creating the innovative policy as one of factors of the improvement of competitiveness of the regional unit. It requires active and supporting innovations, the role and the politics of authorities and selfgovernment at the regional and local level.

Implementation of this tasks falls mainly on public administration, especially on offices forming its core, each of which represents a kind of public organisation, which in order to the mission resting on it, should meet the requirements of modern organisations involved in contemporary management processes. Therefore, in perspective, individuals and public institutions must comply with the standards of modern organizations, both in terms of work planning, construction of internal structures and shaping relations with the environment. What seems to be important is the development of concepts and forms of strategic thinking and actions, and taking into account the specificity and variability of the environment which will encourage the improvement of the functioning of public organisations such as government offices, and supporting the strategic management process implemented by these organisations.

### Literatura

- Bartnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 1998.
- Bryson J.M., *Strategic Planning for Public & Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996.
- Ford C.M., Gidia D.A. (red.), *Creative Action in Organizations — Ivory Tower Visions and Real World Voices*, Sage Publications, London 1995.
- Jasiński A.H., *Jaka polityka innowacyjna w okresie transformacji*, Sprawy Nauki, Biuletyn Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Wyd. 2004/2 — [www.sprawynauki.waw.pl](http://www.sprawynauki.waw.pl)
- Kożuch B., *Zarządzanie strategiczne w organizacjach publicznych*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym*, pod red. B. Kożuch, Białystok 2003.
- Roosevell T.R., *Zróznicowanie a organizacje przyszłości*, [w:] *Organizacje przyszłości*, pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

Stępień J., *Socjologia pracy i zawodu*, Wyd. AR, Poznań 2001.

Steimann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998.

West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.

*Henryk Stępień*

(Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku)

## DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA W SAMORZĄDZIE TERYTORIALNYM

Słowa kluczowe: wolność gospodarcza; zasada racjonalnego gospodarowania; przedsiębiorstwo użyteczności publicznej; samodzielność ekonomiczna przedsiębiorstwa; komunalna osoba prawna; mienie komunalne; samorządowy zakład budżetowy.

### ECONOMIC ACTIVITY IN SELF-GOVERNEMENT

Key words: economic freedom; the rule of rational management; public services; the economic independence of enterprise; municipal corporation; communal corporate body; the self-governmental budgetary establishment.

### Wstęp

Istota i zakres działalności gospodarczej w samorządzie terytorialnym ewoluowały począwszy od powołania samorządu gminnego. Pierwotny tekst ustawy dopuszczał działalność gospodarczą gmin w sferze zadań o charakterze użyteczności publicznej, a także gdy wymagały tego potrzeby społeczne w dziedzinach poza sferą użyteczności publicznej. Wobec faktu, że termin „potrzeby społeczne” w praktyce interpretowano bardzo szeroko, w nowej wersji ustawy o samorządzie terytorialnym z 6 listopada 1993 r., ograniczono zakres prowadzenia działalności gospodarczej przez gminy wyłącznie do sfery użyteczności publicznej.

Nowe podejście do tych problemów przyniosła ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej. Powiązano w niej działalność gospodarczą gmin z istotą gospodarki komunalnej oraz określono przypadki, kiedy gmina mogła prowadzić taką działalność poza sferą użyteczności publicznej.

Powołanie nowych struktur samorządowych od 1 stycznia 1999 r. przyniosło z kolei określenie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez powiat i województwo (w ustawach ustrojowych).

Wreszcie nowym impulsem do rozszerzania zakresu działalności gospodarczej, szczególnie dla gmin, stała się ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z 19 grudnia 2008 r. Jej pierwsza wersja z 28 lipca 2005 r. była niedoskonała i nie doprowadziła do żadnych zmian w poziomie aktywności gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie aktualnych możliwości i form organizacyjnych prowadzenia działalności gospodarczej przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce.

W pracy wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu, głównie z zakresu prawa gospodarczego oraz finansów publicznych.

## Pojęcie działalności gospodarczej

Początków regulacji zasad wykonywania działalności gospodarczej należy szukać w okresie międzywojennym, kiedy to na podstawie Rozporządzenia Prezydenta RP z 7 czerwca 1927 r. uchwalono tzw. Prawo przemysłowe. To pierwsze w Polsce prawo działalności gospodarczej, wprowadzające zasadę wolności gospodarczej, nie pasowało do realiów centralnej gospodarki planowej, dlatego w PRL było systematycznie ograniczane i ostatecznie uchylone w latach 70. XX w. Nowa ustawa, przywracająca zasady wolności gospodarczej i równości podmiotów wobec prawa, uchwalona została w 1988 r. za rządów premiera M. Rakowskiego<sup>1</sup>.

W czasie transformacji ustrojowej prawo to obowiązywało aż 11 lat i zastąpione zostało nową ustawą — Prawo działalności gospodarczej<sup>2</sup>. Ocena tej ustawy jest negatywna.

Dopiero uchwalenie ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, pozwoliło odblokować wiele niewykorzystanych szans krępujących działalność gospodarczą w Polsce. Najważniejsze zmiany, które wprowadzono tą ustawą są następujące:

— umocnienie zasady „wolności gospodarczej” przyjętej wcześniej w Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 r. (art. 20). Polega ona głównie na realizowaniu zasady samodzielnego decydowania o podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej,

— wprowadzenie nowych zasad współpracy na linii: władza publiczna–przedsiębiorcy, poprzez obowiązek wspierania przedsiębiorczości i ter-

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 23.12.1988 r. o działalności gospodarczej (Dz.U. nr 41, poz. 324).

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 19.11.1999 r. — Prawo działalności gospodarczej (Dz.U. nr 101, poz. 1178).

minowego załatwiania spraw przedsiębiorców, ustalenie form pomocy publicznej, współdziałanie z organizacjami przedsiębiorców itp.,

- upraszczanie procedury rejestracji działalności gospodarczej,
- ustanowienie ogólnych zasad kontroli u przedsiębiorcy.

Biorąc pod uwagę cel niniejszego opracowania istotne jest sformułowanie w ustawie pojęcia działalności gospodarczej. Art. 2 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej stanowi, że „działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły”. Analizując prezentowaną definicję prawną działalności gospodarczej, należy podkreślić jej specyficzne cechy, czyli:

- zawodowy, profesjonalny charakter,
- podległość określonym regułom ekonomicznym,
- zorganizowany charakter,
- ciągła obecność na rynku (nie jest to działalność jednorazowa).

### Zadania samorządów wynikające z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej

Do szczegółowych zadań organów należy:

1. wydawanie, odmowa wydania i cofanie zezwoleń i koncesji na podstawie odrębnych ustaw. Nadto jako zadania zlecone — prowadzenie ewidencji działalności gospodarczej,

2. kontrola przestrzegania przepisów prawa przez przedsiębiorców stosownie do treści art. 78. Przepisy tego artykułu zobowiązują wójta, burmistrza czy prezydenta miasta, by niezwłocznie zawiadamiał właściwe organy administracji rządowej lub samorządowej w razie:

- powzięcia wiadomości o wykonywaniu działalności gospodarczej niezgodne z przepisami ustawy,
- stwierdzenia zagrożenia życia, zdrowia lub powstania szkód majątkowych znacznych rozmiarów,
- naruszenia środowiska w wyniku wykonywania tej działalności.

W szczególnych przypadkach, przy braku możliwości zawiadomienia właściwych organów, wójt (burmistrz, prezydent miasta) może nakazać, w drodze decyzji, wstrzymanie wykonywania działalności gospodarczej (na czas niezbędny, nie dłuższy niż 3 dni).

Do szczegółowych zadań powiatów i województw należy wydawanie, odmowa wydania lub cofanie zezwoleń i koncesji na podstawie odrębnych ustaw — są to także zadania zlecone z zakresu administracji rządowej.

### Pojecie sfery użyteczności publicznej

Aktywność gospodarcza samorządów realizuje się w praktyce w dwóch sferach, tj. w sferze użyteczności publicznej oraz poza tą sferą. Dyskusyjne jest kwalifikowanie działań do kategorii użyteczności publicznej. Przyjmuje się, że zadania realizowane przez poszczególne szczeble samorządu jako tzw. zadania własne to działalność w sferze użyteczności publicznej. Działalność ta charakteryzuje się następującymi cechami:

- jej przedmiotem jest zaspokajanie potrzeb podstawowych i powszechnie odczuwalnych,
- ma charakter usługowy,
- występuje na nią ciągle zapotrzebowanie,
- jest wysoce kapitałochłonna i posiada wysoki udział kosztów stałych w całości kosztów,
- wolno następuje postęp techniczny,
- usługi realizowane są najczęściej w kosztach własnych (działalność non profit).

Jako przykłady usług realizowanych w sferze użyteczności publicznej można podać: usługi transportu zbiorowego, zaopatrzenie w wodę i usługi kanalizacyjne, zaopatrzenie w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz, utrzymanie zieleni itp.

Zadania w sferze użyteczności publicznej mogą prowadzić zakłady budżetowe lub spółki prawa handlowego. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że dotyczy to tylko spółek kapitałowych a właściwie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Powstaje pytanie: czy działalność samorządów w sferze użyteczności publicznej jest działalnością gospodarczą? Odpowiedź brzmi tak, co wynika również z orzecznictwa Sądu Najwyższego.

## Prowadzenie gospodarki komunalnej

Zgodnie z przepisami ustawy o gospodarce komunalnej, tego typu gospodarka obejmuje w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych<sup>3</sup>.

Samorządy prowadzą gospodarkę komunalną w formie samorządowego zakładu budżetowego lub spółek prawa handlowego. Decyzje w tym zakresie podejmuje rada gminy, powiat lub sejmik wojewódzki. Nowa ustawa o finansach publicznych ograniczyła zakres prowadzenia gospodarki komunalnej w formie samorządowego zakładu budżetowego do następujących dziedzin:

- gospodarki mieszkaniowej i gospodarowania lokalami użytkowymi,
- dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz,
- lokalnego transportu zbiorowego,
- targowisk i hal targowych,
- zieleni gminnej i zadrzewień,
- kultury fizycznej i sportu, w tym utrzymywania terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych,
- utrzymywania egzotycznych i krajowych zwierząt,
- utrzymywania cmentarzy<sup>4</sup>.

### Pojęcie mienia komunalnego

Ogólne pojęcie mienia zawarte jest w Kodeksie cywilnym (art. 44 k.c.) i oznacza własność i inne prawa majątkowe. Wyróżniamy własność publiczną (służącą ogółowi ludności) oraz prywatną (służącą pojedynczemu podmiotowi gospodarowania). W ramach własności publicznej wyodrębniamy

---

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 20.12.1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. nr 9, poz. 43 z dnia 05.02.1997 r.).

<sup>4</sup> Ustawa o finansach publicznych z dnia 27.08.2009 r. (Dz.U. nr 157, poz. 1240).

własność komunalną (w szerszym ujęciu — mienie komunalne), co jest konsekwencją wykonywania przez samorząd terytorialny zadań publicznych<sup>5</sup>.

Mienie komunalne charakteryzuje się zróżnicowaniem podmiotowym co oznacza, że dysponują nim poszczególne jednostki samorządu terytorialnego, które z mocy prawa mają osobowość prawną.

Również samo mienie jednostek samorządu terytorialnego nie jest kategorią jednolitą. Wynika to ze zróżnicowanego statusu prawnego poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego<sup>6</sup>.

Ogólnie jednak należy przyjąć, że mienie komunalne to mienie w dyspozycji gmin, powiatów i województw oraz komunalnych osób prawnych funkcjonujących w ramach określonego szczebla samorządu terytorialnego.

### Gospodarowanie mieniem komunalnym

Niezależnie od kontrowersji związanych z jednoznacznym określeniem pojęcie „gospodarowanie”, możemy przyjąć, że gospodarowanie mieniem komunalnym to ogół czynności faktycznych i prawnych obejmujących zarządzanie, dysponowanie i zajmowanie się mieniem komunalnym w formach prawnie dopuszczalnych<sup>7</sup>.

Przedmiotem gospodarki mieniem komunalnym będą stosunki prawne, które:

— regulują nabywanie mienia przez jednostki samorządu terytorialnego i komunalne osoby prawne,

— odnoszą się do form prawnych gospodarowania mieniem komunalnym w zakresie przypisanym poszczególnym podmiotom zadań<sup>8</sup>.

### Sposoby nabywania mienia przez gminy

Główna część zasobów mienia gminnego powstała na skutek przejęcia przez jednostki samorządu terytorialnego majątku państwowego (proces ten nazwano komunalizacją). Nastąpiło to z mocy prawa 27 maja 1990 r. (data wejścia w życie ustawy o samorządzie gminnym) oraz w drodze aktu przeliczania.

Komunalizacja z mocy prawa mogła nastąpić po wydaniu przez wojewodę decyzji w sprawie stwierdzenia nabycia mienia. Decyzja ta miała cha-

---

<sup>5</sup> J. Jagoda, D. Łobos-Kotowska, M. Stańko, *Gospodarka mieniem komunalnym*, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> Tamże, s. 25.

<sup>8</sup> Tamże.

rakter deklaratoryjny. Komunalizacja w drodze aktu przekazania nastąpiła wskutek wydania przez wojewodę konstytucyjnej decyzji administracyjnej, od której przysługiwało odwołanie do Krajowej Komisji Uwłaszczeniowej.

Po roku 1990 gminy mogły nabywać mienie komunalne w wyniku aktu przekazania na podstawie szeregu aktów prawnych, m.in. na podstawie art. 24 ust. 5 ustawy z 16 października 1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa, na podstawie art. 73 ustawy z 13 października 1998 r. — Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną, a także innych<sup>9</sup>.

Wreszcie należy wspomnieć, że gminy mogą nabywać mienie komunalne w wyniku własnej działalności gospodarczej oraz przez inne czynności prawne — tutaj najważniejsze są przepisy ustawy z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarowaniu nieruchomościami, przewidujące możliwość nabycia nieruchomości:

- w drodze umowy, na własność lub w użytkowanie wieczyste,
- w drodze zamiany lub darowizny,
- co do których wygasło prawo użytkowania wieczystego, trwałego zarządu lub użytkowania, a które to nieruchomości stanowiły własność gminy,
- które pozostały po zlikwidowanych lub sprywatyzowanych komunalnych osobach prawnych oraz zlikwidowanych komunalnych jednostkach organizacyjnych,
- które stały się własnością gminy na skutek zrzeczenia się,
- które zostały nabyte w drodze pierwokupu,
- które zostały nabyte w drodze podziałów oraz scaleń,
- które zostały przejęte na własność gminy na podstawie innych tytułów prawnych<sup>10</sup>.

Poza tym inne możliwości nabycia mienia komunalnego przez gminę wynikają także z czynności prawnych nie wynikających z ustawy o samorządzie gminnym (np. spadki, zapisy, darowizny, podatki i opłaty lokalne, subwencje, dotacje itp.).

### Sposoby nabycia mienia przez powiaty

Wynikają z ustawy o samorządzie powiatowym (art. 47) oraz z ustawy z 13 października 1998 r. — Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną. Ta ostatnia ustawa wprowadziła dwa tryby nabycia mienia przez powiat — z mocy prawa oraz w drodze aktu przeliczania. Z mocy prawa powiaty przejęły mienie Skarbu Państwa będące we władaniu

---

<sup>9</sup> Tamże, s. 31.

<sup>10</sup> Tamże, s. 32.

instytucji i państwowych jednostek organizacyjnych (czyli nieposiadających osobowości prawnej). Nabycie mienia w tym trybie stwierdzał wojewoda w drodze decyzji deklaratoryjnej.

Tryb dotyczący nabycia mienia przez powiat obejmował także mienie Skarbu Państwa będące we władaniu państwowych osób prawnych na wniosek zarządu powiatu w drodze decyzji konstytutywnej wojewody.

W procesie przekazywania mienia powiatom ustawodawca zagwarantował nienaruszalność mienia gmin.

Poza wskazanymi wyżej dwoma metodami nabycia mienia, powiat może także przyjmować mienie od Skarbu Państwa na podstawie porozumienia oraz na podstawie odrębnych ustaw (np. na podstawie ustawy o gospodarowaniu nieruchomościami, przy czym tu katalog możliwości jest węższy niż w przypadku gminy, np. prawo pierwokupu przysługuje tylko gminie).

### Sposoby nabycia mienia przez województwa

Nabycie mienia określa m.in. art. 48 ustawy o samorządzie województwa (dotyczy to przekazania mienia Skarbu Państwa oraz mienia będącego we władaniu państwowych osób prawnych). Ale ten tryb dotyczy tylko województwa samorządowego, podczas gdy inne wojewódzkie osoby prawne nabywają mienie na zasadach ogólnych (głównie w drodze umów cywilnoprawnych).

Z kolei ustawa z 13 października 1998 r. — Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną — wprowadza dwa tryby nabycia mienia przez województwo:

— z mocy prawa (jeśli mienie było własnością jednostek organizacyjnych Skarbu Państwa),

— w drodze konstytucyjnej decyzji wojewody (jeśli mienie Skarbu Państwa było we władaniu państwowych osób prawnych).

W tym przypadku konieczny był wniosek zarządu województwa dotyczący przekazania mienia.

Pozostałe możliwości nabywania mienia przez województwa wynikają z ustawy o gospodarowaniu nieruchomościami. Określa ona jakie nieruchomości wchodzi w skład wojewódzkiego zasobu nieruchomości<sup>11</sup>. Należy zaznaczyć, że samorząd wojewódzki nie prowadzi gospodarki nieruchomościami a jedynie sprawy z zakresu zagospodarowania przestrzennego.

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 40.

## Reprezentacja jednostek samorządu terytorialnego w zakresie gospodarowania mieniem

Rozwiązanie ogólne jest następujące: kompetencje w zakresie gospodarowania mieniem komunalnym przysługują organom wykonawczym poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego, jeżeli ustawy szczegółowe nie przewidują innych rozwiązań. Dotyczy to także reprezentacji jednostek samorządu terytorialnego w sprawach gospodarowania nieruchomościami, a także szerzej w sprawach ich reprezentacji we wszelkich czynnościach w ich zakresie i na ich rzecz.

Zakres reprezentacji organów wykonawczych dotyczy w szczególności:

- dokonywania materialnoprawnych czynności nabywania nieruchomości, zbywania, wydzierżawienia, wynajmowania i ich użyczenia,
- podejmowania czynności procesowych w postępowaniu sądowym w sprawach dotyczących mienia komunalnego.

Należy jednak zaznaczyć, że kompetencje organów wykonawczych gminy w zakresie gospodarki nieruchomościami są szersze niż powiatów i województw.

Oświadczenia woli w zakresie zarządu mieniem gminy składa jednoosobowo wójt (burmistrz, prezydent miasta) albo działający na podstawie jego upoważnienia zastępca wójta samodzielnie lub wraz z inną upoważnioną przez wójta osobą. Jeżeli czynność prawna może spowodować powstanie zobowiązań finansowych to do jej skuteczności wymagana jest kontrasygnata skarbnika gminy lub osoby przez niego upoważnionej.

W powiecie oświadczenia woli w zakresie zarządu jego mieniem składa dwóch członków zarządu lub jeden członek zarządu i osoba upoważniona przez zarząd. Jeśli czynność prawna może spowodować powstanie zobowiązań finansowych to do jej skuteczności niezbędna jest kontrasygnata skarbnika powiatu.

Z kolei w województwie oświadczenia woli w zakresie zarządu jego mieniem składa marszałek województwa wraz z członkiem zarządu województwa, jeżeli statut nie stanowi inaczej. Czynność prawna wywołująca skutki finansowe, wymaga dla tej skuteczności kontrasygnaty głównego księgowego budżetu województwa.

Przedstawiając rozwiązania ogólne dotyczące reprezentacji w zakresie gospodarowania mieniem, należy zaznaczyć, że kompetencje organów wykonawczych są ograniczone poprzez określony zakres kompetencji organów stanowiących, czyli — rady gminy, rady powiatu i sejmiku województwa. Dotyczy to na przykład podejmowania uchwał w sprawach majątkowych

gminy, przekraczających zakres zwykłego zarządu, a także obowiązkowych zgód rady gminy wynikających z przepisów ustawy o samorządzie gminnym (np. na dokonanie darowizny, na sprzedaż nieruchomości po cenie niższej niż rynkowa, zwolnienie z obowiązkowego trybu przetargowego itp.).

## Samorządowy zakład budżetowy

Była to w przeszłości podstawowa forma prowadzenia gospodarki komunalnej. Charakteryzuje się tym, że za wykonywane zadania pobiera się stosowne opłaty, co może zapewnić takiemu podmiotowi pewne elementy samodzielności ekonomicznej, którą cechuje się przedsiębiorstwo (np. samodzielność dochodową). Zwykle jednak tego typu jednostki organizacyjne są dotowane, otrzymując z budżetu danej jednostki samorządu terytorialnego dotacje:

- podmiotowe (na określoną działalność),
- celowe na zadania bieżące finansowane z udziałem środków z budżetu Unii Europejskiej, środków państw członkowskich EFTA oraz innych niepodlegających zwrotowi,
- celowe na inwestycje,
- podmiotowe, na podstawie przepisów odrębnych ustaw.

Ustawa o finansach publicznych stanowi także, że nowo tworzony samorządowy zakład budżetowy może otrzymać jednorazową dotację z budżetu jednostki samorządu terytorialnego na pierwsze wyposażenie w środki obrotowe. Suma dotacji podzielonych dla samorządowego zakładu budżetowego nie może przekroczyć 50 proc. kosztów jego działalności (z wyłączeniem dotacji na cele inwestycyjne oraz dotacji na zadania finansowane ze środków zagranicznych). Po rozliczeniu roku budżetowego zakład wpłaca do budżetu jednostki nadrzędnej wypracowaną i ustaloną na koniec roku sprawozdawczego nadwyżkę środków obrotowych. Kompetencje w zakresie tworzenia, łączenia, przekształcania i likwidacji samorządowego zakładu budżetowego posiada organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego (rada gminy, powiat lub sejmik wojewódzki).

Działalność gospodarczą samorządowy zakład budżetowy prowadzi na podstawie planu finansowego. Zmiany w planie finansowym dokonywane w ciągu roku nie mogą spowodować zmniejszenia wpłat do budżetu jednostki nadrzędnej ani zwiększania dotacji z budżetu tej jednostki. Należy zaznaczyć, że samorządowy zakład budżetowy dysponuje składnikami ma-

jątkowymi jednostki samorządu terytorialnego przekazanymi mu jedynie w użytkowanie.

Przekształcenie samorządowego zakładu budżetowego w inną formę organizacyjno-prawną (np. spółkę) wymaga uprzednio jego likwidacji.

## Partnerstwo publiczno- prywatne

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej w ramach współpracy podmiotu publicznego (w tym np. jednostki samorządu terytorialnego) z partnerem prywatnym określa ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie prywatnym (Dz.U. z 2009 r., nr 19, poz. 100). Zgodnie z tą ustawą przedmiotem partnerstwa publiczno- prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym (może być nim każda jednostka sektora finansów publicznych) i partnerem prywatnym.

Wspólnym przedsięwzięciem może być budowa lub remont obiektu budowlanego, świadczenie usług, wykonanie dzieła (w szczególności wyposażenie składnika majątkowego w urządzenia podwyższające jego wartość lub użyteczność) lub inne świadczenia połączone z utrzymaniem lub zarządzaniem składnikiem majątkowym, który jest wykorzystywany do realizacji wspólnego przedsięwzięcia lub jest nim związany.

Udział podmiotu publicznego w przedsięwzięciu może polegać na powierzeniu części wydatków na jego realizację bądź wniesieniu składnika majątkowego. Wyboru partnera prywatnego dokonuje się stosując przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych (lub przepisy ustawy z 9 stycznia 2009 r. o koncesjach na roboty budowlane lub usługi — jeżeli wynagrodzeniem partnera prywatnego jest prawo do pobierania pożytków ze wspólnego przedsięwzięcia).

Wniesienie wkładu własnego w postaci składnika majątkowego może nastąpić w szczególności w drodze sprzedaży, użyczenia, użytkowania, najmu albo dzierżawy. Na czas realizacji przedsięwzięcia nieruchomości może być także przekazywana nieodpłatnie partnerowi lub spółce w drodze umowy.

Partnerstwo publiczno- prywatne może być także realizowane przez odrębny podmiot czyli spółkę kapitałową, spółkę komandytową lub spółkę komandytowo- akcyjną. Ustawa stanowi, że podmiot publiczny nie może być komplementariuszem. Wiąże się to z odpowiedzialnością za zobowiązania spółki.

## Spółka komandytowa i spółka komandytowo-akcyjna

W spółce komandytowej co najmniej jeden ze współników jest komplementariuszem, czyli odpowiada bez ograniczeń za zobowiązania spółki wobec wierzycieli, natomiast odpowiedzialność co najmniej jednego współnika (komandytariusza) jest ograniczona.

Przy tej konstrukcji ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym, podmiot publiczny odpowiada zatem za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli tylko do wysokości sumy komandytowej. Jest to wyrażony kwotowo zakres odpowiedzialności każdego komandytariusza zawarty w umowie spółki (każda umowa spółki komandytowej powinna być zawarta w formie aktu notarialnego).

Przepisy Kodeksu spółek handlowych stanowią, że „wkład komandytariusza może być wniesiony w wartości niższej niż suma komandytowa, jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej” (art. 108 § 1).

Spółka komandytowo-akcyjna różni się tym od spółki komandytowej, że co najmniej jeden jej współnik jest akcjonariuszem. Założenie takiej spółki wymaga kapitału zakładowego w wysokości min. 50 tys. zł. W umowie spółki nie występuje suma komandytowa, lecz jedynie oznaczenie wkładów wnoszonych przez każdego komplementariusza i ich wartość a także wysokość kapitału zakładowego, sposób jego zebrania oraz liczbę i ich wartość nominalną akcji.

Akcjonariusz jako współnik takiej spółki, nie odpowiada za jej zobowiązania. Zatem podmiot publiczny w takiej spółce może być akcjonariuszem.

Ale z drugiej strony należy sobie zdawać sprawę, że brak odpowiedzialności wiąże się z brakiem władzy w spółce. Spółkę reprezentują bowiem komplementariusze, akcjonariusz może reprezentować spółkę jedynie jako pełnomocnik w granicach swojego umocowania.

Poza tym prowadzenie spraw spółki leży w gestii jednego lub wszystkich komplementariuszy.

Opisane powyżej spółki są spółkami osobowymi. Partnerstwo publiczno-prywatne przewiduje także realizację wspólnych przedsięwzięć poprzez powołanie spółki kapitałowej, czyli spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej.

## Spółki kapitałowe

### Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Jej cechą charakterystyczną jest fakt, że wspólnicy nie odpowiadają za zobowiązania spółki. Kapitał zakładowy wynosi co najmniej 5 tys. zł i dzieli się udziały, przy czym wartość nominalna udziału nie może być niższa niż 50 złotych.

Umowa spółki powinna być zawarta w formie aktu notarialnego i określać:

- firmę i siedzibę spółki,
- przedmiot działalności spółki,
- wysokość kapitału zakładowego,
- czy wspólnik może mieć więcej niż jeden udział,
- liczbę i wartość nominalną udziałów objętych przez poszczególnych wspólników,
- czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony.

Jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej, wspólnicy mają równe prawa i obowiązki w spółce. Umowa spółki może jednak określać udziały o szczególnych uprawnieniach, czyli uprzywilejowanie. Uprzywilejowanie może dotyczyć prawa głosu, prawa do dywidendy lub sposobu uczestniczenia w podziale majątku likwidowanej spółki.

Organami spółki są:

- zarząd (może być jednoosobowy),
- rada nadzorcza lub komisja rewizyjna (obowiązkowo w spółkach, których kapitał zakładowy jest większy niż 500 tys. zł a wspólników jest więcej niż dwudziestu pięciu),
- zgromadzenie wspólników, które rozstrzyga sprawy kluczowe dla spółki (m.in. rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki, sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielenie absolutorium członkom organów spółki).

### Spółka akcyjna

Kapitał zakładowy takiej spółki powinien wynosić co najmniej 100 tys. zł i dzieli się na akcje. Wartość nominalna akcji wynosi co najmniej 1 grosz.

Umowa spółki powinna być zawarta w formie aktu notarialnego i określać:

- firmę i siedzibę spółki,
- przedmiot działalności spółki,
- czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony,
- wysokość kapitału zakładowego,
- wartość nominalną akcji i ich liczbę ze wskazaniem czy akcje są imienne, czy na okaziciela,

- liczbę akcji poszczególnych rodzajów i związane z nimi uprawnienia, jeżeli mają być wprowadzone akcje różnych rodzajów,
- nazwiska i imiona albo firmy założycieli spółki,
- liczbę członków zarządu i rady nadzorczej.

Akcje są zatem papierami wartościowymi potwierdzającymi udział ich właściciela w kapitale spółki akcyjnej. Są one zbywalne. Mogą być imienne lub na okaziciela.

Zarząd spółki akcyjnej zobowiązany jest prowadzić księgę akcji imiennych i świadectw tymczasowych (księga akcyjna). Spółka może zlecić prowadzenie księgi akcyjnej bankowi lub domowi maklerskiemu w Polsce.

Wobec spółki akcjonariuszem jest ta osoba, która wpisana jest do księgi akcyjnej lub posiadacz akcji na okaziciela. Akcjonariusze mają prawa do udziału w zysku spółki (dywidendy). Zysk rozdziela się w stosunku do liczby akcji. Uprawnionymi do dywidendy za dany rok obrotowy są akcjonariusze, którym przysługiwały akcje w dniu powzięcia uchwały o podziale zysku (statut może określić inny tryb ustalania tzw. dnia dywidendy).

Spółka może wydawać akcje uprzywilejowane, które są akcjami imiennymi (z wyjątkiem akcji niemych). Zasady tych szczególnych uprawnień winny być określone w statucie. Uprzywilejowanie może dotyczyć w szczególności: prawa głosu, prawa do dywidendy lub do podziału majątku i w przypadku likwidacji spółki.

Organami spółki akcyjnej są: zarząd, rada nadzorcza oraz walne zgromadzenie.

Zarząd w składzie jedno- lub wieloosobowym powoływany i odwoływany jest przez radę nadzorczą (o ile statut nie przewiduje innego trybu) na okres nie dłuższy niż pięć lat. Członek zarządu może być w każdym czasie odwołany. Zarząd prowadzi sprawy spółki i ją reprezentuje. Uchwały zarządu są protokołowane. Wynagrodzenie członków zarządu ustala rada nadzorcza. Elementem tego wynagrodzenia może być udział w zysku rocznym spółki.

Organem nadzorczym spółki akcyjnej jest rada nadzorcza, sprawująca stały nadzór nad całością jej działalności. W tym celu może ona badać wszystkie dokumenty spółki, żądać sprawozdań i wyjaśnień oraz wykonywać czynności rewizyjne. W ramach szczególnych uprawnień rada nadzorcza może zawieszać, z ważnych powodów, w czynnościach poszczególnych lub wszystkich członków zarządu. Rada nadzorcza składa się co najmniej z trzech (w spółkach publicznych pięciu) członków, powoływanych i odwoływanych przez walne zgromadzenie na okres kadencji (do pięciu lat).

Najwyższym organem władzy w spółce akcyjnej jest walne zgromadzenie. Do jego kompetencji należy m.in.:

- rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielenie absolutorium członkom organów spółki,
- powzięcie uchwały o podziale zysku lub pokrycia straty,
- zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części,
- nabycie i zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości,
- emisja obligacji lub nabycie własnych akcji.

## Podsumowanie

Problem prowadzenia działalności gospodarczej przez jednostki samorządu terytorialnego był procesem, który ostatecznie zdefiniowała ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z 19 grudnia 2008 r. Realizując wspólne przedsięwzięcie partner publiczny (gmina, powiat, województwo samorządowe) nie podlega już ograniczeniom wynikającym chociażby z ustaw konstytucyjnych. Ewolucja form prowadzenia działalności gospodarczej od zakładów budżetowych, po spółki prawa handlowego (najpierw spółki kapitałowe a następnie dodatkowo osobowe w postaci spółki komandytowej i komandytowo-akcyjnej) spowodowała, że obecnie jednostki samorządu terytorialnego stały się pełnoprawnym partnerem biznesowym dla podmiotów z sektora prywatnego. Oczywiście ustawodawca przewidział szereg ograniczeń, wynikających z faktu, że ryzyko gospodarowania mieniem publicznym winno być ograniczone. Nie zmienia to jednak faktu, że możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez jednostki samorządu terytorialnego zostały obecnie znacznie rozszerzone.

## Streszczenie

Działalność gospodarcza podejmowana przez samorządy miała na przestrzeni ich 20-letniej historii bardzo zróżnicowany charakter. Od działalności wyłącznie w sferze użyteczności publicznej (lata 1994–1997) w formie zakładu budżetowego, po partnerstwo publiczno-prywatne w formie spółek prawa handlowego (od 2009 r.). Rozwiązania w tym zakresie determinowane są dwoma podstawowymi czynnikami: koniecznością ochrony mienia komunalnego będącego w dyspozycji samorządów a z drugiej strony koniecznością stworzenia tym jednostkom dodatkowego źródła dochodów. Wydaje się, że obecne rozwiązania prawne w zakresie działalności gospodarczej, zabezpieczają stabilność ekonomiczną jednostek samorządu terytorialnego i pozwalają na różnorodne formy aktywności gospodarczej.

### Summary

The economic activity taken up by self-governments has been varied in character over the last 20 years in its history. This started only as activity in the public services (the years 1994–1997) in the form of budgetary establishments and finally also as the public-private partnership units (from the year 2009). The solutions within this range of activities have been mainly determined by two major factors: the need to protect communal property currently at disposal of self-governments and the necessity to create the additional source of income for the units. It seems that the current legal solutions within the economic activity protect the financial stability of the territorial self-governments units and allow the existence of various forms of business activities.

### Literatura

- Jagoda J., Łobos-Kotowska D., Stańko M., *Gospodarka mieniem komunalnym*, Warszawa 2008.
- Ustawa z dnia 23.04.1964 r. — Kodeks cywilny (Dz.U. nr 16, poz. 93 z późn. zmianami).
- Ustawa z dnia 23.12.1988 r. o działalności gospodarczej (Dz.U. nr 41, poz. 324).
- Ustawa z dnia 19.11.1999 r. — Prawo działalności gospodarczej (Dz.U. nr 101, poz. 1178).
- Ustawa z dnia 02.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. nr 173, poz. 1807).
- Ustawa z dnia 20.12.1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. nr 9, poz. 43 z późn. zmianami).
- Ustawa z dnia 08.03.1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. nr 16, poz. 95).
- Ustawa z dnia 05.06.1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. nr 91, poz. 578).
- Ustawa z dnia 05.06.1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. nr 91, poz. 578).
- Ustawa z dnia 21.08.1997 r. o gospodarce nieruchomościami (tekst jednolity Dz.U. z 2004 r., nr 261, poz. 2603 z późn. zmianami).
- Ustawa z dnia 15.09.2000 r. — Kodeks spółek handlowych (Dz.U. nr 94, poz. 1037 z późn. zmianami).
- Ustawa z dnia 19.12.2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. nr 19, poz. 100 z 2009 r.).
- Ustawa z dnia 27.08.2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240).

## RECENZJE I OMÓWIENIA

Marek Stefański (red.), *Banki spółdzielcze w Polsce w warunkach kryzysu finansowego i gospodarczego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Włocławek 2010, s. 153.

Tematyka stanowiąca treść recenzowanej publikacji zasługuje na wysoką ocenę ze względu na jej walory poznawcze, jak też znaczenie ekonomiczno-społeczne.

Walory poznawcze wynikają z faktu stałej ewolucji tego sektora, nie tylko ze względu na proces transformacji, który banki spółdzielcze silnie odczuły w całej okazałości, ale także ciągłe zmiany, jakie zachodzą w zakresie usług finansowo-kredytowych. Tempo tych zmian to głównie rosnąca stale konkurencja zarówno ze strony banków komercyjnych, jak też w ostatnich latach ze strony SKOK-ów.

Zjawiska te dostrzegają wszyscy autorzy opracowania, dzięki czemu formułują szereg wniosków mających duże znaczenie dla dalszego, efektywnego funkcjonowania sektora spółdzielczości bankowej. W tym aspekcie pragnę podkreślić tylko niektóre problemy, które nadają publikacji szczególnie ważne znaczenie.

Pierwsza sprawa dotyczy siły kapitałowej banków spółdzielczych. Działająca „bezwzględna” konkurencja wymaga odpowiednich zasobów kapitałowych, aby sprostać wymaganiom rynku finansowo-kredytowego. Banki spółdzielcze posiadają w tym zakresie dwie możliwości. Bank jako spółdzielnia może swoje kapitały powiększyć poprzez zwiększanie udziałów członkowskich. W tym zakresie te możliwości mają swoje ograniczenia bowiem baza członkowska poszerza się w bardzo powolnym tempie. Współcześnie jest to niespełna około trzech milionów członków. Są to głównie rolnicy, rzemieślnicy, drobni i średni przedsiębiorcy. Zasada spółdzielcza polegająca na tym, że niezależnie od wartości udziału członkowskiego, ma się tylko jeden głos nie zachęca do zwiększenia wielkości udziału, jako wkładu kapitałowego w banku. Zachętą jest często dywidenda, w wyniku której odsetki od udziałów w skali roku są wyższe od oprocentowania lokat terminowych. Należy jednak podkreślić, że w tej sytuacji udziały członkowskie nie mogą być główną drogą wzmacniania kapitałowego poszczególnych banków. W tym zakresie rolę zasadniczą odgrywa działalność kredytowa oraz oszczędnościowo-depozytowa. Podkreślają to z całą mocą argumentów autorzy, zwracając jednocześnie uwagę na potrzebę bardzo rozsądnego,

uwarunkowanego lokalnymi potrzebami gospodarczymi i społecznymi podejścia przy podejmowaniu konkretnych decyzji. Tutaj dużą rolę odgrywa specyfika społeczno-ekonomiczna środowiska, w którym spółdzielczość bankowa funkcjonuje.

Jak podkreślają autorzy, w pierwszym etapie transformacji systemowej, kiedy GINB postawił przed bankami spółdzielczymi wymagania kapitałowe, tzw. progi kapitałowe, główną metodą koncentracji kapitału było łączenie się banków. To spowodowało nagłe zmniejszenie się ilości samodzielnych banków spółdzielczych. I tutaj dochodzimy do drugiego problemu, który wiąże się z rozwojem placówek bankowych, przy jednoczesnym ich wzmocnieniu kapitałowym.

Jestem przekonany, że zgodnie także z intencjami wynikającymi z wielu rozważań autorów, proces konsolidacji będzie trwał nadal, przy jednoczesnym wzroście ilości placówek obsługi klienta. Ranga i nazwy tych ostatnich mogą być różne — od oddziałów banku, poprzez ich filie i punkty kasowe. Podstawą rozwoju sieci placówek powinno być rozeznanie potrzeb środowiska, zapewniających efektywną z punktu widzenia ekonomicznego działalność. Tutaj należy pamiętać, że pieniądź jest swoistym towarem — trzeba go możliwie tanio nabyć i z określonym dochodem sprzedać. Taka działalność nadaje bankom spółdzielczym komercyjny charakter. Jej prawne podstawy działania określają dwie ustawy — prawo spółdzielcze i prawo bankowe. To pierwsze decyduje o charakterze zarządzania, które powinno mieć spółdzielczy charakter, bowiem bank spółdzielczy jest spółdzielnią. A to drugie określa zasady prawne działalności bankowej, z wszystkimi uprawnieniami oraz obowiązkami z niej wynikającymi, włącznie do zatwierdzania przez Prezesa NBP kandydata na prezesa zarządu banku spółdzielczego. W tym miejscu pragnę nadmienić, że krytyczne uwagi odnośnie aktywności członków BS-ów, na tle innych form spółdzielczości, mają swoje obiektywne uzasadnienie.

Konsolidacja banków spółdzielczych powoduje oddalenie się ośrodka decyzyjnego od miejscowej lokalnej społeczności. Istniejący do czasu konsolidacji samodzielny bank spółdzielczy miał własną samodzielną radę nadzorczą wybieraną na ogólnym zebraniu członkowskim, które jednocześnie oceniało działalność całego lokalnego banku. To zachęcało członków do udziału w zebraniach członkowskich, pobudzało zainteresowanie bankiem. Takich uprawnień nie mają najczęściej zamienione w niesamodzielne placówki o charakterze oddziałów czy filii. Na zebraniach środowiskowych wybiera się tylko przedstawiciele na ogólne ich zebranie, których ilość zależy od wielkości skonsolidowanego banku i ilości zrzeszonych członków. Jest to na ogół jeden przedstawiciel na kilkadziesiąt a często nawet na kilkuset członków. Często w składzie rady nadzorczej określony oddział lub filia

nie ma swojego przedstawiciela. To nie zachęca do aktywności. Jednocześnie aktywność zawodowa członków nie pozwala im na wygospodarowanie wolnego czasu na działalność społeczną. Ich kontakt z placówką banku posiada charakter biznesowy lub usługowy. Podkreślam to celowo, bowiem świadczy o określonej ewolucji spółdzielczości bankowej, w wyniku której jej funkcje społeczne czy też kulturalno-oświatowe będą się ograniczać lub też wręcz zanikać. Liczyć się będzie jej siła kapitałowa i konkurencyjność na rynku. I tutaj dochodzimy do drugiej grupy spraw, które posiadają decydujące znaczenie dla tej formy bankowości.

Przemiany ekonomiczne, jakie zachodzą wśród tradycyjnej klienteli banków spółdzielczych, wymagają bardzo profesjonalnego podchodzenia do ogólnego funkcjonowania rynku finansowo-kredytowego. Starsze pokolenie mieszkańców wsi i małych miasteczek przestaje być aktywne zarówno zawodowo jak i społecznie, zaś młode pokolenie staje się bardziej wymagające i umiejące liczyć efekty ekonomiczne współpracy z bankiem. Tym bardziej że wobec banków spółdzielczych pojawiają się inne placówki bankowe, lub parabankowe, stanowiące bardzo istotną konkurencję wobec tych pierwszych, co słusznie podkreślają autorzy. Dlatego też banki spółdzielcze poza unowocześnianiem systemu obsługi muszą dążyć do maksymalnego obniżania kosztów działalności, aby bez zmniejszania stopy zysku oferować korzystne warunki udzielania kredytów jak też gromadzenia lokat. Należy mieć na uwadze fakt, że klient banku spółdzielczego jest coraz bardziej wyczulony na temat kosztów obsługi kredytowo-oszczędnościowej, z której korzysta.

Autorzy słusznie podkreślają, że banki spółdzielcze przeszły w tym zakresie korzystną ewolucję, jak też bez uszczerbku ekonomicznego działały w okresie kryzysu finansowego. W swojej historii banki spółdzielcze wykazały duże zdolności adaptacyjne oraz elastyczność dostosowawczą do zmieniających się warunków.

Prezentowanie tych ogólnych ocen, opartych na konkretnych badaniach zasługuje na pełne uznanie. Na takie właśnie uznanie zasługuje recenzowana publikacja. Na zakończenie tych ogólnych ocen chciałbym jeszcze zachęcić autorów, a zwłaszcza dr. Marka Stefańskiego do próby podjęcia opracowania pełnej historii bankowości spółdzielczej w Polsce. Aczkolwiek z tego zakresu istnieje szereg opracowań, to jednak brak jest kompleksowego opracowania, prezentującego różne okresy historyczne, ukazujące ekonomiczne, jest też społeczno-patriotyczne osiągnięcia tej spółdzielczości. Jestem przekonany, że znajdą się sponsorzy wspierający finansowo koszty takiego opracowania, jak też jego publikacji.

*prof. zw. dr hab. inż. Franciszek Kolbusz*



*Barbara Ziółkowska*

(Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku)

## BIBLIOGRAFIA ZAWARTOŚCI PUBLIKACJI WYŻSZEJ SZKOŁY HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ WE WŁOCŁAWKU (2007–2009)

### Wstęp

Bibliografia jest kontynuacją zestawień publikacji za lata 1997–2000, 2001–2003, które ukazały się w odrębnych opracowaniach w roku 2000 i 2004 oraz za lata 2004–2006, która ukazała się w „Zeszytach Naukowych WSHE”, t. 26 w roku 2009. Bibliografia obejmuje wszystkie wydawnictwa Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku za lata 2007–2009 i jest zestawieniem dorobku wydawniczego uczelni zawierającego zarówno publikacje autorskie, zbiorowe jak i ciągłe, opublikowane „Zeszytach Naukowych WSHE”, „Debiutach Naukowych WSHE” oraz Gazecie Semestralnej „Vladislavia”.

Piśmiennictwo zostało podzielone na działy, w obrębie których opisy ułożone są alfabetycznie. Jeżeli artykuły lub wydawnictwa obejmowały swą treścią tematykę dotyczącą więcej niż jednego działu, zostały umieszczone w kilku miejscach.

Opisy bibliograficzne artykułów publikacji rozpoczynają się od tytułu zgodnie z normą PN-N-01152. W drugiej strefie odpowiedzialności po kresce ukośnej umieszczone jest imię i nazwisko autora, a w dalszej kolejności miejsce wydania, wydawnictwo i pozostałe elementy identyfikujące.

Bibliografia zawiera „Indeks autorów” w układzie alfabetycznym, w którym numery umieszczone obok nazwiska odsyłają do opisu z zębem głównym. Obok „Indeksu autorów” zamieszczono również „Indeks przedmiotowy”, który opisuje zagadnienie bardzo szczegółowo. Numery umieszczone przy hasłach odsyłają do pozycji w tekście głównym.

Często w tytułach opracowań pojawiają się nazwy geograficzne, które określają miejsca, zgodnie z nazwą urzędową, a czasem podawane są nazwy zwyczajowe bądź historyczne, określające obszar zainteresowań piszącego. Z tego powodu powstał „Indeks nazw geograficznych” użytych

w tytułach. Jest on ułożony alfabetycznie, z cyfrowym odniesieniem do numeru pozycji w bibliografii.

Przy opracowaniu bibliografii oparto się na następujących pozycjach:

1. *Bibliografia: metodyka i organizacja*, pod red. Zbigniewa Żmigrodzkiego, Warszawa 2000;
2. Janowska Maria, Opis bibliograficzny artykułów (interpretacja postanowień PN-N-01152-2);
3. Janowska Maria, Opis bibliograficzny wydawnictw ciągłych (interpretacja postanowień PN-N-01152);
4. Lenartowicz Maria, *Przepisy katalogowania książek. Cz. 1: Opis bibliograficzny*, Warszawa 1983;
5. *Metodyka bibliograficzna. Poradnik dla autorów bibliografii specjalnych*, praca zbiorowa pod red. H. Hleb-Koszańskiej, M. Dembowskiej, H. Sawoniaka, Warszawa 1963.

## Wykaz pozycji wydawniczych

### A. Druki zwarte

- Dorożyński Ryszard, *Podstawy pomiarów geodezyjnych w ochronie środowiska*, Włocławek 2007.
- Dziedziny zastosowań informatyki*, pod red. Grzegorza Ciesielskiego, Krzysztofa Gniotka, Włocławek 2008.
- Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje*, 7 X 2008 r. sympozjum międzynarodowe w Wyższej Szkole Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku z okazji 30. rocznicy wyboru Jana Pawła II, pod red. Mariana Włosińskiego, Włocławek 2008.
- Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej*, pod red. Wiesława Końskiego, Włocławek 2007.
- Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla, Włocławek 2007.
- Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego i Kazimierza Ciżkowicza, Włocławek 2007.
- Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego, Włocławek 2008.
- Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, pod red. Marka Stefańskiego, Włocławek 2008.
- Pietraszewski Michał, *Proces inwestycyjny realizowany przez fundusze private equity*, Włocławek 2007.
- Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vycnovnom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel guardo dell' educazione contemporanea*, pod red. Mariana Włosińskiego, Włocławek 2009.
- W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov*, pod red. Mariana Włosińskiego, Włocławek 2009.
- Włosiński Marian, *Świat wartości: Svet hodnot: Il mondo dei valori*, Włocławek 2009.
- Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin*, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej, Włocławek 2007.

### B. Serie wydawnicze

- „Debiuty Naukowe WSHE”, t. 7, red. Andrzej Mietz, Włocławek 2008.
- „Debiuty Naukowe WSHE”, t. 8, red. Urszula Kempieńska, Włocławek 2009.

- „Zeszyty Naukowe WSHE”, t. 24, Nauki Pedagogiczne, red. Bronisław Siemieniecki, Włocławek 2007, rec. tomu Kazimierz Denek, Stefan M. Kwiatkowski.
- „Zeszyty Naukowe WSHE”, t. 25, Nauki Pedagogiczne, red. Marian Włosiński, Włocławek 2008, rec. tomu Jolanta Nałęcz-Wojtczak, Zachariasz S. Jabłoński.
- „Zeszyty Naukowe WSHE”, t. 26, Nauki Humanistyczne i Społeczne, red. Mieczysław Gałuszka, Włocławek 2009, rec. tomu Jerzy Krzyszkowski, Andrzej Sepkowski.
- „Zeszyty Naukowe WSHE”, t. 27, Nauki Pedagogiczne, red. Marian Włosiński, Włocławek 2009, rec. tomu Bazyle Remigiusz Degórski, Zachariasz S. Jabłoński.
- „Zeszyty Naukowe WSHE”, t. 28, Nauki o Zdrowiu, red. Dorota Kochman, Wanda Stefańska, Włocławek 2009, rec. tomu Wojciech Beuth, Heliodor Kasprzak.
- „Zeszyty Naukowe WSHE”, t. 29, Nauki Administracyjno-Prawne, red. Adam Strzelecki, Marek Stefański, Włocławek 2009, rec. tomu Wojciech Kosiedowski, Alicja Młynarczyk.

#### C. Periodyk

- „Vladislavia. Gazeta Semestralna WSHE”, red. Dorota Wojciechowska, Andrzej Sołtysiak, współpr. Danuta Kuźnicka, Włocławek luty 2007, nr 23.
- „Vladislavia. Gazeta Semestralna WSHE”, red. Dorota Wojciechowska, Andrzej Sołtysiak, Dorota Magier, współpr. Danuta Kuźnicka, Włocławek październik 2007, nr 24.
- „Vladislavia. Gazeta Semestralna WSHE”, red. Dorota Wojciechowska, Andrzej Sołtysiak, współpr. Dorota Magier, Włocławek luty 2008, nr 25.
- „Vladislavia. Gazeta Semestralna WSHE”, red. Dorota Wojciechowska, współpr. Dorota Magier, Włocławek luty 2009, nr 26/27.
- „Vladislavia. Gazeta Semestralna WSHE”, red. Dorota Wojciechowska, współpr. Dorota Magier, Włocławek październik 2009, nr 28.

#### Administracja. Prawo

1. Budżety powiatów województwa kujawsko-pomorskiego w latach 1999–2008 / Tadeusz Dobek // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 207–219 (Ser. D, z. 6).
2. Decentralizacja administracji publicznej na przykładzie powiatu / Krzysztof Chochowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 33–45 (Ser. D, z. 6).
3. Doszkalanie funkcjonariuszy Policji Państwowej w jednostkach wykonawczych (1919–1928) / Andrzej Peplowski, Stanisław Kozdrowski // W: Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wie-

- ku, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla, Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 11–36.
4. Działalność powiatowych inspekcji na przykładzie powiatowych inspektoratów nadzoru budowlanego / Joanna Smarż // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 121–131 (Ser. D, z. 6).
  5. Formy pomocy publicznej stosowane przez jednostki samorządu terytorialnego w zakresie spraw podatkowych / Małgorzata Cilak // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 95–107 (Ser. D, z. 6).
  6. Gdańska policja kryminalna w świetle statystyk. Przyczynek do dziejów policji i Wolnego Miasta Gdańska / Piotr Semków // W: Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla.- Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 97–105.
  7. Geneza i organizacja Policji Państwowej w Wielkopolsce i na Pomorzu w latach 1919–1922 / Janusz Kutta // W: Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla.- Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 43–56.
  8. Kształtowanie się koncepcji powiatu / Przemysław Niemczuk // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 11–31 (Ser. D, z. 6).
  9. Leasing szansą na inwestycje w samorządach powiatowych / Marek Stefański // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 171–181 (Ser. D, z. 6).
  10. Małżeństwa młodocianych z perspektywy analizy sądu rejonowego i sądu rodzinnego / Halina Baszewska // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009). – s. 71–82.
  11. Milicja Miejska miasta stołecznego Warszawy / Grzegorz Gryz // W: Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 37–42.
  12. Od misji dworcowych do policji kobiecej /Piotr Gołdyn // W: Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla.- Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 89–95.
  13. Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – 210 s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISBN 978-83-88500-94-7

14. Organizacja bezpieczeństwa publicznego w Częstochowie w latach 1918–1919 / Jarosław Foltyński // W: *Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 69–73.
15. Pierwsze doświadczenia urzędów powiatowych województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie e-usług / Henryk Seredach // „Zeszyty Naukowe WSHE”, *Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość* / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 133–148 (Ser. D, z. 6).
16. Policja niemiecka na Kujawach wschodnich w latach 1939–1945 / Bogdan Ziółkowski // W: *Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 159–169.
17. Policja Państwowa na tarnopolszczyźnie w latach 1921–1939 / Robert Litwiński // W: *Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 75–87.
18. Policja 1990–2005 / Andrzej Misiuk // W: *Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 187–208.
19. Polskie formacje porządkowe na Lubelszczyźnie w latach pierwszej wojny światowej / Zbigniew Siemak // W: *Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 11–36.
20. Pozycja i źródła finansowania zadań powiatowych służb, inspekcji i straży / Krzysztof Czarnecki // „Zeszyty Naukowe WSHE”, *Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość*/WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 109–119 (Ser. D, z. 6).
21. Straże obywatelskie na Śląsku Cieszyńskim w latach 1918–1922 / Bernard Kayzer // W: *Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 57–68.
22. Trzy projekty — próby wprowadzenia Milicji Obywatelskiej na grunt prawa stanowionego w okresie wrzesień 1944–kwiecień 1945 / Piotr Majer // W: *Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku*, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 171–185.
23. Z dziejów udziału Policji Państwowej w pracach Międzynarodowej Komisji Policji Kryminalnej w latach 1923–1939 (zarys problematyki) / Bolesław Sprengel // W: *Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach*

- polskich w XX wieku, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 127–141.
24. Zadania organów administracji ogólnej w II Rzeczypospolitej w zakresie bezpieczeństwa publicznego na przykładzie województwa pomorskiego / Jacek Pawłowski // W: Od straży obywatelskich do policji: służby porządkowe na ziemiach polskich w XX wieku, pod red. Ryszarda Łaszewskiego, Bolesława Sprengla. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 143–157.
25. Zadania samorządu powiatowego w zakresie ochrony środowiska — dotychczasowe doświadczenia a potrzeba zmian / Zbigniew Bukowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 77–93 (Ser. D, z. 6).
26. „Zeszyty Naukowe WSHE”, T. 29: Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / red. Adam Strzelecki, Marek Stefański. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – 219 s.; 23,5 cm. (Ser. D, z. 6). Bibliografia przy art. ISSN 1501-7403
27. Znaczenie samorządności wydatkowej samorządu terytorialnego na przykładzie finansowania inwestycji przez powiaty w Polsce / Paweł Galiński // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 61–75 (Ser. D, z. 6).
28. Źródła dochodów powiatu a źródła dochodów miasta na prawach powiatu / Andrzej Borodo // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009). – s. 47–59 (Ser. D, z. 6).

#### Bibliografia

29. Bibliografia zawartości publikacji Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku (2004–2009) / Barbara Ziółkowska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humanistyczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009). – s. 149–201 (Ser. A, z. 6).
30. Prasa Kujaw i ziemi dobrzyńskiej w latach 1945–2005: bibliografia / Barbara Ziółkowska, Andrzej Sołtysiak, Stanisław Stanowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 299–332.

Historia

31. „Debiuty Naukowe WSHE” [T. 7] / red. Andrzej Mietz; Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna: WSHE, 2008. – 144, [1] s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISSN 1505-6775
32. Heraldyka Malborka do 1939 roku / Mirosław Wojtarewicz // „Debiuty Naukowe WSHE”. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. T. 7 (2008). – s. 9–13.
33. Inicjatywa pojednania polsko-niemieckiego na Kujawach wschodnich / Janusz Stawowczyk // „Debiuty Naukowe WSHE”. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. T. 7 (2008). – s. 133–145.
34. Jednodniówki we Włocławku powstałe w latach 1946–2005. [Komunikat] / Joanna Chojecka // W: Media lokale i sublokalne na Kujawach i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 267–273.
35. Lokalna prasa NSZZ „Solidarność” we Włocławku / Wojciech Jaranowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego, Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 213–229.
36. Osadnictwo żydowskie na obszarze Kujaw wschodnich od XV wieku do 1914 roku: położenie prawne, liczebność, struktura społeczno-zawodowa / Przemysław Nowicki // „Debiuty Naukowe WSHE”. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. T. 7 (2008). – s. 15–57.
37. Powojenne włocławskie czasopisma katolickie (na podstawie zbiorów Biblioteki Wyższego Seminarium Duchownego we Włocławku / Antoni Poniński // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 135–143.
38. Prasa lokalna we Włocławku w latach 1945–1948 / Barbara Ziółkowska // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 51–61.
39. Prasa na Kujawach i ziemi dobrzyńskiej w latach 1918–1939 / Marek Wojtkowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 21–30.
40. Prasa partii politycznych na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej po 1989 roku / Piotr Bokota // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 121–133.
41. Prasa samorządowa Kujaw wschodnich i ziemi dobrzyńskiej w latach 1990–2005 / Stanisław Stanowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 145–161.

42. Prasa samorządowa na przykładzie „Informatora Kowalskiego” / Karol Bednarek // Bednarek: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 237–244.
43. Prasa szkolna Włocławka oraz powiatów: włocławskiego, lipnowskiego, radziejowskiego i rypińskiego w latach 1990–2005 / Stanisław Stanowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 201–211.
44. Prasa zakładowa i międzyzakładowa we Włocławku w latach 1945–2002 / Tomasz Dziki // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 75–95.
45. Religijna i duszpasterska inspiracja publicystyki politycznej w prasie Kujaw wschodnich i ziemi dobrzyńskiej w latach 1891–1939 / Andrzej Dwojnych // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 31–49.
46. Włocławek garnizonom pruskim w latach 1793–1806 / Witold Filipiński // „Debiuty Naukowe WSHE”. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. T. 7 (2008). – s. 59–94.
47. Wydarzenia społeczno-polityczne we Włocławku na łamach „Gazety Kujawskiej” w latach 1956–1957 / Mariusz Orłowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 63–73.
48. Zarys dziejów Ochotniczej Straży Pożarnej w Chodczu / Jan Woldański // „Debiuty Naukowe WSHE”. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. T. 7 (2008), – s. 95–103.

#### Informatyka

49. Analiza funkcjonalna a analiza numeryczna; od twierdzenia Weierstvasa do aproksymacji średniokwadratowej / Grzegorz Ciesielski // W: Dziedziny zastosowań informatyki, pod red. Grzegorza Ciesielskiego, Krzysztofa Gniotka. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 9–46.
50. Dziedziny zastosowań informatyki / pod red. Grzegorza Ciesielskiego, Krzysztofa Gniotka. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – 97, [1] s.; 23.5 cm Bibliografia przy rozdziałach ISBN 978-83-88500-98-5
51. Komputerowe wspomaganie eksperymentu / Krzysztof Gniotek // W: Dziedziny zastosowań informatyki, pod red. Grzegorza Ciesielskiego, Krzysztofa Gniotka. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 63–72.

52. Sieci informatyczne w systemach pomiarowych / Jacek Gołębiowski // W: Dziedziny zastosowań informatyki, pod red. Grzegorza Ciesielskiego, Krzysztofa Gniotka. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 91–98.
53. Sterowane komputerowo stanowisko do regulacji temperatury pieca dyfuzyjnego / Andrzej Frączyk // W: Dziedziny zastosowań informatyki, pod red. Grzegorza Ciesielskiego, Krzysztofa Gniotka. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 47–61.
54. System informatycznego wsparcia wiedzy w pedagogice pracy / Krzysztof Symela, Mirosław Żurek // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 401–409.
55. Systemy informatyczne w tekstronice / Krzysztof Gniotek, Piotr Wasilewski // W: Dziedziny zastosowań informatyki, pod red. Grzegorza Ciesielskiego, Krzysztofa Gniotka. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 73–90.

#### Kultura. Nauka. Literatura

56. Biblioteka Główna i Archiwum WSHE — przeszłość i terażniejszość / Barbara Ziółkowska // „Vladislavia”. – 2009, nr 28, s. 29–31.
57. Biblioteki duńskie, czy Andersen to przewidział / Katarzyna Gradzik // „Vladislavia”. – 2009, nr 26/27, s. 26–27.
58. Biblioteki w Finlandii / Katarzyna Gradzik // „Vladislavia”. – 2007, nr 24, s. 28.
59. Cywilizacja i kultura oparta na sprawiedliwości i miłości w świetle wybranych dokumentów Jana Pawła II / Bazyli Degórski // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 33–44.
60. „Gazeta Więzienna” (1995–2005). [Komunikat] / Ryszard Seroczyński // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 259–266.
61. Jednodniówki we Włocławku powstałe w latach 1946–2005. [Komunikat] / Joanna Chojecka // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 267–273.
62. Koncepcja kultury w ujęciu Jana Pawła II / Stanisław Łabendowicz // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 221–251.

63. Koncepcja kultury według Jana Pawła II / Jan Nowaczyk // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodownik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 71–92.
64. Lokalna prasa NSZZ „Solidarność” we Włocławku / Wojciech Jaranowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 213–229.
65. Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej / pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – 332 s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISBN 978-83-88500-91-6
66. Miejsce kultury, nauki, sztuki i wychowania w integralnym rozwoju człowieka w nauczaniu Jana Pawła II / Stefan Vojtek // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodownik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 253–264.
67. O kodeksie etyki bibliotekarzy i pracowników informacji / Barbara Ziółkowska // „Vladislavia”. – 2007, nr 23, s. 31.
68. Obraz kultury Włocławka w wydaniach magazynowych „Gazety Kujawskiej” i „Nowości Włocławskich” w roku 2004 / Justyna M. Dąbrowska // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 245–256.
69. Partnerzy bibliotek / Rafał Sadowski // „Vladislavia”. – 2007, nr 24, s. 18.
70. Powojenne włocławskie czasopisma katolickie (na podstawie zbiorów Biblioteki Wyższego Seminarium Duchownego we Włocławku) / Antoni Poniński // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 135–143.
71. Prasa Kujaw i ziemi dobrzyńskiej w latach 1945–2005: bibliografia / Barbara Ziółkowska, Andrzej Sołtysiak, Stanisław Stanowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek, 2007. – s. 299–332.
72. Prasa lokalna i sublokalna w Polsce — garść refleksji medioznawcy nad jej stanem obecnym i przyszłością / Wiesław Sonczyk // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 11–20.
73. Prasa lokalna we Włocławku w latach 1945–1948 / Barbara Ziółkowska // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 51–61.

74. Prasa na Kujawach i ziemi dobrzyńskiej w latach 1919–1939 / Marek Wojtkowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 21–30.
75. Prasa partii politycznych na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej po 1989 roku / Piotr Bokota // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 121–133.
76. Prasa samorządowa Kujaw wschodnich i ziemi dobrzyńskiej w latach 1990–2005 / Stanisław Stanowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 145–161.
77. Prasa samorządowa na przykładzie „Informatora Kowalskiego” / Karol Bednarek // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 237–244.
78. Prasa szkolna Włocławka oraz powiatów: włocławskiego, lipnowskiego, radziejowskiego i rypińskiego w latach 1990–2005 / Stanisław Stanowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 201–211.
79. Prasa zakładowa we Włocławku w latach 1945–2002 / Tomasz Dziki // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 75–95.
80. Razem czy osobno?: rzecz o konsorcjach bibliotecznych / Katarzyna Gradzik // „Vladislavia”. – 2007, nr 23, s. 30.
81. Religijna i duszpasterska inspiracja publicystyki politycznej w prasie Kujaw wschodnich i ziemi dobrzyńskiej w latach 1891–1939 / Andrzej Dwojnych // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 31–49.
82. Rozwój człowieka jako kategoria historyczno-kulturowa / Roman Schulz // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007). – s. 11–20 (Ser. C, z. 6).
83. Rozwój prasy lokalnej i sublokalnej na ziemi dobrzyńskiej w latach 1989–2005. Rola pism w upowszechnianiu kultury / Adam Wróbel // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 163–199.
84. Szansa na rozwój czy stopniowy upadek? Lokalne stacje radiowe a proces formatowania programu i wizerunku. [Komunikat] / Wiktor Dąbkowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej,

- pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 275–283.
85. Telewizja lokalna i nowe media (portale internetowe). [Komunikat] / Sławomir Kukiełczyński // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 286–295.
86. Uczestnictwo w kulturze audiowizualnej wiejskich rodzin wielopokoleniowych / Krzysztof Czykier // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 409–418.
87. Włocławskie „ziny”. Prasa alternatywy młodzieżowej we Włocławku / Barbara Ziółkowska // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 232–236.
88. Wydarzenia społeczno-polityczne we Włocławku na łamach „Gazety Kujawskiej” w latach 1956–1957 / Mariusz Orłowski // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 63–73.
89. Zjawisko library anxiety (strach przed biblioteką) wśród studentów II i III roku Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku raport z badania ankietowego, przeprowadzonego w styczniu 2006 roku / Rafał Sadowski, Urszula Sobczak // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007). – s. 127–141 (Ser. C, z. 6).
90. Zmiany w prasie włocławskiej w latach 1989–2005/ Andrzej Sołtysiak // W: Media lokalne i sublokalne na Kujawach wschodnich i ziemi dobrzyńskiej, pod red. Wiesława Końskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 97–119.

#### Nauka. Oświata. Wychowanie

91. Aspiracje zawodowe i plany życiowe licealistów w świetle badań własnych / Janusz Abramczyk // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 95–105.
92. Badanie zmian rozwojowych zadaniem współczesnej pedagogiki / Waldemar Furmanek // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 159–166.
93. Bezpieczeństwo człowieka w świetle współczesnych zagrożeń. Aspekt poznawczy i edukacyjny / Jerzy Kunikowski // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod

- red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 233–247.
94. Chrystologiczno-soteriologiczny rys w nauczaniu Jana Pawła II / Dusán Argalás // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di merita di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 115–122.
  95. Cnosti a vychova / Michal Vivoda // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedogogickej službe narodom, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 205–220.
  96. Cornelia de Lange Syndrom (CdLS) / Barbara Moraczewska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 119–126 (Ser. C, z. 6).
  97. Człowieczy los naznaczony niepowodzeniami szkolnymi / Anna Karpińska // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 205–217.
  98. Człowiek stary w regionalnej relacji badawczej o wymowie edukacyjnej / Iwona Mandrzejewska-Smól // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 83–98 (Ser. C, z. 8).
  99. Czy w programach ZHP występuje edukacja regionalna? / Katarzyna Marszałek // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 99–107 (Ser. C, z. 8).
  100. Dialog międzypokoleniowy jako warunek pracy twórczej / Adam Solak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 225–231.
  101. Dorastanie aksjologiczne pokolenia młodzieży w dobie przemian cywilizacyjnych / Ryszard Skrzyżniak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 159–168.
  102. Dorastanie do kariery zawodowej / Barbara Baraniak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 317–324.

103. Dorastanie i dorosłość człowieka w pierwszym dwudziestoleciu XXI w. — relacja z pedagogicznych badań empirycznych / Zygmunt Wiatrowski // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. — Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. — s. 419–487.
104. Dorosłość z punktu widzenia niemieckiej andragogiki / Hanna Solarczyk-Szwec // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. — Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. — s. 293–303.
105. Dynamika rozwoju i starania o poprawę jakości oświaty dorosłych w Polsce / Tadeusz Aleksander // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. — Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. — s. 105–118.
106. Działalność zawodoznawcza w okresie dorastania jednostki ludzkiej / Iwona Mandrzejewska-Smól // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. — Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. — s. 27–41.
107. Edukacja a jakość życia słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku / Danuta Olesiak // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. — Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. — s. 419–429.
108. Edukacja ludzi „wcześniej urodzonych” / Stanisław Kaczor // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. — Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. — s. 119–127.
109. Edukacja na rzecz kariery zawodowej młodzieży studenckiej / Ewa Krause // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. — Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. — s. 177–186.
110. Edukacja regionalna jako płaszczyzna realizacji zadań pedagogiki wczesnoszkolnej / Karolina Kaszlińska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, *Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym* / WSHE Włocławek. — T. 27 (2009), s. 141–149 (Ser. C, z. 8).
111. Edukacja ustawiczna w okresie dorosłości i aktywności zawodowej / Justyna Dzierżawska // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. — Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. — s. 335–340.

112. Etyczne inspiracje wychowawcze w nauczaniu Jana Pawła II / Marian Włosiński // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego / WSHE Włocławek. – T. 28 (2009), s. 137–147 (Ser. F, z. 1).
113. Europa e cultura da Giovanni Paolo II a Benedetto XVI: quale educazione etica nella „scuola Europea”? / Luciana Maria Mirri // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovanom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 143–188.
114. Geneza myślenia o całościowym rozwoju człowieka i etapach jego rozwoju / Krzysztof Jakubiak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 139–145.
115. Homilia v kulturom a evanjelizacnom kontexte inspirowana ucenim Jana Pavla II. / Marian Surab // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovnom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 75–100.
116. Humanistyczna koncepcja andragogiki pracy / Lucjan Turoś // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 287–292.
117. Interpretacja Mariinho prostrednictva v kontexte nauky Jana Pavla II. / Anton Adam // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovnom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 119–129.
118. Jacy są, jak żyją uczniowie wybitni i najsłabsi (analfabeci) w dorosłości / Zbigniew Kwieciński // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 35–47.
119. Jan Paweł II nauczycielem życia / Marian Włosiński // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovanom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 131–142.
120. Ján Pavol II. predstaruje mláži zasvä tený život / Ľubomir Stanček // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodovník pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 143–152.

- sińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 131–142.
121. Jan Paweł II uczył, jak służyć Bogu i bliźnim / Marian Włosiński // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 123–140.
122. Ján Pavol II. — učiteľ sociálnej spravodli vosti / Anton Adam // W: W pedagogickej službie narodov: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 143–149.
123. Ján Pavol II. Bol pokorným služobníkom evanjelia /Marian Włosiński // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovanom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 231–249.
124. Ján Pavol II. vychovavateľ k úcte voči životu / Michal Vivoda // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovanom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 189–201.
125. Jasnogórska formacja pedagogiczna / Marian Włosiński // W: W pedagogickej službie narodov: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 221–237.
126. Kariera zawodowa w percepcji studentów pedagogiki / Adrian Dunajewski // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 125–133.
127. Kary stosowane przez rodziców w percepcji uczniów szkół podstawowych / Małgorzata Rozenbajgier // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 403–421.
128. Kilka refleksji na temat etosu pracy i zawodu nauczyciela i wychowawcy / Małgorzata Kowalczyk-Przybytek // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 111–119 (Ser. C, z. 7).
129. Konstruktywiczno-kognitywistyczna teoria edukacji a nowe technologie / Bronisław Siemieniecki // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 23–28 (Ser. C, z. 6).

130. Konstruowanie narzędzi do badań i analizy postaw obywatelskich we współczesnej perspektywie pedagogicznej / Karolina Kaszlińska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 121–132 (Ser. C, z. 7).
131. Kształcenie ustawiczne dorosłych koniecznością naszych czasów / Wojciech Oleszak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 341–354.
132. Kształcenie zawodowe w systemie szkolnym jako droga do dorosłości / Stefan M. Kwiatkowski // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 81–89.
133. Kwalifikacje pedagogiczne nauczyciela jako ważny (choć nie jedyny) warunek dochodzenia młodzieży do pełnej dorosłości / Roman Król // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 249–254.
134. Kwalifikacje zawodowe w zbiorze wartości uniwersalnych (w opinii absolwentów szkół zawodowych) / Urszula Jeruszka // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 135–147.
135. L'insegnamento di religione: significati, opportunita e modalitanaella scuola europea alla luce del magistero di Karol Wojtyła e Joseph Ratzinger / Luciana Maria Mirri // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek; Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 179–192.
136. Macierz szkolna w powiecie sztumskim / Sławomir Słupczyński // W: „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 105–132.
137. Miejsce pedagogiki pracy w badaniach nad dorastaniem, dorosłością i starością człowieka XXI w. / Józef Kargul // Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 273–278.
138. Nabywanie doświadczenia w okresie dorastania do przyszłej kariery zawodowej. Rola praktyk pedagogicznych / Stanisław Kunikowski // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejew-

- skiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 201–207.
139. Nauczyciele dorosłych w kontekście ich edukacji ustawicznej / Andrzej Cichocki // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 263–272.
140. Nauki pedagogiczne z myślą o całościowym rozwoju człowieka w dobie globalizacji / Zygmunt Wiatrowski // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 27–34.
141. O edukacji regionalnej — dziedzictwie kulturowym w regionie kujawskim i dobrzyńskim / Adam Wróbel // „Zeszyty Naukowe WSHE”, *Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym* / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 47–65 (Ser. C, z. 8).
142. „O skutecznym rad sposobie...”, czyli o projekcie powstawania Kujawsko-Pomorskiej Akademii Doradztwa Metodycznego / Małgorzata Kowalczyk-Przybytek, Lena Tkaczyk // „Zeszyty Naukowe WSHE”, *Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym* / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 129–139 (Ser. C, z. 8).
143. Od badania pracy do innowacyjnego kształcenia modułowego w europejskich projektach edukacyjnych / Henryk Bednarczyk // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 385–399.
144. Odwaga i etyczna dzielność w życiu wybitnych uczonych — zastosowanie metody biograficznej w inicjowaniu badań z zakresu pedagogiki / Alicja Żywczok // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 249–267.
145. Ontyczny i epistemiczny aspekt pedagogiki opiekuńczej / Ireneusz Jan Pyrzyk // „Zeszyty Naukowe WSHE”, *Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym* / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 151–162 (Ser. C, z. 8).
146. Otcovskỳ uztah pápeža Jána Pavla II. k mladeži a jeho starostlivé vŕzvy k nej počas jeho dlhoročného pontifikatu / Štefan Vragaš // W: *W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov*, pod red. Mariana Włosiańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 49–58.

147. Pedagogiczna działalność ks. Anioła Dowgirda (1776–1835) / Marian Włosiński // W: W pedagogicznej służbie narodów, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 151–204.
148. Pedagogiczna troska Stefana Kardynała Wyszyńskiego o szkołę i wychowanie / Marian Włosiński // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 103–121.
149. Pedagogiczne aspekty w działalności stowarzyszeń regionalnych na przykładzie Włocławka / Stanisław Kunikowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 37–45 (Ser. C, z. 8).
150. Pedagogiczne inspiracje w nauczaniu Jana Pawła II / Marian Włosiński // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 23–37 (Ser. C, z. 7).
151. Pedagogiczne odkrywanie prawdy w ujęciu Jana Pawła II / Marian Włosiński // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovanom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009, s. 15–35.
152. Pedagogika a dorastanie do pracy / Jerzy Niemiec // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 99–103.
153. Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – 497 s., 23,5 cm Bibliografia przy art. ISBN 978-83-60150-39-9
154. Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku, T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – 517, [1] s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISBN 978-83-60150-45-0
155. Pedagogika w konstelacji religijnej / Zygmunt Wiatrowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 13–22 (Ser. C, z. 7).
156. Polskie szkolnictwo wyższe z myślą o społeczeństwie wiedzy / Henryk Skłodowski // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 379–383.

157. Pomiędzy edukacją a rynkiem pracy. Dorastanie w warunkach przemian społeczno-gospodarczych / Magdalena Piorunek, Anna Drzewiecka // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 81–94.
158. Poradnictwo zawodowe w kontekście dorastania młodzieży do decyzji edukacyjno-zawodowych / Ewa Romanowska // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 49–59.
159. Posolstvo Jána Pavla II. z levoce / Jozef Bielík // W: W pedagogickej službie narodov: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, s. 2009, s. 85–102.
160. Praca człowieka w terażniejszości i przyszłości. Wykład inauguracyjny prof. dr. hab. Zygmunta Wiatrowskiego / Zygmunt Wiatrowski // „Vladislavia”. – 2007, nr 23, s. 7–9.
161. Prawna ingerencja w wychowanie dziecka w rodzinie / Grażyna Durka // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 131–140.
162. Principy medzináboženských iniciatív, v učení Jána Pavla II. / Stanislav Stolarik // W: W pedagogickej službie narodov: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 27–48.
163. Problemy rossijskogo obrazowanija i suszcznost, osobiennosti projawlenija i wzaimoswierz a analogicznymi problemami drugih postsocialisticheskich stron / Wladimir Sperański // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 95–101 (Ser. C, z. 6).
164. Przechodzenie na emeryturę i wiek senioralny w świetle pedagogicznych badań empirycznych / Iwona Mandrzejewska-Smól // Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 461–501.
165. Przedmiot i metodologia pedagogiki mediów. Zarys problematyki / Beata Krajewska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 41–46 (Ser. C, z. 6).
166. Przedsiębiorczość jednostki w Polsce jako ważny współczynnik współczesnych działań edukacyjnych / Janina Elżbieta Karney // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek:

- Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 219–224.
167. Przemiany w systemie zatrudniania a edukacja (z uwzględnieniem sytuacji w szkołach wyższych) / Teresa Z. Sarlej // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 255–262.
168. Przygotowanie społeczeństwa do zrównoważonego rozwoju wyzwaniem pedagogiki XXI wieku / Lena Tkaczyk // „Zeszyty Naukowe WSHE”, *Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej*. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 101–110 (Ser. C, z. 7).
169. Regionalne akcenty w badaniach pedagogicznych / Zygmunt Wiatrowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, *Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym* / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 11–19 (Ser. C, z. 8).
170. Rekwalfikacja jako droga aktywacji i samodzielności zawodowej / Henryk Bednarski, Anna Sas-Badowska // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 313–327.
171. Rola doradcy zawodu w dorastaniu młodzieży w XXI wieku / Andrzej Aftański // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 43–48.
172. Rola rodziny w wychowaniu dziecka niepełnosprawnego intelektualnie z perspektywy pedagoga specjalnego / Iwona Boruszkowska // W: *Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin*, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 233–244.
173. Rozwój czy stagnacja pedagogiki pracy / Franciszek Szlosek // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 279–285.
174. Różnice w podejściu do celów wychowania w skautingu i harcerstwie na początku XX wieku / Katarzyna Marszałek // „Zeszyty Naukowe WSHE”, *Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej*. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 77–87 (Ser. C, z. 7).

175. Rynek pracy w świadomości młodzieży gimnazjalnej, myślącej o dorastaniu zawodowym / Maria Jakowicka, Kazimierz Uździcki // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 61–80.
176. Socjalnyje funkcii wysszego obrazowania w usłowijach globalizacji / Ł.A. Minajewa // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 89–101 (Ser. C. z. 6).
177. Sport a pedagogika. Charakterystyka sportu jako czynnika w procesie wychowawczym / Marcin Kochanowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 141–147 (Ser. C. z. 7).
178. Studia wyższe a oczekiwania okresu dorosłości / Renata Tomaszewska-Lipiec // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 107–113.
179. Styl życia studentów doby społeczeństwa informacyjnego / Tadeusz Piątek // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 169–175.
180. Synektyka i techniki twórczego myślenia jako wyzwanie dla współczesnej szkoły / Joanna Borowiak // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 69–75 (Ser. C. z. 6).
181. System opiekuńczo-wychowawczy w teorii, praktyce pedagogicznej / Ireneusz Pyrzyk // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 77–87 (Ser. C. z. 6).
182. Szkolnictwo medyczne we Włocławku / Beata Haor, Wanda Stefańska // „Vladislavia”. – 2009, nr 28, s. 18–19.
183. Środowiskowe uwarunkowania rozwoju człowieka w perspektywie pedagogiki społecznej i andragogiki na przykładzie poglądów Adama Olgierda Uziembły / Mariusz Cichosz // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 411–416.

184. Świadomość i samoświadomość jako wartości konstytuujące człowieka — rozwój filozoficznej i psychologicznej refleksji o naturze świadomości / Iwona Górńska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 47–62 (Ser. C. z. 6).
185. Ukraiński rynek pracy a problemy kształcenia młodzieży i dorosłych / Nella Miczkało // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 91–98.
186. Ustawiczne uczenie się w kontekście społeczeństwa wiedzy / Ryszard Gerlach // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 147–156.
187. Uwarunkowania decyzji podejmowanych na kolejnych progach edukacyjnych (relacja z badań biograficznych) / Wiesław Grzelak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smół i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 209–217.
188. W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – 288 s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISBN 978-83-61609-04-9
189. Wartość wyznacznikiem rozwoju — refleksje metodologiczne / Kazimierz Ciżkowicz // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 193–203.
190. Warunki i poziom funkcjonowania niepublicznych szkół katolickich i świeckich w Polsce / Renata Brzezińska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 133–140 (Ser. C. z. 7).
191. „Wewnętrzne oczy”, czyli wokół zjawisk wyobraźni i twórczego myślenia / Tomasz Borowiak // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 63–68 (Ser. C. z. 6).
192. Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom výcnovnom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – 265 s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISBN 978-83-61609-02-5

193. Włocławskie przesłanki Jana Pawła II do polskiej szkoły / Marian Włosiński // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 21–35 (Ser. C. z. 8).
194. Wojewódzka placówka doskonalenia nauczycieli wobec wyzwań współczesnej szkoły w regionie / Danuta Michalak, Wojciech Ziółkowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Warunki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 27 (2009), s. 109–127 (Ser. C. z. 8).
195. Województwo regionem wiedzy i innowacji — perspektywa społeczna i organizacyjna / Andrzej Potoczek // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 67–82 (Ser. C. z. 8).
196. Wpływ filozofii personalistycznej na współczesną pedagogikę opiekuńczą / Ireneusz Pyrzyk // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 57–75 (Ser. C. z. 7).
197. Współczesna europejska polityka edukacyjna i kultura jakości w kształceniu dorosłych / Jerzy Zdański // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 355–363.
198. Wychowanie chrześcijańskie jako wyznacznik dorastania i rozwoju młodzieży / Marian Nowak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 175–191.
199. Wychowanie dla starości w chaosie ustawicznych przemian / Kazimierz Wenta // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 361–369.
200. Wychowanie przez pracę a etos pracy w społeczeństwie wiedzy / Andrzej Aftański // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 89–100 (Ser. C. z. 7).
201. Wychowanie w rodzinie jako służba przyszłości Kościoła i świata w nauczaniu Jana Pawła II / Stefan Vojtek // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovanom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 217–230.

202. Wychowanie rodzinne jako warunek pedagogii człowieka w nauczaniu Jana Pawła II / Stefan Vojtek // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 239–255.
203. Wychowawcze następstwa nieprawidłowego zaspokajania potrzeb na gruncie rodzinnym / Ireneusz Jan Pyrzyk // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 393–402.
204. Wyznaczniki rozwoju wiedzy pedagogicznej w Polsce / Stanisław Kunikowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 39–56 (Ser. C. z. 7).
205. Wyższe wykształcenie, rynek pracy i komercjalizacja uniwersytetów w kontekście postaw i opinii studentów studiów zaocznych / Piotr Stańczyk // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 115–123.
206. Zarządzanie wiedzą warunkiem rozwoju / Antoni Zając // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 365–397.
207. „Zeszyty Naukowe WSHE”, T. 24: Nauki Pedagogiczne / red. Bronisław Siemieniecki. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. –2007. – 145 s.; 23,5 cm (Ser. C. z. 6). Bibliografia przy art. ISBN 1507-7403
208. „Zeszyty Naukowe WSHE”, T. 25: Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej / red. Marian Włosiński. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – 154 s.; 23,5 cm (Ser. C. z. 7). Bibliografia przy art. ISSN 1509–4703
209. „Zeszyty Naukowe WSHE”, T. 27: Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym / red. Marian Włosiński. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – 181 [1] s.; 23 cm Bibliografia przy art. ISSN 1507–7403
210. Život krestanskej rodiny v priestore a čase dnešného slovenska / Josef Jarab // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovanom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. - s. 37–73.
211. Život v slobode a v pravde (Povzbudenia v homiliách Jána Pavla II. počas jeho pastoračných návštev Slovenska) / Marian Šuráb // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 135–142.

212. Zjawisko mobbingu jako nowe wyzwanie dla prawa i pedagogiki pracy / Anna Oleszak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 325–333.
213. Zmiana zawodu problemem dorosłości i aktywności zawodowej człowieka / Ryszard Parzęcki // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 305–312.

#### Ochrona środowiska

214. Podstawy pomiarów geodezyjnych w ochronie środowiska / Ryszard Dorczyński. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – 149 s.; 23,5 cm ISBN 978-83-88500-95-4
215. Zbiornik włocławski i co dalej? / Zbigniew Brenda // „Vladislavia”. – 2009, nr 26/27, s. 6–7.

#### Sport

216. Poglądy sportowców kadry narodowej sportów wodnych na temat instytucji małżeństwa / Żaneta Kruszkowska // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 83–88.
217. Sport a pedagogika. Charakterystyka sportu jako czynnika w procesie wychowawczym / Marcin Kochanowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Wpływ różnych nurtów myślenia na stan współczesnej wiedzy pedagogicznej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 25 (2008), s. 141–147 (Ser. C. z. 7).
218. Rozwój sportowy jako element rozwoju społecznego młodego człowieka w aspekcie regionalnym i europejskim / Marcin Kochanowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nauki i działania pedagogiczne w kontekście regionalnym / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 163–170 (Ser. C. z. 8).

#### Zagadnienia gospodarcze

219. Aspekty etniczne działalności banków spółdzielczych / Adam Strzelecki // W: Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce, pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 109–134.
220. Konkurencyjność spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych i banków spółdzielczych / Maria Golec // W: Perspektywy rozwoju bankowości

- spółdzielczej w Polsce, pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 45–58.
221. Kontrola wewnętrzna w wybranych bankach spółdzielczych regionu świętokrzyskiego / Anita Szyguła // W: *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 85–108.
222. *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce* / pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – 153 s. Bibliografia przy art. ISBN 978-83-88500-99-2
223. *Polskie banki spółdzielcze na tle bankowości spółdzielczej państw Unii Europejskiej (wybrane informacje)* / Marek Stefański // W: *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 149–153.
224. *Proces inwestycyjny realizowany przez fundusze private equity* / Michał Pietraszewski. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – 212 s.; 23,5 cm Bibliografia ISBN 978-83-88500-93-0
225. *Procesy fuzji przejęć a perspektywy rozwoju banków spółdzielczych* / Urszula Młeczko // W: *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 59–70.
226. *Programy pomocowe Unii Europejskiej dla rolnictwa i obszarów wiejskich jako czynnik rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce* / Marek Stefański // W: *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 135–147.
227. *Razem czy osobno? Rzecz o konsorcjach bibliotecznych* / Katarzyna Gradzik // „Vladislavia”. – 2007, nr 23, s. 30.
228. *Strategia rozwoju sektora polskich banków spółdzielczych* / Aneta Nowakowska-Krystman, Bartosz Kublik // W: *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 27–44.
229. *Strukturalne dylematy rozwoju banków spółdzielczych w Polsce* / Jan Szambelańczyk // W: *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 11–26.
230. *Zastosowanie technologii informacyjnej w produktach i usługach banków spółdzielczych* / Sylwia Wojciechowska-Filipek // W: *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, pod red. Marka Stefańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 71–84.

#### Zagadnienia społeczne

231. *Aktywne formy wypoczynku w rodzinie wobec jej współczesnych zagrożeń* / Zofia Żukowska // W: *Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich ro-*

- dzin, pod red. Teresy Soltysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 423–432.
232. Aktywne życie w starości. Możliwość i organizacja / Astrid Tokaj // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 381–388.
233. Aktywność postzawodowa dorosłych w wieku senioralnym (tezowe założenia teoretyczne i relacja z badań ankietowych) / Kazimierz M. Czarnecki // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 371–379.
234. Aktywność społeczna osób w wieku senioralnym / Włodzimierz Bartoszek // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe 2008. – s. 389–392.
235. Blaski i cienie samotnego ojcostwa (komunikat z badań) / Teresa Soltysiak // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Soltysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 141–153.
236. Chrześcijańska koncepcja pracy w kontekście rozwoju człowieka i społeczeństwa / Zygmunt Markocki // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 305–315.
237. Čo nám chcel pápež povedat. Ťažiskové témy prihovorov Jána Pavla II. počas jeho návštev Slovenska / Marian Šuráb // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek; Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 55–70.
238. Czarowna kraina wolności czyli o marzeniach ludzi i ich całozyciowym rozwoju / Tadeusz W. Nowacki // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku, T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 21–26.
239. „Debiuty Naukowe WSHE”, T. 8 / red. Urszula Kempieńska; Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku. – Włocławek: WSHE, 2009. – 87, [1] s.; 23,5 cm ISSN 1505-6775
240. Determinantyzm medialny jako czynnik przyspieszający zmiany społeczne / Witold Dawidek // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe

- tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2008), s. 163–170 (Ser. C. z. 6).
241. Dialog międzykulturowy w społeczeństwie ryzyka / Mieczysła Gałuszka // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humanistyczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009), s. 31–47 (Ser. A, z. 6).
242. Dialog międzypokoleniowy jako warunek pracy twórczej / Adam Solak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 225–231.
243. Dojrzewanie do pracy zawodowej / Zdzisław Wołk // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 273–281.
244. Dysfunkcjonalność i patologia rodzin a sieroctwo społeczne / Zbigniew Węgiński // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 105–118.
245. Dziecko w reklamie — ozdobnik, wabik i konsument / Izabela Desperak // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humanistyczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009), s. 115–129 (Ser. A, z. 6).
246. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy szansą na aktywizację zawodową osób w wieku przedemerytalnym / Aleksandra Kulpa-Puczyńska // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 329–336.
247. Elastyczność pracownika — pożądaną kompetencją w środowisku pracy / Lidia Jabłońska // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 293–298.
248. Filozoficznoprawna ocena stanu wojennego a manipulacja świadomością społeczeństwa / Maria Szyszkowska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humanistyczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009), s. 145–148 (Ser. A, z. 6).
249. Funkcjonowanie rodziny z problemem alkoholowym / Monika Gołembowska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 377–391.

250. Globalizácia súvis s finančnou Krizou / Lubomir Stanček // W: Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogická vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovanom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 101–117.
251. Homilie a prinovary Jána Pavla II. a Slovensko / Lubomir Stanček // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 71–83.
252. Interpretacja zjawiska przestępczości młodocianych w świetle teorii kontroli Travisa Hirschiego ze szczególnym uwarunkowaniem aktywności przestępczej / Ewa Czerwińska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 317–337.
253. Jan Paweł II i promocja męczeństwa chrześcijańskiego / Tomasz Kaczmarek // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodovník pravdy a nádeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 93–102.
254. Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Ján Pavol II. orodovník pravdy a nádeje: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei 7 X 2008 r. / pod red. ks. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – 264 s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISBN 978-83-61609-00-1
255. Ján Pavol II. — ohlasujúci socidlnu spravodlivosť / Anton Adam // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verità e di speranza: Jan Pavol II. orodovník pravdy a nádeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 103–114.
256. Kazirodztwo w aspekcie fenomenologicznym i etiologicznym / Małgorzata Kowalczyk-Jamnicka // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 339–363.
257. Jan Paweł II w służbie narodów / Marian Włosiński // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 15–25.
258. Kohabitacja i samotność z wyboru jako przykłady tendencji kształtujących życie rodzinne człowieka w XXI w. / Wioletta Szumilas-Praszek // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smół i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 337–347.
259. Komunikacja gospodarcza. Analiza na przykładzie przemysłu targowego / Małgorzata Legiędź-Gatuszka // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humani-

- styczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009), s. 131–143 (Ser. A, z. 6).
260. Małżeństwo i macierzyństwo w zamiarach i oczekiwaniach kobiet z niepełnosprawnością / Lidia Marszałek // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 197–214.
261. Mam upośledzoną umysłowo matkę — rzecz o trajektorii cierpienia / Kazimiera Nowak-Lipińska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 184–196.
262. Mądre starzenie się i szczęśliwa długowieczność a prawidłowość postaw w okresie dorastania oraz dorosłości / Augustyn Bańka // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 49–73.
263. Miejsce wartości etycznych w koncepcji ekonomii Jana Pawła II / Marian Włosiński // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humanistyczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009), s. 13–30 (Ser. A, z. 6).
264. Młodzi dorośli o dorosłości i jej powinnościach / Renata Konieczna-Woźniak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 237–248.
265. Niepewność rynku pracy a możliwość tworzenia własnej biografii życiowej młodzieży / Krystyna Marzec-Holka // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 187–199.
266. O samorządowej prasie powiatowej w ziemi dobrzyńskiej i na Kujawach wschodnich w latach 1999–2009 / Adam Wróbel // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009), s. 183–206 (Ser. D, z. 6).
267. Poglądy sportowców kadry narodowej sportów wodnych na temat instytucji małżeństwa / Żaneta Kruszkowska // „Debiuty Naukowe WSHE” / Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna Włocławek. – T. 8 (2009), s. 83–88.
268. Pomoc społeczna jako zadanie powiatu / Adam Strzelecki // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Administracyjno-Prawne: Samorząd powiatowy w Polsce. Doświadczenia i przyszłość / WSHE Włocławek. – T. 29 (2009), s. 149–169 (Ser. D, z. 6).
269. Posolstwo Jána Pavla II. zo Spišskej kapituly / Jozef Jarab // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Wło-

- sińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 5–69.
270. Postara apaštola Petera v Markovom evanjeliju / Jozef Bielák // W: *Wizja pedagogiczna Jana Pawła II dla współczesnej edukacji: Pedagogicka vizia Jana Pavla II. v súčasnom vychovanom procese: La visione pedagogica di Giovanni Paolo II nel quadro dell'educazione contemporanea*, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 203–215.
271. Postrzeganie starości przez seniorów / Jerzy Halicki // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2*, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 437–448.
272. Potrzeby wsparcia psychospołecznego matek wychowujących niepełnosprawne dzieci / Bassam Aouil // W: *Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin*, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Golembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 215–232.
273. Praca człowieka w terażniejszości i w przyszłości. Wykład inauguracyjny prof. dr. hab. Zygmunta Wiatrowskiego / Zygmunt Wiatrowski // „*Vladislavia*”. – 2007, nr 23, s. 7–9.
274. Praca jako przedmiot badań społecznych / Andrzej Bogaj // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1*, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 167–174.
275. Praca zawodowa w procesie kształtowania kariery zawodowej / Bogusław Pietrulewicz // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2*, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 283–292.
276. Prakseologiczna koncepcja bezpieczeństwa w kształtowaniu dorosłości i kultury pracy specjalistów / Marek Rybakowski // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2*, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 349–357.
277. Przechodzenie na emeryturę i wiek senioralny w świetle pedagogicznych badań empirycznych / Iwona Mandrzejewska-Smól // W: *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2*, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 461–501.
278. Przedsiębiorczość jednostki w Polsce jako ważny wyznacznik współczesnych działań edukacyjnych / Janina Elżbieta Karney // W: *Pedagogika pracy i an-*

- dragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 219–224.
279. Przemoc w rodzinie w oczach kobiet / Elżbieta Jundziłł // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 283–295.
280. Przemoc w rodzinie zagrożeniem podstawowych praw i wolności dziecka / Renata Matysiuk, Ryszard Rosa // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 269–281.
281. Przemoc wobec ludzi starszych w opinii studentów pedagogiki / Małgorzata Halicka, Wojciech Pędich // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 449–458.
282. Púte Slovákov na Jasnú Horu v Čenstochovej / Marian Włosiński // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verita e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 215–220.
283. Quonsaue tandem aus senescendi czyli senior we współczesności / Jolanta Twardowska-Rajewska // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 431–436.
284. Reklamy społeczne i nowe formy przekazów o treści społecznej – pozytywne ale czy skuteczne / Magdalena Wieczorkowska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humanistyczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009), s. 99–114 (Ser. A, z. 6).
285. Re kwalifikacja jako droga do aktywizacji i samodzielności zawodowej / Henryk Bednarski, Anna Sas-Badowska // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 313–327.
286. Rodziny ryzyka w Polsce współczesnej / Stanisław Kawula // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 31–48.

287. Rola rodziny w normalizowaniu sytuacji społecznej dzieci niepełnosprawnych intelektualnie / Małgorzata Karwowska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 169–183.
288. Rola seniorów w profilaktyce zaburzeń w funkcjonowaniu współczesnej rodziny polskiej / Elżbieta Kościńska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 91–102.
289. Rola wartości zawodowych w życiu dorastającego człowieka / Walentyna Łozowiecka // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 149–157.
290. Rozwój człowieka dorosłego i zmiany dokonujące się w jego osobowości / Jolanta Wilsz // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 221–235.
291. Rozwój czy zaniechanie postawy kreatywnej i aktywności intelektualnej człowieka dorosłego w momencie jego przejścia na emeryturę / Marek Lewicki // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 393–399.
292. Senior w rodzinie — źródło i ofiara zaburzeń funkcjonowania rodziny / Maria Kuchcińska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 81–90.
293. Starostlivost Jána Pavla II. o diecézy Slovenska / Ján Kuboš // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 267–278.
294. Spišská kapitula / Jozef Bielák // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 257–265.
295. Starość jako fakt społeczny / Władysław Jacher // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 129–137.

296. Subiektywne determinanty przemocy wobec kobiet / Małgorzata Kowalczyk-Jamnicka, Daria Pilewska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 297–316.
297. Svätý Otec Ján Pavol II. a jeho vzťah k Slovensku a slovenskej mládeži / Jozef Bielák // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verita e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek; Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 193–214.
298. Sytuacja ekonomiczna i społeczna rodziny dotkniętej rozwodem / Andrzej Mielczarek // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 119–130.
299. Środowisko rodzinne nieletnich przebywających w zakładzie poprawczym / Monika Noszczyk-Bernasiewicz // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 365–376.
300. Św. Augustyn z Hippony — krzewiciel monastycyzmu w Afryce Łacińskiej / Bazyli Degórski // W: W pedagogicznej służbie narodów: V pedagogickej službe narodov, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 123–133.
301. Świat wartości: Svet hodnôt: Il mondo dei valori / Marian Włosiński. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – 174 s.; 23,5 cm Bibliografia ISBN 978–83–61609–03–2
302. „Totus Tuus” Jana Pawła II nadzieja jutra / Marian Włosiński // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verita e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 13–32.
303. Tradycyjne i współczesne spojrzenie na rodzinę w kontekście jej funkcji, pozycji społecznej i stanu zagrożeń / Zygmunt Wiatrowski // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 19–30.
304. Ut recipiatur: Ut Unum Sint al. vaglio della recezione ecumenica / Teresa Francesca Rossi // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verita e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 141–156.
305. Wartości europejskie w interpretacji elit politycznych i kulturowych / Agnieszka Pawlak // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humanistyczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009), s. 49–62 (Ser. A, z. 6).
306. Wiek — jako kategoria społeczna wyznaczająca funkcje i pozycje ludzi / Janusz Sztumski // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu,

- dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 1, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Kazimierza Ciżkowicza. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna; Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2007. – s. 75–80.
307. Współczesny wymiar idei społeczeństwa obywatelskiego / Wiesław Marciniak // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humanistyczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009), s. 63–82 (Ser. A, z. 6).
308. Współczesny wymiar zagrożenia dzieci i młodzieży / Romuald Kalinowski // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 49–62.
309. Wychowawcze następstwa nieprawidłowego zaspokajania potrzeb na gruncie rodziny / Ireneusz Jan Pyrzyk // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 393–402.
310. Wypalenie zawodowe w okresie aktywności zawodowej (na przykładzie kadry kierowniczej szkół) / Piotr Kowalik, Michał Pindera // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smół i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 299–304.
311. Zaburzenia realizacji wybranych funkcji we współczesnych rodzinach / Aldona Molesztak // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 63–80.
312. Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin / pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – 435 s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISBN 978-83-88500-96-1
313. Zainteresowania i aspiracje osób starszych w kontekście czasu wolnego / Aleksandra Żarkiewicz-Pacak // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smół i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 401–408.
314. Założony a rzeczywisty wpływ rodziny na dorastanie młodzieży / Henryk Budzeń // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smół i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 21–26.
315. „Zeszyty Naukowe WSHE”, T. 28: Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego / red. Dorota Kochman, Wanda Stefańska. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – 2009. – 151, [1] s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISSN 1507-7403

316. Zjawisko prostytucji w opinii studentek / Agnieszka Karpa // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 67–70.
317. Zmiana zawodu problemem dorosłości i aktywności zawodowej człowieka / Ryszard Parzęcki // W: Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku. T. 2, pod red. Zygmunta Wiatrowskiego, Iwony Mandrzejewskiej-Smól i Andrzeja Aftańskiego. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, 2008. – s. 305–312.
318. „Znalazłem mamę, znalazłem tatę...” — Rodzina zastępcza i adopcyjna szansą na odzyskanie dzieciństwa / Agnieszka Latoś // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 155–166.

#### Zdrowie

319. Antykoncepcja w życiu młodego pokolenia / Bogumiła Juras // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 21–28.
320. Dziecko z astmą w szkole / Maria Paczkowska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 91–101 (Ser. F, z. 1).
321. Edukacja zdrowotna pacjenta w przebiegu cukrzycy / Beata Haor, Marzanna Frank, Krystyna Kurowska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 23–33 (Ser. F, z. 1).
322. Evangelium Vitae. Appunti di bioetica / Teodora Rossi, Margherita Maria Rossi // W: Jan Paweł II orędownik prawdy i nadziei: Giovanni Paolo II messaggero di verita e di speranza: Jan Pavol II. orodovnik pravdy a nadeje, pod red. Mariana Włosińskiego. – Włocławek; Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2008. – s. 157–177.
323. Kazirodztwo w aspekcie fenomenologicznym i etiologicznym / Małgorzata Kowalczyk-Jamnicka // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2009. – s. 339–363.
324. Małżeństwo i macierzyństwo w zamiarach i oczekiwaniach kobiet z niepełnosprawnością / Lidia Marszałek // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 197–214.
325. „Mam upośledzoną umysłowo matkę” — rzecz o trajektorii cierpienia / Kazimiera Nowak-Lipińska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 184–196.

326. Międzypokoleniowy przekaz orientacji zdrowotnych w rodzinie wiejskiej / Danuta Sereżyńska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 255–266.
327. Niepełnosprawność kobiet w kontekście teorii zadań rozwojowych Roberta Havighursta / Lidia Marszałek // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nowe tendencje w pedagogice. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 24 (2007), s. 103–117 (Ser. C, z. 6).
328. Poglądy kobiet na aborcję / Barbara Kinga Komorowska // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 33–38.
329. Poglądy mężczyzn w wieku 23–30 lat na przedwczesną inicjację seksualną / Joanna Mariola Jędrzejewska // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 15–19.
330. Pomyślne starzenie w działaniach słuchaczy uniwersytetu trzeciego wieku / Beata Haor, Irena Motylewska, Mariola Głowacka // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 127–136 (Ser. F, z. 1).
331. Potrzeba badań ginekologicznych w świadomości kobiet / Aleksandra Jagodzińska // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 55–61.
332. Potrzeba badań ginekologicznych w świadomości kobiet (komunikat z badań) / Joanna Lubińska, Joanna Grzonkowska, Agnieszka Jankowska, Ewelina Skowrońska // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 63–65.
333. Poziom wiedzy o antykoncepcji w wieku ponadgimnazjalnym (komunikat z badań) / Anna Gawrońska // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 29–31.
334. Retoryka i medycyna. Dyskurs o bioetyce / Waldemar Kwiatkowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Humanistyczne i Społeczne: Komunikowanie — wartości — dialog w społeczeństwie obywatelskim / WSHE Włocławek. – T. 26 (2009), s. 83–97 (Ser. A, z. 6).
335. Rola Polskiego Stowarzyszenia Diabetyków w aspekcie wsparcia chorych na cukrzycę i ich rodzin / Leokadia Rezmerska, Danuta Rość // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 115–126 (Ser. F, z. 1).
336. Rola rodziny w normalizowaniu sytuacji społecznej dzieci niepełnosprawnych intelektualnie / Małgorzata Karwowska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 169–183.
337. Rola rodziny w wychowaniu dziecka niepełnosprawnego intelektualnie z perspektywy pedagoga specjalnego / Iwona Boliszowska // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki

- Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 233–244.
338. Rozwój sportowy jako element rozwoju społecznego człowieka w aspekcie regionalnym i europejskim / Marcin Kochanowski // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki Pedagogiczne: Nauki o działaniu pedagogicznym w kontekście regionalnym / WSHE Włocławek. – T. 27 (2009), s. 163–170 (Ser. C, z. 8).
339. Ryzykowne zachowania seksualne w dobie panowania choroby HIV/AIDS (na przykładzie badań przeprowadzonych wśród uczestników turnusów sanatoryjnych) / Magdalena Krygier, Urszula Kempieńska, Monika Bądzińska // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 49–53.
340. Społeczne oczekiwania wobec pielęgniarek / Wanda Stefańska, Katarzyna Grabska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 13–21 (Ser. F, z. 1).
341. Uzależnienia od środków psychoaktywnych wśród młodzieży/ Dorota Kochman, Wanda Stefańska // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 47–63 (Ser. F, z. 1).
342. Wiedza i przekonania młodzieży gimnazjalnej o HIV i AIDS / Wioletta Gontarek // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 39–48.
343. Wspierająca rola rodzin w przebiegu choroby nowotworowej piersi u kobiet / Małgorzata Rębiałkowska-Stankiewicz // W: Zagrożenia i zaburzenia funkcjonowania polskich rodzin, pod red. Teresy Sołtysiak, Moniki Gołembowskiej. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, 2007. – s. 245–254.
344. Zadania pielęgniarki szkolnej w opiece nad otyłym uczniem / Dorota Kochman // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 35–45 (Ser. F, z. 1).
345. Zarys biomedycznych, psychologicznych i społecznych problemów dzieci chorych onkologicznie / Maria Połusznia-Owczar // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 77–90 (Ser. F, z. 1).
346. Zdrowie publiczne, jego społeczne znaczenie we współczesnej cywilizacji / Szymon Kubiak // „Vladislavia”. – 2009, nr 28, s. 8–11.
347. Zdrowotne konsekwencje i czynniki sprzyjające otyłości wieku rozwojowego — badania własne / Dorota Kochman, Halina Karaś // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 65–75 (Ser. F, z. 1).
348. „Zeszyty Naukowe WSHE”, T. 28: Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego / red. Dorota Kochman, Wan-

- da Stefańska. – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – 2009. – 151, [1] s.; 23,5 cm Bibliografia przy art. ISSN 1507-7403
349. Życie seksualne młodzieży w opinii rodziców / Anna Strzelecka // „Debiuty Naukowe WSHE” / WSHE Włocławek. – T. 8 (2009), s. 9–14.
350. Żyłaki kończyn dolnych chorobą społeczną współczesnego społeczeństwa / Leokadia Rezmerska, Mariola Głowacka, Jolanta Siwek // „Zeszyty Naukowe WSHE”, Nauki o Zdrowiu: Pielęgniarstwo wobec współczesnych wyzwań zdrowia publicznego – Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. – T. 28 (2009), s. 103–113 (Ser. F, z. 1).

## Indeks autorów

- Abramczyk Janusz 91  
 Aftański Andrzej 86, 91, 109, 126,  
 133, 134, 138, 139, 154, 157, 158,  
 164, 167, 170, 171, 175, 178, 179, 187,  
 199, 200, 205, 213, 232, 233, 234,  
 243, 246, 247, 258, 264, 265, 271,  
 275, 276, 277, 281, 283, 285, 289,  
 290, 291, 295, 310, 313, 314, 317  
 Aleksander Tadeusz 105  
 Anton Adam 117, 122, 255  
 Aouil Bassam 272  
 Argalas Dusan 94  
 Bańka Augustyn 262  
 Baraniak Barbara 102  
 Bartoszek Włodzimierz 234  
 Baszewska Halina 10  
 Bądzińska Halina 339  
 Bednarczyk Henryk 143  
 Bednarek Karol 42, 77  
 Bednarski Henryk 285  
 Bielak Jozef 159, 270, 294, 297  
 Bogaj Andrzej 274  
 Bokota Piotr 40, 75  
 Boliszkowska Iwona 337  
 Borodo Andrzej 28  
 Borowiak Joanna 180  
 Borowiak Tomasz 191  
 Boruszkowska Iwona 172  
 Brenda Zbigniew 215  
 Brzezińska Renata 190  
 Budzeń Henryk 314  
 Bukowski Zbigniew 25  
 Chochowski Krzysztof 2  
 Chojecka Joanna 34, 61  
 Cichocki Andrzej 139  
 Cichosz Mariusz 183  
 Ciesielski Grzegorz 49, 50,  
 51, 52, 53, 54, 55  
 Cilak Małgorzata 5  
 Ciżkowicz Kazimierz 92, 93, 97, 100,  
 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 111,  
 114, 116, 118, 131, 132, 137, 140, 143,  
 144, 152, 153, 156, 166, 173, 183,  
 185, 186, 189, 197, 198, 206, 212, 236,  
 238, 242, 262, 274, 278, 306, 317  
 Czarnecki Kazimierz M. 233  
 Czarnecki Krzysztof 20  
 Czerwińska Ewa 252  
 Czykier Krzysztof 86  
 Dawidek Witold 240  
 Dąbrowska Justyna M. 68  
 Dąbkowski Wiktor 84  
 Degórski Bazyli 59, 300  
 Desperak Izabela 245  
 Dobek Tadeusz 1  
 Doroczyński Ryszard 214  
 Drzewiecka Anna 157  
 Dunajewski Adrian 126  
 Durka Grażyna 161  
 Dwojnych Andrzej 45, 81  
 Dzierżawska Justyna 111  
 Dzik Tomasz 44, 79  
 Filipiński Witold 46  
 Fołtyński Jarosław 14  
 Frank Marzanna 321  
 Frączyk Andrzej 53  
 Furmanek Waldemar 92  
 Galiński Paweł 27  
 Gałuszka Mieczysław 241, 315  
 Gawrońska Anna 333  
 Gerlach Ryszard 186  
 Głowacka Mariola 330, 350  
 Gniotek Krzysztof 49, 50,  
 51, 52, 53, 54, 55  
 Golec Maria 220  
 Gołdyn Piotr 12  
 Gołembowska Monika 127, 161, 172,  
 203, 231, 235, 244, 249, 252, 256, 260,  
 261, 272, 279, 280, 286, 287, 288, 292,  
 296, 298, 299, 303, 308, 309, 311, 312,  
 318, 323, 324, 325, 326, 336, 337, 343  
 Gołębiowski Jacek 52  
 Gontarek Wioletta 342  
 Górka Iwona 184  
 Grabska Katarzyna 340  
 Gradzik Katarzyna 57, 58, 80, 227  
 Gryz Grzegorz 11  
 Grzelak Wiesław 187  
 Grzonkowska Joanna 332  
 Halicka Małgorzata 281  
 Halicki Jerzy 271  
 Haor Beata 182, 321, 330  
 Jabłońska Lidia 247  
 Jacher Władysław 295  
 Jagodzińska Aleksandra 331  
 Jakowicka Maria 175  
 Jakubiak Krzysztof 114  
 Jankowska Agnieszka 332  
 Jarab Josef 210, 269  
 Jaranowski Wojciech 35, 64  
 Jeruszka Urszula 134  
 Jędrzejewska Joanna Mariola 329  
 Jundziłł Elżbieta 279  
 Juras Bogumiła 319

- Kaczor Stanisław 108  
 Kalinowski Romuald 308  
 Karaś Halina 347  
 Karczmarek Tomasz 253  
 Kargul Józef 137  
 Karney Janina Elżbieta 166, 278  
 Karpa Agnieszka 316  
 Karpińska Anna 97  
 Karwowska Małgorzata 287, 336  
 Kaszlińska Karolina 110, 130  
 Kawula Stanisław 286  
 Kayzer Bernard 21  
 Kempieńska Urszula 239, 339  
 Kochanowski Marcin 177, 217, 218, 338  
 Kochman Dorota 341, 344, 347, 348  
 Komorowska Barbara Kinga 328  
 Konieczna-Woźniak Renata 264  
 Koński Wiesław 30, 34, 35, 38, 40, 42, 43, 45, 47, 60, 61, 64, 65, 68, 70, 71, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 90  
 Kościńska Elżbieta 288  
 Kowalczyk-Jamnicka Małgorzata 256, 296, 323  
 Kowalczyk-Przybytek Małgorzata 128, 142  
 Kowalik Piotr 310  
 Kozdrowski Stanisław 3  
 Krajewska Beata 165  
 Krause Ewa 109  
 Król Roman 133  
 Kruszkowska Żaneta 216, 267  
 Krygier Magdalena 339  
 Kubiak Szymon 346  
 Kublik Bartosz 228  
 Kubos Jan 293  
 Kuchcińska Maria 292  
 Kukiełczyński Sławomir 85  
 Kulpa-Puczyńska Aleksandra 246  
 Kunikowski Jerzy 93  
 Kunikowski Stanisław 138, 149, 204  
 Kurowska Krystyna 321  
 Kutta Janusz 7  
 Kwiatkowski Stefan M. 132  
 Kwiatkowski Waldemar 334  
 Kwieciński Zbigniew 118  
 Latoś Agnieszka 318  
 Legiędź-Gałuszka Małgorzata 259  
 Lewicki Marek 291  
 Litwiński Robert 17  
 Lubińska Joanna 332  
 Łabędowicz Stanisław 62  
 Łaszewski Ryszard 7, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24  
 Łozowiecka Walentyna 289  
 Majer Piotr 22  
 Mandrzejewska-Smól Iwona 86, 91, 98, 106, 109, 126, 133, 134, 138, 139, 154, 157, 158, 164, 167, 170, 171, 178, 179, 187, 199, 205, 213, 232, 233, 234, 243, 246, 247, 258, 264, 265, 271, 275, 276, 277, 281, 283, 285, 289, 290, 291, 295, 310, 313, 314  
 Marciniak Wiesław 307  
 Markocki Zygmunt 236  
 Marszałek Katarzyna 99, 174  
 Marszałek Lidia 260, 324, 327  
 Marzec-Holka Krystyna 265  
 Matysiuk Renata 280  
 Michalak Danuta 194  
 Miczkało Nella 185  
 Mielczarek Andrzej 298  
 Mietz Andrzej 31  
 Minajewa Ł.A. 176  
 Mirri Luciana Maria 113, 135  
 Misiuk Andrzej 18  
 Mleczko Urszula 225  
 Molesztak Aldona 311  
 Moraczewska Barbara 96  
 Motylewska Irena 330  
 Niemczuk Przemysław 8  
 Niemiec Jerzy 152  
 Noszczyk-Bernasiewicz Monika 299  
 Nowacki Tadeusz W. 238  
 Nowaczyk Jan 63  
 Nowak Marian 198  
 Nowak-Lipińska Kazimiera 261, 325  
 Nowakowska-Krystman Aneta 228  
 Nowicki Przemysław 36  
 Olesiak Danuta 107  
 Oleszak Anna 212  
 Oleszak Wojciech 131  
 Orłowski Mariusz 47, 88  
 Paczkowska Maria 320  
 Parzęcki Ryszard 213, 317  
 Pawlak Agnieszka 305  
 Pawłowski Jacek 24  
 Peplowski Andrzej 3  
 Pędich Wojciech 281  
 Piątek Tadeusz 179  
 Pietraszewski Michał 224  
 Pietrulewicz Bogusław 275  
 Pilewska Daria 296  
 Pindera Michał 310  
 Piorunek Magdalena 157  
 Poniński Antoni 37, 70  
 Posłuszna-Owczarz Maria 345  
 Potoczek Andrzej 195

- Pyrzyk Ireneusz Jan 145,  
181, 196, 203, 309  
Rezmerska Leokadia 335, 350  
Rębiałkowska-Stankiewicz  
Małgorzata 343  
Romanowska Ewa 158  
Rosa Ryszard 280  
Rossi Margherita Maria 322  
Rossi Teodora 322  
Rossi Teresa Francesca 304  
Rość Danuta 335  
Rozenbajgier Małgorzata 127  
Rybakowski Marek 276  
Sadowski Rafał 69, 89  
Sarlej Teresa Z. 167  
Sas-Badowska Anna 170, 285  
Schulz Roman 82  
Semków Piotr 6  
Seredach Henryk 15  
Seredyńska Danuta 326  
Seroczyński Ryszard 60  
Siemak Zbigniew 19  
Siemieniecki Bronisław 129, 207  
Siwek Jolanta 350  
Skłodowski Henryk 156  
Skowrońska Ewelina 332  
Skrzypniak Ryszard 101  
Słupczyński Sławomir 136  
Smarż Joanna 4  
Sobczak Urszula 89  
Solak Adam 100, 242  
Solarczyk-Szwec Hanna 104  
Sołtysiak Andrzej 30, 71, 90  
Sołtysiak Teresa 127, 161, 172, 203, 231,  
235, 244, 249, 252, 256, 260, 261,  
272, 279, 280, 286, 287, 288, 292, 296,  
298, 299, 303, 308, 309, 311, 312, 318,  
323, 324, 325, 326, 336, 337, 343  
Sonczyk Wiesław 72  
Sperański Władimir 163  
Sprengel Bolesław 7, 11, 12, 13, 14,  
16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24  
Stancek Lubomir 120, 250, 251  
Stanowski Stanisław 30, 41, 43, 71, 76, 78  
Stańczyk Piotr 205  
Stawowczyk Janusz 33  
Stefańska Wanda 182, 340, 341, 348  
Stefański Marek 9, 26, 219, 220, 221,  
222, 223, 225, 226, 228, 229, 230  
Stolarik Stanisław 162  
Strzelecka Anna 349  
Strzelecki Adam 26, 219, 268  
Surab Marian 115, 211, 237  
Symela Krzysztof 54  
Szambelańczyk Jan 229  
Szlosek Franciszek 173  
Sztumski Janusz 306  
Szumilas-Praszek Wioletta 258  
Szygula Anita 221  
Szyszkowska Maria 248  
Tkaczyk Lena 142, 168  
Tokaj Astrid 232  
Tomaszewska-Lipiec Renata 178  
Tuross Lucjan 116  
Twardowska-Rajewska Jolanta 283  
Uzdziński Kazimierz 175  
Vivoda Michał 95, 124  
Vojtek Stefan 66, 201, 202  
Vragas Stefan 146  
Wasilewski Piotr 55  
Wenta Kazimierz 199  
Węgierski Zbigniew 244  
Wiatrowski Zygmunt 86, 91, 92, 93,  
97, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107,  
108, 109, 111, 114, 116, 118, 126, 131,  
132, 133, 134, 137, 138, 139, 140, 143,  
144, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158,  
160, 164, 166, 167, 169, 170, 173, 174,  
175, 178, 179, 183, 185, 186, 187, 189,  
197, 198, 199, 205, 206, 212, 213, 232,  
233, 234, 236, 238, 242, 243, 246, 247,  
258, 262, 264, 265, 271, 273, 274, 275,  
276, 277, 278, 281, 283, 285, 289, 290,  
291, 295, 303, 306, 310, 313, 314, 317  
Wieczorkowska Magdalena 284  
Wiesz Jolanta 290  
Włosiński Marian 59, 62, 63, 66, 94,  
95, 112, 113, 115, 117, 119, 120, 122,  
123, 124, 125, 135, 146, 147, 148, 150,  
151, 159, 162, 188, 192, 193, 201, 202,  
208, 209, 210, 237, 250, 251, 253, 254,  
255, 257, 263, 269, 270, 282, 293,  
294, 297, 300, 301, 302, 304, 322  
Wojciechowska-Filipek Sylwia 230  
Wojtarewicz Mirosław 32  
Wojtkowski Marek 39, 74  
Woldański Jan 48  
Wołk Zdzisław 243  
Wróbel Adam 83, 141, 266  
Zajac Antoni 206  
Zdański Jerzy 197  
Ziółkowska Barbara 29, 30,  
38, 56, 67, 73, 87  
Ziółkowski Bogdan 16  
Ziółkowski Wojciech 194  
Żarkiewicz-Pacak Aleksandra 313  
Żukowska Zofia 231  
Żurek Mirosław 54  
Żywczok Alicja 144

Indeks przedmiotowy

- Aborcja – opinie kobiet 328  
 Administracja 26  
 Administracja – II Rzeczpospolita –  
 województwo pomorskie 24  
 Administracja publiczna – de-  
 centralizacja 2  
 AIDS – młodzież gimnazjalna 342  
 Aktywizacja zawodowa 246  
 Aktywność zawodowa 317  
 Alkoholizm – rodzina 249  
 Analiza funkcjonalna 49  
 Analiza numeryczna 49  
 Andragogika 107, 108, 131, 140,  
 153, 183, 199, 264, 306  
 badania 98  
 badania – 21 w. 102  
 Niemcy 104  
 Polska 105  
 Ukraina 185  
 pracy 116  
 Antykoncepcja  
 młodzież 319  
 młodzież ponadgimnazjalna 333  
 Aproksymacja średniokwantowa 49  
 Archiwum – Wyższa Szkoła Huma-  
 nistyczno-Ekonomiczna 56  
 Astma – dziecko 320  
**Badania – pedagogika 130**  
 Badania ginekologiczne – opi-  
 nie kobiet 331, 332  
 Banki spółdzielcze 219, 220, 221  
 Bankowość spółdzielcza  
 fuzje i przejęcia 225  
 Unia Europejska 223  
 konkurencyjność 220  
 kontrola wewnętrzna – wojewódz-  
 two świętokrzyskie 221  
 Polska 222, 223, 228, 229  
 programy pomocowe – Unia  
 Europejska 226  
 technologie informacyj-  
 ne – zastosowania 230  
 Bezpieczeństwo publiczne  
 Częstochowa – II Rzeczpospolita 14  
 II Rzeczpospolita – wojewódz-  
 two pomorskie 24  
 Bibliografia  
 prasa – Kujawy – 1945–2005 30, 71  
 ziemia dobrzyńska – 1945–2005 30, 71  
 Wyższa Szkoła Humanistycz-  
 no-Ekonomiczna 29  
 Biblioteka Główna i Archiwum  
 – Wyższa Szkoła Humani-  
 styczno-Ekonomiczna 56  
 Bibliotekarstwo 89  
 Bibliotekarze – etyka 67  
 Biblioteki  
 działalność 69  
 konsorcja 79, 227  
 duńskie 57  
 fińskie 58  
 Bioetyka 322, 334  
 Błędy wychowawcze 203  
 Budżet – powiat – województwo  
 kujawsko-pomorskie 1  
 CdLS 96  
 Chodecz – Ochotnicza Straż Pożarna 48  
 Cukrzyca – edukacja pacjenta 321  
 Cukrzyca – pomoc 335  
 Cywilizacja – historia 82  
 Czas wolny  
 rodzina 231  
 rodzina wiejska – Wielkopolska 86  
 ludzie starzy 313  
 Częstochowa – bezpieczeństwo pu-  
 bliczne – II Rzeczpospolita 14  
 Człowiek – rozwój 238  
**Dochód – powiat 28**  
 Doradcy zawodowi – 21 w. 171  
 Doradztwo zawodowe 106  
 Dowgird Anioł (ks.) 147  
 II Rzeczpospolita  
 administracja – wojewódz-  
 two pomorskie 24  
 Częstochowa – bezpieczeń-  
 stwo publiczne 14  
 policja państwowa 3, 23  
 policja państwowa – Tar-  
 nopolszczyzna 17  
 prasa – Kujawy 39, 74  
 Śląsk Cieszyński – straż  
 obywatelska 21  
 II wojna światowa – Kujawy – po-  
 licja niemiecka 16  
 Dyscyplina – uczniowie szkół  
 podstawowych 127  
 Dzieci – otyłość 347  
 Dziecko  
 astma 320  
 choroba nowotworowa 345  
 reklama 245  
 wychowanie w rodzinie – prawo 161  
 zagrożenia 308  
 chore 320  
 niepełnosprawne – opieka 272  
 niepełnosprawne – wychowanie 272  
 niepełnosprawne intelektualnie 287

- niepełnosprawne intelektualne – rodzina 172, 336, 337
- Dziedzictwo kulturowe  
Kujawy 141  
ziemia dobrzyńska 141
- Edukacja 109, 166  
a zatrudnienie 167  
aspekt poznawczy 93  
biografie 187  
rynek pracy 157  
rynek pracy – transformacja 157  
teoria 129  
regionalna 99, 110  
regionalna – Kujawy 141  
regionalna – ziemia dobrzyńska 141  
ustawiczna dorosłych 111, 139  
zawodowa 175  
zdrowotna 321
- Ekumenizm 304
- Emeryci  
badania 164, 277  
badania pedagogiczne 164, 277
- Emocje 291
- Etos pracy 200  
nauczyciele 128
- Etyka 67  
Jan Paweł II 263, 269
- Europa  
kształcenie dorosłych – polityka 197  
kształcenie modułowe 143  
praca – badania 143
- E-usługi – powiat – województwo  
warmińsko-mazurskie 15
- Ewangelia 322  
nauczanie 270
- Finanse – powiat 20, 27
- Formacje porządkowe – Lubelszczyzna – I wojna światowa 19
- Fundusze private equity 224
- Fuzje i przejęcia – bankowość spółdzielcza 225
- Garnizon pruski – Włocławek – 18–19 w. 46
- Gazeta Kujawska – publicystyka kulturalna – 2004 r. 68
- Gazeta Więzienna 60
- Geodezja – ochrona środowiska 214
- Globalizacja 176  
a kryzys 250  
pedagogika 140
- Harcerstwo – aspekt wychowawczy 174
- Heraldyka – Malbork 32
- Historia 31
- HIV – młodzież gimnazjalna 342
- Informator Kowalski 42, 77
- Informatyka  
teoria 50  
zastosowania 50, 51, 52, 53
- Inicjacja seksualna – opinie mężczyzn 329
- Innowacje edukacyjne 195
- Inwestycje – samorząd powiatowy 9
- Jakość życia 107
- Jan Paweł II 159, 253, 257, 297, 302  
nauczanie i życie 120, 123  
etyka 263  
nauczanie 59, 62, 63, 66, 94, 112, 113, 115, 117, 119, 120, 121, 122, 124, 146, 150, 158, 162, 201, 202, 211, 237, 251, 254, 255, 263  
nauczanie – Włocławek 193  
pedagogika 151  
pielgrzymki 269  
poglądy pedagogiczne 192
- Jasna Góra (Częstochowa) – pielgrzymki – Słowacy 282
- Jasnogórska Formacja Pedagogiczna 125
- Kapituła Spiska – Jan Paweł II – pielgrzymka 269
- Kariera 275  
zawodowa 102, 126, 138  
zawodowa – studenci 109
- Kasy oszczędnościowo-kredytowe 220
- Kazirodztwo 256, 323
- Kobiety – przemoc 296
- Kohabitacja 258
- Komercjalizacja – szkolnictwo wyższe 205
- Komunikacja gospodarcza 259
- Komunikowanie 315
- Konsorcja biblioteczne 79, 227
- Kornelia de Lange Syndrom 96
- Kowal – prasa samorządowa – 20 w. 42, 77
- Kształcenie – młodzież – Ukraina 185
- Kształcenie dorosłych – polityka – Europa 197
- Kształcenie modułowe – Europa 143
- Kształcenie ustawiczne 186
- Kształcenie ustawiczne dorosłych 131
- Kształcenie zawodowe 132
- Kujawsko-Pomorska Akademia Doradztwa Metodycznego 142
- Kujawsko-pomorskie województwo  
budżet – powiat 1  
kształcenie zawodowe – nauczyciele 194
- Kujawy

- dziedzictwo kulturowe 141  
 edukacja regionalna 141  
 policja niemiecka – II woj-  
 na światowa 16  
 prasa – bibliografia 30, 71  
 prasa – II Rzeczpospolita 39, 74  
 Kujawy wschodnie  
 media lokalne 65  
 prasa 65  
 prasa partii politycznych 40, 75  
 prasa samorządowa 41, 76, 266  
 publicystyka polityczna 45, 81  
 publicystyka religijna 45, 81  
 Żydzi – 15–20 w. 36  
 Kultura – historia 82  
 Kultura audiowizualna – wieś  
 – Wielkopolska 86  
 Kwalifikacje zawodowe 134  
 Kwalifikacje zawodowe – zmia-  
 ny 170, 285  
 Leasing – samorząd powiatowy 9  
 Biblioteki 89  
 Licealiści – plany życiowe 91  
 Lubelszczyzna – formacje porząd-  
 kowe – I wojna światowa 19  
 Ludzie starzy 232, 233, 234, 283, 295, 330  
 czas wolny 313  
 badania 98  
 postawy 262  
 przemoc 281  
 rodzina 292  
 Macierz szkolna – powiat sztumski 136  
 Macierzyństwo 260, 324  
 kobieta niepełnospraw-  
 na – poglądy 260  
 Malbork – heraldyka 32  
 Małżeństwa młodocianych 10  
 Małżeństwo 260, 342  
 kobieta niepełnospraw-  
 na – poglądy 260  
 poglądy sportowców 216, 267  
 Matka – dziecko niepełno-  
 sprawne – opieka 272  
 Media – Włocławek 84  
 Media lokalne  
 Kujawy wschodnie 65  
 ziemia dobrzyńska 65  
 Metoda biograficzna – bada-  
 nia pedagogiczne 144  
 Milicja miejska – Warszawa 11  
 Milicja Obywatelska – 1944–  
 1945 – legislacja 22  
 Misje dworcowe – policja 12  
 Młodzież  
 antykoncepcja 319  
 ponadgimnazjalna – an-  
 tykoncepcja 333  
 kształcenie – Ukraina 185  
 licealna – aspiracje zawodowe 91  
 otyłość 347  
 rynek pracy 265  
 seks – opinie rodziców 349  
 uzależnienia 341  
 wartości 101  
 wychowanie chrześcijańskie 198  
 wychowanie w rodzinie 314  
 zagrożenia 308  
 Mobbing – pedagogika pracy 212  
 Mobbing – prawo 212  
 Myślenie twórcze 191  
 Nadzór budowlany – powiat 4  
 Nauczyciele  
 etos pracy 128  
 kształcenie zawodowe – wojewódz-  
 two kujawsko-pomorskie 194  
 kwalifikacje 133  
 praca z dorosłymi 139  
 wypalenie zawodowe 310  
 Nieletni przestępcy 299  
 Niemcy – andragogika 104  
 Niepełnosprawność – kobiety 327  
 Niepowodzenia szkolne –  
 wpływ na życie 97  
 Nowe technologie – edukacja 129  
 Nowości Włocławskie – publicysty-  
 ka kulturalna – 2004 r. 68  
 Nowotwór – dzieci 345  
 Nowotwór piersi 343  
 NSZZ „Solidarność” – pra-  
 sa – Włocławek 35, 64  
 Ochotnicza Straż Pożarna – Chodecz 48  
 Ochrona środowiska – samo-  
 rząd powiatowy 25  
 Ojcostwo 235  
 Opieka – upośledzeni umy-  
 słowo 261, 325  
 Osobowość – rozwój 290  
 Oświata dorosłych – Polska 105  
 Otyłość  
 dzieci 347  
 młodzież 347  
 uczniowie 344  
 Patologia rodziny 244  
 Pedagodzy specjaliści 172  
 Pedagogika 140, 163, 188,  
 207, 208, 209, 239  
 badania 92, 130, 169  
 badania biograficzne 144

- religia 155  
Rosja 163  
rozwój 204  
sport 217  
Pedagogika mediów 165  
Pedagogika opiekuńcza 145,  
181, 196, 203, 272, 287  
filozofia 196  
Pedagogika pracy 54, 116, 137,  
152, 153, 154, 173, 212  
systemy informatyczne 54  
Pedagogika społeczna 183  
Pedagogika wczesnoszkolna 110  
Piec dyfuzyjny – sterowa-  
nie komputerowe 53  
Pielęgniarki 340  
Pielęgniarki szkolne 344  
Pielęgniarstwo 348  
Pielgrzymki – Jasna Góra (Czę-  
stochowa) 282  
I wojna światowa – lubelszczyzna  
– formacje porządkowe 19  
Policja  
Polska – 20 w. 13  
Polska – po 1989 r. 18  
Wolne Miasto Gdańsk 6  
kobieca 12  
niemiecka – Kujawy – II woj-  
na światowa 16  
państwowa – II Rzeczpospolita 3, 23  
państwowa – Pomorze 7  
państwowa – Tarnopolszczy-  
zna – II Rzeczpospolita 17  
państwowa – Wielkopolska 7  
Polska  
bankowość spółdziel-  
cza 222, 223, 228, 229  
rodzina 288  
stan wojenny 248  
szkolnictwo wyższe 156  
Polskie Stowarzyszenie Diabety-  
ków – pomoc chorym 335  
Polsko-niemieckie pojednanie 33  
Pomoc publiczna – samo-  
rząd powiatowy 5  
Pomoc społeczna – powiat 268  
Pomorskie województwo – II Rzecz-  
pospolita – administracja 24  
Pomorze – policja państwowa 7  
Poradnictwo zawodowe 158  
Portale internetowe – Włocławek 85  
Postawa obywatelska – badania 130  
Powiat  
administracja 2  
dochód 28  
e-usługi – województwo war-  
mińsko-mazurskie 15  
organizacja 8  
zadania 268  
źródła finansowania 20  
Powiat lipnowski – prasa szkolna 43, 77  
Powiat radziejowski – pra-  
sa szkolna 43, 77  
Powiat rypiński – prasa szkolna 43, 77  
Powiat włocławski – pra-  
sa szkolna 43, 78  
Powiatowa inspekcja – źró-  
dła finansowania 20  
Powiatowy inspektorat nadzo-  
ru budowlanego 4  
Powiat sztumski – macierz szkolna 136  
Pozycja społeczna – a wiek 306  
Praca 160, 247, 273, 275, 276  
badania – Europa 143  
badania społeczne 274  
chrześcijaństwo 236  
twórcza 100, 242  
zawodowa – przygotowanie 243  
Pracownicy 247  
Pracownicy informacji – etyka 67  
Prakseologia 276  
Praktyki pedagogiczne 138  
Prasa  
Kujawy wschodnie – 1945–2005 r. 65  
finansowanie – Włocła-  
wek – po 1989 r. 90  
Kujawy – bibliografia –  
1945–2005 30, 71  
Kujawy – II Rzeczpospolita 39, 74  
tematyka kulturalna – Wło-  
cławek – 2004 r. 68  
właściciele i wydawcy – po  
1989 r. – Włocławek 90  
Włocławek – 1945–2005 r. 34, 60, 61  
Włocławek – tematyka –  
1945–1989 r. 47, 88  
ziemia dobrzyńska – 1945–2005 r. 65  
ziemia dobrzyńska – bibliogra-  
fia – 1945–2005 30, 71  
alternatywy młodzieżo-  
wej – Włocławek 87  
katolicka – Włocławek –  
1945–2005 r. 37, 70  
Prasa lokalna 71  
Włocławek – 1945–1948 r. 38, 73  
ziemia dobrzyńska – po 1989 r. 83  
Prasa partii politycznych  
Kujawy wschodnie – po 1989 r. 40, 75

- ziemia dobrzyńska – po 1989 r. 40, 75
- Prasa samorządowa
- Kowal – 20 w. 42, 77
- Kujawy wschodnie 266
- Kujawy wschodnie – 1990–2005 r. 41, 76
- ziemia dobrzyńska 266
- ziemia dobrzyńska – 1990–2005 r. 41, 76
- Prasa sublokalna 71
- Prasa sublokalna – ziemia dobrzyńska – po 1989 r. 83
- Prasa szkolna
- powiat lipnowski – 20 w. 43, 77
- powiat radziejowski – 20 w. 43, 77
- powiat rypiński – 20 w. 43, 77
- powiat włocławski – 20 w. 43, 78
- Włocławek – 20 w. 43, 78
- Prasa zakładowa – Włocławek – 1945–2002 r. 44, 79
- Prasa związkowa – Włocławek 35, 64
- Prawa dziecka – wychowanie w rodzinie 161
- Prostytucja – opinie studentów 316
- Przedsiębiorczość – edukacja 166, 278
- Przemoc
- ludzie starzy 281
- w rodzinie 279, 280
- wobec kobiet 296
- Przestępczość młodocianych 252
- Publicystyka polityczna
- Kujawy wschodnie – 19–20 w. 45, 81
- ziemia dobrzyńska – 19–20 w. 45, 81
- Publicystyka religijna
- Kujawy wschodnie – 19–20 w. 45, 81
- ziemia dobrzyńska – 19–20 w. 45, 81
- Publikacje – Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna 29
- Radio – Włocławek 65
- Ratzinger Joseph 135
- Regionalizm – badania pedagogiczne 169
- Reklama 284
- dziecko 245
- Rekwalifikacja 170, 213, 285, 317
- Religia – pedagogika 155
- Rodzina 298, 303, 312, 314
- 21 w. 258
- czas wolny 231
- dziecko niepełnosprawne intelektualnie 287, 336, 337
- Polska 286, 288
- seniorzy 292
- wsparcie w chorobie nowotworowej 343
- wychowanie 309
- zaburzenia 311
- Rodzina adopcyjna 318
- Rodzina chłopska – Słowenia 210
- Rodzina dysfunkcyjna 249, 299, 311
- Rodzina wiejska – zdrowie 326
- Rodzina zastępcza 318
- Rolnictwo – programy pomocowe – Unia Europejska 226
- Rosja – pedagogika 163
- Rozwód – rodzina 298
- Rozwój człowieka 114, 238, 290
- Rynek pracy 175, 205, 265
- Ukraina 185
- Samorząd powiatowy – zadania 25
- Samorząd terytorialny 5
- podatki 5
- Samoświadomość – filozofia 184
- Samotne ojcostwo 235
- Samotność 258
- Seks – młodzież – opinie rodziców 349
- Seks – zachowania ryzykowne 339
- Seniorzy 232, 233, 271, 283, 330
- a rodzina dysfunkcyjna 288
- aktywność społeczna 234
- czas wolny 313
- postawy 262
- rodzina 292
- Sieci informatyczne 52
- Sieroctwo społeczne 244
- Skauting – aspekt wychowawczy 174
- Słowacy – pielgrzymowanie – Jasná Góra (Częstochowa) 282
- Słowenia – rodzina chłopska 210
- Słoweńska diecezja 293
- Socjologia 315
- Spiska kapituła 294
- Społeczeństwo – edukacja – 21 w. 168
- Społeczeństwo 248
- informacyjne 179
- obywatelskie 307, 315
- rozwój 240
- ryzyka 241
- wiedzy 186, 200
- wiedzy – Polska 156
- Sport 217
- młodzież 338, 218
- wychowanie 177
- Sportowcy – poglądy 216, 267
- Stan wojenny – Polska – ocena fi-lozoficznoprawna 248
- Starość 271, 295

- Sterowanie komputerowe –  
   piec dyfuzyjny 53  
 Stowarzyszenia regional-  
   ne – Włocławek 149  
 Straż – powiat – źródła finansowania 20  
 Straż obywatelska – Śląsk Cieszyń-  
   ski – II Rzeczpospolita 21  
 Studenci – styl życia 179  
 Studenci zaoczeni 205  
 Styl życia – studenci 179  
 Synektyka 180  
 Systemy informatyczne  
   tekstyonika 55  
   zastosowanie w pedagogice 54  
   zastosowanie 55  
 Szkolenia – policja państwo-  
   wa – II Rzeczpospolita 3  
 Szkolnictwo medyczne – Włocławek 182  
 Szkolnictwo wyższe – ko-  
   mercjalizacja 205  
 Szkolnictwo wyższe – Polska 156  
 Szkoły katolickie niepublicz-  
   ne – funkcjonowanie 190  
 Śląsk Cieszyński – straż obywatel-  
   ska – II Rzeczpospolita 21  
 Środki psychoaktywne – młodzież 341  
 Środowisko – pomiary geodezyjne 214  
 Św. Augustyn z Hippony 300  
 Świadomość – filozofia 184  
 Świadomość społeczna 248  
 Świętokrzyskie województwo –  
   banki spółdzielcze 221  
 Tarnopolszczyzna – policja państwo-  
   wa – II Rzeczpospolita 17  
 Techniki twórczego myślenia 180  
 Technologie informacyjne – za-  
   stosowania 230  
 Telewizja – Włocławek 65, 84  
 Teoria Roberta Havighursta 327  
 Teoria Trivisa Hirschiego 252  
 Tekstyonika 55  
 Twierdzenie Weierstvasa 49  
 Uczniowie słabi – kariera 118  
 Uczniowie szkół podstawo-  
   wych – dyscyplina 127  
 Uczniowie zdolni – kariera 118  
 Ukraina  
   andragogika 185  
   kształcenie – młodzież 185  
   rynek pracy 185  
 Unia Europejska  
   bankowość spółdzielcza – pro-  
   gramy pomocowe 226  
   programy pomocowe – rolnictwo 226  
 Uniwersytet Trzeciego Wieku 107, 330  
 Uniwersytety – komercjalizacja 205  
 Upośledzenie umysłowe 261, 325  
 Upośledzenie umysłowe – kobie-  
   ty – opieka rodziny 261, 325  
 Uzależnienia – młodzież 341  
 Uziemło Adam Olgierd 183  
 Warmińsko-mazurskie woje-  
   wództwo – e-usługi 15  
 Warszawa – milicja miejska 11  
 Wartości 95, 289, 305  
   młodzież 101  
   teoria – wychowanie 189  
 Wartości chrześcijańskie 301  
 Wiedza – zarządzanie 206  
 Wielkopolska  
   policja państwowa 7  
   rodzina wiejska 86  
 Włocławek  
   prasa – 1945–2005 r. 34, 61  
   garnizon pruski – 18–19 w. 46  
   Jan Paweł II – nauczanie 193  
   media 85  
   portale internetowe 85  
   prasa 60, 68  
   prasa – 1945–1989 r. 47, 88  
   prasa – finansowanie – po 1989 r. 90  
   prasa – NSZZ „Solidarność” 35, 64  
   prasa alternatywy młodzieżowej 87  
   prasa katolicka 37, 70  
   prasa lokalna 38, 73  
   prasa szkolna 43, 78  
   prasa zakładowa 44, 79  
   prasa związków zawodowych 35, 64  
   stowarzyszenia regionalne 149  
   szkolnictwo medyczne 182  
   telewizja 85  
 Województwo – innowa-  
   cje edukacyjne 195  
 Wojsko pruskie – Włocła-  
   wek – 18–19 w. 46  
 Wojtyła Karol 135  
 Wolne Miasto Gdańsk – policja 6  
 Wolność 238  
 Wychowanie 203  
   wartości 95, 189  
   praca 200  
 Wychowanie chrześcijańskie 148  
   młodzież 198  
 Wychowanie w rodzinie 201, 202  
 Wychowawcy 128  
 Wykształcenie – globalizacja 176  
 Wykształcenie wyższe 178, 205  
 Wyobraźnia 191

- Wypalenie zawodowe – kadra kierownicza 310  
Wypoczynek – rodzina 231  
Wyszyński Stefan (kard.) – koncepcja wychowania 148  
Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna  
  Archiwum 56  
  Biblioteka Główna 56  
  publikacje 29  
Zagrożenia cywilizacyjne zapobieganie 93  
  edukacja 93  
Zakłady poprawcze 299  
Zalew Włocławski 215  
Zarządzanie wiedzą 206  
Zatrudnienie – formy 246  
Zawodoznawstwo 106  
Zawód 289  
Zawód  
  kwalifikacje 134  
Zdrowie 348  
Zdrowie  
  rodzina wiejska 326  
Zdrowie publiczne 346  
Ziemia dobrzyńska  
  dziedzictwo kulturowe 141  
  edukacja regionalna 141  
  media lokalne 65  
  prasa 65  
  prasa – bibliografia 30, 71  
  prasa lokalna 83  
  prasa partii politycznych 40, 75  
  prasa samorządowa 41, 76, 266  
  prasa sublokalna 83  
Ziemia dobrzyńska  
  publicystyka polityczna 45, 81  
  publicystyka religijna 45, 81  
Ziny 87  
Zrównoważony rozwój 168  
Związek Harcerstwa Polskiego  
  edukacja regionalna 99  
  programy edukacyjne 99  
Żydzi – Kujawy wschodnie – 15–20 w. 36  
Żyłaki kończyn dolnych 350

Indeks nazw geograficznych

- Afryka Łacińska 300  
Chodecz 48  
Częstochowa 14, 282  
Dania 57  
Dobrzyński region 141  
Europa 113  
Finlandia 58  
Gdańsk 6  
Hippona 300  
Jasna Góra 125, 282  
Kowal 42, 77  
Kujawski region 141  
Kujawsko-pomorskie województwo 1  
Kujawy 30  
Kujawy wschodnie 16, 30, 33, 34, 35,  
36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45,  
47, 60, 61, 64, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75,  
76, 77, 78, 81, 83, 84, 87, 88, 90, 266  
Lubelszczyzna 19  
Lipnowski powiat 43, 78  
Malbork 32  
Pomorze 7  
Radziejowski powiat 43, 78  
Rypiński powiat 43, 78  
Słowenia 210, 211, 237, 251, 297  
Słoweńska diecezja 293  
Spiska kapituła 269, 294  
Sztumski powiat 136  
Śląsk Cieszyński 21  
Świętokrzyski region 221  
Tarnopolszczyzna 17  
Ukraina 185  
Warszawa 11  
Warmińsko-mazurskie województwo 15  
Wielkopolska 7  
Włocławek 34, 35, 38, 43, 44, 46, 47, 61,  
64, 68, 78, 87, 88, 89, 90, 149, 182, 193  
Włocławski powiat 43, 78  
Wolne Miasto Gdańsk 6  
Zbiornik Włocławski 215  
Ziemia dobrzyńska 30, 34, 35, 36,  
37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45,  
47, 60, 61, 64, 68, 70, 71, 72, 73,  
76, 77, 78, 81, 87, 88, 90, 266

## INFORMACJE O AUTORACH

**Rafał Damasiewicz** — mgr, prezes Przedsiębiorstwa Inżynieryjnego Metorex sp. z o.o. w Toruniu

**Maria Palińska** — dr, adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych i Technicznych Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku, dyrektor Włocławskiego Centrum Edukacji Ekologicznej

**Andrzej Potoczek** — dr, adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych i Technicznych WSHE we Włocławku, naczelnik Wydziału Rozwoju i Innowacji w Urzędzie Marszałkowskim w Toruniu

**Piotr Skruszewicz** — mgr, dyrektor finansowy DETAL-Met sp. z o.o.; właściciel Biura Rachunkowego EKOMETR we Włocławku

**Marek Stefański** — dr, prorektor Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku

**Henryk Stępień** — dr, dziekan Wydziału Nauk Społecznych i Technicznych WSHE we Włocławku

**Ogniana Stoichkova** — profesor Wyższej Szkoły Ubezpieczeń i Finansów w Sofii, Bułgaria (Higher School of Insurance and Finance, Sofia, Bułgaria, ognsto@abv.bg)

**Adam Żwirbla** — dr, prodziekan Wydziału Nauk Społecznych i Technicznych WSHE we Włocławku

**Barbara Ziółkowska** — mgr, starszy kustosz Biblioteki Głównej WSHE we Włocławku