

GRZEGORZ MAŚLOCH

Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, Polska

## Unijne ramy ładu korporacyjnego i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako element wzrostu konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw

### The EU corporate governance framework and corporate social responsibility as part of contribute to the competitiveness of European companies

**Streszczenie:** Ład korporacyjny (*corporate governance*) definiuje się zwykle jako system zarządzania i kierowania przedsiębiorstwem oraz jako ogół relacji pomiędzy kierownictwem, zarządem i akcjonariuszami firmy, a także innymi zainteresowanymi stronami (*Zielona księga*, 2011: 2). Do głównych wyzwań stojących przed Unią Europejską w zakresie poprawy konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw oraz coraz szerszej partycypacji pracowniczej należy zaliczyć konieczność budowy efektywnych i racjonalnych zasad ładu korporacyjnego, zawierających elementy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dlatego też celem artykułu jest analiza problemów stosowania ładu korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako elementu mającego istotny wpływ na wzrost konkurencyjności, atrakcyjności i innowacyjności europejskich firm.

**Abstract:** Corporate governance is traditionally defined as the system by which companies are directed and controlled and as a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and its other stakeholders (*Green*, 1). The main challenges facing the European Union in terms of improving the competitiveness of European enterprises and wider employee participation include the need to build effective and rational principles of corporate governance, containing elements of corporate social responsibility. The aim of this article is to describe and analyze the problems of corporate governance and corporate social responsibility as part of contribute to the competitiveness, attractiveness and innovations of European companies.

**Słowa kluczowe:** formy prawne przedsiębiorstw; ład korporacyjny; Unia Europejska

**Keywords:** types of business entity; corporate governance; European Union;

## WSTĘP

Procesy integracyjne i konsolidacyjne w gospodarce odbywają się na tle przeobrażeń społeczno-gospodarczych, które determinują zachowania przedsiębiorstw (podmiotów gospodarczych). Organizacje dostosowują się zatem do nowych warunków, wśród których do najistotniejszych zaliczyć można globalizację, zmiany demograficzne, postęp techniczny i informatyzację (Maśluch, 2013b: 214). Zachodzące zmiany w istotny sposób wpływają na sytuację przedsiębiorstw europejskich, które poszukują instrumentów poprawiających ich konkurencyjność. Bez wątpienia jednym z podstawowych instrumentów mających wpływa na efektywność funkcjonowania firm w UE są zasady ładu korporacyjnego (*corporate governance*), definiowane jako system do kierowania i zarządzania przedsiębiorstwem oraz jako ogół relacji pomiędzy kierownictwem, zarządem i akcjonariuszami firmy, a także innymi zainteresowanymi stronami (*Zielona księga*, 2011: 2).

Niezmiernie istotną kwestią, mającą bezpośredni wpływ na przyjęte zasady ładu korporacyjnego, jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Do głównych wyzwań stojących przed Unią Europejską w zakresie poprawy konkurencyjności europejskich firm oraz coraz szerszej partycypacji pracowniczej należy zaliczyć zatem konieczność budowy efektywnych i racjonalnych zasad ładu korporacyjnego, zawierających elementy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dlatego też celem artykułu będzie analiza problemów stosowania ładu korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako elementu mającego istotny wpływ na wzrost konkurencyjności europejskich firm i stanowiącego najistotniejszy element budujący zaufanie społeczeństwa do jednolitego rynku.

Artykuł powstał na podstawie analizy literatury przedmiotu, obowiązujących aktów prawnych oraz danych statystycznych.

## SPOŁECZNO-GOSPODARZE UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznych definicji konkurencyjności, a ponadto samo definiowanie tego pojęcia ma miejsce stosunkowo rzadko. Z niewielu funkcjonujących w literaturze definicji najbardziej chyba pojemną zaproponowano na Światowym Forum Ekonomicznym w Lozannie w 1994 roku, gdzie określono konkurencyjność jako „zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym” (*The World...*, 1994: 18). W przytoczonym rozumieniu konkurencyjność jest pojęciem względnym, być konkurencyjnym oznacza tworzyć bogactwo większe niż konkurenci. Rodzi się tu zatem pytanie, czy podmiot A zdolny do tworzenia bogactwa większego niż podmiot B, ale mniejszego niż podmiot C, jest w ogólnym sensie konkurencyjny? Z tego powodu przywołana interpretacja wydaje się być przydatna bardziej do określenia przewagi i/lub pozycji konkurencyjnej niż konkurencyjności, bo wskazuje już

na wynik porównywania podmiotów z uwagi na ich konkurencyjność, a nie sam parametr porównywany (Stankiewicz, 2002: 31).

Zdaniem M. Gorynia konkurencyjność to umiejętność konkurowania, tzn. przetrwania i działania w konkurencyjnym otoczeniu. Interesującą definicję konkurencyjności podał J. Maxwell, uznawszy za jej istotę generowanie korzyści ekonomicznych na skutek podnoszenia jakości kapitału ludzkiego (Moroz, 2003: 41). Konkurencja jest zatem zjawiskiem charakteryzującym pewne rodzaje relacji między podmiotami, które tym zjawiskiem zostały objęte. Relacje te polegają na konkurowaniu. Aby skutecznie konkurować, to znaczy mimo przeszkód tworzonych przez konkurentów osiągać swoje cele, trzeba być konkurencyjnym (Strużycki, 1998: 173).

Specyfiką współczesnych czasów jest jednoczesne konkurowanie wytwórców i konkurowanie otoczeń, w których działają. Proste relatywnie strategie działania na rzecz rozwoju, np. formułowane przez pryzmat zysku i dochodu, przestają być wystarczającym instrumentem i kierunkiem działania na drodze do zapewnienia trwałego sukcesu kraju i regionu. Bardziej przydatną strategią rozwoju lokalnego staje się strategia konkurencyjności. Tworzenie konkurencyjnego otoczenia, otoczenia ułatwiającego uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez jednostki gospodarujące, może być i coraz częściej staje się przedmiotem i priorytetem polityki regionalnej i lokalnej (Markowski, Stawasz, 2001: 89).

Powszechna w literaturze przedmiotu zgodność poglądów co do kardynalnego znaczenia przewagi konkurencyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa nie doprowadziła do równie zgodnego i jednoznacznego jej zdefiniowania. Pojawiające się definicje przewagi konkurencyjnej mają charakter mniej lub bardziej opisowy i nie zawsze wskazują na desygnaty definiowanego pojęcia. Czasem jest definiowana ogólnie, np. jako „unikatowa pozycja danego przedsiębiorstwa w sektorze, umożliwiająca uzyskanie ponadprzeciętnych zysków” (Šmid, 2000: 294). J. Barney rozumie przewagę jako zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i przyszli konkurenci (Barney, 1991: 102). Dla D.A. Aakera przewaga natomiast jest czymś, dzięki czemu organizacja osiąga lepsze od konkurentów rezultaty. Do podobnego rozumienia skłaniają się L.W. Rue i P.G. Holland, gdy stwierdzają, iż w przewadze konkurencyjnej wyrażona jest najlepiej zdolność organizacji do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci, lub przynajmniej robienia tego lepiej od nich (Stankiewicz, 2002: 167–168). J.A.F. Stoner natomiast zauważył, iż przewagi i niekorzyści konkurencyjne to siły i słabości organizacji na tle sił i słabości jej obecnych i prawdopodobnych przyszłych konkurentów (Stoner, 1982: 113). Interesujący pogląd na przewagę konkurencyjną wyraził G.D. Flint, który stwierdził, iż są to szeroko rozumiane korzyści powstające w wyniku konkurowania (Flint, 2000: 126).

Brak skłonności do formułowania uniwersalnych i zarazem dokładnie określających desygnaty określanego pojęcia definicji przewagi konkurencyjnej wyjaśnić można chyba tym, co trafnie zauważa Z. Pierścionek, pisząc: „przewaga konkurencyjna jest różnie interpretowana w zależności od jej podmiotu, punktu widzenia oraz celów jej określenia. Może dotyczyć produktów, rynków, jednostek strategicznych, przedsiębiorstw, a także sektorów, regionów oraz krajów” (Pierścionek, 1996: 143–144). Dalej autor ten zauważył, że przewaga konkurencyjna może być określana z punktu widzenia: przedsiębiorstw, odbiorców,

całej gospodarki narodowej, a także wielu innych podmiotów, w tym m.in. regionów. Konkurowanie wymaga więc nie tylko zdolności do stworzenia atrakcyjnej oferty, ale także takiego jej zaprezentowania, które spowoduje, iż właśnie ją, a nie oferty konkurentów, wybiorą zainteresowane podmioty. Sprostanie temu zadaniu jest warunkiem koniecznym uzyskania przewagi konkurencyjnej. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że oferta ta powinna być efektywna ekonomicznie, tzn. przynosić określone korzyści.

Budowanie konkurencyjnych przewag musi być oparte na wykorzystaniu istniejących walorów i tworzeniu nowych atutów atrakcyjności. Dla uczynienia zadość tej zasadzie konieczne są (Stankiewicz, 2002: 217):

- znajomość obecnej i przyszłej sytuacji w otoczeniu,
- nieustanne innowacje i podnoszenie (zapewnianie) jakości,
- sprawne zarządzanie wiedzą,
- kompetentni i zaangażowani pracownicy,
- doskonałe kierownictwo.

Organizacje zdolne do konkurencji przez szybkie i elastyczne dostosowanie do wymogów rywali i rynku wymagają specyficznych kwalifikacji i umiejętności menedżerskich. Szczęólnego znaczenia nabierają tu umiejętności z zakresu reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu.

W sposobach podejścia do konkurencji chodzi nie tylko o znajomość mechanicznych reguł, ale o wykorzystanie wyjątkowych zdolności menedżerów jako bystrych obserwatorów, zwłaszcza jeśli rynek nie poddaje się żadnym schematom i wymaga takiego niezwyklego podejścia (Strużycki, 2002: 65). We współczesnym świecie umiejętności radzenia sobie z sytuacjami i zadaniami powtarzalnymi, rutynowymi zastępowane są bowiem umiejętnościami działania w sytuacjach nietypowych, jednostkowych i realizacji zadań specjalnych. One to dominują w funkcjonowaniu organizacji i nabierają kluczowego znaczenia dla jej sukcesu (Koźmiński, 1999: 444). W praktyce oznacza to, że żaden standard i żaden schematyzm w zarządzaniu nie może hamować indywidualności i oryginalności w zachowaniach zarządczych (Strużycki, 2002: 65).

W literaturze przedmiotu dotyczącej konkurencji występuje znaczne zróżnicowanie podejść do interpretacji pozycji konkurencyjnej. Wszystkich wypowiedziących się na ten temat autorów łączy jedno: pozycję konkurencyjną wiąże się ze zdolnością do bycia konkurencyjnym. Natomiast same definicje są już mniej lub bardziej rozbieżne. W całości poglądów dotyczących pozycji konkurencyjnej można jednak, stosując kryterium usytuowania jej w procesie działań konkurencyjnych, wyróżnić generalnie trzy ich grupy (Stankiewicz, 2002: 293–296):

- pierwsza grupa traktuje pozycję konkurencyjną jako przejaw możliwości konkurencyjnych widzianych *ex ante*, tkwiących w posiadanych siłach, będących kluczowymi czynnikami sukcesu, innymi słowy, pozycja konkurencyjna jest widziana jako źródło osiągniętej przewagi,
- druga grupa traktuje pozycję konkurencyjną jako miarę osiągniętej przewagi konkurencyjnej, a więc raczej jako wynik konkurowania, a nie źródło sił w konkurowaniu wykorzystanych,

– grupę trzecią natomiast tworzą te poglądy, które pozycję konkurencyjną widzą jako źródło, przejaw i miarę konkurencyjności jednocześnie.

Koniecznym wydaje się wskazanie, jak zauważył M.J. Stankiewicz (2002: 297), iż proces konkurowania jest ciągły i dynamiczny, a w związku z tym także konkurencyjność, będąca atrybutem tego procesu, ma charakter ciągły. Oznacza to, iż pozycja konkurencyjna – rozpatrywana jako wynik konkurowania – kończy pewien, na dany moment abstrakcyjnie zatrzymany, cykl konkurowania, ale jednocześnie stanowi podstawę do rozpoczęcia nowego cyklu. Pozycja ta jest więc wynikiem konkurowania, a zarazem nową podstawą do kontynuacji konkurowania i to podstawą na poziomie zależnym właśnie od tej pozycji.

Do głównych czynników warunkujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw UE bez wątplenia należy zaliczyć (*The Global...*, 2012):

- wewnętrzną siłę gospodarki,
- stopień umiędzynarodowienia gospodarki,
- administrację publiczną,
- rynek kapitałowy,
- finanse publiczne,
- ludzi (kapitał ludzki),
- zarządzanie innowacyjne,
- potencjał naukowy i technologiczny,
- dostępną infrastrukturę.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw, należy zauważyć, iż może być ona rozpatrywana jako system tworzony przez cztery elementy (Stankiewicz, 2000: 79):

– potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami,

– przewagę konkurencyjną (mającą zawsze względny charakter), którą można rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności, umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania,

– instrumenty konkurowania, które można określić jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy,

– pozycję konkurencyjną, rozumianą jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów, innymi słowy – miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich organizacja dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów.

Innowacyjne podejście do problematyki konkurencyjności przedsiębiorstw wymaga nowego podejścia do planowania rozwoju przedsiębiorstwa w wymiarze operacyjnym i strategicznym. Główne różnice w podejściu do planowania na dzisiaj i na jutro przedstawiono w tab. 1.

Tab. 1. Planowanie na dzisiaj i na jutro

Planowanie na dzisiaj	Planowanie na jutro
wyraźne zdefiniowanie prowadzonego biznesu dopasowanie działalności do potrzeb aktualnych klientów poprawianie zgodności działań z definicją biznesu monitorowanie bieżących działań optymalizacja działalności w celu osiągnięcia najwyższego poziomu	weryfikowanie definicji biznesu przekształcanie działalności w ten sposób, aby konkurować o klientów i rynki w przyszłości wykonywanie śmiałych posunięć zrywających z obecnymi metodami prowadzenia działalności reorganizacja w celu podejmowania wyzwań w przyszłości wprowadzanie zmian umożliwiających opracowywanie przyszłych procesów i działań operacyjnych

Źródło: Kotler, Caslione, 2009: 179–180

Nastawienie na dzisiaj kształtuje działalność pod kątem potrzeb dzisiejszego klienta. Nastawienie na jutro wymaga takiej restrukturyzacji działalności, aby skutecznie konkurować w przyszłości. Często wymaga to śmiałych posunięć odchodzących od teraźniejszości i przekształceń dopasowanych do podejmowania przyszłych wyzwań (Kotler, Caslione, 2009: 179–180).

## ŁAD KORPORACYJNY W UNII EUROPEJSKIEJ

Ład korporacyjny jest niezwykle interesującym zagadnieniem systemu ekonomicznego każdego państwa czy regionu. Współcześnie obserwuje się jego rosnące znaczenie ze względu na potrzeby rynku – spółki zainteresowane są pozyskiwaniem kapitału na drodze do ekspansji na globalny rynek, inwestorzy oczekują unifikacji warunków działania i zapewnienia jak największej mobilności kapitału, a poszczególne państwa z jednej strony dążą do rozwoju rynków kapitałowych dla sfinansowania systemów emerytalnych starzejących się społeczeństw, z drugiej zaś chcą stworzyć atrakcyjne warunki inwestorom, aby zapewnić stały dopływ kapitału. W efekcie zarówno państwa, jak i poszczególne spółki podejmują wiele inicjatyw z zakresu ładu korporacyjnego, mających na celu poprawę standardów funkcjonowania (Aluchna, 2008).

Na obowiązujące w Unii Europejskiej ramy ładu korporacyjnego składa się prawodawstwo i „prawo miękkie”, w tym zalecenia oraz kodeksy ładu korporacyjnego. Kodeksy ładu korporacyjnego są wprawdzie przyjmowane na poziomie krajowym, ale dyrektywa 2006/46/WE upowszechnia ich stosowanie dzięki wprowadzonym wymogom, zgodnie z którymi spółki giełdowe powinny zawierać w swoim oświadczeniu o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego odniesienie do kodeksu i powinny składać sprawozdania ze stosowania tego kodeksu zgodnie z podejściem „przestrzegaj lub wyjaśnij” (*Zielona księga*, 2011: 3)<sup>1</sup>. Dlatego też w zielo-

<sup>1</sup> Podejście to oznacza, że przedsiębiorstwo, które zdecydowało się odstępować od kodeksu ładu korporacyjnego, musi wyjaśnić, od których części kodeksu odstępuje, oraz przyczyny, dla których to czyni.

nej księdze skupiono się na trzech następujących kwestiach, które mają kluczowe znaczenie dla dobrego ładu korporacyjnego (*Zielona księga*, 2011: 3–4):

– Rada dyrektorów – sprawnie działające, skuteczne rady są potrzebne jako przeciwwaga dla kadry kierowniczej wyższego szczebla. Oznacza to, że rady potrzebują członków niebędących dyrektorami wykonawczymi, reprezentujących szerokie spektrum poglądów i umiejętności oraz posiadających odpowiednie doświadczenie zawodowe. Członkowie rady muszą być także gotowi do poświęcania tej pracy odpowiedniego czasu. Szczególne znaczenie mają funkcja przewodniczącego rady oraz odpowiedzialność rady za zarządzanie ryzykiem.

– Akcjonariusze – fundamentem ram ładu korporacyjnego jest założenie, zgodnie z którym akcjonariusze angażują się w sprawy spółki i rozliczają kierownictwo z wyników jego pracy. W praktyce potwierdza się jednak, że większość akcjonariuszy jest bierna i często skupia się wyłącznie na krótkoterminowych zyskach. W związku z tym wydaje się, że warto jest rozważyć możliwości zachęcenia większej liczby akcjonariuszy do zainteresowania się zrównoważonymi stopami zwrotu i wynikami osiąganymi w dłuższej perspektywie czasowej oraz do większego zaangażowania w kwestie ładu korporacyjnego. Różne struktury akcjonariatu wiążą się ponadto z innymi zagadnieniami, takimi jak ochrona akcjonariuszy mniejszościowych.

– W jaki sposób należy stosować podejście „przestrzegaj lub wyjaśnij” leżące u podstaw unijnych ram ładu korporacyjnego?

Zasady ładu korporacyjnego w Polsce nie mają charakteru aktu prawnego, ale miękkiego prawa. W ustawodawstwie polskim odnajdujemy jedynie definicję „kodeksu dobrych praktyk” (art. 2 ustawy z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym), zgodnie z którą jest to „zbiór zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych, przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych”.

W Polsce zasady ładu korporacyjnego określone są m.in. dla spółek giełdowych i są uchwalane przez Radę Nadzorczą Giełdy Papierów Wartościowych SA w Warszawie na wniosek zarządu, na podstawie § 29 ust. 1 regulaminu Giełdy. Obecnie obowiązujące zasady ładu korporacyjnego – Zasady dobrych praktyk spółek notowanych na GPW zostały uchwalone 4 lipca 2007 roku. Zostały one zmienione i dostosowane do aktualnych trendów w światowym *corporate governance* 19 maja 2010 roku. Polskie zasady ładu korporacyjnego składają się z preambuły i czterech części, zawierających kolejno rekomendacje: dla spółek (część I), zarządu (część II), rady nadzorczej (część III) i akcjonariuszy (część IV) (*Opinia...*, 2011: 4).

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

(ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM PARTYCYPACJI FINANSOWEJ PRACOWNIKÓW)

I JEJ WPLYW NA KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACJI

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje (Griffin, 2002: 144). Jest to zatem efektywny proces zarządzania organizacją, który przez odpowiadanie na możliwe do

zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną (Paliwoda-Matiolańska, 2009: 77).

Wzrost zainteresowania budowaniem odpowiedzialnego społecznie modelu biznesu wynika z (*Spoleczna odpowiedzialność...*, 2014):

- koncepcji zrównoważonego rozwoju, podkreślającej potrzebę uwzględnienia w działalności gospodarczej oprócz wymiaru ekonomicznego również czynników społecznych i środowiskowych, w celu zaspokojenia potrzeb nie tylko obecnego, ale i przyszłych pokoleń,
- rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, domagającego się zwiększenia znaczenia praw człowieka, równouprawnienia, właściwych stosunków pracy, dbania o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, ochrony konsumentów czy ograniczania wpływu działalności gospodarczej na środowisko,
- samoregulacji biznesu w kierunku zwiększania przejrzystości działalności gospodarczej i jej skutków, w tym ograniczenia korupcji i nieetycznych zachowań w biznesie oraz stosowania tzw. dobrych praktyk w relacjach z zainteresowanymi stronami,
- postępującego procesu globalizacji, który spowodował, iż przedsiębiorstwa stały się ważnym aktorem międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych, a podejmowanie dobrowolnych inicjatyw w zakresie CSR jest postrzegane jako dowód na przestrzeganie dobrych praktyk biznesowych.

W nowym, strategicznym podejściu do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw CSR nie jest elementem dobrowolnego działania organizacji w sferach niebędących podstawowym obszarem ich działalności dla własnego dobra oraz ogółu społeczeństwa, lecz zintegrowaną koncepcją zarządzania, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym (Szablewski, 2009: 372). Analizując problematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, należy mieć na uwadze, iż „pracownicy to najbliżsi konsumenci praktyk firmy. Muszą poczuć, że mają wpływ i władzę dzięki autentycznym wartościom” (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010: 87). Dlatego szczególnie istotna jest partycypacja pracownicza – a w zwłaszcza partycypacja finansowa.

Partycypacja finansowa pracowników może przynieść następujące korzyści (*Opinia...*, 2011):

- wpłynąć na wzrost lokalnej siły nabywczej, a tym samym na zwiększenie możliwości odniesienia przez przedsiębiorstwa sukcesu w danym regionie,
- jako cenny element dobrego zarządzania przedsiębiorstwem przyczynić się do wzrostu jego przychodów dzięki udziałowi w sukcesach firmy,
- będąc częścią składową procesu powiększania majątku, działać motywująco, a dzięki większej identyfikacji z organizacją przyczynić się do wzmocnienia przywiązania pracowników.

Korzyści wynikające z szerszego stosowania partycypacji finansowej pracowników zostały zaprezentowane w tab. 2.



Tab. 2. Korzyści wynikające z szerszego stosowania partycytacji finansowej pracowników

Korzyści dla przedsiębiorstw	Korzyści dla pracowników
<p>– Biorąc pod uwagę strategię Europą 2020, wprowadzenie partycytacji finansowej pracowników może pomóc europejskim przedsiębiorstwom, w szczególności małym i średnim, poprawić konkurencyjność dzięki większej identyfikacji wykwalifikowanych pracowników z firmą i ich większemu przywiązaniu do niej, zarówno w dobrych, jak i w złych czasach. W ten sposób partycyacja finansowa pracowników przyczynia się także do trwałego zabezpieczenia przyszłości firmy.</p> <p>– Część zysków przedsiębiorstwa zostaje lokalnie rozdzielona między pracowników, co także prowadzi do zwiększenia regionalnej siły nabywczej.</p> <p>– Partycyacja finansowa pracowników może przyczynić się do przezwyciężenia problemu zmian demograficznych, ponieważ szczególnie poszukiwanym, wysoko wykwalifikowanym pracownikom zaoferowane zostanie atrakcyjne środowisko pracy i życia. W ten sposób łatwiej jest pozyskać wykwalifikowane kadry.</p> <p>– Wzrost motywacji dzięki partycytacji finansowej pracowników przyczynia się do wzrostu wydajności pracy w przedsiębiorstwie i do poprawy jakości zarządzania firmą.</p> <p>– Partycyacja finansowa pracowników, zależnie od tego, czy przyjmuje formę kapitału własnego, czy obcego, może zwiększyć rentowność kapitału własnego lub udział kapitału własnego firmy. Może to ułatwić dostęp do kapitału obcego oraz poprawić rating organizacji.</p> <p>– Partycyacja finansowa pracowników jako forma sukcesji przedsiębiorstwa, polegająca na jego całkowitej lub częściowej sprzedaży pracownikom, może sprawdzić się w małych i średnich organizacjach oraz firmach rodzinnych jako instrument pozwalający zapewnić ich przetrwanie.</p>	<p>– Partycyacja finansowa pracowników zapewnia im fakultatywną możliwość dodatkowego dochodu uzupełniającego wynagrodzenie otrzymywane z tytułu umowy lub w ramach układów zbiorowych pracy.</p> <p>– Pracownicy uzyskują w ten sposób możliwość łatwego i długookresowego powiększenia majątku, co może stanowić uzupełnienie dochodów na okres życia po zakończeniu pracy zawodowej.</p> <p>– Pracownicy, którzy mogą partycytować w przedsiębiorstwie, mają wrażenie, że ich wkład w sukcesy firmy jest traktowany poważniej. Czują się bardziej docenieni.</p> <p>– Dzięki partycytacji finansowej pracownicy mogą zyskać większą autonomię w miejscu pracy i uczestniczyć w planowaniu przyszłości firmy. W ten sposób mogą się przyczynić do zwiększenia bezpieczeństwa swoich miejsc pracy w perspektywie długoterminowej.</p> <p>– Jako dodatkowy element, poza stałym wynagrodzeniem, partycyacja finansowa pracowników poprawia ich sytuację finansową i pozwala przetrwać okresy kryzysu lub utraty stabilności zatrudnienia.</p> <p>– W kontekście rynku pracy, który ulega coraz większej europeizacji, należałoby jednak zapewnić uznanie i możliwość przenoszenia za granicę form partycytacji finansowej w sytuacji, gdy pracownik podejmuje pracę w innym kraju.</p> <p>– W przypadkach kryzysu lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa, w których strony układu zbiorowego oceniają sytuację i działają w porozumieniu ze sobą, pracownicy zachowujący zatrudnienie i wynagrodzenie oraz zainteresowani utrzymaniem swoich miejsc pracy mogą przejściowo wspierać przedsiębiorstwo.</p>

Źródło: *Opinia...*, 2011

Wprowadzenie partycypacji finansowej pracowników musi być dobrowolne. Nie może ona zastępować dotychczasowego wynagrodzenia, ale musi stanowić uzupełnienie systemu wynagrodzeń oraz nie może hamować negocjacji płacowych w ścisłym tego słowa znaczeniu. Musi być zrozumiała dla pracowników, tak by uzupełniała inne formy partycypacji. Powinna być traktowana odrębnie od systemów emerytalnych, może jednak stanowić indywidualne, dodatkowe zabezpieczenie emerytalne (*Opinia...*, 2011).

#### PANEUROPEJSKIE FORMY PRAWNE PRZEDSIĘBIORSTW JAKO PROPOZYCJA BUDOWY NOWOCZESNYCH EUROPEJSKICH ORGANIZACJI Z UWZGLĘDNIENIEM UNIJNYCH RAM ŁADU KORPORACYJNEGO I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

W analizie wyzwań rozwojowych stojących w najbliższych latach przed Unią Europejską należy wskazać, że obejmują one praktycznie wszystkie dziedziny życia – począwszy od problemów gospodarczych, poprzez polityczne, do społecznych i kulturowych. Dokonujące się procesy integracyjne i konsolidacyjne w gospodarce europejskiej odbywają się na tle przeobrażeń społeczno-gospodarczych, które determinują zwłaszcza zachowania przedsiębiorstw (podmiotów gospodarczych). Organizacje dostosowują się do nowych warunków, wśród których do najistotniejszych zaliczyć można globalizację, zmiany demograficzne, postęp techniczny i informatyzację.

Odpowiedzią na te wyzwania są w UE prace nad liberalizacją narodowych rynków i stworzeniem jednolitego, wewnętrznego europejskiego rynku. Wynikiem tych prac jest m.in. zaproponowanie Europejczykom możliwości realizowania przedsięwzięć gospodarczych w ramach paneuropejskich form przedsiębiorstw. Zalicza się do nich następujące formy uregulowane w prawie europejskim: spółka europejska (SE), europejskie zgrupowanie interesów gospodarczych (EZIG), spółdzielnia europejska (SCE) oraz w trakcie przygotowywania: europejska spółka prywatna (ESP), europejska spółka wzajemna i stowarzyszenie europejskie (Maśloch, 2013a: 38).

Przy rozważaniach nad ideą konstrukcji paneuropejskich przedsiębiorstw należy zwrócić szczególną uwagę na ich otwarty, międzynarodowy i transparenty charakter oraz możliwość funkcjonowania i podejmowania działań gospodarczych na terenie całej UE. Ponadto wpisują się one wprost w zapisy strategii Europa 2020, a w szczególności w cel dotyczący kreowania rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Ciekawym przykładem paneuropejskich form przedsiębiorstw jest spółka europejska (SE), która stwarza obywatelom UE zupełnie nowe możliwości funkcjonowania w europejskiej przestrzeni gospodarczej.

Spółka europejska jest ponadnarodową formą spółki uregulowaną w prawie wspólnotowym, tj. w rozporządzeniu nr 2137/85/EWG z dnia 25 lipca 1985 roku w sprawie europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych (EZIG) (Dz. Urz. WE L 199 z 31 lipca 1985 roku), rozporządzeniu nr 2157/2001/WE z dnia 8 października 2001 roku w sprawie statutu

spółki europejskiej (SE) (Dz. Urz. WE L 294 z 10 listopada 2001 roku) oraz dyrektywie nr 2001/86/WE z dnia 8 października 2001 r. uzupełniającej statut spółki europejskiej w odniesieniu do zaangażowania pracowników (Dz. Urz. WE L 294 z 10 listopada 2001 roku). W polskim ustawodawstwie kwestie dotyczące powyższych rozporządzeń i dyrektywy wykonują postanowienia uregulowane w ustawie z 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (Dz.U. 2005 nr 62, poz. 551).

Idea i istota konstrukcji spółki europejskiej wyraża się w odmienności od narodowych typów spółek i posiadaniu owej szczególnej jakości supranarodowej formy spółki. Cechą charakterystyczną, a jednocześnie kwestią zasadniczą dla sensu jej powołania i funkcjonowania jest ponadnarodowość (Maśloch, 2013c: 50–53). Nie bez znaczenia jest także obowiązek uwzględnienia zaangażowania pracowników – z tym rozróżnieniem, że przepisy dotyczące zasad partycypacji regulują przepisy poszczególnych państw członkowskich UE.

Jak wskazują dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstw, decyzja o założeniu lub niezłożeniu SE zależy od konkretnego przypadku biznesowego, czyli opiera się na szeregu przyczyn istotnych dla danego przedsiębiorstwa w określonej sytuacji. Przyczyny te mogą być różne i dlatego trudno jest wskazać ogólną tendencję, która dotyczyłaby wszystkich organizacji. Niektóre powody wydają się jednak mieć na ogół większe znaczenie niż inne, niektóre zaś mogą być bardziej istotne w pewnych państwach członkowskich i sektorach działalności (Maśloch, 2013b: 218).

Do czynników zidentyfikowanych przez przedsiębiorstwa jako pozytywne zaliczono (*Stosowanie rozporządzenia Rady...*, 2010):

- europejski wizerunek SE,
- ponadnarodowy charakter SE,
- możliwość przeniesienia siedziby statutowej,
- możliwość wykorzystania formy SE jako środka do przeprowadzenia transgranicznego łączenia spółek,
- potencjał SE w zakresie reorganizacji i upraszczania struktury grupy,
- silniejsza pozycja w negocjacjach z bankami i przy składaniu ofert w ramach wsparcia finansowego UE,
- zalety wynikające ze stosowania elastycznych przepisów dotyczących SE w zakresie uczestnictwa pracowników w państwach członkowskich, w których kwestie te są regulowane w ramach bezwzględnie obowiązujących przepisów.

Ponadto przy wyborze wspomnianej formy prawnej nie bez znaczenia pozostają kwestie: podatkowe, koszty pracy, prawo pracy, jakość pracy administracji obsługującej firmy czy chociażby łatwość uzyskiwania dofinansowania działalności ze środków pomocowych UE.

Organizacje europejskie, dzięki nowym paneuropejskim formom prawnym, wzbogaciły o zasady ładu korporacyjnego i wdrażające społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw zwłaszcza w zakresie partycypacji finansowej, mają możliwość tworzenia zupełnie nowych wartości w praktyce gospodarczej. Z jednej strony zyskują możliwość wyboru najkorzystniejszych dla siebie warunków do funkcjonowania i zdolność do natychmiastowej reakcji na zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze w poszczególnych państwach członkowskich. Z drugiej strony natomiast, przez przestrzeganie przyjętych zasad ładu korporacyjnego

i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, mają możliwość budowania nowej, sieciowej struktury, której uczestnikami mogą być wszyscy obywatele i podmioty gospodarcze.

Warto mieć ponadto na uwadze, że niezwykle ważne jest to, w czyich rękach pozostawimy inicjatywę gospodarczą w kraju. Jeśli oddana zostanie do dyspozycji całej ludności, to będziemy w stanie dotrzeć do olbrzymich rezerw przedsiębiorczości, które rosną we wszystkich rejonach kraju. Im więcej ludzi będzie zdolnych do uczestnictwa w działalności gospodarczej i do odkrywania sposobności do bogacenia się, tym większy będzie potencjał rozwojowy kraju. Wielką siłą gospodarki rynkowej jest to, że odwołuje się ona do ludzkiej pomysłowości i chęci pracy oraz nie poprzestaje na ograniczonym udziale arbitralnie wybranej elity. Potrzebne jest więc przejście od systemu, w którym państwo pełni funkcję usługową względem jednostek i całej społeczności (Soto, 1991: 348).

Omawiane paneuropejskie formy przedsiębiorstw wychodzą naprzeciw tym postulatom. Dają one m.in. możliwość włączenia do przestrzeni gospodarczej, poprzez system partycypacyjny, nieograniczonej liczby podmiotów (zarówno osób fizycznych, jak i przedsiębiorstw oraz podmiotów publicznych). Zmienia się także rola państwa narodowego, które albo przystosuje się do nowych warunków i stworzy korzystne warunki do budowy tychże organizacji, albo przez swoją bierność stanie się państwem wykluczonym, z którego będzie postępował odpływ kapitałów (zarówno finansowych, jak i ludzkich).

Pomimo nowych perspektyw, jakie niewątpliwie otwierają możliwości wykorzystania formuły paneuropejskich form prawnych przedsiębiorstw, zwłaszcza w aspekcie budowy nowoczesnych europejskich organizacji, z uwzględnieniem unijnych ram ładu korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, należy mieć na uwadze, że na efektywność i skuteczność ich zastosowania w poszczególnych państwach w szczególności mają wpływ:

- system tworzenia prawa w danych państwach i jakość usług administracyjnych,
- struktury własności przedsiębiorstw,
- rozmiar, zasady organizacji oraz znaczenie rynku kapitałowego dla finansowania działalności operacyjnej i inwestycyjnej przedsiębiorstw,
- kształt oraz struktura systemu bankowego,
- udział sektora publicznego (wydatków publicznych) w gospodarce oraz kierunki interwencji,
- aktywność inwestorów instytucjonalnych,
- stopień prawnej ochrony przedsiębiorstw i akcjonariuszy,
- świadomość społeczna przedsiębiorstw oraz odpowiedzialność pracowników za firmę.

Należy zatem uznać, że kształt funkcjonującego w danym państwie (regionie) ładu korporacyjnego jest pochodną wielu czynników o charakterze prawnym, ekonomicznym, kulturowym, politycznym czy społecznym. Sytuacja taka doprowadza do stanu, w którym zwłaszcza elementy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wprowadzane są do ładu korporacyjnego bardzo często przez uregulowania prawne czy przyjęte w danej społeczności normy etyczne, a nie jako niezależne i samodzielne decyzje organizacji. W konsekwencji zatem państwa czy też regiony, w których nie wypracowano wysokich standardów zarządzania przedsiębiorstwami z uwzględnieniem kwestii społecznych, w dłuższej perspektywie stracą na swej konkurencyjności.

W przypadku Polski formuła paneuropejskich form prowadzenia działalności gospodarczej na dzień dzisiejszy nie spotkała się z zainteresowaniem nie tylko w praktyce gospodarczej, ale również w literaturze przedmiotu. Jest to sytuacja niezrozumiała, zwłaszcza w aspekcie zidentyfikowanych problemów rozwojowych kraju.

## WNIOSKI

Sprostanie wyzwaniom współczesnych czasów wymaga wprowadzania innowacyjnych technik oraz metod zarządzania, a przede wszystkim zmiany struktur organizacyjnych na rzecz rozwiązań elastycznych, umożliwiających zaproszenie do sfery oddziaływania przedsiębiorstwa coraz większego grona interesariuszy. Wychodząc naprzeciw tym wyzwaniom, Unia Europejska zaproponowała paneuropejskie formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej, których celem jest nie tylko ujednoczenie wspólnego rynku, ale także zwiększenie konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw i pobudzenie przedsiębiorczości wśród mieszkańców.

W obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej UE dynamicznie zmieniają się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, a także rola i znaczenie państw w kreowaniu i wspieraniu firm. Omówione w artykule paneuropejskie formy organizacji, obszernie wykorzystujące ład korporacyjny i społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw, stają się szansą na budowę nowych firm, funkcjonujących w układzie sieciowym, w którym każdy z Europejczyków może znaleźć swoje miejsce.

## Literatura References

- Aluchna, M. (2008). Dobre praktyki corporate governance. Światowe tendencje a polskie doświadczenia. *E-mentor*, 2 (24). Pozyskano z <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/24/id/529>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1.
- Europa 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. (2010, 3 marca). Bruksela, KOM (2010) 2020 wersja ostateczna.
- Flint, G.D. (2000). What is the Meaning of Competitive Advantage? *Advances in Competitiveness Research*, 8, 1.
- Fukuyama, F. (2000). *Wielki wstrząs*. Warszawa: Politeja.
- Gilejko, L., Gardawski, J., Siewierski, J., Towalski, R. (2006). *Socjologia gospodarki*. Warszawa: Difin.
- Goergen, M. (2012). *International Corporate Governance*. Harlow: Prentice Hall.
- Green Paper. The EU corporate governance Framework*. (2011, 5 kwietnia). Brussels, COM (2011) 164 final.
- Griffin, R. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konkluzje Rady Europejskiej z 17 czerwca 2010 roku* (2013, 20 grudnia). Pozyskano z [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/PL/ec/115354.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/PL/ec/115354.pdf)

- Kotler, P., Caslione, J.A. (2009). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT Biznes.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: MT Biznes.
- Koźmiński, A.K. (1999). Wymogi konkurencyjności a kształcenie menedżerów. W: M. Haffer, S. Sudol (red.). *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Markowski, T., Stawasz, D. (2001). *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Maśloch, G. (2013a). Paneuropejskie formy przedsiębiorstw i ich wpływ na społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionów Unii Europejskiej. W: R. Bartkowiak, P. Wachowiak (red.). *Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej. Zarządzanie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Maśloch, G. (2013b). Przedsiębiorstwa paneuropejskie wobec konsolidacji, fuzji i przejęć a gospodarka Polski: szansa czy wykluczenie z gry o rozwój? *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 21.
- Maśloch, G. (2013c). Spółka europejska – szansa czy zagrożenie dla gospodarki komunalnej. W: G. Maśloch (red.). *Samorządowa gmina w nowoczesnym państwie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Mayer, C. (2013). *Firm Commitment: Why the Corporation is Failing Us and How to Restore Trust in It*. Oxford: OUP.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Moroz, M. (2003). Konkurencyjność przedsiębiorstwa, pojęcie i pomiar. *Gospodarka Narodowa*, 9, Warszawa.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie partycypacji finansowej pracowników w Europie (opinia z inicjatywy własnej)* (2011). Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (2011/C 51/01).
- Opinia w sprawie zielonej księgi „Unijne ramy ładu korporacyjnego”* (KOM (2011) 164 wersja ostateczna) (2011) BAS-WAL-WAPEiM-1041/11.
- Paccas, A. (2012). *Rethinking Corporate Governance: The Law and Economics of Control Powers*, Routledge.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pierścionek, Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Przedsiębiorstwa. Nowa rewolucja przemysłowa* (2014, 5 stycznia). Pozyskano z [http://europa.eu/pol/enter/index\\_pl.htm](http://europa.eu/pol/enter/index_pl.htm)
- Rifkin, J. (2003). *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Šmid, W. (2000). *Leksykon menedżera*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Soto, H. (1991). *Inny szlak*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Współpracy z Klubem Rzymskim.
- Soto, H. (2002). *Tajemnica kapitału*. Chicago–Warszawa: Fijior Publishing.
- Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR)* (2014, 4 stycznia). Pozyskano z <http://www.mg.gov.pl>
- Stankiewicz, M.J. (2000). Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 7–8.
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Stoner, J.A.F. (1982). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc, Englewood Cliffs.

- Stosowanie rozporządzenia Rady nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE). Sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego i Rady.* (2010, 17 listopada) (Tekst mający znaczenie dla EOG). SEK(2010) 1391. Bruksela, KOM (2010) 676 wersja ostateczna.
- Strużycki, M. (1998). *Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. W: M. Strużycki (red.). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Strużycki, M. (2002). *Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. W: M. Strużycki (red.). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.
- Szablewski, A. (2009). *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*. Warszawa: Difin.
- The Global Competitiveness Report 2012–2013*. (2012). World Economic Forum Geneva. Pozyskano z [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr).
- The World Competitiveness Report 1994*. (1994). Lausanne: World Economic Forum.
- Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym.
- Zielona księga. Unijne ramy ładu korporacyjnego* (2011, 5 kwietnia). Bruksela, KOM (2011) 164 wersja ostateczna.

**Grzegorz Maśloch**, dr, adiunkt, Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na problemach związanych z rozwojem lokalnym i regionalnym, zwłaszcza w aspekcie strategii rozwoju i ich realizacji, inwestycji i planów finansowych oraz przygotowania i realizacji projektów inwestycyjnych, w tym współfinansowanych ze środków UE.

**Grzegorz Maśloch**, Ph.D. The scientific researches are concentrated on the problems of local and regional development, especially on the local development strategy and it's realization, longtime investments and financial plans, preparing and effectiveness evaluation of the investment projects co-financed by the UE.

**Adres/address:**

Szkoła Główna Handlowa  
Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego  
ul. Madalińskiego 6/8, 02-513 Warszawa, Polska  
e-mail: [gmaslo@sgh.waw.pl](mailto:gmaslo@sgh.waw.pl)