Redakcja naukowa
Dr hab. Prof. UZ Arkadiusz Świadek

Przedsiębiorczość, innowacje i zarządzanie w rozwoju biznesu oraz gospodarki – Wybrane aspekty

Autorzy:
Danuta Rojek, Nurzhanat Sherimova, Baurzhan Isabekov, Miras Alkeev, Zhanna Yermekova, Tatyana Ostryanina, Łukasz Jankowski, Janusz Nesterak, Damian Majkowski, John Kirton, Marina Larionova, Praveen Jha, Amit Chakraborty

Warszawa-Londyn

Naukowe Wydawnictwo IVG

Scientific Publishing House IVG

Redakcja naukowa

Przedsiębiorczość, innowacje i zarządzanie w rozwoju biznesu oraz gospodarki – Wybrane aspekty

Autorzy:

Danuta Rojek, Nurzhanat Sherimova, Baurzhan Isabekov, Miras Alkeev, Zhanna Yermekova, Tatyana Ostryanina, Łukasz Jankowski, Janusz Nesterak, Damian Majkowski, John Kirton, Marina Larionova, Praveen Jha, Amit Chakraborty

Naukowe Wydawnictwo IVG

Scientific Publishing House IVG

2023 Warszawa-Londyn

Tytuł: Przedsiębiorczość, innowacje i zarządzanie w rozwoju biznesu i gospodarki – Wybrane aspekty

Redakcja Naukowa:

Autorzy: Danuta Rojek, Nurzhanat Sherimova, Baurzhan Isabekov, Miras Alkeev, Zhanna Yermekova, Tatyana Ostryanina, Łukasz Jankowski, Janusz Nesterak, Damian Majkowski, John Kirton, Marina Larionova, Praveen Jha, Amit Chakraborty

Recenzent: Prof. dr hab. Jerzy Olszewski

Tłumaczenie z języka angielskiego na język polski: Naukowe Wydawnictwo IVG

Wydawcy:

Naukowe Wydawnictwo IVG
al. Jana Pawła II 27
00-867 Warszawa, Polska
e-mail: biuro@wydawnictwoivg.pl
www.wydawnictwoivg.pl
Scientific Publishing House IVG
e-mail: office@sphivg.com
www.sphivg.com

Scientific Publishing House IVG LTD
Kemp House 152-160 City Road
EC1V2NX Londyn, Wielka Brytania
e-mail: office@publishinghouseivg.co.uk
www.publishinghouseivg.co.uk

ISBN Polski E-book 978-83-66726-18-5

ISBN Wielka Brytania E-book 978-1-912966-57-8

Przedsiębiorczość, innowacje i zarządzanie w rozwoju biznesu i gospodarki – Wybrane aspekty © 2023 przez Naukowe Wydawnictwo IVG jest objęty licencją CC BY 4.0. Aby wyświetlić kopię tej licencji CC BY 4.0., http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/.

Przedsiębiorczość, innowacje i zarządzanie w rozwoju biznesu i gospodarki – Wybrane aspekty © 2023 by Naukowe Wydawnictwo IVG is licensed under Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Spis treści

Spis treści……3

Przedmowa.....7

Danuta Rojek

1. Przedsiębiorczość i innowacyjność polskich przedsiębiorstw w województwie mazowieckim...12

Entrepreneurship and innovativeness of Polish enterprises in the Mazowieckie voivodeship 12

Streszczenie.....12

Abstract.....12

Wprowadzenie.....13

1.1. Przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne.....14

1.2. Koncepcja otwartej innowacji (ang. *Open Innovation*) w zarządzaniu innowacjami.....16

1.3. Diagnoza i ocena istniejącego stanu przedsiębiorczości i innowacyjności w województwie mazowieckim.....17

1.3.1. Województwo mazowieckie – wybrane dane.....17

1.3.2. Przedsiębiorczość w województwie mazowieckim.....18

1.3.3. Innowacyjność przedsiębiorstw w województwie mazowieckim.....20

1.4. Wybrane efekty działalności innowacyjnej.....21

1.5. Innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw na tle regionów.....22

1.6. Wnioski.....23

1.7. Kierunki rozwoju wynikające z Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza 2030.....24

Podsumowanie.....26

Bibliografia.....27

Informacja o autorze.....28

Nurzhanat Sherimova, Baurzhan Isabekov, Miras Alkeev, Zhanna Yermekova i Tatyana Ostryanina

2. Analityczna ocena zarządzania innowacyjnego w sektorze przemysłowym w kontekście cyfryzacji.....29

An analytical assessment of industrial sector innovative management in the context of digitalization.....29

Abstrakt.....29

Abstract.....30

Wstęp.....30

Przegląd literatury.....31

Cel pracy.....33

Materiały i metody 34
Wyniki....35
Dyskusja....40
Wniosek....43
Conclusion....43
Bibliografia 44
Informacja o Autorach 47

Łukasz Jankowski

3. Zarządzanie w dobie cyfryzacji: Istota strukturyzacji i standaryzacji danych z punktu widzenia menadżera w erze intensywnej digitalizacji przemysłu XXI wieku....48

Management in the age of digitalization: The essence of data structuring and standardization from the manager's point of view in the era of intensive digitalization of the industry in the 21st century....48

Abstrakt....48
Abstract 49
Wprowadzenie....49
2.1. Typy danych w szeroko pojętym zarządzaniu....50
2.2. Bazy danych i kwerendy – podstawowe definicje dla menadżerów nietechnicznych....51
2.3. Istota dbałości o jakość danych w erze cyfrowej rewolucji organizacji w pierwszej połowie XXI w……54
2.4. Wyniki badań własnych przeprowadzone w środowisku biznesowym....56
Podsumowanie 60
Bibliografia 61
Informacja o autorze....63

Janusz Nesterak i Damian Majkowski

4. Zarządzanie transgraniczną integracją potransakcyjną (*cross border* PMI) 64

Wstęp ……...64
4.1. Transgraniczne fuzje i przejęcia w ujęciu literatury przedmiotu....65
4.2. Projekt transakcji akwizycyjnej – *case study* 68
Podsumowanie i wnioski....74
Bibliografia 75
Informacja o Autorach 77

Rabeb Ben-Abdallah, Mohamed Dawood Shamout, Muhammad Alshurideh

5. Model strategii rozwoju biznesu – wykorzystanie analizy EFE, IFE i IE w zaawansowanej technologicznie przedsiębiorstwa: Badanie empiryczne....78

Business development strategy – model using EFE, IFE and IE analysis in a *high-tech* company: An empirical study 78

Streszczenie 78
Abstract 78
Wstęp 79
Strategia Rozwoju Biznesu 80
Metodologia 81
Wyniki i dyskusja 82
Wniosek 86
Conclusion 86
Bibliografia 87
Informacja o Autorach 90

John Kirton i Marina Larionova

6. Pierwsze piętnaście lat BRICS 91

The First Fifteen Years of the BRICS 91

Abstrakt 91
Abstract 92
Wstęp 93
Cykl pierwszy, formacyjny: określenie priorytetów, budowanie instytucji, Agenda i tożsamość (2008-2013) 95
Cykl drugi: Jedność pomimo napięć (2014-2018) 99
Cykl trzeci: przetrwanie próby podziałów, COVID-19 i kryzys wywołany pandemią (2019-) 103
Wymiary wydajności 107
Zobowiązania 107
Podsumowanie 109
Bibliografia 109
Informacja o Autorach 113

Praveen Jha i Amit Chakraborty

7. BRICS we współczesnej gospodarce globalnej: perspektywy i wyzwania 114

BRICS in the contemporary global economy: prospects and challenges 114

Abstrakt 114
Abstract 114
Wstęp 115
BRICS we współczesnej gospodarce światowej 116
BRICS – Od akronimu do sojuszu? 119
Bogate kraje, biedni ludzie – czy wzrost jest rozwiązaniem? 122
Wyzwania i priorytety dla Indii 125
BRICS i G20 wobec dominującego światowego porządku gospodarczego i geopolitycznego 126
Wnioski 127

Podsumowanie 128
Wykaz tabel.....128
Bibilografia 131
Informacja o Autorach 133

Przedmowa

Zarówno przedsiębiorczość, innowacje, jak i zarządzanie odgrywają kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorstw i rozwoju gospodarczym, a pod względem koncepcyjnym są ze sobą ściśle powiązane.

Zarządzanie jest procesem bardzo złożonym i uważa się je obecnie za jeden z najważniejszych czynników rozwoju gospodarczego i społecznego krajów. Praktyka zarządzania występuje od tysięcy lat. Tadeusz Oleksyn powiedział, że obecnie zarządza się wszystkim. Zarządza się przedsiębiorstwem, państwem, różnorodnością, konfliktem, własnym zdrowiem, otoczeniem, przyszłością, polityką, strachem[1].

Współczesna organizacja musi reagować na nieustanne zmiany otoczenia, przede wszystkim na prężnie rozwijającą się konkurencję i wzrastające wciąż wymagania klientów. Sprostanie wyzwaniom współczesności wymaga wprowadzania innowacyjności i nowych technik oraz metod zarządzania, a przede wszystkim zmiany struktur organizacyjnych na rzecz rozwiązań elastycznych, bardziej inteligentnych, które pozwolą uzyskać przewagę konkurencyjną[2].

W rozwiniętej gospodarce rynkowej podmioty gospodarcze, regiony, konkurują między sobą o pozyskanie czynników rozwoju, które pozwolą im na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednym z ważniejszych czynników rozwoju regionalnego jest przedsiębiorczość mieszkańców, menedżerów, właścicieli przedsiębiorstw, władz samorządowych. Z przedsiębiorczością ściśle powiązana jest innowacyjność, która odgrywa kluczową rolę jako czynnik rozwoju. Regiony dążące do poprawy poziomu innowacyjności dokonują wyboru drogi pozyskiwania innowacji. Celem konkurencyjnych regionów jest tworzenie sprzyjających warunków do pobudzania przedsiębiorczości i innowacyjności, wynikających z organizacji przestrzennej regionu, której konsekwencją jest zrównoważony rozwój całej gospodarki. W literaturze krajowej i zagranicznej zwraca się uwagę na rolę przedsiębiorczości i innowacyjności w procesach rozwoju regionalnego i lokalnego oraz wpływu zróżnicowanych warunków ekonomicznych na przedsiębiorczość i innowacyjność[3].

---

[1] Szerzej: Oleksyn, T., 2008, *Granice zarządzania*, [w:] Kowalczewski, W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.

[2] Szerzej: Porter, M., 1985, *Comparative Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. Przewaga konkurencja polega na zapewnieniu swoim klientom niższego kosztu zaspokojenia ich potrzeb bądź wyższej w ich ocenie subiektywnej wartości wynikającej z faktu zaspokojenia danej potrzeby. Trwała przewaga konkurencyjna jest trudna do skopiowania oraz do zniwelowania.

[3] Szerzej: *Geneza i warunki rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności,* https://www.ksiegarnia.beck.pl/media/product_custom_files/1/0/10222-przedsiebiorczosc-i-innowacyjnosc-terytorialna-region-w-warunkach-konkurencji-zbigniew-makiela-fragment.pdf.

Innowacje, obok tradycyjnych czynników wzrostu czy rozwoju gospodarczego (pracy, kapitału i inwestycji zagranicznych), to najważniejsza siła napędowa gospodarek. Pozwalają one na tworzenie coraz lepszych warunków: w międzynarodowym podziale pracy, uzyskiwania nadzwyczajnych zysków z tytułu oferowania nowych rozwiązań na rynkach światowych czy osiągania coraz lepszej pozycji konkurencyjnej. Ponadto, innowacyjność przekłada się bezpośrednio na zmiany struktury gospodarki oraz daje możliwości posiadania, nierzadko lepszej zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw i gospodarek. Wprowadzanie innowacji jest procesem złożonym i wieloaspektowym, ponieważ to nie tylko ulepszanie produkcji czy produktu, ale również nowe rodzaje działalności gospodarczej, nowe rynki, zmiana struktury zatrudnienia, nowe obszary marketingowe czy wreszcie dostosowanie do warunków rozwoju zrównoważonego[4].

Procesy innowacyjne, dzięki swoim wieloaspektowym oddziaływaniom, zmieniają korzystnie struktury gospodarcze, wpływając na wyższą wydajność i produktywność czynników produkcji, zmniejszając koszty produkcji i ceny finalnych dóbr i usług, a także oddziałując na wzrost popytu w branżach innowacyjnych. Nowa struktura gospodarcza będzie charakteryzować się większym udziałem branż czy sektorów innowacyjnych.

Wpływ polityki gospodarczej na poziom innowacyjności przejawia się w zmianach kierunków i sposobów finansowania innowacji. Wzrost udziału wydatków własnych przedsiębiorstw, przy równoczesnym ograniczaniu roli państwa w gospodarce, prowadzi do powstawania bardziej efektywnego mechanizmu wdrażania innowacji. Jednakże w wielu wypadkach wydatki państwa pozwalają na realizację szeregu, bardzo kosztownych i nie zawsze rentownych, projektów innowacyjnych (np. programy kosmiczne). Polityka gospodarcza wpływa niezależnie na trzy kategorie gospodarcze: alokację zasobów, dystrybucję dochodów i stabilizację gospodarczą. Posługuje się przy tym określonymi instrumentami fiskalnymi i pieniężnymi, które mają prowadzić do wyższej dynamiki innowacji.

Polityka gospodarcza wpływa na wiele zmian w procesie innowacyjnym. Determinuje działalność przedsiębiorstw przez oddziaływanie na poziom inwestycji w kapitał rzeczowy i ludzki, czego efektem będzie wzrost (spadek) liczby innowacji produktowych i procesowych oraz wyższa (niższa) konkurencyjność. Sytuacja ta, z kolei, wpływa na poziom wydatków firm na B+R. Ponadto, następuje zmiana poziomu inwestycji zagranicznych związanych z przepływem nowych technologii, który bardziej sprzyja wykorzystywaniu niż tworzeniu innowacji

[4] Szerzej: Ciborowski, *Innowacje w rozwoju gospodarczym*, https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Alshurideh/publication/356554800_Business_Development_Strategy_Model_Using_EFE_IFE_AND_IE_Analysis_in_a_High-tech_Company_An_Empirical_Study/links/61a06096acc0bc46c116d568/Business-Development-Strategy-Model-Using-EFE-IFE-AND-IE-Analysis-in-a-High-tech-Company-An-Empirical-Study.pdf.

w procesach produkcyjnych. Polityka gospodarcza zmienia również poziom akumulacji postępu technicznego oraz strukturę kierunków inwestowania w działalność B+R[5].

Niniejsza monografia składa się z siedmiu wybranych artykułów naukowych.

Celem pierwszego artykułu jest diagnoza stanu przedsiębiorczości i innowacyjności polskich przedsiębiorstw w województwie mazowieckim, należącym do grona najbardziej rozwiniętych gospodarczo regionów kraju. Cele szczegółowe dotyczą wskazania kierunków rozwoju w analizowanym obszarze, na tle założeń i celów regionalnej strategii innowacji. Rozważania oparto na studiach literaturowych i przeglądzie wyników wybranych badań wtórnych, przeprowadzonych w Polsce w ostatnich kilku latach. Metodą badawczą wykorzystaną w ramach pracy jest *desk research*. Opracowanie zawiera w konkluzji autorskie spojrzenie na badany problem, prowadzące do zaleceń dla menedżerów.

Artykuł drugi prezentuje analizę danych statystycznych i analitycznych dotyczących współczesnego zarządzania sektorem przemysłowym w kontekście cyfryzacji. Poprzez analizę analityczną, porównawczą i statystyczną międzynarodowych podejść do zarządzania innowacjami, zgodnie z oceną światowego indeksu innowacyjności 2020/2021 oraz działalnością biznesową liderów technologicznych w Azji, Ameryce Północnej i Europie, autorzy opracowali podejście metodologiczne mające na celu poprawę mechanizmu wdrażania innowacyjnego zarządzania w sektorze przemysłowym. Na mechanizm składają się następujące podstawowe elementy: polityka przemysłowa państwa – cele rozwoju przemysłu – decyzja o wdrożeniu innowacyjnego zarządzania – opracowanie mechanizmu wdrażania decyzji innowacyjnej – oczekiwane krótko- i długoterminowe rezultaty oparte na identyfikowalności innowacji i ogólnym kontekście gospodarczym. Wyniki badania można zastosować do wdrażania innowacyjnego zarządzania w sektorze przemysłowym i opracowywania polityk przemysłowych.

Artykuł trzeci opisuje potwierdzenie istnienia problemu na omawianym polu strukturyzacji danych w biznesie, poszerzeniu wiedzy czytelników o podstawowe pojęcia związane z tą tematyką oraz wyłonieniu jasnych zalet stosowania standaryzacji w omawianej dziedzinie. Publikacja skierowana jest przede wszystkim do kierowników na różnych szczeblach rozwoju łącząc w synergiczny sposób tą dyscyplinę nauki z problematyką digitalizacji w dobie intensywnego rozwoju przemysłu w trzeciej dekadzie XXI w.

Artykuł czwarty skoncentrowany jest na podjęcie próby oceny wagi fazy integracji, która zachodzi w procesach fuzji i przejęć. Ocena ta poparta zostanie wnioskami uzyskanymi

[5] Szerzej w: Ciborowski, *Innowacje w rozwoju gospodarczym*, https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Alshurideh/publication/356554800_Business_Development_Strategy_Model_Using_EFE_IFE_AND_IE_Analysis_in_a_High-tech_Company_An_Empirical_Study/links/61a06096acc0bc46c116d568/Business-Development-Strategy-Model-Using-EFE-IFE-AND-IE-Analysis-in-a-High-tech-Company-An-Empirical-Study.pdf.

z procesu integracji zrealizowanej w ramach transakcji wejścia pionowo zintegrowanej grupy kapitałowej w nowy segment biznesu poprzez akwizycję producenta urządzeń z rynku elektroenergetycznych usług prokonsumenckich posiadającego aktywa wytwórcze (tj. fabryki i magazyny komponentów instalacyjnych) zlokalizowane w Azji. Artykuł przedstawia wyzwania, przed którymi stali partnerzy transakcji. Opisuje także metodologię i narzędzia wykorzystywane do zarządzania procesem integracji. Niniejszy artykuł stanowi część większych badań nad zagadnieniem dotyczącym zarządzania fazą integracji potransakcyjnej w ramach projektów M&A.

Celem artykułu piątego jest zaprezentowanie badanie, w którym zidentyfikowano kluczowe czynniki organizacyjne i środowiskowe wpływające na proces formułowania strategii. Działania w zakresie planowania strategicznego z wykorzystaniem analizy macierzowej zostały zastosowane jako strategiczne narzędzie oceny czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na badaną firmę. Zebrano dane i uzyskano 16 kluczowych czynników zewnętrznych i 15 kluczowych czynników wewnętrznych, które włączono do analizy. Czynniki te sklasyfikowano i zestawiono w czynniki SWOT, a następnie wykorzystano do opracowania macierzy oceny czynników zewnętrznych (EFE) i oceny czynników wewnętrznych (IFE). Następnie wykorzystano macierz wewnętrzno-zewnętrzną (IE), aby skonsolidować w jednym modelu aktualną pozycję oddziałów w formułowaniu strategii biznesowej na bardziej kompleksowym poziomie. Wyniki pokazują, że badana firma powinna skupić się na strategiach intensywnych i agresywnych.

W artykule szóstym, Autorzy przedstawiają zaktualizowaną, systematyczną ocenę ewoluującej dynamiki instytucjonalnej BRICS, wyniki i wkład we współpracę między jej członkami oraz w globalne zarządzanie jako całość. Za pomocą metodami jakościowymi i ilościowymi, identyfikują główne osiągnięcia każdego z 13 dorocznych szczytów BRICS poprzez trzy pięcioletnie cykle goszczenia, porozumienia przywódców w sprawie 933 zobowiązań zbiorowych oraz ich przestrzeganie ich przez kraje na poziomie ogółem 77%. Ponadto podkreślają ekspansję grupy, program podzielony na 34 tematy, proces budowania instytucji wewnątrz BRICS wraz z Nowym Bankiem Rozwoju (NDB) jako znak rozpoznawczy oraz rozległe sieci drugiej ścieżki, w tym biznes, *think tank* i środowiska akademickie, związki zawodowe, parlamentarzyści, młodzież i obywatele BRICS.

Artykuł siódmy prezentuje BRICS we współczesnej gospodarce globalnej. Rozwój krajów tworzących BRICS jest znaczący na współczesnej globalnej arenie gospodarczej i geopolitycznej. „Nowa paczka", czyli Brazylia, Rosja, Chiny i Republika Południowej Afryki tworzące BRICS, to jedne z najszybciej rozwijających się „gospodarek wschodzących", o których

mówi się, że są nowymi motorami gospodarki światowej w kontekście, w którym Stany Zjednoczone i Europa przeżywają poważny kryzys gospodarczy.

Świętowanie stosunkowo wysokiego wzrostu gospodarczego obserwowanego w krajach BRICS należy złagodzić faktem, że gospodarki te borykają się z dużymi dysproporcjami regionalnymi, rosnącymi nierównościami, znacznym bezrobociem i znacznym poziomem ubóstwa. Wbrew powszechnemu przekonaniu w artykule tym dowodzi się, że neoliberalny wzrost nie jest rozwiązaniem tych problemów; raczej sam charakter akumulacji w tych gospodarkach pogłębia te podstawowe problemy gospodarcze. Obecna obsesja na punkcie wzrostu wypacza priorytety, na których kraje rozwijające się powinny się skupić – zasadniczo większą autonomię i skoordynowane wysiłki na rzecz obrony dobrobytu swoich obywateli. Proces wzrostu napędzany neoliberalnym reżimem politycznym jest również z natury kruchy, krótkowzroczny i wykluczający.

Danuta Rojek

1. Przedsiębiorczość i innowacyjność polskich przedsiębiorstw w województwie mazowieckim

Entrepreneurship and innovativeness of Polish enterprises in the Mazowieckie voivodeship

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest diagnoza stanu przedsiębiorczości i innowacyjności polskich przedsiębiorstw w województwie mazowieckim, należącym do grona najbardziej rozwiniętych gospodarczo regionów kraju. Cele szczegółowe dotyczą wskazania kierunków rozwoju w analizowanym obszarze, na tle założeń i celów regionalnej strategii innowacji. Rozważania oparto na studiach literaturowych i przeglądzie wyników wybranych badań wtórnych, przeprowadzonych w Polsce w ostatnich kilku latach. Metodą badawczą wykorzystaną w ramach pracy jest *desk research*. Opracowanie zawiera w konkluzji autorskie spojrzenie na badany problem, prowadzące do zaleceń dla menedżerów.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, innowacyjność przedsiębiorstw, regionalna strategia innowacji.

Abstract

The objective of this paper is to diagnose the state of entrepreneurship and innovation in the Mazowieckie voivodeship, which is ranked among Poland's most economically developed regions. The specific objective is to indicate the directions of possible changes with regard to the analyzed sphere in light of the assumptions and objectives of the regional innovation strategy. The author's considerations are based on literature studies and a review of the results of selected secondary research conducted in Poland over the last few years. The main research method used in the work is *desk research*. In the conclusion of the study the author presents her own approach to the problem, leading to recommendations for managers.

Keywords: entrepreneurship, innovativeness of enterprises, regional innovation strategy.

Wprowadzenie

Innowacyjność gospodarki jest uznanym czynnikiem wzrostu gospodarczego i konkurencyjności państw. Tymczasem Polska od kilku lat zajmuje w europejskim rankingu innowacyjności odległą pozycję – w 2022 roku znalazła się wśród tzw. „wschodzących innowatorów" (ang. *emerging innovators*), na czwartym od końca miejscu wśród 27 państw [European Commission, 2022]. Wyniki te skłaniają do rozważań na temat działań prowadzących do zmniejszenia dystansu innowacyjnego Polski w stosunku do państw będących liderami. Innowacyjność gospodarki kraju jest konsekwencją innowacyjności regionów, która jest uwarunkowana m.in. poziomem innowacyjności przedsiębiorstw. W poszczególnych regionach kraju aktywność innowacyjna przedsiębiorstw jest zróżnicowana, na co wpływ mają różne czynniki, w tym także wynikające z historii gospodarczej. Istotnym czynnikiem jest szeroko rozumiana przedsiębiorczość.

Celem opracowania jest diagnoza stanu przedsiębiorczości i innowacyjności polskich przedsiębiorstw w województwie mazowieckim, należącym do grona najbardziej rozwiniętych gospodarczo regionów kraju. Cele szczegółowe dotyczą wskazania dalszych kierunków rozwoju w analizowanym obszarze, na tle założeń i celów regionalnej strategii innowacji. Podjęta tematyka jest ważna ze względu na potrzebę wzrostu konkurencyjności regionu - w dobie rozwiązań „Przemysłu 4.0", ale także realizacji wyzwań „Przemysłu 5.0" [European Commission, 2021], dotyczących m.in. harmonijnego i synergicznego połączenia pracy ludzi i urządzeń.

W drodze do realizacji celów opracowania przedstawiono aspekty teoretyczne związane z podjętą tematyką, w tym także paradygmat otwartej innowacji (ang. *Open Innovation*). Rozważania oparto na studiach literaturowych i przeglądzie wyników wybranych badań wtórnych, przeprowadzonych w Polsce w kilku ostatnich latach. Metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu jest *desk research*.

1.1. Przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne

Pojęcie przedsiębiorczości definiowane jest z wielu perspektyw, stąd też ma wiele znaczeń. Przedsiębiorczość pojmowana jest często jako cecha osobowości, związana z umiejętnością innowacyjnego działania, dostrzegania i skutecznego wykorzystywania możliwości, szans, a także unikania zagrożeń płynących z otoczenia.

Obok wyżej wymienionej funkcji osobowości, wyróżnia się także inne wymiary szeroko rozumianej przedsiębiorczości: jako funkcja czynności menedżerskich; jako funkcja indywidualnego przedsiębiorcy; jako funkcja rynku (czyli analiza przedsiębiorczości pod kątem jej efektów) [Wach, 2015].

Przedsiębiorczość rozumiana jako funkcja indywidualnego przedsiębiorcy jest zjawiskiem utożsamianym z zakładaniem i prowadzeniem przedsiębiorstwa. Z tej perspektywy definiuje omawiane pojęcie R. W. Griffin uznając, że przedsiębiorczość to proces organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka [Griffin, 2005].

Taką definicję przedsiębiorczości przyjęto w części badawczej opracowania. W tym podejściu, zgodnie z obowiązującymi w Polsce przepisami prawa, przedsiębiorcą jest nie tylko osoba fizyczna lub wspólnik spółki cywilnej, ale także osoba prawna lub jednostka niemająca osobowości prawnej, ale mająca zdolność prawną [Ustawa z dnia 6 marca 2018 r.].

Należy podkreślić, że według twórcy teorii innowacji, J. A. Schumpetera, przedsiębiorca to innowator, który inicjując zmiany wytrąca rynek z równowagi i przyczynia się w ten sposób do rozwoju gospodarki, poprzez tzw. „twórczą destrukcję". To pojęcie oznacza tworzenie nowych kombinacji czynników produkcji, postrzeganych jako innowacje, stanowiące rozwiązania nowe dla rynku. W podejściu prezentowanym przez twórcę teorii innowacji, nowa kombinacja czynników produkcji obejmuje [Schumpeter, 1960]:

- wprowadzenie nowych produktów lub udoskonalenie produktów już istniejących,
- wprowadzenie nowych lub udoskonalonych metod produkcji,
- znalezienie nowych rynków,
- zdobycie nowych źródeł surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Współcześnie istnieją różne definicje i klasyfikacje innowacji. Przykładowo, według stopnia oryginalności zmian wyróżnia się innowacje oryginalne i naśladowcze, według skali zmian – innowacje przełomowe, radykalne i inkrementalne (przyrostowe). Weszły w życie kolejne określenia typów nowych rozwiązań, jak innowacje społeczne czy innowacje oszczędne [Wiśniewska i Janasz, 2015].

Kryterium przedmiotowe pozwala wyróżnić innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe [OECD i Eurostat, 2008] czy innowacje produktowe i innowacje procesów biznesowych [OECD i Eurostat, 2018].

Innowacyjność przedsiębiorstw jest konstruktem wielowymiarowym, w ujęciu szerokim rozumianym jako zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a także ich absorpcji, wiążąca się z zaangażowaniem w działalność innowacyjną organizacji. Dla oceny innowacyjności przedsiębiorstw stosowane są różne kryteria, odnoszące się m.in. do wartości nakładów na działalność innowacyjną, w tym badawczo-rozwojową (B+R). Wśród miar efektów można wyróżnić m.in. miary własności intelektualnej, liczbę innowacji wdrożonych w organizacji czy wartość sprzedaży nowych lub istotnie ulepszonych produktów w danym okresie [Pichlak, 2012].

Na bazie Podręcznika Oslo 2018 [OECD i Eurostat, 2018], Główny Urząd Statystyczny (GUS) przyjmuje w ramach badań, że przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które w badanym trzyletnim okresie wprowadziło na rynek przynajmniej jedną innowację produktową lub innowację procesów biznesowych [GUS, 2022].

Innowacja produktowa jest to wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące zmiany pod względem specyfikacji technicznych, stosowanych komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych [GUS, 2022].

Do innowacji procesów biznesowych zalicza się wprowadzenie nowych lub ulepszenie procesów biznesowych w przedsiębiorstwie w ramach jednej lub wielu funkcji biznesowych, które znacząco zmieniają dotychczas stosowane procesy biznesowe [GUS, 2022]. Nowy proces biznesowy uznaje się za wdrożony, gdy rozpoczyna się jego wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa. Innowacje w procesach biznesowych obejmują kategorie funkcjonalne takie jak: wytwarzanie wyrobów i świadczenie usług, dystrybucję i logistykę, marketing i sprzedaż, systemy informacyjne i komunikacyjne, administrację i zarządzanie, rozwój produktów i procesów biznesowych [GUS, 2023].

Produkty i procesy biznesowe nie muszą być nowością dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo; muszą być natomiast nowością przynajmniej dla badanego przedsiębiorstwa.

Mogą być opracowane przez samo przedsiębiorstwo lub inny podmiot (inne przedsiębiorstwo, instytut naukowo-badawczy, ośrodek badawczo-rozwojowy, wyższą uczelnię itp.).

Potrzeba rozwoju zdolności do generowania i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, implikuje powstawanie strategii innowacyjnych, koncepcji sprzyjających wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw. Nie traci na aktualności pogląd P. F. Druckera: „Nikogo nie trzeba dzisiaj przekonywać, że innowacje są ważne – decyduje o tym silna konkurencja, a także szybkie zmiany dotyczące rynków i technologii. Podstawowe pytanie dotyczy sposobu realizowania innowacji" [za: Sigismud, Floyd i in., 2011, s. 221].

Jedną z odpowiedzi na postawione wyżej pytanie jest aktualna i rozwijana koncepcja otwartej innowacji (ang. *Open Innovation*).

1.2. Koncepcja otwartej innowacji (ang. *Open Innovation*) w zarządzaniu innowacjami

Koncepcja otwartej innowacji (ang. *Open Innovation*, OI), odnosi się do otwartości procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Twórca koncepcji H. Chesbrough przedstawił przed dwudziestu laty paradygmat, według którego przedsiębiorstwa powinny odstąpić od tzw. „zamkniętej innowacji", czyli procesów innowacyjnych opartych wyłącznie na własnych pracach badawczo-rozwojowych [Chesbrough, 2003]. Podejście zakłada, że organizacje powinny wykorzystywać zewnętrzne i wewnętrzne pomysły w procesach innowacyjnych, ale także uwzględniać możliwości udostępniania rozwiązań innym podmiotom.

Model otwartej innowacji uwzględnia kierunki przepływu wiedzy w procesach innowacyjnych, wyróżniając [Gassmann i Enkel, 2004]:

- procesy dośrodkowe – prowadzące do wnętrza przedsiębiorstwa, które otwiera się także na zewnętrzne pomysłów i rozwiązania, pozyskiwane m.in. w formie umów licencyjnych czy *know-how*,
- procesy odśrodkowe – prowadzące na zewnątrz z wnętrza przedsiębiorstwa, które tym samym celowo otwiera dostęp do własnych zasobów wiedzy,
- procesy sprzężone – w ramach których jest podejmowana współpraca przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia biznesu.

Istotna jest rola zewnętrznych partnerów, która „ujawnia się zarówno na etapie generowania, jak i selekcji pomysłów oraz przekształcania ich w innowacyjne rozwiązania, komercjalizacji oraz dyfuzji innowacji" [Rojek, 2014, s. 211].

Koncepcja otwartej innowacji jest przedmiotem dalszych dociekań naukowych badaczy, w tym także jej twórcy, który obecnie definiuje ją jako „rozproszony proces innowacji oparty na celowo zarządzanym przepływie wiedzy ponad granicami organizacji, z wykorzystaniem mechanizmów pieniężnych i niepieniężnych – zgodnie z modelem biznesowym organizacji" [Chesbrough i Bogers, 2014]. Jednocześnie prognozuje, że otwarte innowacje będą odgrywać kluczową rolę w rozwiniętych gospodarkach [Bogers, Chesbrough i Moedas, 2018]. Inni badacze dowodzą, przedsiębiorstwa coraz częściej przyjmują otwarte innowacje jako część swoich strategii innowacyjnych [Shaikh i Levina, 2019]. Także autorzy Podręcznika Oslo zalecają przyjęcie koncepcji *Open Innovation* w praktyce współczesnych przedsiębiorstw [OECD i Eurostat, 2018].

1.3. Diagnoza i ocena istniejącego stanu przedsiębiorczości i innowacyjności w województwie mazowieckim

W rozdziale przedstawiono województwo mazowieckie i omówiono wybrane wyniki badań wtórnych, opublikowanych w latach 2022-2023, a dotyczących przedsiębiorczości i innowacyjności polskich przedsiębiorstw funkcjonujących w tym województwie. Diagnoza posłużyła do oceny stanu istniejącego w badanych obszarach.

1.3.1. Województwo mazowieckie – wybrane dane

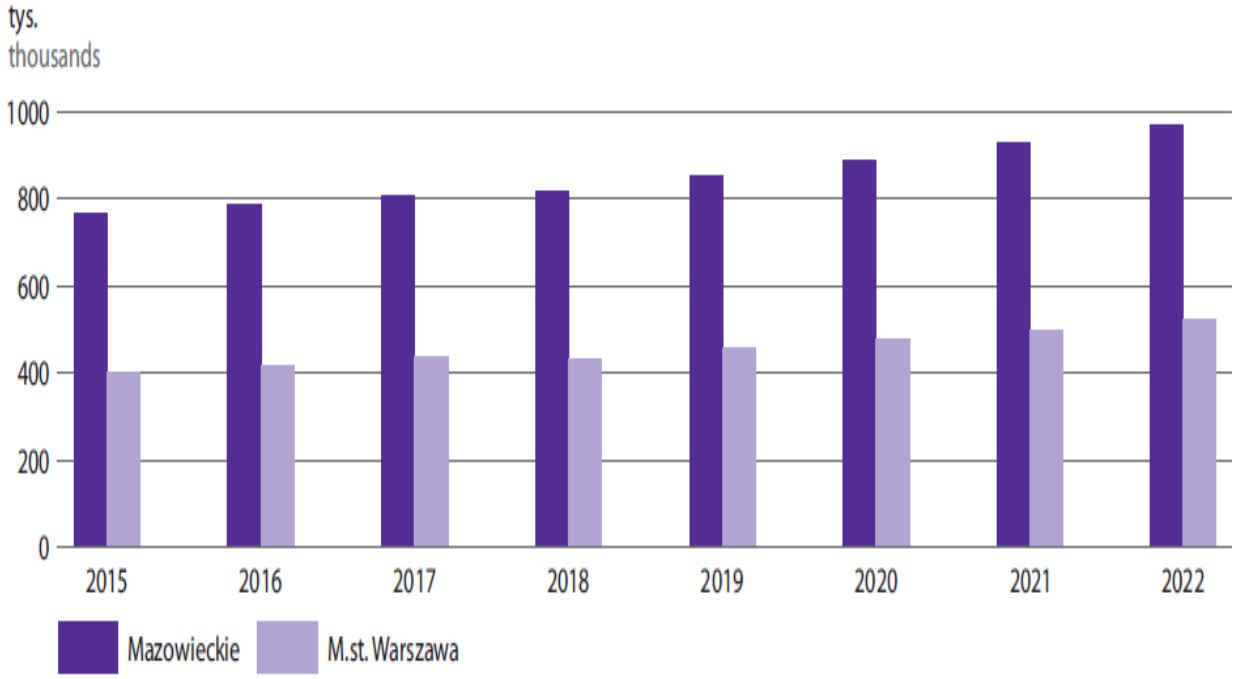
Województwo mazowieckie obejmuje regiony: warszawski stołeczny (w tym miasto Warszawa, warszawski wschodni, warszawski zachodni) i mazowiecki regionalny (w tym: radomski, ciechanowski, płocki, ostrołęcki, siedlecki, żyrardowski). Według stanu w dniu 1 stycznia 2022 r. województwo mazowieckie zajmowało powierzchnię 35.559 km², co stanowi 11,4% powierzchni kraju. Na jego obszarze (według stanu w dniu 31 grudnia 2022 r.) mieszkało prawie 5511 tys. ludności, tj. 14,6% ogółu ludności Polski. W miastach mieszkało 64,7% ludności województwa [Urząd Statystyczny, 2023].

1.3.2. Przedsiębiorczość w województwie mazowieckim

W województwie mazowieckim według stanu na koniec grudnia 2022 r. w rejestrze REGON zarejestrowanych było 968720 podmiotów gospodarki narodowej[6], tj. 19,4% ogółu podmiotów zarejestrowanych w kraju. Zdecydowana większość, tj. 93,8% ogólnej liczby podmiotów należała do sektora prywatnego [Urząd Statystyczny, 2023]. W okresie 2015-2022 zauważalna jest tendencja wzrostowa w zakresie liczby podmiotów (Rysunek 1).

O poziomie przedsiębiorczości na danym obszarze świadczy wskaźnik przedsiębiorczości, który może być wyrażony liczbą podmiotów gospodarczych na 1000 osób zamieszkujących dany obszar.

Rysunek 1. Liczba podmiotów gospodarki narodowej w województwie mazowieckim w latach 2015-2022



Źródło: Urząd Statystyczny w Warszawie [2023].

W 2022 r. na 1000 mieszkańców województwa mazowieckiego przypadało 175,8 podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON. Najwyższa wartość wskaźnika dotyczyła gminy Lesznowola (285,6) oraz m.st. Warszawy (282,2). Najliczniejszą grupę podmiotów w strukturze podmiotów – według formy organizacyjno-prawnej – stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Według stanu na koniec grudnia 2022 r.

[6] Podmiot gospodarki narodowej – osoba prawna, jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej oraz osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą.

ich udział w ogólnej liczbie podmiotów wyniósł 64,8%, w dalszej kolejności były spółki z udziałem 27,8%, w tym głównie spółki prawa handlowego [Urząd Statystyczny, 2023].

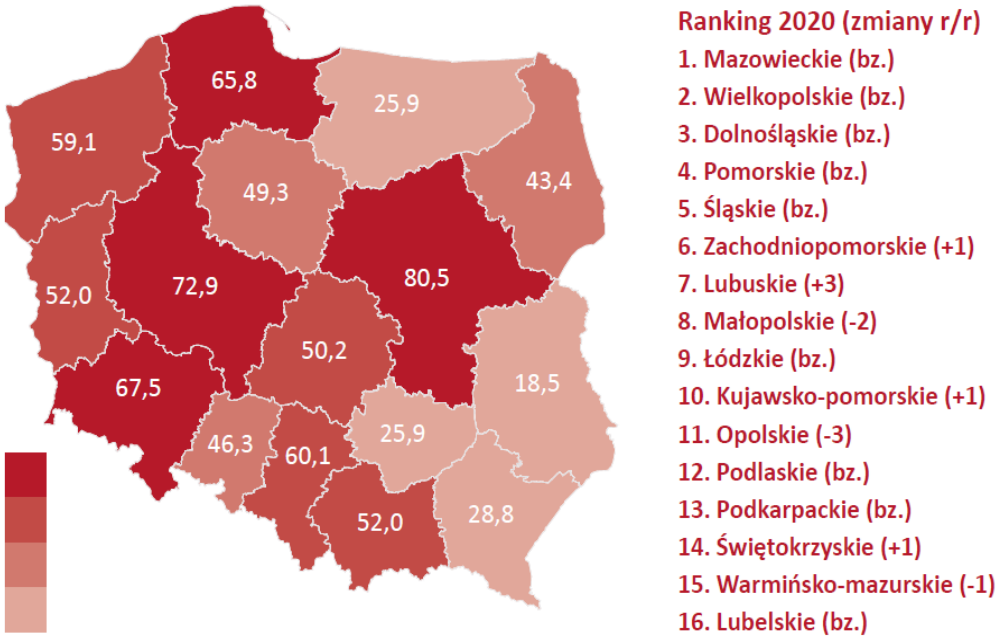
W opracowaniu pt.: „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce" [PARP, 2022] przedstawiono wyniki badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Badaniem dotyczącym przedsiębiorczości w regionach w 2020 roku objęto małe i średnie przedsiębiorstwa, a także mikroprzedsiębiorstwa. Ranking małej i średniej przedsiębiorczości został sporządzony według wyników opracowanego przez badaczy algorytmu obliczania wskaźnika syntetycznego (WS), uwzględniającego następujące wskaźniki cząstkowe [PARP, 2022]:

- liczba przedsiębiorstw aktywnych na 1000 mieszkańców,
- liczba pracujących na aktywny podmiot,
- liczba pracujących w przedsiębiorstwach aktywnych na 1000 mieszkańców;
- przychody na 1 aktywne przedsiębiorstwo,
- przychody na 1 pracującego w aktywnym przedsiębiorstwie,
- udział kosztów w przychodach w aktywnych przedsiębiorstwach,
- przeciętne wynagrodzenie w przedsiębiorstwach aktywnych,
- nakłady na rzeczowe aktywa trwałe na 1 przedsiębiorstwo aktywne,
- nakłady na rzeczowe aktywa trwałe na 1 pracującego w aktywnym przedsiębiorstwie.

W świetle wyników tych badań – województwo mazowieckie zajmowało pierwsze miejsce w wielu aspektach, w tym co do liczby MSP aktywnych na 1000 mieszkańców (76,8) oraz przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia [PARP, 2022].

Województwo mazowieckie było w 2020 r. liderem rankingu przedsiębiorczości MSP wśród województw kraju, z najwyższym wynikiem syntetycznego wskaźnika WS (80,5). Tym samym utrzymało pozycję osiągniętą w poprzednim roku (Rysunek 2).

Rysunek 2. Poziom przedsiębiorczości MSP w regionach – wskaźnik syntetyczny WS

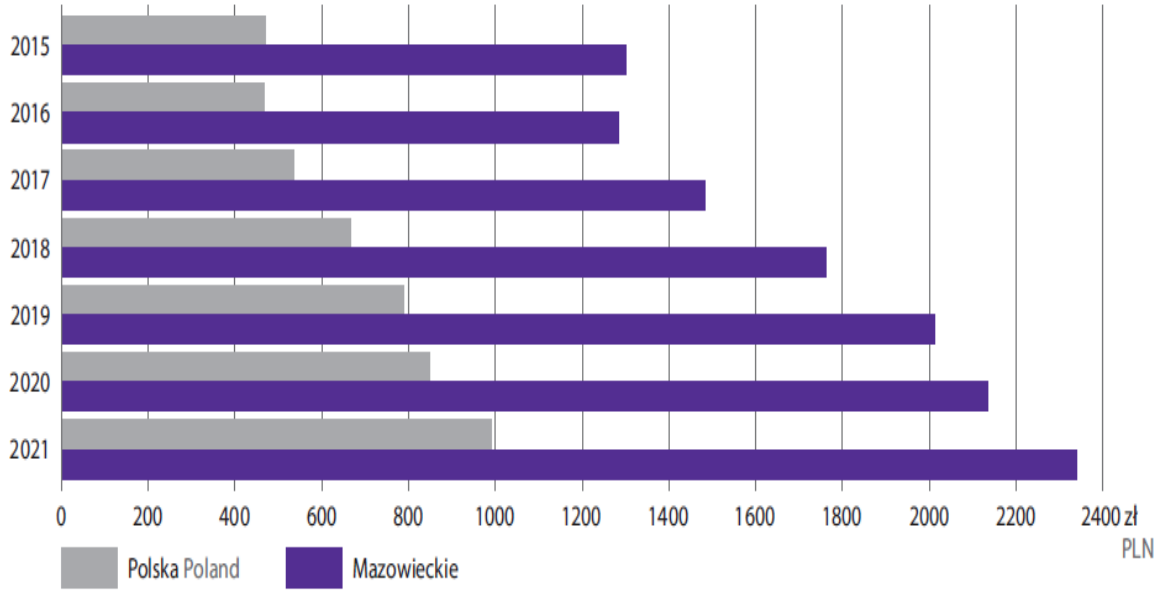


Źródło: PARP [2022].

1.3.3. Innowacyjność przedsiębiorstw w województwie mazowieckim

Działalność badawcza i rozwojowa (B+R) to ogół działań obejmujących badania podstawowe, badania stosowane i prace rozwojowe. W 2021 r. w województwie mazowieckim nakłady przedsiębiorstw na B+R wyniosły 12889,6 mln zł i stanowiły 34,2% ogółu nakładów przeznaczonych na tę działalność w kraju. Udział ten był największy wśród regionów. Ponad połowa środków finansowych (7174,8 mln zł) była przeznaczona na prace rozwojowe. Na badania podstawowe i stosowane przeznaczono odpowiednio 28,5% i 15,9% nakładów na B+R [Urząd Statystyczny, 2023].

Rysunek 3. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R na 1 mieszkańca województwa mazowieckiego



Źródło: Urząd Statystyczny w Warszawie [2023].

Nakłady wewnętrzne na działalność B+R[7] w 2021 r. w województwie mazowieckim w przeliczeniu na 1 mieszkańca wyniosły 2338 zł, przy wskaźniku dla Polski na poziomie 992 zł [Urząd Statystyczny, 2023]. Istotna przewaga Mazowsza jest widoczna także w latach 2015-2020 (Rysunek 3).

1.4. Wybrane efekty działalności innowacyjnej

Innowacyjność, mierzona efektami działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w trzyletnim okresie, podana jest w odniesieniu do małych, średnich i dużych przedsiębiorstw.

W województwie mazowieckim w latach 2019-2021 innowacje wprowadziło 23,9% przedsiębiorstw przemysłowych i 25,4% przedsiębiorstw usługowych. Odsetki te były nieco wyższe niż średni wynik w kraju (Tabela 1).

[7] Wartość prac badawczych i rozwojowych danej jednostki wykonanych przez jej własne zaplecze badawcze, niezależnie od źródeł ich finansowania.

Tabela 1. Udziały przedsiębiorstw innowacyjnych na Mazowszu i w Polsce w latach 2019-2021

Wyszczególnienie	Mazowsze 2019-2021	Polska 2019-2021
	Udział (% ogółu przedsiębiorstw)	
Przedsiębiorstwa przemysłowe, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesów biznesowych:	23,9	22,0
• nowe lub ulepszone produkty	13,2	13,1
• nowe lub ulepszone procesy biznesowe	20,2	18,0
Przedsiębiorstwa usługowe, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesów biznesowych:	25,4	19,7
• nowe lub ulepszone produkty	9,5	6,8
• nowe lub ulepszone procesy biznesowe	23,4	18,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Warszawie [2023].

Wyższy był udział podmiotów, które wprowadziły innowacje procesów biznesowych niż innowacje produktowe. Udział podmiotów innowacyjnych był największy wśród dużych przedsiębiorstw: 67,6% przemysłowych i 66,3% usługowych [Urząd Statystyczny, 2023].

1.5. Innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw na tle regionów

Badania cykliczne dotyczące działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, prowadzone przez GUS, obejmują trzyletnie okresy. Odnoszą się do małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Wyniki badań dotyczących okresu 2019-2021 [GUS, 2022], analizowane w ujęciu województw, potwierdzają istniejące zróżnicowanie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw w regionach kraju.

W Tabeli 2 przedstawiono wybrane wyniki badań, dotyczące innowacyjności przedsiębiorstw województwa mazowieckiego w latach 2019-2021 – osadzone na tle rankingu województw w kraju.

Tabela 2. Wyniki województwa mazowieckiego w obszarze innowacyjności przedsiębiorstw w latach 2019-2021 – według wybranych kryteriów oceny działalności innowacyjnej

Kryterium	Przedsiębiorstwa			
	przemysłowe		usługowe	
	%	pozycja[8]	%	pozycja[9]
Odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w latach 2019-2021	23,9	4.	25,4	1.
Odsetek przedsiębiorstw które wprowadziły innowacje produktowe w latach 2019-2021	13,2	8.	9,5	2.
Odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje procesów biznesowych w latach 2019-2021	20,2	2.	23,4	2.
Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem w 2021 roku	11,0	3.	4,8	2.

[8] Pozycja wśród 16 województw kraju.
[9] Jw.

Odsetek aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw, które podjęły współpracę w ramach działalności innowacyjnej w latach 2019-2021	26,6	4.	15,4	7.
Odsetek przedsiębiorstw, które współpracowały w ramach inicjatywy klastrowej w latach 2019-2021	2,5	7.	2,2	5.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS [2022].

Wyniki, zgrupowane w Tabeli 2, wskazują na województwo mazowieckie jako lidera w kategorii udziału przedsiębiorstw usługowych, które wprowadziły innowacje w latach 2019-2021.

W grupie przedsiębiorstw usługowych – wysoka druga pozycja w rankingu przypadła w kilku kategoriach: innowacji produktowych oraz innowacji procesów biznesowych wdrożonych w badanym okresie, a także co do udziału przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem w 2021 roku.

W grupie przedsiębiorstw przemysłowych – województwo mazowieckie zajęło wysokie drugie miejsce w rankingu co do udziału przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje procesów biznesowych, a trzecie miejsce co do udziału przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem w 2021 roku.

Analiza dotyczy także podejmowanej przez przedsiębiorstwa w województwie mazowieckim współpracy w zakresie działalności innowacyjnej, będącej istotnym elementem działalności i aspektem otwartych innowacji. Województwo mazowieckie nie zajmuje czołowych pozycji w zakresie udziału aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw, które podjęły współpracę w ramach działalności innowacyjnej (Tabela 2).

Także w kategorii udziału przedsiębiorstw, które współpracowały w latach 2019-2021 w ramach inicjatywy klastrowej[10] – przedsiębiorstwa przemysłowe znalazły się dopiero na 7. miejscu, a usługowe na 5. miejscu wśród województw.

1.6. Wnioski

Diagnoza stanu przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstw w województwie mazowieckim pozwala na wyciągnięcie wniosków co do oceny stanu istniejącego w ostatnich latach. W obszarze przedsiębiorczości – świetle wyników omówionych badań – województwo mazowieckie znajduje się w korzystnej sytuacji. W 2021 roku region znalazł się na pierwszym

[10] Inicjatywa klastrowa – powiązania kooperacyjne zawiązane w sposób formalny na podstawie listu intencyjnego, umowy stowarzyszeniowej czy umowy o utworzeniu konsorcjum.

miejscu w rankingu przedsiębiorczości obejmującym sektor MSP – mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa (wśród 16 województw).

W obszarze innowacyjności przedsiębiorstw w województwie mazowieckim w latach 2019-2021 – przedstawione wyniki badań pomimo ograniczeń w postaci nieuwzględnienia w badaniach sektora mikroprzedsiębiorstw, prowadzą do dobrej, ale mniej korzystnej oceny stanu istniejącego. Pozycję lidera osiągnięto w aspekcie udziału nakładów na B+R w nakładach przeznaczonych na tę działalność w kraju. W aspekcie badanych efektów działalności innowacyjnej – województwo jest liderem tylko w jednej kategorii.

Wyniki diagnozy i oceny inspirują do podejmowania działań, prowadzących do dalszego wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw w województwie mazowieckim.

1.7. Kierunki rozwoju wynikające z Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza 2030

Przyjęte podejście strategiczne pozwala na wskazanie długoterminowych celów regionu, a także rekomendowanych działań.

Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku [RIS Mazowsze, 2021], zwana dalej „RIS Mazowsze", określa ramy strategiczne dla stworzenia środowiska sprzyjającego zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw. Wizja RIS Mazowsze to „Droga ku doskonałości". Cele (C1 – C4) przedstawiono na Rysunku 4.

Rysunek 4. Cele Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku

Źródło: RIS 2021.

W Tabeli 3 przedstawiono rekomendowane działania dla „zwiększania aktywności innowacyjnej na Mazowszu" (cel strategiczny C1). Natomiast regionalne inteligentne specjalizacje w województwie mazowieckim, czyli obszary, na które są szczególnie ukierunkowane działania to (1) bezpieczna żywność, (2) inteligentne systemy w przemyśle i infrastrukturze, (3) nowoczesny ekosystem biznesowy, (4) wysoka jakość życia [RIS Mazowsze, 2021].

Tabela 3. Rekomendowane działania dla realizacji celu strategicznego C1 w ramach RIS Mazowsze

Symbol		Opis
C1		Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu
	C1.1	Wspieranie tworzenia i wdrażania innowacji w ramach regionalnej inteligentnej specjalizacji.
	C1.2	Wspieranie prac B+R przedsiębiorstw w obszarach inteligentnej specjalizacji.
	C1.3	Wspieranie wdrażania rozwiązań cyfrowych i technologii Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach i jednostkach naukowych.
	C1.4	Promocja współpracy pracowników sfery nauki z przedsiębiorstwami w zakresie B+R.
	C1.5	Wspieranie ochrony własności intelektualnej wytworzonej w jednostkach naukowych i przedsiębiorstwach z Mazowsza.
	C1.6	Promocja przedsięwzięć opartych na otwartych innowacjach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: RIS Mazowsze [2021].

RIS Mazowsze nawiązuje zatem do koncepcji otwartej innowacji i wykorzystania jej w praktyce biznesu. W ramach celów strategicznych (C2-C4) rekomendowane są liczne działania, w tym m.in.: promowanie współpracy w ramach projektów innowacyjnych; budowanie i wspieranie sieci współpracy z udziałem firm innowacyjnych, m.in. poprzez klastry; wsparcie

eksportu produktów i usług opartych na innowacyjnych rozwiązaniach; wspieranie tworzenia i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw [RIS Mazowsze, 2021].

Założone jako cel główny „uzyskanie pozycji jednego z liderów innowacyjności w Europie Środkowej i Wschodniej do 2030 roku" [RIS Mazowsze, 2021] staje się wyzwaniem dla Mazowsza. Osiągnięcie tego celu wymaga systemowych i synergicznych działań różnych podmiotów regionalnego systemu innowacji: przedsiębiorstw, samorządów lokalnych, wyższych uczelni, jednostek naukowo-badawczych oraz instytucji otoczenia biznesu.

Podsumowanie

Województwo mazowieckie pod względem przedsiębiorczości znajduje się na czołowym miejscu wśród województw. W obszarze innowacyjności przedsiębiorstw sytuacja jest dobra, ale mniej korzystna. Diagnoza efektów działalności innowacyjnej w regionie inspiruje do podejmowania działań prowadzących do dalszego wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw.

Regionalna Strategia Innowacji [RIS Mazowsze, 2030] stanowi interesującą płaszczyznę dla przedsięwzięć w tym obszarze, wskazując cele strategiczne i działania, sprzyjające wzrostowi innowacyjności. Wśród kierunków działań rekomendowane jest m.in. wdrażanie modelu otwartej innowacji, w tym także rozwój współpracy w działalności innowacyjnej, m.in. poprzez współpracę w ramach organizacji klastrowej[11]. Z otwartą innowacją wiąże się m.in. przedsiębiorczość, w tym promowanie tworzenia startupów i spółek odpryskowych [Lewandowska, 2018, s. 37-39]. Wskazane czynniki stają się istotnymi kierunkami w ramach działań, w ramach których otwarta innowacja – jako siła napędowa – stworzy nowe możliwości rozwoju poprzez wieloaspektową działalność innowacyjną. Na tym tle – możliwe jest wskazanie implikacji dla menedżerów, zainteresowanych wzrostem innowacyjności zarządzanych przez nich przedsiębiorstw.

Zarówno oparcie działań na otwartości procesów innowacyjnych, jak i promowanie tej otwartości, stanowią – według autorki – istotne czynniki dodatnio wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw. Realizacja działań w kierunku otwartej innowacji wymaga podejścia procesowego i rozwoju kompetencji zarządczych wspierających zarządzanie innowacjami w tej formule. Pozytywne nastawienie do otwartej innowacji, a także budowa korzystnych relacji wewnętrznych i relacji z interesariuszami – wpisują się w obszar organizacyjnej „kultury

[11] Klaster – skupisko geograficznym skupiskiem wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji, np. uniwersytetów w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących [Porter, 2001, s. 248].

otwartej innowacji". W ramach budowy takiej kultury organizacyjnej istotne jest przywództwo transformacyjne, prowadzące do uwzględnienia innowacji wśród norm i wartości, wspierającego motywację i kreatywność pracowników.

Bibliografia

Bogers, M., Chesbrough, H., Moedas, C., 2018, *Open Innovation: Research, Practices and Policies*, California Management Review, vol. 60, iss. 2, 5-16.

European Commission, 2022, *European innovation scoreboard 2022*, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2022_en [Dostęp: 01.07.2023].

European Commission, 2021, *Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en [Dostęp: 01.07.2023].

Chesbrough, H.,W., 2003, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts.

Chesbrough, H., W., Bogers, M., 2014, *Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation*, [w:] Chesbrough, H., W., Vanhaverbeke, W., West, J. (eds.), *New frontiers in open innovation*, University Press, Oxford, 3-28.

Gassmann, O., Enkel, E., 2004, *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, R&D Management Conference, Lizbona, 1-18.

Griffin, R., W., 2005, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

GUS, 2023, *Nauka i technika w 2021 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin.

GUS, 2022, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2019–2021*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin.

Lu, Q, Chesbrough, H., 2022, *Measuring open innovation practices through topic modelling: Revisiting their impact on firm financial performance*, Technovation, no. 114 (2022), 1-17.

OECD, Eurostat, 2018, *Oslo Manual 2018, Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/ Eurostat, Luxemburg.

OECD, Eurostat, 2008, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, MNiSW, Warszawa.

Porter, M., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

PARP, Skowrońska, A., Tarnawa, A. (red.), 2022, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa.

Pichlak, M., 2012, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.

Rojek, D., 2014, *Otwarte innowacje jako model interaktywnego zarządzania innowacjami*, Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach, Nr 101, 207-219.

Schumpeter, J., A., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Shaikh, M., Levina, N., 2019, *Selecting an open innovation community as an alliance partner: looking for healthy communities and ecosystems*, Research Policy, vol. 48, iss. 8.

Sigismund, A., H., Floyd, S., W. i in., 2011, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa.

RIS Mazowsze, 2021, *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa.

Urząd Statystyczny w Warszawie, 2023, *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego 2023*, Warszawa.

Ustawa z 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, tj., Dz. U. z 2023 r. poz. 221.

Wach, K., 2015, *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury,* Przedsiębiorczość-Edukacja, Nr 11, 24-36.

Wiśniewska, J., Janasz, W. (red.), 2015, *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu innowacjami*, Difin, Warszawa.

Informacja o autorze

Autor: Dr inż. Danuta Rojek

Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

Zakład Przedsiębiorczości i Innowacji

ORCID 0000-0002-7390-9341

Nurzhanat Sherimova, Baurzhan Isabekov, Miras Alkeev,
Zhanna Yermekova i Tatyana Ostryanina

2. Analityczna ocena zarządzania innowacyjnego w sektorze przemysłowym w kontekście cyfryzacji

An analytical assessment of industrial sector innovative management in the context of digitalization

Abstrakt

Zgromadzony potencjał w zakresie cyfryzacji sugeruje potrzebę stworzenia nowego paradygmatu zarządzania procesami naukowo-innowacyjnymi i produkcyjno-technologicznymi, co znalazło odzwierciedlenie w artykule autora. W tych warunkach pojawia się problem opracowania mechanizmu innowacyjnego zarządzania sektorem przemysłowym gospodarki. Celem pracy jest analiza danych statystycznych i analitycznych dotyczących współczesnego zarządzania sektorem przemysłowym w kontekście cyfryzacji. Poprzez analizę analityczną, porównawczą i statystyczną międzynarodowych podejść do zarządzania innowacjami, zgodnie z oceną światowego indeksu innowacyjności 2020/2021 oraz działalnością biznesową liderów technologicznych w Azji, Ameryce Północnej i Europie, autorzy opracowali podejście metodologiczne mające na celu poprawę mechanizm wdrażania innowacyjnego zarządzania w sektorze przemysłowym. Na mechanizm składają się następujące podstawowe elementy: polityka przemysłowa państwa – cele rozwoju przemysłu – decyzja o wdrożeniu innowacyjnego zarządzania – opracowanie mechanizmu wdrażania decyzji innowacyjnej – oczekiwane krótko- i długoterminowe rezultaty oparte na identyfikowalności innowacji i ogólnym kontekście gospodarczym. Wyniki badania można zastosować do wdrażania innowacyjnego zarządzania w sektorze przemysłowym i opracowywania polityk przemysłowych.

Słowa kluczowe: transformacja zarządzania, przemysł, technologia, zarządzanie innowacjami, cyfryzacja.

Abstract

The accumulated potential in digitalization suggests the need to create a new paradigm for managing scientific-innovative and production-technological processes, which is reflected in the author's article. In these conditions, there is the problem of developing a mechanism for innovative management of the industrial sector of the economy. The study aims to analyze statistical and analytical data of modern industrial sector management in the context of digitalization. By analytical, comparative, and statistical analysis of international innovation management approaches, according to the rating of the global innovation index 2020/2021 and business activity of technological leaders in Asia, North America, and Europe, the authors developed a methodological approach to improve the mechanism for implementing innovative management in industrial sector. The mechanism includes such core elements: state industrial policy – purposes of industrial development – decision on innovative management implementation – development of mechanism to implement innovative decision – expected short and long term results based on the traceability of innovation and the overall economic context from a global perspective. The study results can be applied for implementing innovative management in industrial sector and developing industrial policies.

Keywords: management transformation, industry, technology, innovation management, digitalization.

Wstęp

We współczesnym świecie przemysł ma na celu zaspokajanie potrzeb życiowych całej populacji państwa, a także realizację jego interesów wewnętrznych i zewnętrznych. Zasadniczo nowe warunki panujące w XXI wieku narzucają realizację naukowej i technologicznej modernizacji sektorów gospodarki, odpowiadając jednocześnie na wszelkie wyzwania konkurencji. W procesie tym istotne znaczenie ma sektor przemysłowy, jego działalność i rozwój. Sektor ten obejmuje materiały, zasoby ludzkie, organy zarządzające branżą i infrastrukturę. Wszystko to razem stanowi mechanizm wymagający terminowej polityki zarządzania taktycznego i strategicznego.

Przejście do społeczeństwa postindustrialnego, które przyspieszyło wdrażanie postępu naukowo-technicznego, wzmacniając procesy niepewności i ryzyka, sytuacje kryzysowe, wymaga ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań zarządczych. Innowacyjność decyzji zarząd-

czych jest obiektywną koniecznością we współczesnych warunkach. W tym względzie sukces przedsiębiorstw przemysłowych zależy od ukształtowania zasadniczo nowego, innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów, które generalnie pozwala na osiągnięcie pozytywnych efektów i rezultatów w innowacyjnej gospodarce.

Powszechnie uznaną na świecie koncepcję rozwoju sektora przemysłowego uznaje się za „cyfryzację". Inicjatywa ogłoszona przez niemieckich luminarzy, podjęta później przez Stany Zjednoczone i Azję Południowo-Wschodnią, przyniosła znaczące zmiany we wprowadzaniu kompleksowej cyfryzacji, zasadniczo nowych instalacji i programów *high-tech.*

Przegląd literatury

Pandemia wirusa Koronawirusa w latach 2019-2020 i związana z nią globalna zapaść gospodarcza pokazały, że decydenci na całym świecie nie są odpowiednio przygotowani do identyfikowania innowacyjnych możliwości współczesnych społeczeństw [Bowden i in., 2020; Rousseau, 2018]. Badacze przekonują, że właściwym rozwiązaniem problemu zarządzania jest badanie rozwoju zarządzania innowacjami, rozumianego jako systematyczne promowanie innowacji w organizacji, wpływające na wynik i otrzymywanie korzyści [Drucker, 2020; Hengsberger, 2018]. Struktury zarządcze można podzielić ze względu na oznaki centralizacji: scentralizowane i zdecentralizowane, zgodnie z orientacją funkcjonalną: sektorowa, funkcjonalna, programowalna [Cavatorto i Spina, 2020]. Analiza zarządzania w krajach wysoko rozwiniętych [Norris, 2016; Oqubay i in., 2020; Pianta i in., 2020] wykazała, że funkcjonalny system zarządzania przemysłem ma szczególne skutki we współczesnych warunkach, w których celem innowacji jest tworzyć dodatkową wartość w organizacji. Doświadczenia gospodarek narodowych kluczowych ośrodków świata, do których należą USA, Japonia, UE i Chiny, pokazały, że aktywne zmiany w polityce przemysłowej w kierunku zmian naukowo-technologicznych, przejścia do modernizacji oraz zwiększonych inwestycji w podstawowe i badania stosowane w dużej mierze określiły z góry ich aktualny zaawansowany stan gospodarki [Norris, 2016; Oqubay i in., 2020; Pianta i in., 2020]. Koncepcja ta jest spójna z podejściem Andreoniego [2016]; Di Tommaso i in. [2020] do badania polityki przemysłowej w krajach rozwiniętych, którego celem jest tworzenie i rozwój sektorów gospodarki wskazanych jako priorytetowe. Aggarwal i Reddie [2020] prezentują podobnie szerokie spojrzenie na zarządzanie innowacjami na poziomie makro, uwzględniając ekonomiczne aspekty strategicznej konkurencji, argumentując, że zarządzanie innowacjami, przekształcone w obecnej epoce, staje się centralnym aspektem rozważań geostrategicznych. W ramach swoich prac badacze zidentyfikowali cztery trendy

panujące w sektorze przemysłowym: zmniejszenie liczby osób zatrudnionych przy produkcji przemysłowej, wzrost automatyzacji produkcji, zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą, wzrost udziału w gałęzi przemysłu wysokich technologii. Liu i Liu [2019] badali także doświadczenia krajów rozwiniętych, które pokazały, że intensywny rozwój technologiczny nie jest możliwy bez stosowania nowoczesnych metod zarządzania i organizacji produkcji. Mówiąc dokładniej, wzajemne połączenie nowych technologii i nowych mechanizmów zarządzania pozwoliło krajom podnieść wskaźniki rozwoju przemysłu i przyspieszyć pozytywne zmiany strukturalne związane z rozwojem branż zaawansowanych technologii i wiedzy [Liu i Liu, 2019]. Ponadto analiza doświadczeń krajów rozwiniętych w zakresie cyfrowej transformacji przemysłu wykazała, że wśród głównych koncepcji znajdują się: Inteligentna produkcja, Produkcja cyfrowa, Przemysł 4.0, Internet w przemyśle. Stymulują skuteczne decyzje zarządcze na wszystkich poziomach, od państwowego po prywatnego, od makro do mikro [Bueno i in., 2020]. Tezę tę potwierdza Gaidarova [2016]. Badaczka zauważa, że we współczesnych warunkach rynkowych orientacja innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych zwiększa konsumpcję produktów oraz przyczynia się do równowagi i efektywności rynków jako całości. Gaidarova proponuje ocenę wyników zarządzania innowacjami za pomocą systemu wskaźników charakteryzujących skuteczność praktyk podejmowania decyzji biznesowych, takich jak zdolność do innowacji, jakość realizacji tej pracy, działalność innowacyjna przedsiębiorstwa, konkurencyjność produktu. Badacz uważa, że przy takim podejściu innowacyjność można uznać za klucz do zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Inna grupa badaczy [Bowden, 2020; Cummings i in., 2017] rozpatrywała zarządzanie innowacjami poprzez trzy modele zarządzania: europejski, amerykański i wschodni. Model europejski (opcjonalnie Niemcy) koncentruje się na standaryzacji wszystkich procesów, na cyfrowej integracji społeczności europejskich. Model angloamerykański lub zachodni (USA, Kanada i Wielka Brytania) kojarzony jest z wykluczeniem nadmiernych funkcji państwa i wysoką efektywnością decyzji. Model wschodni, azjatycki opiera się na wielopoziomowej hierarchii systemu zarządzania. Model ten przywiązuje dużą wagę do jednostki, edukacji, kultury, redukcji aparatu państwowego. Jak pokazuje praktyka, uznawanymi liderami rozwoju innowacji we współczesnym świecie są Stany Zjednoczone oraz rozwinięte kraje UE: Wielka Brytania, Francja, Niemcy i Holandia. Pod tym względem w zakresie poszukiwania wektora rozwoju innowacyjnego zarządzania „sektor zachodni" wydaje się tradycyjny, bogaty w proponowane narzędzia i kierunki rozwoju [Dutta i in., 2018]. Należy zwrócić uwagę na pozytywne doświadczenia krajów azjatyckich w zakresie integracji w globalną sieć innowacji i przedsiębiorczości, bazującą na wzroście rynku konsumenckiego i sektora informacyjnego [Bhagavatula i in., 2019; Das i in., 2020; Shukla, 2017].

Szczególny sukces odniosła w tym kierunku Republika Południowej Afryki – kraj o bogatych zasobach naturalnych i pracy, który w polityce przemysłowej skupił nacisk na innowacjach na obszarach wiejskich znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, aby przyspieszyć lokalny rozwój gospodarczy i usługi publiczne [Booyens i Hart, 2019]. Trudno jest dokładnie określić ilościowo „efekt zewnętrzny" zastosowania nowych technologii zarządzania, ale ich rola w transformacji jakościowej jest niezaprzeczalna. Wszystkim krajom na różne sposoby udało się dostosować nowe metody zarządzania. Priorytetem w zakresie stosowania innowacyjnych rozwiązań jest jednak przejście od ilości do jakości innowacji [Dutta i in., 2019], które ma na celu uzyskanie wysokich efektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych [Tsindeliani i in., 2021]. Badania naukowe z zakresu badania koncepcji, procesów i mechanizmów innowacyjnego zarządzania, cyfryzacji i polityki przemysłowej powstały i rozwinęły się w pracach wielu naukowców i praktyków. Uzasadnili trafność, opracowali mechanizm, sposoby poprawy zarządzania tymi procesami. Pomimo istniejących prac na ten temat, brak jest analitycznej oceny zarządzania innowacjami w sektorze przemysłowym, która odzwierciedlałaby zakres działalności innowacyjnej w przemyśle i mogłaby być wykorzystywana w różnych porównaniach analitycznych, szczególnie w krajach rozwijających się, gdzie rolę zwiększa się na wpływ innowacji w zarządzaniu i taktyce rozwoju produkcji. Znaczenie tego badania polega na rozważeniu zarządzania innowacjami w ogólnym kontekście gospodarki z perspektywy globalnej.

Praktycznym wkładem jest opracowanie uniwersalnego mechanizmu zarządzania innowacjami przemysłowymi w oparciu o wykorzystanie narzędzia benchmarkingu, które pozwala na poprawę praktyki podejmowania decyzji biznesowych na poziomie mezo i makro w globalnych zmianach nauki i technologii.

Cel pracy

Celem pracy była analiza danych statystycznych i analitycznych dotyczących współczesnych praktyk zarządzania sektorem przemysłowym w kontekście cyfryzacji.

Na potrzeby badania wykonano następujące zadania:

1. Identyfikacja głównych zasad zarządzania innowacyjnego w sektorze przemysłowym.
2. Badanie doświadczeń i identyfikacja głównych wytycznych i osobliwości innowacyjnych polityk przemysłowych gospodarek światowych.
3. Opracowanie mechanizmu wdrażania innowacyjnego zarządzania w sektorze przemysłowym.

Materiały i metody

Badanie opiera się na wcześniejszych badaniach dotyczących podejść do zarządzania innowacjami w kontekście cyfryzacji i polityk sektorowych gospodarek świata, czerpiąc ze zmian w globalnym indeksie innowacyjności (GII), który pomaga nadać innowacjom znaczenie dla krajów, zwłaszcza krajów rozwijających się, oraz ocenić względną skuteczność krajowego systemu innowacji w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Część teoretyczna pracy opiera się na koncepcjach: Bowdena i in. [2020], Bueno i in. [2020], Sherimova [2019]. W badaniu w części empirycznej wykorzystano raporty międzynarodowej organizacji WIPO [2020/2021] oraz WIPO Statistics Database [2022].

Badanie przeprowadzono w trzech etapach:

Etap 1. Autorzy skonstruowali schemat blokowy zarządzania innowacjami, wykorzystując funkcję *Data Table* programu Excel i edytora graficznego Microsoft Visio, w celu wizualizacji podstawowych zasad zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach przemysłowych, do których nawiązano w literaturze Bowden i in. [2020]; Bueno i in. [2020]; Sherimova [2019]. Schemat zarządzania innowacjami obejmuje Blok 1: przedmiot zarządzania oraz Blok 2: przedmiot zarządzania, które w procesie transformacji zarządzania prowadzą do synergii wyników.

Etap 2. W badaniu usystematyzowano związek podejść menedżerskich w praktykach przedsiębiorstw przemysłowych i technologiach cyfrowych w oparciu o ocenę GII w kontekście czterech kwartylów (I kwartyl – wyniki powyżej oczekiwanego poziomu rozwoju gospodarczego; II – wyniki zgodnie z poziomem rozwoju gospodarczego, III i IV – wszystkie pozostałe gospodarki). Ogólny wynik GII to średnia wskaźników składowych nakładu (wkładu innowacji) i produktu (wyrobu innowacji), które służą do uszeregowania 132 gospodarek reprezentujących 94,3% światowej populacji i 99,0% światowego PKB według parytetu siły nabywczej. Wynik tego kroku prezentowany jest w postaci tabeli zbiorczej w Excelu, która powstaje na podstawie danych raportu WPO [2020/2021]. Dla każdej gospodarki brane są pod uwagę najnowsze dane roczne dostępne w statystykach krajowych analizowanych krajów. Wzór na przetwarzanie wyników dla modelu GII jest następujący:

$$\ln\left[\frac{(\max,,x,f,-,1)\times(\max,-,e,c,o,n,o,m,y,,v,a,l,u,e)}{\max-\min+1}\right]$$

, gdzie „min” i „max” – wartości minimalne i maksymalne próbki wskaźnikowej.

Etap 3. Na podstawie oceny potencjału innowacyjnego praktyk biznesowych w kontekście GII [WPO, 2020/2021] oraz aktywności światowych liderów procesu innowacji w rozpatrywanej problematyce według haskiego systemu międzynarodowej rejestracji wzorów przemysłowych [WIPO Baza Statystyczna, 2022], która obejmuje swoim zasięgiem 93 kraje, opracowano uniwersalny mechanizm wdrażania zarządzania innowacjami w sektorze przemysłowym. Mechanizm ten kładzie nacisk na osiągnięcie wartości biznesowej i społeczno-ekonomicznej mierzonej tradycyjnymi kryteriami i ogólnym kontekstem gospodarczym funkcji GII, globalnego narzędzia do śledzenia innowacji, w tym kwoty inwestycji w naukę i innowacje, proces technologiczny oraz wpływ społeczno-gospodarczy.

Podstawą metodologiczną niniejszego badania jest analiza analityczna, porównawcza i statystyczna.

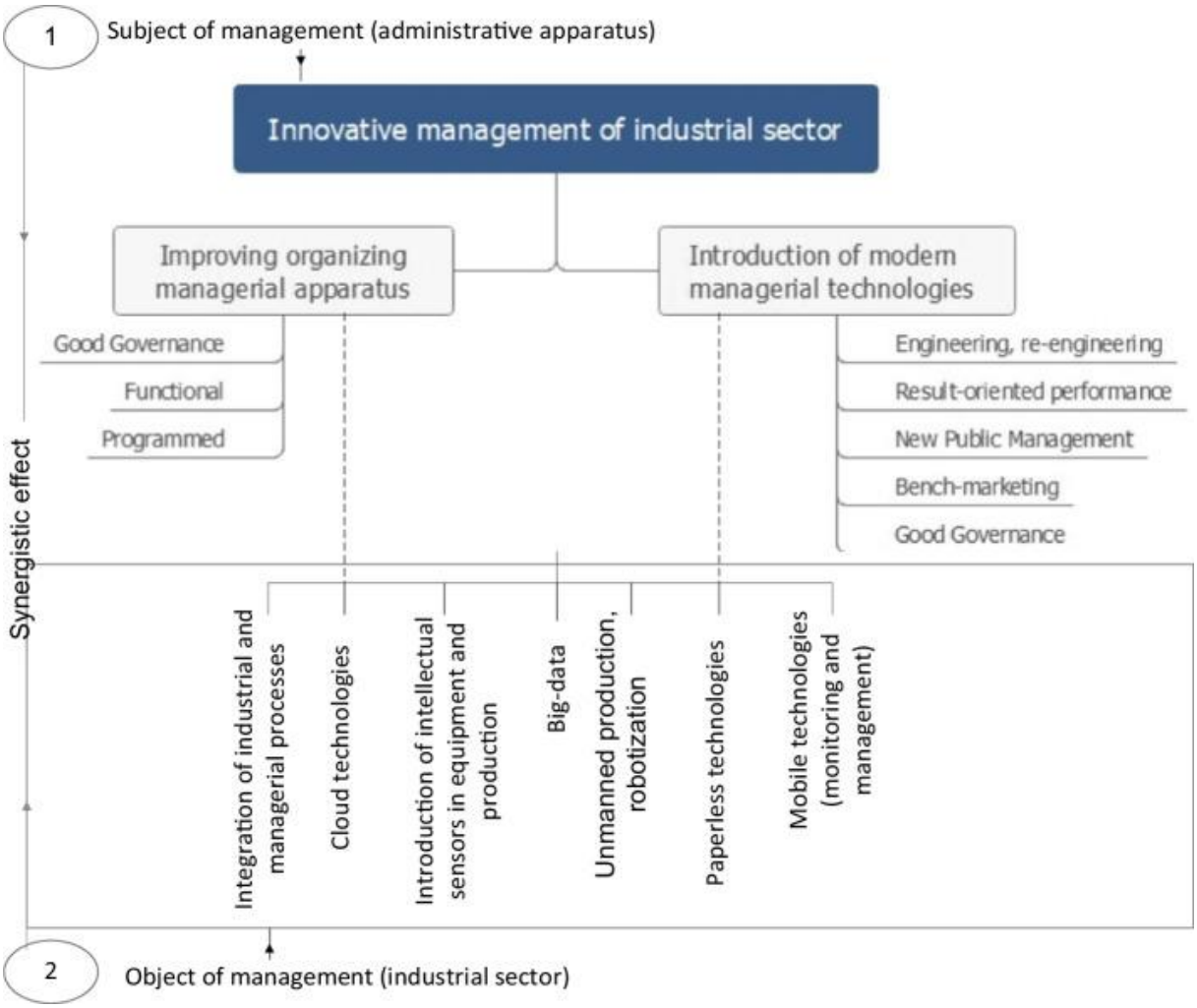
Wyniki

W złożonym i szybko zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym krajowe systemy innowacji zaczęły zwracać uwagę na problemy zmiany praktyki zarządzania innowacjami w celu rozwoju sektora przemysłowego. Przegląd literatury wykazał, że poszukiwanie sposobów innowacyjnego zarządzania w ramach gospodarki państwowej opiera się na dwóch głównych blokach transformacji zarządzania:

- Blok I – doskonalenie aparatu organizacyjno-kierowniczego;
- Blok II – wprowadzenie nowoczesnych technologii zarządzania.

Rysunek 1 ukazuje innowacyjne zarządzanie sektora przemysłowego i ogólnie uwzględnia zasadę systemowości – ogółu wszystkich elementów procesu zarządzania, które podlegają ciągłemu rozwojowi i interakcji; digitalizacja – proces przekształcania informacji za pomocą technologii cyfrowych, którego wdrożenie wpływa na skalę rozwoju przemysłu; transformacja procesów biznesowych w oparciu o dystrybucję nowej wiedzy i technologii mających na celu zaspokojenie potrzeb społeczeństwa i państwa.

Rysunek 1. Innowacyjne zarządzanie sektorem przemysłowym (ang. *Innovative management of industrial sector*).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sherimova [2019], Bowden et al. [2020], Bueno et al. [2020].

Istota mechanizmu innowacyjnego zarządzania w sektorze przemysłowym (Rys. 1) polega na tym, że w toku zarządzania podmiot (kadra kierownicza – wszystkie szczeble zarządzania) oddziałuje w różny sposób (nowe metody zarządzania) na przedmiot zarządzania (przemysł sektora) dla efektów synergicznych, co oznacza wspólne osiąganie wartości biznesowych i społeczno-gospodarczych. Ponieważ opracowanie metodologii zarządzania sektorem przemysłowym, w kontekście upowszechniania nowej wiedzy i technologii, jest zadaniem bardzo pilnym, w interesie leży pomiar potencjału innowacyjnego praktyk biznesowych i rozwoju gospodarczego, który zapewnia skuteczność decyzji – tworzenie w rządzie, biznesie i innych obszarach, ponieważ stara się opracować polityki w celu opracowania skutecznych podejść i mechanizmów budowania innowacyjnego zarządzania z wykorzystaniem międzynarodowego doświadczenia. Ważne jest także określenie zakresu, w jakim można je wykorzystać do uspraw-

nienia procedur decyzyjnych w zakresie kształtowania i dostosowywania polityki przemysłowej w obecnych warunkach wielu krajów rozwijających się.

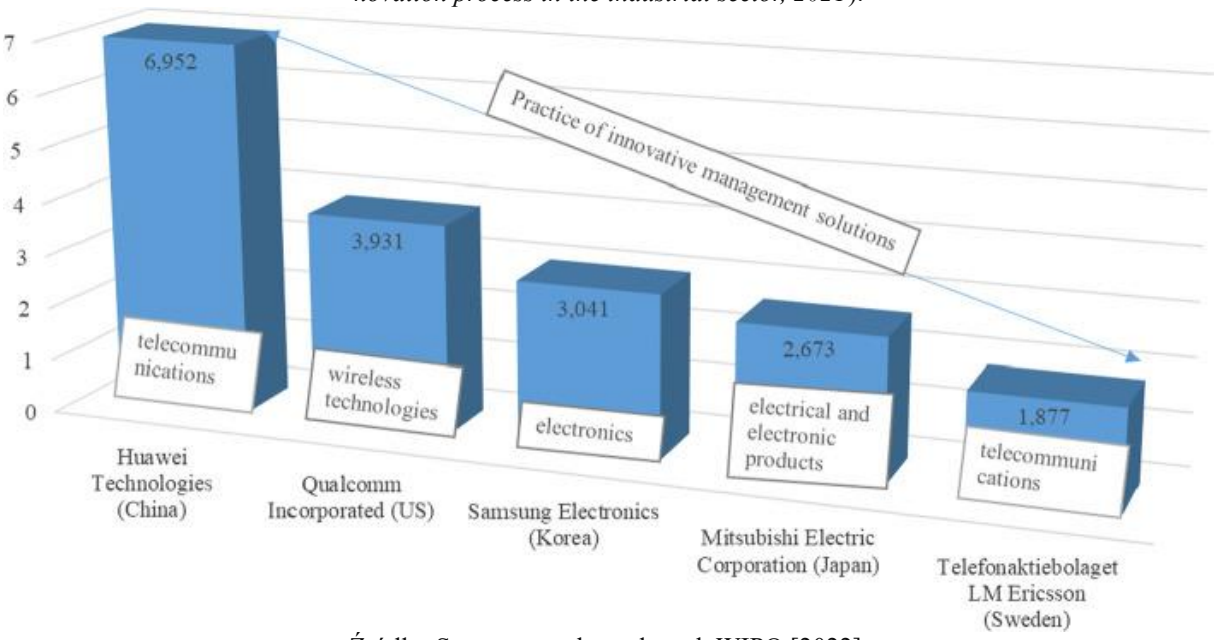
Tabela 1. Przedstawia doświadczenia praktyk międzynarodowych w obszarze innowacji według stanu na rok 2021 (ang. *Presents the experience of international practices in the field of innovation as of 2021*).

Best/average/last rank 2021	4th quartile (ranks 1st to 33rd)	Score (0–100)	Changes to rank 2020	Best/average/last rank 2020	3rd quartile (ranks 34th to 66th)	Score (0–100)	Changes to rank 2020
1	Switzerland	65.5	0	34	Hungary	42.7	+ 1
2	Sweden	63.1	0	35	Bulgaria	42.4	+ 2
3	United States of America	61.3	0	36	Malaysia	41.9	– 3
15	Hong Kong, China	53.7	– 4	49	Ukraine	35.6	– 4
16	Israel	53.4	– 3	50	Montenegro	35.4	– 1
17	Canada	53.1	0	51	Philippines	35.3	– 1
31	Portugal	44.2	0	64	Republic of Moldova	32.3	– 5
32	Slovenia	44.1	0	65	Uruguay	32.2	+ 4
33	United Arab Emirates	43.0	+ 1	66	Saudi Arabia	31.8	0
Best/average/last rank 2021	**2nd quartile (ranks 67th to 99th)**	**Score (0–100)**	**Changes to rank 2020**	**Best/average/last rank 2020**	**1st quartile (ranks 100th to 132nd)**	**Score (0–100)**	**Changes to rank 2020**
67	Colombia	31.7	+ 1	100	Namibia	24.3	+ 4
68	Qatar	31.5	– 2	101	Guatemala	24.1	+ 5
69	Armenia	31.4	– 8	102	Rwanda	23.9	– 11
79	Kazakhstan	28.6	– 2	114	Côte d'Ivoire	21.0	– 2
80	Azerbaijan	28.4	+ 2	115	Burkina Faso	20.5	+ 3
81	Jordan	28.3	0	116	Bangladesh	20.2	0
97	Trinidad and Tobago	24.8	+ 1	130	Guinea	16.7	0
98	Kyrgyzstan	24.5	– 4	131	Yemen	15.4	0
99	Pakistan	24.4	+ 8	132	Angola	15.0	No data

Źródło: Dutta i in. [2020, 2021].

Z analizy Tabeli 1 wynika, że światowy krajobraz innowacji w grupach 4. i 3. kwartyla zmienia się powoli w porównaniu z 2. i 1. kwartylem rankingu GII za lata 2020-2021. Pokazuje to priorytet innowacji w rozwoju społeczno-gospodarczym tych krajów, zwłaszcza Ameryki Północnej i Europy, które w dalszym ciągu przewodzą i posiadają najsilniejsze i najbardziej zrównoważone systemy innowacji. Co więcej, należy zwrócić uwagę na rozwijającą się sferę innowacyjności w Azji, o czym świadczą miejsca, jakie w GII zajmują takie kraje, jak Chiny, Izrael, Zjednoczone Emiraty Arabskie i Malezja. Najważniejszą potrzebą rozwoju i wdrażania innowacyjnej polityki przemysłowej jest stymulowanie działalności innowacyjnej na poziomie mezo i makro. Ten aspekt praktyki przyczynia się do kształtowania jakościowo nowych pozycji konkurencyjnych, zapewniając priorytet technologiczny działalności gospodarczej, co potwierdzają wyniki osiągane przez światowych liderów branży, zgodnie z haskim systemem międzynarodowej rejestracji wzorów przemysłowych (Rys. 2):

Rys. 2. Liderzy światowego procesu innowacji w sektorze przemysłowym, 2021 (ang. *Leaders of the global innovation process in the industrial sector, 2021*).



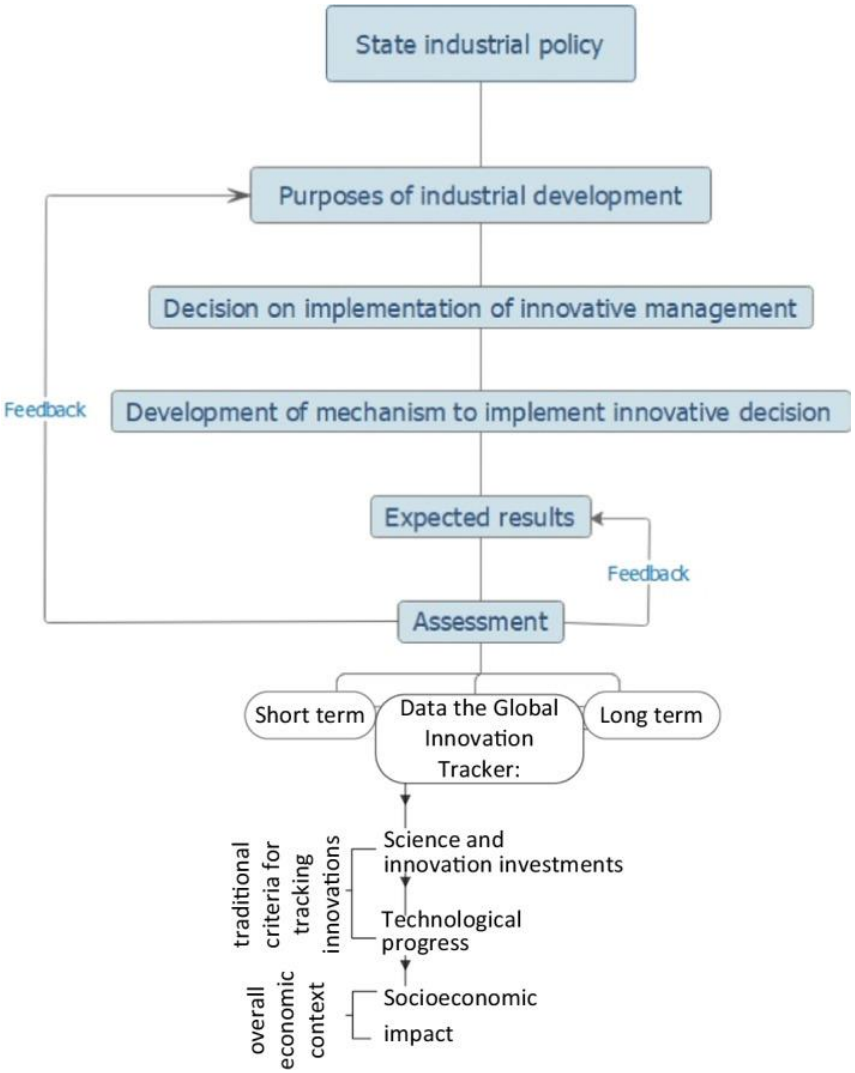
Źródło: Statystyczna baza danych WIPO [2022].

Jak widać na Rys. 2, w 2021 roku liderem zgłoszeń międzynarodowych w sektorze przemysłowym jest chiński producent sprzętu telekomunikacyjnego Huawei Technologies, który odpowiada za 6952, czyli 21,2% wszystkich zgłoszeń w działalności globalnej. Na kolejnych miejscach plasują się Qualcomm Incorporated (Stany Zjednoczone), Samsung Electronics (Korea), Mitsubishi Electric Corporation (Japonia), Telefonaktiebolaget LM Ericsson (Szwecja). Można zatem stwierdzić, że praktyka innowacyjnych rozwiązań zarządczych na poziomie

makro skutecznie wpływa na proces przemysłowy Chin, USA, Szwecji, aby umożliwić konsumentom i stymulować transformację cyfrową w celu stworzenia inteligentnego społeczeństwa.

Zgodnie z wynikami analizy opracowano mechanizm efektywności decyzji menedżerskich w zakresie osiągania celów strategicznych polityki przemysłowej, który obejmuje takie elementy, jak wkład, wynik oraz ocena (krótko- i długoterminowa). W szczególności szacowane wyniki opierają się na wskaźnikach funkcji GII (*Global Innovation Tracker*), która odzwierciedla kluczowe trendy w zarządzaniu innowacjami poprzez trzy etapy procesu innowacyjnego: wysokość inwestycji w naukę i innowacje; postęp technologiczny; skutki społeczno-gospodarcze (Rys. 3).

Rysunek 3. Mechanizm wdrażania innowacyjnego zarządzania w sektorze przemysłowym (ang. *Mechanism for implementing innovative management in industrial sector*).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dutta i in. [2020], Dutta i in. [2021], Baza danych statystycznych WIPO [2022].

Jak pokazano na Rys. 3, efekt wdrożonych decyzji zarządczych oceniany jest na podstawie tradycyjnych kryteriów – wielkości inwestycji w naukę i innowacje (międzynarodowe zgłoszenia patentowe), postępu technologicznego (odnawialne źródła energii), a także ogólnego wyniku ekonomicznego, kontekst – wpływ społeczno-ekonomiczny (wydajność pracy). W związku z tym oszacowane wyniki jako mechanizm zarządzania zawierają podstawowe dane z zakresu innowacyjności, co czyni ten mechanizm w praktyce uniwersalnym.

Ogólnie rzecz biorąc, przeprowadzona ocena analityczna dotycząca praktyki opracowywania i wdrażania nowych aspektów zarządzania w polityce przemysłowej w oparciu o doświadczenia wiodących krajów zachodnich pozwala wyróżnić szereg kluczowych strategicznych kierunków przemian innowacyjnych:

- po pierwsze, kompleksowe wsparcie naukowe przemian sektorowych w wyniku transformacji zarządzania w kontekście współdziałających struktur zarządzania w celu osiągnięcia synergii wyników;
- po drugie, stworzenie systemu motywacji rozwoju działalności gospodarczej w sektorze przemysłowym w oparciu o międzynarodowe praktyki w zakresie innowacji i liderów światowego procesu innowacyjnego;
- po trzecie, wdrożenie zarządzania innowacjami zgodnie z priorytetami branżowymi gospodarki narodowej z globalnego punktu widzenia.

Dyskusja

Jednym z wyników badań jest analityczna ocena aktualnych praktyk zarządzania innowacjami przemysłowymi. Centralne znaczenie ma zebranie danych statystycznych i analitycznych, wybór i podjęcie decyzji, które pomysły zostaną wdrożone w celu opracowania mechanizmu wdrażania zarządzania innowacjami w tym sektorze. Proces ten budowany jest w oparciu o doświadczenia praktyki międzynarodowej w obszarze innowacji oraz działalność liderów światowego procesu innowacyjnego. Jest to prezentacja informacji łącząca w sobie wszystkie znamiona klasyfikacji najtrafniej reprezentujące i charakteryzujące opis doświadczenia menedżerskiego, ich etapowe przedstawienie oraz krótkie podsumowanie głównych kierunków paradygmatów menedżerskich, co potwierdza także praca Bowden [2020]. Po przeanalizowaniu podstaw czasowych i merytorycznych aspektów zarządzania badacz doszedł do wniosku, że stopniowe przechodzenie od starej trajektorii do nowej, bardziej demokratycznej, w efekcie doprowadziło wiele państw do efektywności, w tym technologii zarządzania. Odnosząc się do zmian na poziomie branżowym i międzybranżowym, należy w tym miejscu zwrócić uwagę na

to, co następuje: cyfrowa transformacja branży prowadzi do ukształtowania się modelu relacji klient-konsument poprzez technologie ukierunkowane na potrzeby klienta. Priorytet dla klienta pozwala na połączenie możliwości zasobów fizycznych, cyfrowych i ludzkich poprzez optymalizację produkcji. Zastosowanie nowych technologii cyfrowych w przemyśle wymaga odpowiednich zmian w strukturze korporacyjnej i organizacyjnej, a także umiejętności zawodowych. Elementy te powinny zmieniać się w stronę elastycznej hierarchii nowych parametrów, wyników pomiaru, a także nowych strategii zarządzania [Bueno i in., 2020]. Badacze Aiginger i Rodrik [2020] oraz Khin i Ho [2019] zauważają, że w kontekście cyfryzacji wszystkie wiodące kraje świata tworzą własne strategie w obszarze gospodarki cyfrowej, wkraczają na ścieżkę cyfryzacji. Obecnie 80% krajów uczestniczących (łącznie 34 kraje, 2015 r.) programu „Rozwoju gospodarczego i współpracy w gospodarce cyfrowej" stworzyło swoją krajową strategię i kurs rozwoju gospodarki cyfrowej. Kilka uczestniczących krajów nie ma jeszcze wspólnej strategii, ale rozpoczęło już prace w tym kierunku. Spośród wszystkich krajów i regionów istotne znaczenie mają strategie USA, UE i Japonii. Na podstawie doświadczeń krajów rozwiniętych okazało się, że w zasadzie kraje te opierały się na istnieniu dwóch głównych bloków – uwzględnieniu struktury organizacyjnej zarządzania oraz zastosowaniu nowych metod i technologii, co doprowadziło do pozytywnych tendencji w zakresie ogólnych wyników gospodarczych, co jest spójne z wynikami Petry [2018]. Podobnie jak w niniejszym badaniu, Andreoni [2016] przeanalizował i porównał różne polityki przemysłowe, koncentrując się na dużych rozwiniętych gospodarkach Stanów Zjednoczonych, Japonii i Niemiec, których polityka przemysłowa historycznie reprezentowała „punktów odniesienia w zakresie uczenia się" w swoich odpowiednich regionach kontynentalnych i stwierdził, że środki polityki przemysłowej przyczyniają się do wzrostu produkcji przemysłowej. Aggarwal i Reddie [2020] wskazują, że polityka przemysłowa skupiająca się na cyfryzacji w zarządzaniu jest nową formą rozwoju gospodarczego i społecznego, która zastąpiła przestarzałe realia. Nowy paradygmat zarządzania opiera się na taktyce prowadzenia gospodarki narodowej, w której wiedza i informacja podlegają digitalizacji, a jako kluczowy czynnik produkcji stanowi siłę napędową produktywności i optymalizacji struktury gospodarki [Aggarwal i Reddie, 2020]. W szczególności sektor przemysłowy ewoluuje wraz z rozwojem cyfrowych technologii zarządzania. Zmienia się jego treść i kierunek; efektem nowego zarządzania powinna być zmiana klasyfikacji sektorów gospodarki narodowej. Należy zaznaczyć, że głównymi gałęziami przemysłu, na których opiera się rewolucja cyfrowa, jest produkcja sprzętu komputerowego i komunikacyjnego, sprzętu elektronicznego, telekomunikacja, oprogramowanie, usługi informatyczne itp. Za zakres technologii cyfrowej można uznać niemal wszystkie gałęzie przemysłu zbudowane w oparciu o technologię

cyfrową, branży cyfrowej. Dziś szeroką dyskusję budzi synteza pytań dotyczących branż cyfrowych i stosowanych w nich nowych technik zarządzania [Li, 2020]. Jeden z wyników badania ujawnił, że cyfryzacja administracji publicznej na wszystkich poziomach jest podstawą wzrostu jej efektywności. Ponadto mechanizm zarządzania powinien być zaprojektowany w taki sposób, aby elementy w nim zawarte, od danych początkowych aż do wyjścia z całego procesu, miały na celu realizację i osiągnięcie głównego celu sektora przemysłowego [Tassinari i in., 2019]. Jest rzeczą naturalną, że przy budowaniu ogólnego schematu mechanizmu wdrażania zarządzania innowacyjnego w sektorze przemysłowym wzięto pod uwagę doświadczenia praktyk międzynarodowych w obszarze innowacji oraz działalność biznesową liderów światowego procesu innowacji. Wspólnymi cechami strategicznych przemian innowacyjnych w przemyśle tych krajów są naukowe wsparcie przemian przemysłowych, doskonalenie infrastruktury organizacyjnej, restrukturyzacja strukturalna całego przemysłu, utworzenie solidnej bazy inwestycyjnej oraz rewizja systemu kadrowego zgodnie z ustalonymi priorytetami [Andreoni, 2016; Pianta i in., 2020]. Niemniej jednak, na etapach jego stosowania i wdrażania istnieją potencjalne zagrożenia. Konieczne jest znalezienie takich mechanizmów, które mogłyby doprowadzić do znaczących zmian w rozwoju naukowym i innowacyjnym, z naciskiem na obszary priorytetowe. Mogą jednak występować „prądy podrzędne". Opierając się na priorytetowych trajektoriach rozwoju, należy uwzględnić realne potrzeby, konkretne projekty w sektorach oraz realizację celów wrażliwych społecznie [Di Tommaso i in., 2020]. Rozwiązanie tych problemów jest ściśle związane z rozwojem i utrzymaniem przedsiębiorstw działających innowacyjnie, posiadających solidną bazę instytucjonalną. W niniejszym badaniu, aby rozwiązać problemy zarządzania w kontekście cyfryzacji, autorzy zbadali działalność światowych liderów technologicznych Huawei Technologies (Chiny), Qualcomm Incorporated (USA), Samsung Electronics (Korea), Telefonaktiebolaget LM Ericsson (Szwecja), czyli oparte na kreatywnym podejściu, znajdowaniu nowych rozwiązań, aktywowaniu czynników naukowych w kierunku pełnej cyfryzacji, co jest zgodne z wynikami Heavin and Power [2018]; Gerrikagoitia i in. [2019]. Można zatem stwierdzić, że nowe trendy w zarządzaniu przekształcają tradycyjne procesy zarządzania i dokonują przejścia od płaszczyzny scentralizowanej do zdecentralizowanej [Tsindeliani i in., 2021b]. To całkowicie zmienia cały proces zarządzania na ścieżce cyfrowej transformacji. W tym kontekście autorzy opracowali nowoczesne podejście metodologiczne do zarządzania, które opiera się na trzech etapach procesu innowacyjnego w kontekście śledzenia światowych trendów w innowacyjności w oparciu o rating GII i jego funkcję – globalnego trackera innowacji – z naciskiem na zastosowanie narzędzie do porównywania.

Wniosek

Opracowanie spełniło postawione zadania i osiągnęło zamierzony cel. W drodze analizy analitycznej, porównawczej i statystycznej podejść do zarządzania w kontekście cyfryzacji i innowacji, w oparciu o międzynarodowe doświadczenia gospodarek świata według rankingów GII 2020/2021 oraz aktywność światowych liderów procesu innowacji w Azji, Ameryce Północnej i Europie, w badaniu opracowano uniwersalny mechanizm wdrażania innowacyjnego zarządzania w sektorze przemysłowym. Na mechanizm składają się następujące podstawowe elementy: polityka przemysłowa państwa – cele rozwoju przemysłu – decyzja o wdrożeniu innowacyjnego zarządzania – opracowanie mechanizmu wdrażania innowacyjnej decyzji – oczekiwane rezultaty – ocena (krótko- i długoterminowa) na podstawie danych Funkcja GII – globalne narzędzie do śledzenia innowacji.

Wyniki badań mogą służyć rozwojowi paradygmatu zarządzania sektorem przemysłowym w gospodarce cyfrowej, którego podstawą jest uniwersalny mechanizm ukierunkowany na zaspokajanie potrzeb społeczno-gospodarczych społeczeństwa i państwa. Mechanizm zarządzania autor definiuje jako całość podsystemów, które są ze sobą ściśle powiązane, zapewniając żywotność i wzajemny rozwój. Podsystemy obejmują interakcję podmiotów i obiektów zarządzania, co pociąga za sobą synergię wyniku, który przyczynia się do tworzenia wartości biznesowej i społeczno-gospodarczej. Podsystemy obejmują tworzenie podmiotów gospodarki cyfrowej, oparte na stosunkach gospodarczych i partnerskich w zakresie projektowania, rozwoju i wykorzystania obiektów technologicznych, sieci przesyłania, odbioru i przechowywania informacji, narzędzi digitalizacji, rozwoju, utrzymania, doskonalenia i wykorzystania co wnosi wartość dodaną.

Wyniki badania mogą zostać wykorzystane przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla i urzędników do wdrażania innowacyjnego zarządzania w sektorze przemysłowym i opracowywania polityk przemysłowych na różnych poziomach.

Conclusion

The study accomplished the tasks and achieved the aim. By way of analytical, comparative, and statistical analysis of management approaches in context of digitalization and innovations, based on international experience of the world's economies according to the GII rankings 2020/2021 and the activity of the global innovation process leaders in Asia, North America, and Europe, the study developed universal mechanism for implementing innovative mana-

gement in industrial sector. The mechanism includes such core elements: state industrial policy – purposes of industrial development decision on implementation of innovative management – development of mechanism to implement innovative decision – expected results – assessment (short-term and long-term) based on the data of the GII function – the global innovation tracker.

The results of the research can serve the development of the paradigm of industrial sector management in the digital economy, the basis of which is a universal mechanism focused on meeting the socio-economic needs of society and the state. The management mechanism is defined by the author as the unity of subsystems that are closely interconnected, ensuring viability and mutual development. Subsystems include the interaction of subjects and objects of management, which entails the synergy of the result, which contributes to the creation of business and socio-economic value. Subsystems include the formation of subjects of the digital economy, based on economic and partnership relations for the design, development and use of technology objects, networks for the transmission, receipt and storage of information, digitalization tools, the development, maintenance, improvement and use of which brings added value.

The results of the study can be applied by top-managers and officials for implementing innovative management in industrial sector and developing industrial policies at various levels.

Bibliografia

Aggarwal, V., K., Reddie, A., W., *New economic statecraft: Industrial policy in an era of strategic competition*, Issues & Studies, 2020;56(2):2040006, DOI: 10.1142/S1013251120400068, [CrossRef], [Google Scholar].

Aiginger, K., Rodrik, D., *Rebirth of industrial policy and an agenda for the twenty-first century,* Journal of Industry, Competition and Trade*,* 2020;20:189-207, DOI: 10.1007/s10842-019-00322-3, [CrossRef], [Google Scholar].

Andreoni, A., *Varieties of industrial policy,* [In:] Stiglitz, J., E., Noman, A. (editors), Efficiency, finance and varieties of industrial policy*,* Columbia University Press, 2016, pp. 245-305, [Google Scholar].

Bhagavatula, S., Mudambi, R., Murmann, J., P., *Innovation and entrepreneurship in India: An overview, Management and Organization Review.* 2019;15(3):467-493, DOI: 10.1017/mor.201-9.52, [CrossRef], [Google Scholar].

Bofinger, P.*, Industrial policy: Is there a paradigm shift in Germany and What does this imply for Europe,* Social Europe, 2019;27:1-3, [Google Scholar].

Booyens, I., *Hart TGB. Innovation in a changing South Africa: Extant debates and critical reflections,* [In:] Knight, J., Rogerson, C., M. (editors), The geography of South Africa, Springer, 2019, pp. 269-277, [Google Scholar].

Bowden, B., *Management history in the modern world: An overview*, [In:] Bowden, B., Muldoon, J., Gould, A., M., McMurray, A., J. (editors), *The Palgrave handbook of management history,* Springer International Publishing, 2020, pp. 3-22, [Google Scholar].

Bueno, A., Filho, M., G., Frank, A., G., *Smart production planning and control in the Industry 4.0 Context: A systematic literature review*, *Computers & Industrial Engineering,* 2020;149:106774, DOI: 10.1016/j.cie.2020.106774, [CrossRef], [Google Scholar].

Cavatorto, S., La Spina, A., *Introduction: The puzzle of administrative change*, [In:] Cavatorto, S., La Spina, A. (editors), *The politics of public administration reform in Italy,* Palgrave Macmillan, 2020, pp. 1-21 [Google Scholar].

Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J., Rowlinson, M., *A new history of management,* Cambridge University Press; 2017, [Google Scholar]

Das, A., Dash, D., P., Sethi, N., *Innovation, corruption, and economic growth in emerging Asia,* Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan, 2020;23(3):347-364, DOI: 10.21098/bemp.v23i3.1-183, [CrossRef], [Google Scholar].

Di, Tommaso, M., R., Tassinari, M., Ferrannini, A., *Industrial policy and societal goals*, [In:] Pressman, *A new look at the American case (from Hamilton to Obama and Trump), Chapter 8,* Routledge, 2020, [Google Scholar].

Drucker, P., F., *The essential Drucker,* Routledge, 2020, p. 147, [Google Scholar].

Dutta, S., Lanvin, B., León, L., Wunsch-Vincent, S., 2021, *Global Innovation Index 2021, Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis, 14th Edition*, WIPO, 226 p.

Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S., 2020, *Global Innovation Index 2020. Who Will Finance Innovation?, 13th Edition,* WIPO, 448 p.

Gaidarova, V., 2016*, Innovations in industrial enterprises*, International Scientific Journal "Symbol of Science", no 4, pp. 51–55, ISSN 2410-700X, https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-na-promyshlennyh-predpriyatiyah.

Gerrikagoitia, J., K., *Unamuno G, Urkia E, Serna A. Digital manufacturing platforms in the Industry 4.0 from private and public perspectives*, Applied Sciences*,* 2019;9(14):2934, DOI: 10.3390/-app9142934, [CrossRef], [Google Scholar].

Heavin, C., Power, D., J., *Challenges for digital transformation–towards a conceptual decision support guide for managers*, Journal of Decision Systems*,* 2018;27(1):38–45, DOI: 10.1080/12460125.-2018.1468697, [CrossRef], [Google Scholar].

Hengsberger, A., 2018, *Definition Innovation Management. Innovation goal*, https://www.lead-innovation.com/english-blog/definition-innovation-management.

Kenderdine, T., *China's industrial policy, strategic emerging industries and space law,* Asia & the Pacific Policy Studies*,* 2017;4(2):325-342, DOI: 10.1002/app5.177, [CrossRef], [Google Scholar].

Khin, S., Ho., *TCF Digital technology, digital capability and organizational performance*, International Journal of Innovation Science, 2019;11(2):177-195, DOI: 10.1108/IJIS-08-2018-0083, [CrossRef], [Google Scholar].

Li, F., *Leading digital transformation: Three emerging approaches for managing the transition,* International Journal of Operations & Production Management, 2020;40(6):809-817, DOI: 10.1108/IJOPM-04-2020-0202, [CrossRef], [Google Scholar].

Liu, F., Liu, R., *China, the United States, and order transition in East Asia: An economy-security Nexus approach*, *The Pacific Review,* 2019;32(6):972-995, DOI: 10.1080/09512748.2018.1526205, [CrossRef], [Google Scholar].

Mustar, P., *Industrial policy in France: In search of lost time,* Economia a Political Industriale*,* 2016;43(3):305-313, DOI: 10.1007/s40812-016-0036-7, [CrossRef], [Google Scholar].

Norris, W., J., *Chinese economic statecraft: Commercial actors, grand strategy, and state control,* Cornell University Press, 2016, [Google Scholar].

Oqubay, A., Cramer, C., Chang, H., J., Kozul-Wright, R., *The Oxford handbook of industrial policy,* Oxford University Press, 2020, [Google Scholar].

Petry, T., Digital leadership, [In:] North, K., Maier, R., Haas, O. (editors), *Knowledge management in digital change,* Springer, 2018, pp. 209-218, [Google Scholar].

Pianta, M., Lucchese, M., Nascia, L., *The policy space for a novel industrial policy in Europe*. *Industrial and Corporate Change,* 2020;29(3):779-795, DOI: 10.1093/icc/dtz075, [CrossRef], [Google Scholar].

Rousseau, J., J., *Rousseau: The social contract and other later political writings,* Cambridge University Press, 2018, [Google Scholar].

Schrock, G., Wolf-Powers, L., *Opportunities and risks of localised industrial policy: The case of 'maker-entrepreneurial ecosystems' in the USA*, Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*,* 2019;12(3):369-384, DOI: 10.1093/cjres/rsz014, [CrossRef], [Google Scholar].

Sherimova, N., 2019, *Innovative management of Kazakh industrial sector in the conditions of digitalization: relevance and content,* Bulletin of Karaganda University, series "Economics", no 1 (93), 150-159, https://rep.ksu.kz/bitstream/handle/data/7490/Sherimova_Innovacionnoe_150-159.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Shukla, S., *Innovation and economic growth: A case of India,* Humanities & Social Sciences Reviews, 2017;5(2):64–70, DOI: 10.18510/hssr.2017.521, [CrossRef], [Google Scholar].

Tassinari, M., Barbieri, E., Morleo, G., Di, Tommaso, M., R., *Targeted Industrial policy and government failures: Insights from the South Korean experience,* International Journal of Emerging Markets*,* 2019;16(2):221-240, DOI: 10.1108/IJOEM-02-2018-0110, [CrossRef], [Google Scholar].

Tsindeliani, I., A., Lyutova, O., Anisina, K., Migacheva, E., Lesina, L., *Current trends in counteracting thin (insufficient) capitalization in the Russian legal system*, Intertax, 2021;49(8-9):713-724, DOI: 10.54648/TAXI2021070, [CrossRef], [Google Scholar].

Tsindeliani, I., Egorova, M., Vasilyeva, E., Bit-Shabo, I., Kikavets, V., 2021a, *Collection of Taxes from Ultimate Beneficiaries: Russian Regulatory Model.* Accounting, Economics and Law: A Convivium.

Wilks, S., Wright, M., *The promotion and regulation of industry in Japan,* Springer, 2016, [Google Scholar].

Wipo.int, *PCT top 10 applicants. Which firms lead PCT International Patent Filings. Facts and Figures,* WIPO Statistics Database, 2022, https://www.wipo.int/edocs/infogdocs/en/ipfactsandfigures/.

Informacja o Autorach

Autorzy: Nurzhanat Sherimova, Baurzhan Isabekov, Miras Alkeev, Zhanna Yermekova, Tatyana Ostryanina

Nurzhanat Sherimova, Wydział Zarządzania, L.N. Gumilyov Eurazjatycki Uniwersytet Narodowy, Nur-Sultan, Kazachstan;

Baurzhan Isabekov, Wydział Geografii i Turystyki, Państwowy Uniwersytet im. S. Toraighyrova Pawłodar, Pawłodar, Kazachstan;

Miras Alkeev, Katedra Finansów i Rachunkowości, Kazachski Uniwersytet Narodowy Al-Farabi, Ałmaty, Kazachstan;

Zhanna Yermekova i Tatyana Ostryanina Wydział Ekonomii, Uniwersytet Inżynierii i Ekonomii w Kostanay im. M. Dulatova, Kostanaj, Kazachstan.

Oryginalny artykuł w języku angielskim: doi: 10.1186/s13731-022-00247-y

Tłumaczenie na język polski: Naukowe Wydawnictwo IVG

Łukasz Jankowski

3. Zarządzanie w dobie cyfryzacji: Istota strukturyzacji i standaryzacji danych z punktu widzenia menadżera w erze intensywnej digitalizacji przemysłu XXI wieku

Management in the age of digitalization: The essence of data structuring and standardization from the manager's point of view in the era of intensive digitalization of the industry in the 21st century

Abstrakt

W dobie trwające od lat cyfryzacji, nowe technologie bazujące na technice informatycznej ewoluują wymagając coraz szerszego dostępu co ustrukturyzowanych i pewnych pod kątem jakościowych danych biznesowych. Menadżerowie zajmujący się zarządzaniem w obszarach operacyjnych takich jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie wydajnością, procesem, czy też menadżerowie liniowi, pracujący bezpośrednio z ludźmi nie zawsze potrafią połączyć wprost konieczność utrzymania wysokiego poziomu struktur danych w firmie, co hamuje rozwój organizacji na polu digitalizacji, cyfryzacji i automatyzacji. Niniejsza praca poświęcona została potwierdzeniu istnienia problemu na omawianym polu strukturyzacji danych w biznesie, poszerzeniu wiedzy czytelników o podstawowe pojęcia związane z tą tematyką oraz wyłonieniu jasnych zalet stosowania standaryzacji w omawianej dziedzinie. Publikacja skierowana jest przede wszystkim do kierowników na różnych szczeblach rozwoju łącząc w synergiczny sposób tą dyscyplinę nauki z problematyką digitalizacji w dobie intensywnego rozwoju przemysłu w trzeciej dekadzie XXI w.

Słowa kluczowe: cyfryzacja, zarządzanie, dane, kierownictwo, standaryzacja.

Abstract

In the age of digitalization that has been evolving for years, new technologies based on information technology are evolving, requiring more and more access to business data, which is structured and reliable in terms of quality. Managers dealing with management in operational areas such as human resource management, performance management, process management, or line managers working directly with people are not always able to directly combine the need to maintain a high level of data structures in the company, which inhibits the development of the organization in the field of digitalization and automation. This article is devoted to confirming the existence of a problem in the discussed field of data structuring in business, broadening the readers knowledge of basic concepts related to this topic, and highlighting the clear advantages of using standardization in this field. The publication is addressed primarily to managers at various levels of development because it synergistically combines this discipline of science with the issues of digitalization in the era of intensive industrial development in the third decade of the 21st century.

Key words: digitalization, management, data, supervisors, standarization.

Wprowadzenie

Zarządzanie to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny" [Griffin, 2004]. Definicja ta wskazuje w sposób jawny cele procesu zarządczego, spośród których wyszczególnić można proces planistyczny i decyzyjny. Ten ostatni może być określony jako „świadomy, nielosowy wybór jednego z rozpoznawanych i uznanych za możliwe wariantów przyszłego działania" [Koźmiński, 1978]. Z kolei rzeczone warianty wydobywane są najczęściej z zaobserwowanych już wcześniej danych, a cała nauka oparta na takiej logice zarządzania w warunkach niedostatecznej pewności otrzymała nazwę „statystyka" [Domański i in., 2014]. Jak zauważa Ostasiewicz, „prawidłową interpretację danych statystycznych osiąga się w wyniku stosowania standardów dotyczących zarówno źródeł danych, jak i metod oraz procedur statystycznych" [2011]. Idąc przedstawionym wyżej tokiem rozumowania, stwierdzić można, że zarządzanie (a co za tym idzie – osoby zajmujące się tym procesem, czyli kierownicy) bezpośrednio powiązane jest

z danymi, które pomagają w procesie podejmowania decyzji. W zarysowanej sytuacji menadżer staje się poniekąd analitykiem danych, a jego praca wspierana jest w dużej mierze poprzez „to wszystko, co jest, lub może być przetwarzane umysłowo lub komputerowo" [Dutkiewicz i Słowiński, 2019]. Na dowód wysokiej istoty danych w procesie zarządzania, przytoczyć można sytuację niewłaściwej strukturyzacji i przekazu danych w przedsiębiorstwie Airbus S.A.S. opisanych w *„Sharing expertise: Beyond knowledge management"* [Haas i in., 2003]. W bieżącym artykule natomiast postawiona została hipoteza badawcza, zgodnie z którą, w firmach funkcjonujących w polskiej gospodarce w pierwszej połowie lat trzydziestych XXI wieku w dobie ogarniającej przemysł rewolucji cyfrowej, menadżerowie kładą zbyt mały nacisk na poprawność używanych przez nich samych oraz ich podwładnych danych, ich definicji oraz pojęć z nimi związanych, przez co jakość stosowanych w organizacjach danych wymaga dalszego doskonalenia. Idąc dalej, można określić cel główny pracy, który stanowi potwierdzenie w/w. hipotezy oraz intencje drugoplanowe, takie jak ogólne podniesienie stanu wiedzy dotyczącego danych w grupie osób zarządzających lub przygotowujących się do zarządzania oraz podsumowanie powodów, dla których poprawna praca z szeroko pojętymi danymi jest rzeczą ważną w nowoczesnej organizacji. Aby jednak móc odnieść się do tych doktryn, należy ramowo nakreślić powiązane z omawianą dziedziną wiedzy pojęcia, specyfikę pracy i skutki, które mogą uwidocznić się w pracy z danymi w szczególności osobom zarządzającym nie technicznymi obszarami biznesu.

2.1. Typy danych w szeroko pojętym zarządzaniu

Osoba kierownika ogrywa kluczową rolę w procesie zarządczym przetwarzając posiadane dane na decyzje. Menadżer staje się tym samym decydentem, który powinien „posiadać pełne informacje dotyczące wszystkich aspektów sytuacji decyzyjnej, pozyskiwać, przechowywać i przetwarzać wszelkie informacje dotyczące sytuacji decyzyjnej, stosować te same sposoby przetwarzania informacji w odniesieniu do wszystkich decyzji" [Malewska, 2014]. Same dane natomiast, które używane są w procesie zarządczego podejmowania decyzji można podzielić na różne kategorie, które zależnie od dziedziny nauki przybierają różne postacie. Na potrzeby nauk o zarządzaniu, można określić fragmentację zaproponowaną przez Paluchowskiego: „używa się niekiedy określenia dane jakościowe dla wyników wyrażonych na skali nominalnej i porządkowej, natomiast „dane ilościowe" rezerwuje się dla wyników wyrażonych na skalach metrycznych, takich jak przedziałowa i ilorazowa" [2010]. Dla przykładu różne

rodzaje nauk informatycznych stosują podział, którego wycinek zaprezentowany został w poniższej Tabeli.

Tabela 1. Podstawowe typy zmiennych w informatyce na podstawie języka Visual Basic for Application

Typ zmiennych	Definicja
Integer	Liczba całkowita
Long	Liczba z zakresu < -2 147 483 648 ; 2 147 483 648 >
Single	Wartość 32-bitowa
Boolean	Wartość logiczna prawda/fałsz
String	Dowolny ciąg znaków
Date	Wartość oznaczająca datę

Źródło: Kośny, *Podstawy programowania w środowisku MS Excel*.

Z punktu widzenia osoby kierownika, istotny jest też podział na dane pierwotne (takie jak np. oryginalne wyniki badań) i wtórne (takie, które zostały w jakiś sposób przetworzone), jednak pamiętać należy, że „analizy wtórne realizowane są z użyciem danych zwanych pierwotnymi" [Borowska-Beszta i in., 2017]. Niezależnie od podziału danych, warto zauważyć, że w procesie decyzyjnym zazwyczaj używane są nie tyle same dane pojedyncze w ujęciu pierwotnym, a częściej całe zestawy danych [Korczak i in., 2014], które w mniejszym lub większym stopniu zostały przez kogoś przeobrażone (np. przez menadżera we własnej osobie lub analityka działającego na jego polecenie). Same natomiast przyczyny, dla których dane różnej treści powinny być gromadzone, wyszczególnić można z artykułu dotyczącego szeroko pojętej produkcji opisanego na stronie www.queris.pl, wśród których znajdują się: możliwość generowania oszczędności, doskonalenie organizacji pracy, możliwość analizy i wprowadzania optymalizacji, ograniczanie ryzyka biznesowego, maksymalizacja produktywności procesu czy minimalizacja nakładów finansowych przedsiębiorstwa [Queris.pl, 2018].

2.2. Bazy danych i kwerendy – podstawowe definicje dla menadżerów nietechnicznych

Opisane w poprzednim podrozdziale zestawy danych (ang. *„datasets"*) bazujące na danych surowych przed jakąkolwiek obróbką powinny najpierw zostać zebrane, uporządkowane oraz finalnie zarchiwizowane. Do tego celu służy miejsce zwane bazą danych [Chałon, 2002]. Z informatycznego punktu widzenia istnieje wiele technik budowy, przeobrażania i zarządzania bazami danych. Można tutaj rozróżnić między innymi model hierarchiczny, sieciowy, relacyjny czy obiektowy [Chałon, 2002], jednak tak szczegółowa wiedza techniczna nie jest zazwyczaj potrzebna menadżerom (szczególnie z pracujących w sektorach nietechnicznych oraz nie-

informatycznych), którzy jako ostateczni odbiorcy pewnych setów danych mają na ich podstawie podjąć pewne decyzje. Istotną jest jednak jakość otrzymywanych przez nich danych, ich powtarzalność i zdolność do porównywania. Ogólnie, właściwą budowę i utrzymywanie struktur bazodanowych można kolokwialnie nazwać „higieną baz danych", a jej najważniejsze (w oczach autora artykułu) zalety wyszczególnić można na podstawie krytycznego przeglądu artykułów popularnonaukowych dostępnych w Internecie, z których główne pozycje przedstawione zostały w Tabeli.

Tabela 2. Zalety utrzymywania higieny baz danych

Źródło internetowe	Zalety utrzymywania higieny baz danych
Beczkowski [2019]	Poprawa zasad wprowadzania danych eliminuje możliwość różnorakiego opisu tych samych wielkości (np. Miasto Warszawa może być opisane jako: Warszawa, W-Wa lub Warszawa) czy duplikowania analogicznych rekordów.
Relacyjne bazy danych – dlaczego warto je znać? [2017]	Właściwie utrzymywana, prosta baza danych pozwala na elastyczność: dane są niezależne od innych źródeł, łatwe do zrozumienia i ewentualnego usuwania błędów i umożliwiają szybkie użycie gromadzonych danych.
Higiena i czyszczenie danych – klucz do ich trafnej analizy. Dlaczego to tak ważne w biznesie? [2022]	Poprawna higiena baz danych pozwala popełnianie poprawnych decyzji biznesowych dokonywanych na podstawie rzetelnych danych oraz efektywniejsze inwestycje w raporty.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie internetowych serwisów popularnonaukowych.

W celu przetwarzania danych pierwotnych dostępnych w bazach stosuje się tak zwane kwerendy. W zależności od źródła naukowego, mają one różne definicje, lecz na potrzeby niniejszej pracy, mała ich część zaprezentowana została w poniższym zestawieniu:

Tabela 3. Definicje pojęcia 'kwerenda'

Autor	Definicja kwerendy
Strzelecki [2010]	„Łańcuch wprowadzony przez użytkownika do wyszukiwarki jako prośba o informację."
Moraczewski i Sudnik-Wójcikowska [2002]	„Zapytanie do bazy danych."
www.sjp.pwn.pl/slowniki/kwerenda [Dostęp: 05.10.2022]	„Poszukiwanie potrzebnej informacji w aktach, archiwach, bibliotekach itp."

Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno wymienione wyżej, jak i wiele z niewymienionych definicji cechuje wspólny pierwiastek, który przyrównać można do przepisu na pobór danych końcowych (przetworzonych, wtórnych) z bazy danych pierwotnych (surowych). Przepis ten winien być wykonany w taki sposób, który umożliwi jego odtworzenie i zapisanie w sposób znormalizowany, aby

każdy obecny i przyszły użytkownik mógł z niego skorzystać. Szczególnie ważne jest to w dobie, tak zwanej czwartej rewolucji przemysłowej, w której zarządzanie danymi jest jednym z kluczowych filarów cyfryzacji przedsiębiorstw [Łobejko, 2018].

W wielu branżach poprzez kwerendy często wyszczególnia się konkretne, mierzone docelowo wielkości, które nie występują w danych surowych. Idealnym przykładem jest pojęcie „linii zamówieniowej" występującej w logistyce magazynowej, która na stronie www.instoredoes.com zdefiniowana została następująco: „linia zamówienia reprezentuje część zamówienia na rachunku. Wiersz zamówienia może składać się z jednego towaru lub wielokrotności towaru" [Instoredoes.com, 2015]. W systemie WMS (*Warehouse Management System*) służącym do obsługi kompletacyjnej takiej linii oraz przynależnej do niego bazie danych pojęcie linii zamówieniowej nie występuje w postaci danej pierwotnej, a pojawia się dopiero jako wtórna, obrobiona w ściśle określony przez dane przedsiębiorstwo sposób. Dla zobrazowania przykładu zbudowana została Tabela będąca przykładową bazą danych systemu WMS.

Tabela 4. Przykład wstępny konieczności zastosowania strukturyzacji

Nr	Nazwa towaru	Ilość opakowań w zgrzewce	Obszar składowania	Miejsce kompletacji	Ilość zamówiona w jednostkach wysyłkowych	Numer zamówienia (lista kompletacji)	Data wysyłki	Nr klienta docelowego
1	Mleko	12	Chłodnia	15	5	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456
2	Ser	5	Chłodnia	32	1	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456
3	Ocet	6	Magazyn	28	0	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456
4	Masło	10	Chłodnia	10	0	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456
5	Mąka	10	Magazyn	47	5	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456

Źródło: Opracowanie własne.

Zawarte w niej dane nie w każdym przypadku obrazują zdefiniowane wyżej linie magazynowe. Słowny opis można w tym miejscu nieco zredagować i rozszerzyć określając linie magazynową (zamówieniową) jako część zamówienia, którą spełnia następujące warunki:

- magazyn teoretycznie jest ją w stanie wysłać do klienta docelowego (posiada dany towar na stanie lub ma możliwość jego zamówienia/wyprodukowania);
- obejmuje towar jednego rodzaju w dowolnej, lecz niezerowej ilości;
- według planu dostaw powinien zostać skompletowany w obrębie pojedynczego podejścia pracownika do miejsca kompletacji;

- wysłany zostanie do jednego klienta docelowego w jednakowej dacie i pojedynczym numerze zamówienia obrazującym numer listy kompletacji.

W ten sposób zbudowana została słowna kwerenda jasno definiująca wiersze bazy danych, które mogą być uznane za „linię zamówieniową". W celu finalizacji przykładu, wszystkie dające się wyszczególnić zgodnie z powyższym wyjaśnieniem linie oznaczone zostały na poniższej tabeli kolorem niebieskim.

Tabela 5. Przykład finalny konieczności zastosowania strukturyzacji

Nr	Nazwa towaru	Ilość opakowań w zgrzewce	Obszar składowania	Miejsce kompletacji	Ilość zamówiona w jednostkach wysyłkowych	Numer zamówienia	Data wysyłki	Nr klienta docelowego
1.	mleko	12	Chłodnia	15	5	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456
2.	ser	5	Chłodnia	32	1	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456
3.	ocet	6	Magazyn	28	0	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456
4.	masło	10	Chłodnia	10	0	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456
5.	mąka	10	Magazyn	47	5	XV-10-22-15	10 listopad 2022	AB123456

Źródło: Opracowanie własne.

Pozostałe występujące w przedstawionej bazie danych wiersze mogą służyć innym celom (np. stricte programistycznym), przez co ich zasadność w bazie będzie uzasadniona, ale zbędna z puntu widzenia wyszczególnienia linii zamówieniowych.

Dzięki zbudowanym w ten sposób kwerendom (tzw. „kwerendom wybierającym" [Jewtuszenko i in., 2018] można nie tylko podsumowywać i definiować pewne dane, ale także filtrować je, obliczać lub też automatyzować całe zadania oparte na modelach bazodanowych.

2.3. Istota dbałości o jakość danych w erze cyfrowej rewolucji organizacji w pierwszej połowie XXI w.

Opisy i przykłady zawarte w powyższej części niniejszego artykułu pozwalają zobrazować w sposób biznesowy przykład konieczności zastosowania kwerendy, jednak z zawartych dotychczas informacji nie wynikają jawne przyczyny, dla których osoby zarządzające

(w szczególności, co zostało już kilkakrotnie podkreślone – nietechnicznymi i nieinformatycznymi sektorami biznesu) powinny uznać za ważne opisaną tą metodą standaryzację danych.

W tym miejscu wyjść należy od stwierdzenia, że dane, systemy bazodanowe i właściwa jakość pracy z nimi są podstawą do poprawnego przeprowadzenia cyfrowej transformacji przedsiębiorstwa [Kowalczyk, 2018], która w sposób bezpośredni dotyka osób zarządzających, gdyż z założenia, zmienia ona sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez wdrożenie nowych technologii, co prowadzić ma do zwiększenia elastyczności przedsiębiorstwa, dostosowania do nowych warunków pracy, młodych klientów zewnętrznych i wewnętrznych i ogólnych zmian rynkowych [Kasiewicz, 2020]. Idealnymi przykładami przedsiębiorstw, w których używanie poprawnie przygotowanych danych pomaga podejmować innowacyjne decyzje i sterować codziennymi procesami związanymi bezpośrednio z ich działalnością gospodarczą mogą być tutaj organizacje takie jak:

- Airbnb – firma łącząca znany wszystkim krótkoterminowy najem nieruchomości z innowacyjnym, bezkontaktowym i cyfrowym podejściem do biznesu, w którym łączy się najemców w wynajmującymi poprzez platformę internetową pozwalającą załatwić wszystkie formalności [Airbnb, 2022];
- CCC – grupa, działająca przez długi czas w modelu stacjonarnych punktów sprzedaży, która w 2016 roku nabyła większościowy pakiet akcji lidera obuwniczego rynku e-commerce: e-obowie.pl, co można odnajdywać jako jeden z punktów zapalnych przeprowadzonej w przedsiębiorstwie szeroko zakrojonej transformacji cyfrowej [Kaczyńska, 2021];
- ABB – korporacja z branży produkcyjnej, która wielką skalę swojego sprawnego funkcjonowania buduje między innymi na zaawansowanemu oprogramowaniu ERP SAP [ABB, 2007].

W każdej sytuacji przejścia transformacji cyfrowej (czy też stanu już po niej) przedsiębiorstwo zmuszone jest do korzystania z danych w formie pierwotnej i wtórnej. Informacje w formie przetworzonej wymagają natomiast opisania w odpowiedni sposób, a osoba zarządzająca, podejmująca decyzje na ich podstawie powinna być ostatecznym kontrolerem ich poprawności. Oczywiście należy tutaj podkreślić, że menadżer nie musi monitorować kwerend i danych osobiście, o ile posiada odpowiednio wykwalifikowany zespół, który darzy wysokim zaufaniem, jednak odpowiedzialność za ich poprawność, zgodnie z ideą zarządzania, nadal finalnie spoczywa na kierowniku. Istotą dokonanej w ten sposób i utrzymywanej strukturyzacji danych i zapytań bazodanowych są między innymi:

- porównywalność: możliwość porównywania danych pobranych przez różne osoby;
- niezależność: uniezależnienie poboru danych od pracownika, programu, czy metody,
- szybkość: szybkość dostępu do danych;
- powtarzalność: brak zależności między wynikiem zapytań otrzymywanym w różnych okresach czasu;
- kontrola: w razie jakichkolwiek wątpliwości co do jakości danych, istnieje możliwość porównania nie tylko samych danych pierwotnych, ale także przepisu ich pobierania, co daje bezpośrednią możliwość, szybkiej i względnie łatwej kontroli wyników oraz ewentualnego poprawienia błędów zapytań, czy wzorów prowadzących do ich otrzymywania.

Omawiane dotychczas w niniejszym tekście aspekty, pomimo tego, że potwierdzają w pewnym stopniu hipotezy opisane w pierwszych akapitach artykułu, opierają się głównie o akademickie rozważania oraz w mniejszym stopniu o doświadczenie zawodowe autora, co może nie być dostatecznym powodem na ich poprawność. Idea ta doprowadziła do przeprowadzenia w środowisku biznesowym ankiety, która w sposób jednoznaczny odnosi się do celów tej publikacji. Jej wyniki przedstawione zostały w szczegółowy sposób w kolejnym rozdziale.

2.4. Wyniki badań własnych przeprowadzone w środowisku biznesowym

W dniach 10.10.2022 – 14.10.2022 przeprowadzona została krótka ankieta rozprowadzona w formie elektronicznej za pośrednictwem portalu www.linkedin.com zawierająca dwa pytania zamknięte i jedno otwarte (nieobowiązkowe), które wymienione w niezmienionej formie poniżej, wraz z zestawami możliwych odpowiedzi:

1) Jakie stanowisko piastujesz w przedsiębiorstwie, w którym aktualnie pracujesz:

- kierownicze (kierownik, koordynator, lider, dyrektor, właściciel firmy);
- specjalistyczne (specjalista, pracownik umysłowy, pracownik biurowy);
- stanowisko pracownicze lub pracownik wykwalifikowany kierunkowo (pracownik fizyczny, kierowca, spawacz itd...);
- inne.

1) Czy Twoim zdaniem, jakość danych używanych w firmie, w której aktualnie pracujesz jest utrzymywana na odpowiednim z poziomie z zarządczego punktu widzenia (dla zobrazowania przykładu, wyobraź sobie sytuację, kiedy prosisz dwie osoby o zorganizowanie identycznych danych: otrzymują one od Ciebie taki sam opis danych, których potrzebujesz, czy będziesz pewien, że bez wzajemnej konsultacji tych osób, dane będą takie same?):

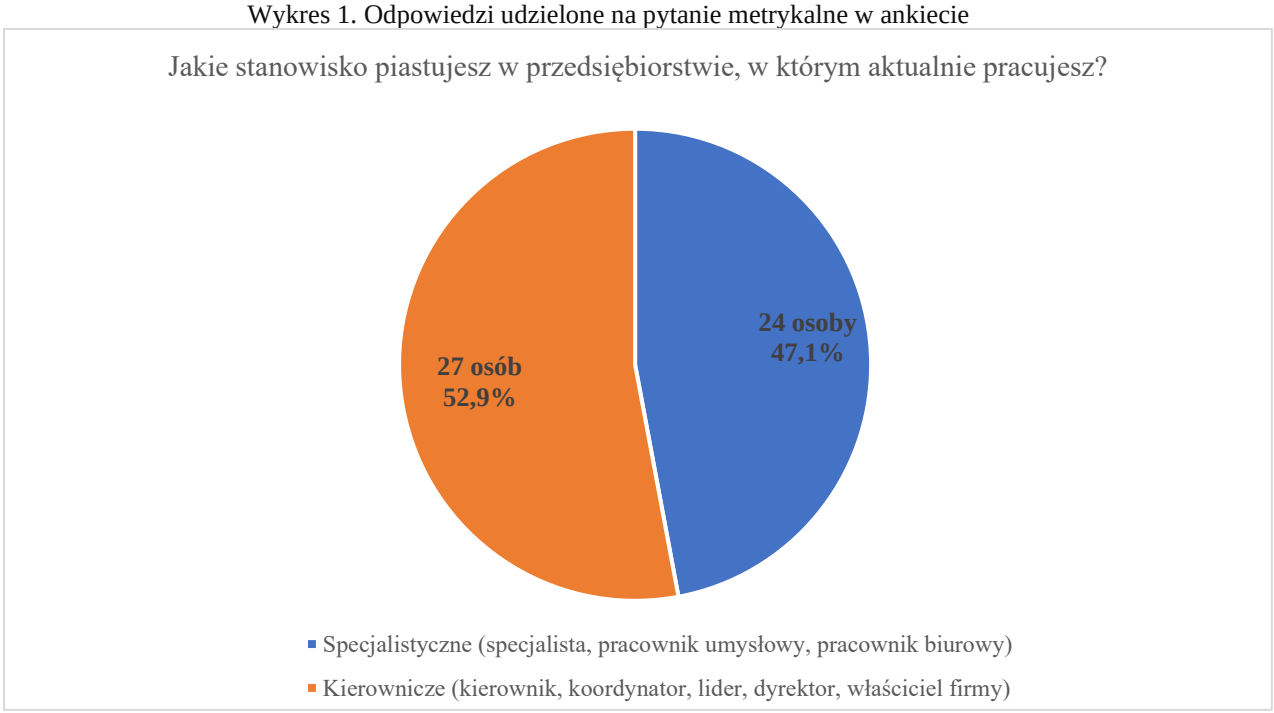
- uważam, że jakość danych jest na wysokim poziomie – nie potrzebują one dodatkowej standaryzacji;
- uważam, że jakość danych jest na średnim poziomie – nadają się do codziennej pracy, lecz do sytuacji idealnej standaryzacji, należałoby nad nimi jeszcze popracować;
- uważam, że jakość danych jest na niskim poziomie – pomimo usilnych starań przedsiębiorstwa, jakość danych nie pozwala na swobodne podejmowanie decyzji zarządczych.

2) Dlaczego Twoim zdaniem utrzymywanie struktur bazodanowych i ich standaryzacja jest potrzebna w procesach zarządczych menadżerom i pracownikom:

- standaryzacja danych, czyli ogólnodostępny i ogólnofirmowy opis kwerend, baz danych, danych jednostkowych, które w identycznej formie używane są w przedsiębiorstwie, np.: całe przedsiębiorstwo ma świadomość, że w firmie stosowana jest norma ISO8601, na której podstawie można stwierdzić, że dzień 01.01.2022 znajduje się w obrębie 52. tygodnia 2021 roku, a nie 1. tygodnia 2022 roku. Opisz tak szeroko jak uznasz za słuszne (jeśli uznasz, że standaryzacja nie jest potrzebna, napisz „nie zgadzam się").

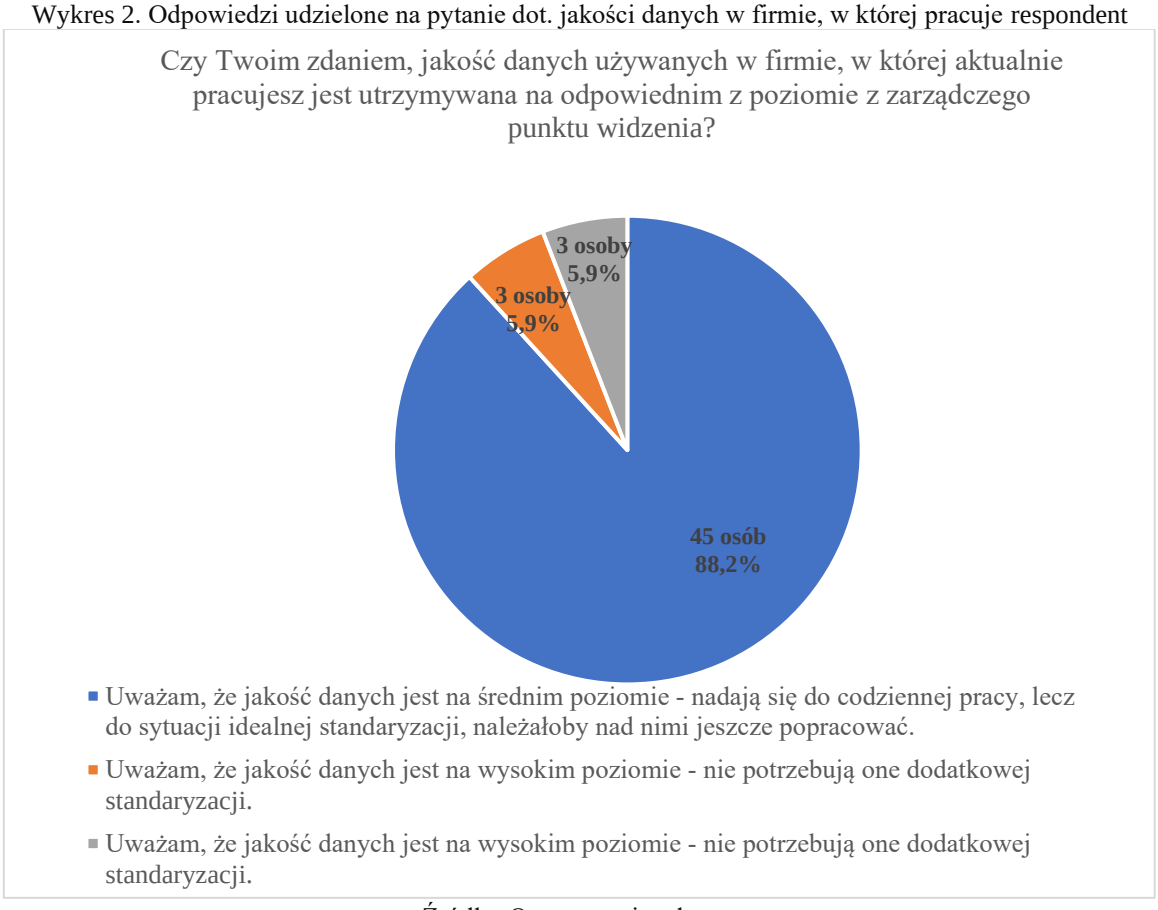
W dobrowolnym i anonimowym badaniu wzięło udział 51 respondentów (n = 51), których odpowiedzi na oba pytania zamknięte przedstawiono na Wykresach 1 oraz 2.

Wykres 1. Odpowiedzi udzielone na pytanie metrykalne w ankiecie



Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 2. Odpowiedzi udzielone na pytanie dot. jakości danych w firmie, w której pracuje respondent



Źródło: Opracowanie własne.

Na powyższych wykresach widać wyraźnie, że ponad połowa z odpowiadających (52,9%) obejmowała stanowiska kierownicze różnego szczebla, podczas gdy druga część (47,1%) zatrudniona była w czasie przeprowadzania badania na stanowiskach specjalistycznych. Tworzy tę grupę osób, która w domyśle, na co dzień w mniejszym lub większym stopniu pracuje z danymi, co z kolei, pomimo niewielkiej próby badanej (n=51) pozwala na budowanie wstępnych wniosków na temat całości ankiety. Wyniki odpowiedzi udzielanych na drugie pytanie pokazuje, że przeważająca ilość osób (88,2%) twierdzi, że jakość danych stosowanych w przedsiębiorstwie, w którym aktualnie pracują pozwala co prawda na dalszą pracę z nimi, ale wymaga dodatkowej standaryzacji lub udoskonalenia. Zestawienie odpowiedzi na oba te pytania oraz fakt dystrybucji ankiety pośród respondentów Polskiego pochodzenia, pozwala wstępnie potwierdzić hipotezę zawartą we wstępie niniejszej pracy: „W firmach funkcjonujących w polskiej gospodarce w pierwszej połowie lat trzydziestych XXI wieku w dobie ogarniającej przemysł rewolucji cyfrowej, menadżerowie kładą zbyt mały nacisk na poprawność używanych przez nich samych oraz ich podwładnych danych, ich definicji oraz pojęć z nimi związanych, przez co jakość stosowanych w organizacjach danych wymaga dalszego doskonalenia". Odpowiedzi na trzecie (otwarte) pytanie udzieliło jedynie 17 respondentów (33,3%), a wybrane cytaty fragmentów (nie zmieniających kontekstu) lub całości wypowiedzi przed stawione poniżej w Tabeli (cytaty powielające się w sposób merytoryczny zostały odfiltrowane w celu uzyskania przejrzystości przekazu).

Tabela 6. Odpowiedzi respondentów na pytanie „Dlaczego Twoim zdaniem utrzymywanie struktur bazodanowych i ich standaryzacja jest potrzebna w procesach zarządczych menadżerom i pracownikom?"

Respondent	Dosłowny cytat całości lub fragmentu (nie zmieniającego kontekstu) wypowiedzi
A	Procesy w każdej firmie różnią się od siebie – czy to procesy finansowe, logistyczne, techniczne w tym IT czy kontrolne itd. Bardzo trudno jest zarządzać procesami kiedy każdy patrzy wyłącznie we własne i tylko dla siebie ustandaryzowane dane.
B	Dzięki standaryzacji danych można spodziewać się, że prawidłowo wykonane procesy przez różne podmioty(osoby, zespoły) przyniosą podobne rezultaty. Dzięki temu efekty przeprowadzanych procesów stają się policzalne. W związku z tym, że nie da się usprawnić/ulepszyć czegoś czego nie da się policzyć, policzalne efekty procesów stają się możliwe do usprawnienia.
C	W najlepszym razie nieuporządkowane dane skutkują powtarzającym się marnowaniem czasu (na potrzeby ustalenia czy dane faktycznie odzwierciedlają to co powinny). W najgorszym prowadzą do podjęcia błędnych decyzji kierowniczych.
D	Ponieważ ułatwia to pracę, sprawia że wszystkie dane są spójne i jednolite. Wszyscy mają dostęp do jednych i tych samych danych.
E	Przedsiębiorstwo nie powinno tracić czasu na „wyciąganie" danych, szczególnie dotyczy to większych firm gdzie analogicznie danych jest bardzo dużo. Dlatego tak ważna jest standaryzacja danych, buduje też ona pewność korzystania z danych źródeł i brak obaw o ich poprawność. Osoby zarządzające, a także pracujące na stanowiskach analitycznych mogą skupić się na odpowiednim przedstawieniu danych, a nie nad pracą nad ich jakością.

F	Standaryzacja struktur bazodanowych jest niezbędna do podejmowania prawidłowych decyzji biznesowych. Manager – szczególnie na wysokim stanowisku musi dostawać sprawdzone, jednolite i spójne dane. Dodatkowo spójne dane pomagają w komunikacji między zespołami.
G	Pozwala kontrolować zasoby, wpływa na oszczędność czasu i pracy, pomaga uniknąć wielu błędów i pomyłek.
H	Standaryzacja danych otwiera lepsza ścieżkę do sprawnego i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Często pomaga wychwycić luki w zarządzaniu.
I	Standaryzacja pomaga w prostej i szybkiej identyfikacji danych co przekłada się na szybkie analizy i trafne wnioski
J	Posiadając tak wiele danych z różnych systemów mamy możliwość wyciągania tej samej danej na wiele sposobów to natomiast powoduje rozbieżności. Kolejna sprawą jest tworzenie wielu kwerend/raportów o tej samej treści ze względu na brak stworzonego spisu.
K	Standaryzacja zarówno ze względu na sposób ich gromadzenia, bezpośrednio wpływa na łatwość aktualizacji tych danych oraz ich obróbki, ale jest też bardzo ważnym elementem ich udostępniania. Odpowiednio posegregowane dane według wcześniej ustalonego jednolitego dla taniej grupy danych schematu umożliwiają szybkie i skuteczne przetwarzanie tych danych bez większych nakładów zarówno ze strony udostępniającego jak i odbierającego. Ujednolicone dane mogą być przetwarzane za pomocą standardowego oprogramowania bez konieczności tworzenia nowych rozwiązań dla danego pliku. Ponadto dane odpowiednio zestandaryzowane dają możliwość np. ich wspólnego gromadzenia z różnych instytucji/jednostek w jednym wspólnym miejscu. Takie dane ułatwiają również prowadzenie różnego analiz, modyfikacji itp.
L	W mojej branży problem polega na zmianie danych objętych standaryzacją. Nie idzie za tym bieżąca aktualizacja danych po zmianie standardów co powoduje dodatkowy chaos.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie anonimowej ankiety.

Odpowiedzi na trzecie pytanie, chociaż udzielone są w różny sposób, dają możliwość odfiltrowania wspólnych pierwiastków w postaci konieczności stosowania strukturyzacji danych i architektury bazodanowej oraz dokładnego opisu kwerend jak również ich potencjalnego wpływu na zarządzanie i osoby zarządzające, co ostatecznie daje możliwość stwierdzenia, że właściwa jakość danych i konieczność pielęgnacji ich przez osoby zarządzające (pośrednio lub bezpośrednio) jest bardzo ważna w szczególności w przedsiębiorstwach w Polsce w dobie czwartej rewolucji przemysłowej.

Podsumowanie

W niniejszym artykule podjęta została próba sformułowania problemu związanego z jakością danych używanych w organizacjach, potwierdzenia go oraz uświadomienia (przede wszystkim) menadżerom oraz kandydatom na osoby zarządzające istoty wysokiej jakości danych utrzymywanych w przedsiębiorstwach, jak również podniesienia nieco ich poziomu wiedzy w niniejszym temacie. Wszystkie te cele w ocenie autora zostały spełnione zarówno dzięki zastosowaniu krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, jak również dzięki przeprowadzonym badaniom własnym w postaci anonimowej ankiety. Wyniki tych rozważań pozwoliły

wyłonić jasne zalety strukturyzacji kwerend i zawartości baz danych, które ogólnie podsumować można w następujących punktach:

- porównywalność i spójność danych;
- łatwość aktualizacji;
- niezależność w metodologii poboru danych czy stosowanym narzędziu,
- powtarzalność i łatwość w kontrolowaniu wyników;
- prostota zarządzania procesem;
- możliwość utrzymania policzalności wyników pracy;
- efektywne wykorzystanie czasu pracy pracowników;
- możliwość skupienia na analizie, a nie na badaniu jakości danych;
- szybkość przetwarzania;
- możliwość uwspólniania zasobów.

Sam przegląd literatury, pozwolił potwierdzić, że „kierownik zespołu jest […] odpowiedzialny za jakość efektów pracy" [Klimiuk, 2009], a co za tym idzie, za jakość danych, których używa do podjęcia decyzji (zarówno tych jednostkowych, jak i tych wynikających z codziennej pracy), co poniekąd wymusza na menadżerach konieczność przybliżenia, chociaż pobieżnego tematów związanych z jakością danych i koniecznością ich strukturyzacji w celu polepszenia jakości dokonywanych przez nich postanowień, co z zarządczego punktu widzenia jest jednym z ważniejszych aspektów prowadzenia nowoczesnego biznesu w dobie cyfryzacji w Polsce XXI wieku.

Bibliografia

Airbnb.pl, 2022, *Airbnb – Informacje o firmie*, https://www.airbnb.pl/about/company-details [Dostęp: 07.10.2022].

All-for-one.pl, 2007, *ABB wykorzystuje zaawansowane narzędzia SAP w zakresie zarządzania projektami i przedsięwzięciami*, 2007, https://www.all-for-one.pl/pl/news/abb-wykorzystuje-zaawansowane-narzedzia-sap-w-zakresie-zarzadzania-projektami-i-przedsiewzieciami/ [Dostęp: 07.10.2022].

Beczkowski, A., 2019, *5 korzyści jakie daje utrzymanie higieny bazy danych klientów*, https://dmsales.com/blog/5-korzysci-jakie-daje-utrzymanie-higieny-bazy-danych-klientow/ [Dostęp: 03.10.2022].

Borowska-Beszta, B., Bartnikowska, U., Ćwirynkało, K., 2017, *Analiza wtórna jakościowych danych zastanych: przegląd założeń teoretycznych i aplikacji metodologicznych*, Jakościowe Badania Pedagogiczne, Nr 2, s. 5-24.

Chałon, M., 2002, *Systemy baz danych. Wprowadzenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Domański, C., Pekasiewicz, D., Baszczyńska, A., Witaszczyk, A., 2014, *Testy statystyczne w procesie podejmowania decyzji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Dutkiewicz, D., Słowiński, B., 2019, *Integracja systemowa wiedzy dziedzinowej w procesach innowacyjnych przemysłu produkcji żywności,* Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, Nr 2, s. 98-105.

Enterium.pl, 2022, *Higiena i czyszczenie danych – klucz do ich trafnej analizy. Dlaczego to tak ważne w biznesie?*, https://enterium.pl/higiena-i-czyszczenie-danych-klucz-do-ich-trafnej-analizy-dlaczego-to-tak-wazne-w-biznesie/ [Dostęp: 03.10.2022].

Griffin, R., W., 2014, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Haas, R., Aulbur, W., Thakar, S., 2003, *Enabling Communities of Practice at EADS*, Sharing expertise: Beyond knowledge management, s. 179-198.

Instoredoes.com, 2015, *How are order lines calculated?*, https://instoredoes.com/help/how-are-order-lines-calculated/ [Dostęp: 06.10.2022].

Jewtuszenko, O., Kuciej, M., Trochimczuk, R., 2018, *Bazy danych: MS Access: przykłady i ćwiczenia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Wrocław.

Kaczyńska, D., 2021, *Wolta gigantów. Jak wielkie firmy odmieniły swój biznes i wkroczyły w cyfrową erę*, https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/firmy-ktore-zmienily-model-biznesowy-na-cyfrowy-z-tradycyjnego-ccc-empik-ikea/lxtz032 [Dostęp: 07.10.2022].

Kasiewicz, S., 2020, *Cyfrowa transformacja firm a kultura ryzyka*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr 55(2), s. 43-53.

Klimiuk, J., 2009, *Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami*, Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza, Nr 3, s. 35-45.

Korczak, J., Dudycz, H., Dyczkowski, M., 2014, *Inteligentny Kokpit Menedżerski jako innowacyjny system wspomagający zarządzanie w MŚP,* Informatyka Ekonomiczna, Nr 1(31), s. 288-303.

Kośny, M., 2014, *Podstawy programowania w środowisku MS Excel,* [w:] Wawrzynek, Ł., Stanimir, A. (red.), *Metody wspomagające analizę danych i prezentację biznesową*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 62-90.

Kowalczyk, L., 2018, *Zarządzanie organizacją w drodze do cyfrowej transformacji. Zarys problemów. Stan i wyzwania*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, Nr 45(1), s. 9-41.

Koźmiński, A., K., 1978, *Decyzje. Analiza systemowa organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Łobejko, S., 2018, *Strategie cyfryzacji przedsiębiorstw*, [w:] Knosala, R.(red.), *Innowacje w Zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 641-652.

Malewska, K., 2014, *Ewolucja modeli procesów podejmowania decyzji*, Marketing i Rynek, Nr 5, s. 127-135.

Moraczewski, I., R, Sudnik-Wójcikowska, B., 2002, *Flora Polski w... komputerze*, Kosmos, Nr 51(2), s. 221-225.

Ostasiewicz, W., 2011, *Badania statystyczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Paluchowski, W., J., 2010, *Spór metodologiczny czy spór koncepcji-badania ilościowe vs jakościowe,* Annals of Psychology, no 13(1), s. 7-22.

Queris.pl, 2018, *8 powodów, dla których warto monitorować produkcję*, https://queris.pl/8-powodow-dla-ktorych-koniecznie-trzeba-monitorowac-produkcje-i-zbierac-o-niej-dane/ [Dostęp: 06.10.2022].

Strzelecki, A., 2010, *Zachowania użytkowników wyszukiwarki internetowej*, [w:] Porębska-Miąc, T., Sroka, H. (red.), *Systemy wspomagania organizacji SWO 2010*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 122-131.

Teamquest.pl, 2017, *Relacyjne bazy danych – dlaczego warto je znać?*, https://teamquest.pl/blog/461_relacyjne-bazy-danych-dlaczego-warto-je-znac [Dostęp: 03.10.2022].

Informacja o autorze

Autor: Lic. Łukasz Jankowski
Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
ORCID: 0000-0002-4036-113X

Janusz Nesterak i Damian Majkowski

4. Zarządzanie transgraniczną integracją potransakcyjną (*cross border* PMI)

Wstęp

Nie zważając na motywy realizacji transakcji fuzji i przejęcia (M&A), nadrzędnym celem każdego projektu akwizycyjnego jest wygenerowanie wartości dodanej wynikającej z połączenia. Uzyskane korzyści przewyższają potencjalne efekty, jakie połączone przedsiębiorstwa wykazywałyby funkcjonując jako osobne podmioty gospodarcze. Przekłada się to na wyższą wartość połączonych przedsiębiorstw w porównaniu z ich sumaryczną wartością przed procesem połączenia.

Zarówno praktyka rynkowa autorów artykułu, jak i raporty doradców komercyjnych specjalizujących się w tematyce M&A (Kengelbach i in. [2021]; McKinsey & Company [2010]; Navigator Capital & Fordata [2022]; The Boston Consulting Group [2021]; Rouse i in. [2011]), czy też literatura przedmiotu wprost wskazują na fundamentalną rolę integracji połączonych przedsiębiorstw (ang. *Post-Merger Integration*, PMI) w osiągnięciu zakładanych celów połączenia rozumianych jako osiągnięcie efektów synergii oraz minimalizuje ryzyko uznania procesu przejęcia za porażkę skutkującą odpisami aktualizującymi. Raporty te wskazują, że aż 55-70% transakcji M&A nie osiąga zakładanych finansowych efektów synergii. Za uogólnioną przyczynę większość cytowanych w raportach ekspertów uznaje zignorowanie potencjalnych wyzwań, które mogą nastąpić w procesie integracji, a co za tym idzie jej słabe przeprowadzenie.

Celem artykułu jest podjęcie próby oceny wagi fazy integracji, która zachodzi w procesach fuzji i przejęć. Ocena ta poparta zostanie wnioskami uzyskanymi z procesu integracji zrealizowanej w ramach transakcji wejścia pionowo zintegrowanej grupy kapitałowej w nowy segment biznesu poprzez akwizycję producenta urządzeń z rynku elektroenergetycznych usług prokonsumenckich posiadającego aktywa wytwórcze (tj. fabryki i magazyny komponentów instalacyjnych) zlokalizowane w Azji. Artykuł przedstawia wyzwania przed którymi stali partnerzy transakcji. Opisuje także metodologię i narzędzia wykorzystywane do zarządzania procesem integracji.

Niniejszy artykuł stanowi część większych badań nad zagadnieniem dotyczącym zarządzania fazą integracji potransakcyjnej w ramach projektów M&A.

4.1. Transgraniczne fuzje i przejęcia w ujęciu literatury przedmiotu

Transgraniczne fuzje i przejęcia (ang. *cross border* M&A) stanowią jeden z fundamentalnych mechanizmów globalizacji przemysłowej. Wielu uczestników rynku upatruje w modelu *cross border* M&A relatywnie szybki oraz skuteczny sposób na ekspansję na nowe rynki i wprowadzanie nowych technologii, *know-how* i lepszych technik zarządzania. Główną zaletą połączenia transgranicznego jest to, że zapewnia dostęp do rynku zagranicznego, podczas gdy połączenie krajowe zmniejszają presję konkurencyjną na rynku krajowym [Meyer i in., 2017]. Ogólnym efektem transgranicznych fuzji i przejęć jest zazwyczaj reorganizacja aktywów przemysłowych i struktur produkcyjnych w skali globalnej.

Transgraniczne fuzje i przejęcia ułatwiają międzynarodowy przepływ kapitału, towarów, usług, technologii oraz integrację podmiotów powiązanych z globalnymi łańcuchami wartości [Kot i Dragon, 2015, s.11].

Grimpe i Hussinger wskazują, że dzięki realizacji cross border M&A formy mogą pozyskać istniejącą sieć dystrybucji i skorzystać z wiedzy lokalnych partnerów na temat różnych kultur i krajowych warunków rynkowych [2008].

Teerikangas i Satu [2006, s. 3] zaadresowali tezę dotyczącą braku wystarczającego teoretycznego zrozumienia złożoności projektów fuzji i przejęć. Obawy te są szczególnie istotne dla transgranicznych akwizycji, które ze względu na obecność różnych kontekstów i specyfik krajowych uważa się za trudniejsze niż krajowe. Według tych badaczy zaskakujący jest brak dostatecznej liczby badań jakościowych dotyczących przejęć transgranicznych.

Pomimo ciągłego wzrostu liczby fuzji i przejęć identyfikacja czynników zwiększających szansę powodzenia tego typu przedsięwzięć dalej stanowi wyzwanie dla badaczy naukowych. Renneboog i Vansteenkiste [2019, s. 650-699] podtrzymują tezę, iż pomimo ogromnych ilości zasobów wydawanych na projekty M&A oraz dużej ilości badań akademickich badających wyniki firm w trakcie i po połączeniu, czynniki decydujące o ostatecznym sukcesie transakcji wciąż nie są dobrze zrozumiane.

Bodner i Capron [2018, s. 1] podkreślają natomiast istotną rolę integracji potransakcyjnej w powodzeniu projektów M&A, stwierdzając, że bez integracji w celu wygenerowania nowych zasobów nabywca prawie zawsze przepłaca poniesioną cenę realizacji połączenia dwóch podmiotów, które wówczas funkcjonują jako odrębne byty dające efekt porównywalny do pasywnej inwestycji na giełdzie.

Zważywszy na mnogość i zróżnicowanie przeszkód jakie zazwyczaj napotykają osoby odpowiedzialne za PMI, w tym m.in. przeszkody związane z trudnościami w uchwyceniu synergii, zakłóceń po stronie klientów, konieczności wdrożenia integracji strukturalnej, trudności w utrzymania pracowników, utraty tożsamość lub niezależności, traumy emocjonalnej związanej z utratą statusu i wyzwań związane z nauką w literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji PMI [Graebner, 2016, s. 1-32].

Istotny wkład do literatury przedmiotu w zakresie zarządzania PMI wnieśli Kengelbach, Klemmer, Schwetzler i Sperling [2012, s. 24], którzy korzystając z globalnej próby 26444 transakcji fuzji i przejęć podjęli się empirycznego badania głównych czynników decydujących o wydajności fuzji i przejęć, koncentrując się na korzyściach płynących z uczenia się organizacji oraz szkodliwości problemów związanych z PMI. Wskazują oni, że problemy z integracją po połączeniu odgrywają główną rolę w ocenie możliwości podjęcia transakcji, sugerując, że zdolność organizacji do integracji jest kluczowym czynnikiem ograniczającym. Powyższa konkluzja znalazła także odzwierciedlenie w case study dotyczącym transgranicznej integracji potransakcyjnej, która strukturyzowana była wychodząc od perspektywy integracji tj. wychodząc od zdefiniowania celów zintegrowanego podmiotu po przeprowadzeniu transakcji M&A.

Puranam, Singh, Chaudhuri [2009, s. 313–328] wskazują, że aby móc czerpać korzyści z połączenia i rozwinąć bazę zasobów, łączące się firmy muszą zdefiniować odpowiednią strukturę, która wiąże się z trudnymi wyborami. Sam wybór struktury organizacyjnej może być wyzwaniem dla nabywcy, ponieważ musi optymalnie zrównoważyć potrzebę autonomii często wymaganej przez spółkę przejmowaną z potrzebą integracji, aby czerpać korzyści ekonomiczne.

Teerikangas i Satu [2006, s. 3] w projekcie badawczym skoncentrowanym na dynamice integracji przejęć transgranicznych opartym na obszernym materiale jakościowym dotyczącym łącznie 166 wywiadów ze 141 rozmówcami w ośmiu przejęciach transgranicznych we Francji, Danii, Niemczech, USA, Wielkiej Brytanii i Finlandii podkreślają istotną wagę interdyscyplinarnego podejścia do integracji uwzględniającą czynniki takie jak: podstawy pierwszego rzędu, behawioralne, motywacyjne, emocjonalne, kulturowe i strukturalne. Badacze wprowadzają także pojęcie „cichych sił" w celu określenia tych czynników integracyjnych, które rzadko biorą pod uwagę menedżerowie zaangażowani w akwizycje, a równocześnie mają one silne przełożenie na powodzenie transgranicznego PMI. Wg. badaczy najczęściej błędnie pomijalne są czynniki motywacyjne, emocjonalne i kulturowe kosztem czynników finansowych, strategicznych i strukturalnych, do których przykłada się nieproporcjonalnie większą wagę. Ponadto, Teerikangas i Satu (2006, s. 313) wskazują, że zarządzanie wielokulturowością jest jednym

z największych wyzwań transgranicznego PMI i jednocześnie jedną z największych szans na uzyskanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej poprzez zwiększenie międzynarodowego zasięgu.

Raport pt.: „*A Comprehensive Guide to Cross-Border M&A*" wskazuje, że powodzenie transgranicznej transakcji M&A zależy od tego, jak dobrze integrują się pracownicy po połączeniu, tym samym komunikacja i konsultacje z pracownikami to kluczowe aktywności PMI. Pracownicy przenoszący się z większych organizacji do mniejszych mogą szczególnie czuć się narażeni, gdy przenoszą się do organizacji z niedopracowanymi zasadami, procesami i zarządzaniem. Dodatkowo, jeśli spółka przejmująca nie dopasuje świadczeń pracowniczych w takim zakresie, w jakim jest to możliwe, nabywca ten może być postrzegany jako cięcie kosztów kosztem przeniesionych pracowników, co prowadzi do niezadowolonych pracowników i być może sporu sądowego. Dlatego, aby ułatwić to przejście i promować zaangażowanie pracowników, ważne jest, aby pracownicy przechodzący byli świadomi wysiłków pracodawcy, aby uzyskać dla nich najlepsze możliwe warunki pracy [Vistra, 2021, s. 12].

Badania naukowe reakcji pracowników spółki przejmowanej i przejmującej w ramach fazy integracji potransakcyjnej na przykładzie integracji Volvo Construction Equipment z działem sprzętu budowlanego firmy Samsung Heavy Industry podkreślają wagę predykcji dopasowana kulturowego organizacji jeszcze przed rozpoczęciem fazy PMI, jednocześnie wskazując, że analiza kultury organizacyjnej pozwala prawidłowo przewidzieć, jakie problemy kulturowo zależne mogą wystąpić podczas procesów integracji po przejęciu [Lee, Kim, Park, 2015].

Zarządzanie emocjami pracowników jako ważny element crodd border PMI adresuje szereg opracowań. Zahoor, Khan i Sinkovics przeprowadzili szeroką analizę literatury przedmiotu spośród 78 artykułów opublikowanych w 40 wiodących czasopismach z 14 dyscyplin potwierdzają, że emocje pracowników, zarówno pozytywne, jak i negatywne, mają wpływ na przebieg cross border M&A [Zahoor et. al., 2022].

Liczne opracowania dotyczące kontekstu emocjonalnego w projektach cross border wg. opinii Child, Karmowska i Shenkar, wiedza w zakresie zarządzania emocjami transgranicznych fuzji i przejęć jest nadal ograniczona [Child, Karmowska, Shenkar, 2022].

Antila podkreśla natomiast konieczność odgrywania bardziej strategicznej roli w swoich organizacjach realizujących projekty cross border M&A ze względu na duże wyzwanie jakim jest zarządzanie ludźmi w tego typu projektach. Ponadto, wg. Antali badaczka zaskakujące jest, jak niewiele wiadomo na temat roli i działań menedżerów HR w tych procesach [2008, s. 999].

Zhu i Huang wskazują, że zarządzanie międzykulturową integracją ma swoje własne zasady i wzorce, którymi należy się kierować podczas PMI. Podstawowe zasady zarządzania

międzykulturowością polegają na poszanowaniu i zrozumieniu kultur łączących się przed-siębiorstw, przywiązując wagę do komunikacji i wprowadzania zmian adaptacyjnych, gdyż ludzie są rdzeniem międzykulturowości, a sama kultura znajduje odzwierciedlenie w myśleniu i zachowaniu ludzi. Zhu i Huang adresują tezę, że kupujący powinien szanować kulturę przejmowanej firmy przy jednoczesnym podjęciu próby budowy nowej kultury połączonego podmiotu [Zhu, Huang, 2007, s. 4].

Zupełnie inne konkluzje wyciągnęli Oehmichen, Firk, Wolff i Haas wskazując, że doświadczenie Zarządu zwiększa możliwość tworzenie wartości w przejęciach transgranicznych [Oehmichen, Firk, Wolff, Haas, 2022].

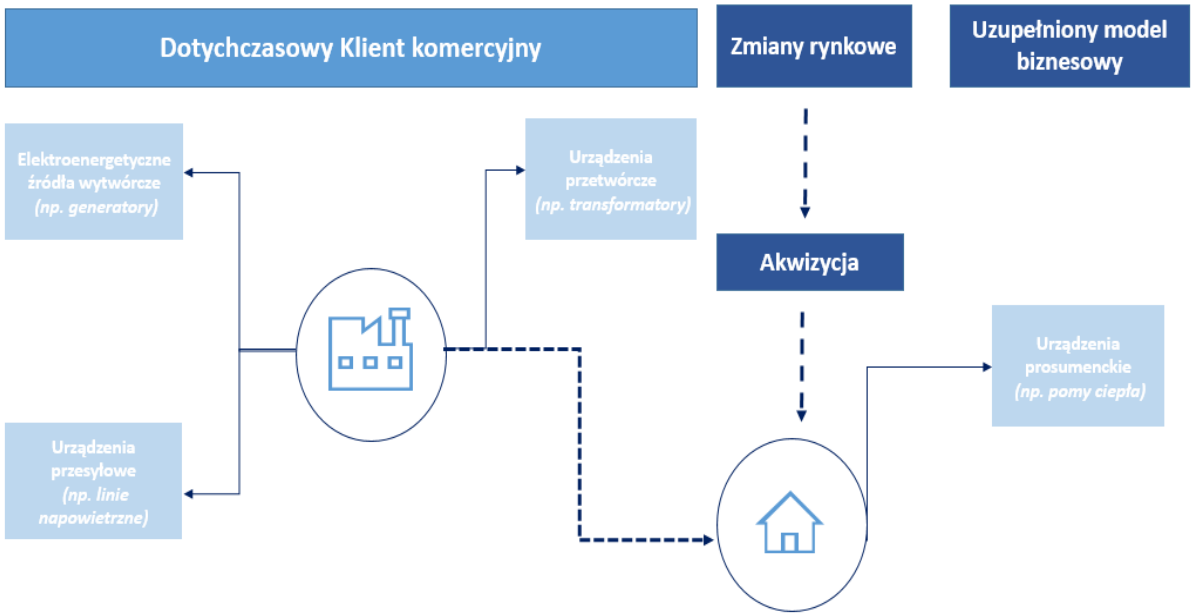
4.2. Projekt transakcji akwizycyjnej – *case study*

Przedmiot opisywanego w ramach artykułu *case study* projektu dotyczy budowy przez pionowo zintegrowaną grupę kapitałową posiadającą w strukturze swoich przychodów dominujący udział przychodów z tradycyjnych, przemysłowych obszarów nowej linii biznesowej adresującej wschodzący rynek elektroenergetycznych usług prosumenckich. Przed realizacją transakcji akwizycyjnej model biznesowy spółki przejmującej opierał się na produkcji wyrobów elektroenergetycznych, w tym w szczególności urządzeń wytwórczych i przetwórczych takich jak generatory, transformatory, prostowniki, przetworniki oraz przesyłowych typu linie napowietrzne, linie kablowe, szyny, rozdzielcze.

Decyzja o transformacji modelu biznesowego poprzez wejście w nowy segment elektroenergetycznych usług prosumenckich zobrazowana na Rysunku 1 podyktowana była zmianami otoczenia regulacyjnego. Polegała ona na zwiększeniu generacji elektrycznej w systemie elektroenergetycznym kraju w oparciu o tzw. prosumentów, czyli podmiotów, które jednocześnie zużywają i wytwarzają energię elektryczną, korzystając przy tym z Odnawialnych Źródeł Energii (OZE) jako źródeł wytwórczych. Zwiększenie atrakcyjności tego segmentu dla biznesu wiąże się z dwoma fundamentalnymi czynnikami rynkowymi:

1. Dedykowanymi rozwojowi tego sektora systemami wsparcia (np. Program Mój Prąd) zwiększającemu popyt konsumencki na prosumencie urządzenia elektroenergetyczne.
2. Istotnemu wzrostowi cen nośników energii przekładającemu się na wzrost kosztów zakupu energii elektrycznej (zwiększający popyt na panele fotowoltaiczne) oraz wzrost kosztów ogrzewania (zwiększający popyt konsumpcyjny na urządzenie grzewcze, w szczególności pompy ciepła oraz częściowo także panele fotowoltaiczne umożliwiające dostarczenie tańszej energii elektrycznej potrzebnej do napędzenia sprężarki w pompie ciepła).

Rysunek 1. Schemat transformacji modelu biznesowego w oparciu o transakcję M&A (identyfikacja potrzeby biznesowej)



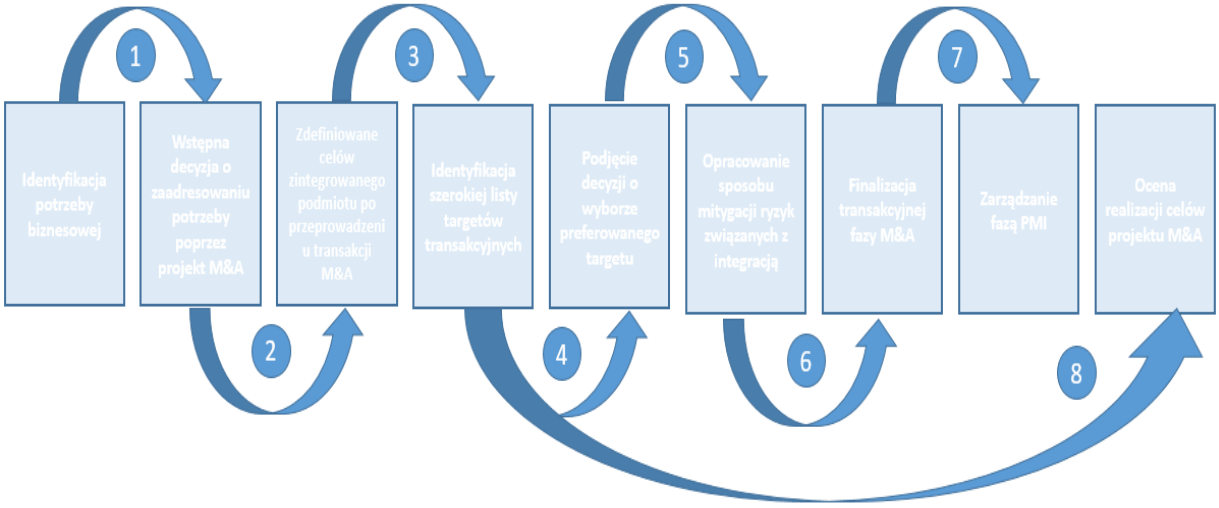
Źródło: Opracowanie własne

Przejmująca spółka zidentyfikowała nowy trend rynkowy polegający na zwiększeniu zaangażowania klienta końcowego będącego odbiorcą indywidulanym w produkcję nie tylko energii elektrycznej w oparciu o panele fotowoltaiczne, ale także energię cieplną zabezpieczając potrzeby związane z ogrzewaniem w oparciu o własne źródła typu pompy ciepła.

Uogólniony schemat przebiegu i zależności pomiędzy poszczególnymi etapami całego projektu M&A (ang. *door to door*) zobrazowany został na Rysunku 2. Cały projekt podzielić można na 9 wzajemnie powiązanych ze sobą bloków wychodzących od identyfikacji potrzeby biznesowej. Następnie potwierdzone zostało, że zaistniała potrzeba biznesowa zaadresowana zostanie poprzez realizację transakcji M&A. Wstępnie rozważany był alternatywny sposób tj. zbudowanie segmentu usług prosumenckich w sposób organiczny (ang. *green field*). Wariant ten został jednak odrzucony m.in. ze względu na zbyt duże bariery wejścia do tej gałęzi przemysłu wynikające z ograniczonego dostępu do technicznego know–how, trudności w zbudowaniu łańcuchów dostaw komponentów, których dostawy bazują na długoterminowych partnerstwach handlowych. Ponadto, przyjęte założenia kosztowe bazujące na ogólnodostępnych danych dotyczących mnożników transakcyjnych (EV/EBITDA) wykazywały, że budowa od początku nowego segmentu biznesu może być droższa i równocześnie umożliwić generowanie potencjalnych strumieni przychodów ze sprzedaży prosumenckich instalacji najwcześniej 4 lata po podjęciu kierunkowej decyzji biznesowej, co w sposób materialny przekładało się na

przewidywany poziom zwrotu z całej inwestycji i ryzyko pozostania w tle za konkurencją działającą w tym segmencie biznesu.

Rysunek 2. Schemat przebiegu opisywanego projektu w formule *cross border* M&A

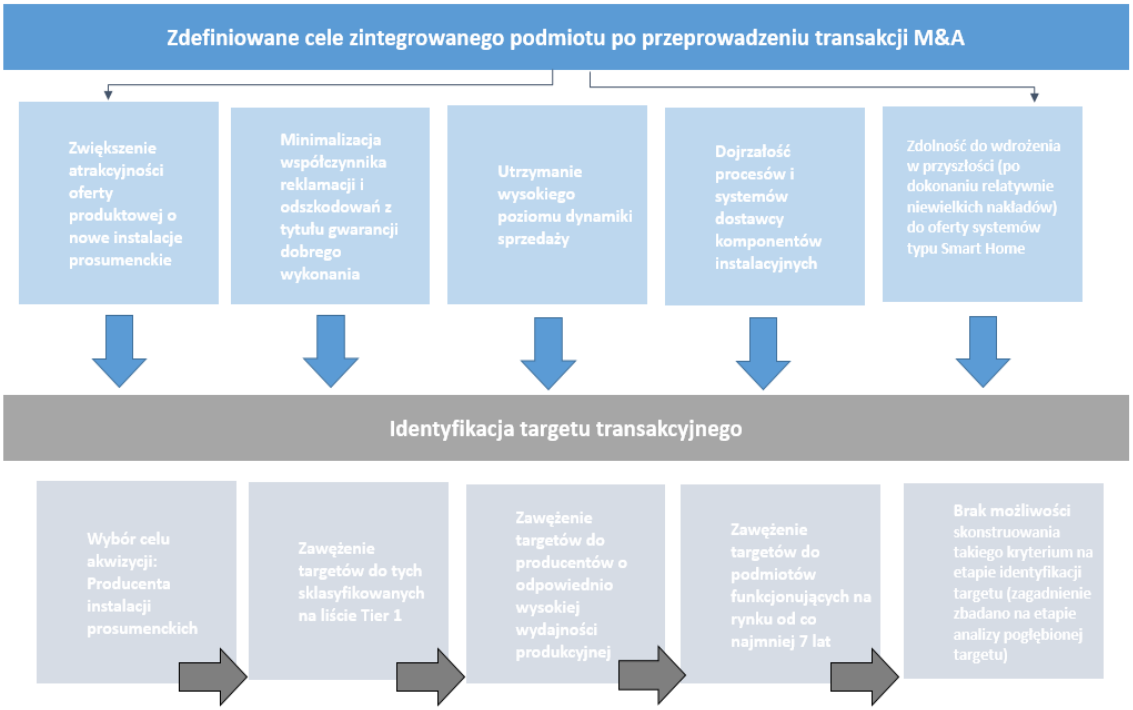


Źródło: Opracowanie własne.

Fundamentalnie istotne z punktu widzenia realizacji całego przedsięwzięcia, tym samym warte podkreślenia jest to, że dalsza struktura kolejnych etapów transakcji M&A zdeterminowana była szczegółowymi założeniami dotyczącymi integracji potransakcyjnej (realizacja projektu z tzw. „perspektywy integracyjnej"), w której ujęte zostały kluczowe cele integracji zdefiniowane przez osoby decyzyjne po stronie spółki przejmującej. Ogólne zdefiniowanie celów integracyjnych stanowi jeden z najważniejszych etapów w ramach nie tylko fazy PMI, ale patrząc szerzej całej transakcji M&A, szczególnie jeśli jest ona realizowana w formule *cross border,* gdzie liczba potencjalnych targetów akwizycyjnych jest wielokrotnie większa, niż w krajowych projektach M&A. Zastosowanie pryncypiów inżynierii wstecznej przy wyborze targetu akwizycyjnego, poprzez zdefiniowanie na samym początku (na etapie preselekcji) celów integracji ma dwie fundamentalne zalety: (i) umożliwia precyzyjne zdefiniowanie pożądanej struktury organizacyjnej unikając tzw. „błądzenia transakcyjnego" polegającego na dopasowaniu organizacji do targetu akwizycyjnego, a nie targetu akwizycyjnego do docelowej struktury organizacyjnej oraz (ii) umożliwia włączenie osób odpowiedzialnych za poprawne przeprowadzenie integracji potransakcyjnej do etapu wyboru targetu akwizycyjnego w celu dokładniejszej analizy ryzyk projektowych związanych z fazą integracji na wczesnym etapie. Ponadto, zdefiniowanie uzgodnionych z zespołem zajmującym się integracją celów PMI w naturalny sposób można skonwertować na KPI stawiane tym osobom po akwizycji wybranego targetu.

Wychodząc od zdefiniowanych celów zintegrowanego podmiotu po przeprowadzeniu transakcji M&A Zespół transakcyjny opracował listę potencjalnych targetów akwizycyjnych mogących spełnić zdefiniowane cele zintegrowanego podmiotu (patrz: Rys. 3).

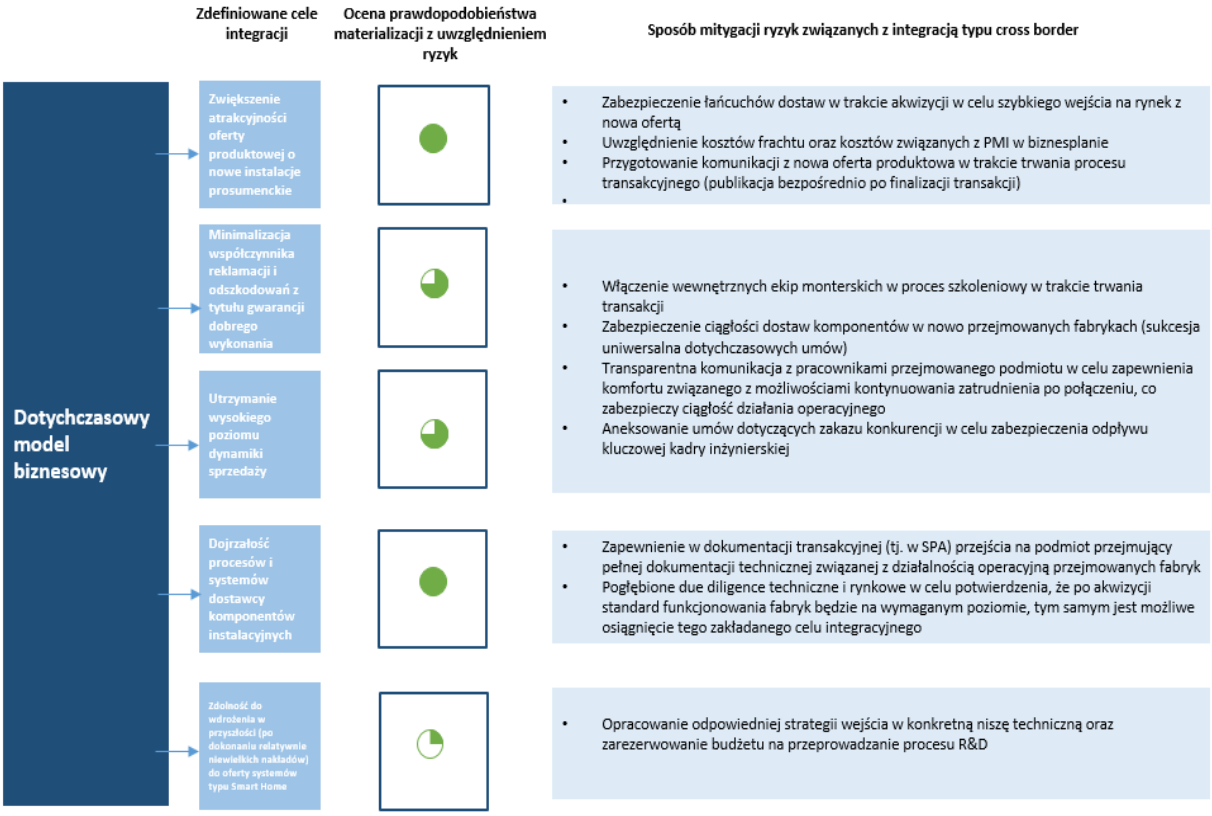
Rysunek 3. Schemat procesu wybory targetu akwizycyjnego wychodzący od perspektywy integracji



Źródło: Opracowanie własne.

W odniesieniu do opisywanego *case study* określone warunki brzegowe mogły spełniać głównie podmioty zlokalizowane w Azji ze względu na silną koncentrację gałęzi przemysłu prosumenckiego w tej części świata. Przesądziło to o realizacji transakcji w formule *cross border*. Następnie nawiązany został kontakt z wytypowanymi podmiotami, z których cztery podmioty (po uzyskaniu wewnętrznych zgód korporacyjnych) wyraziły akceptację poddania się badaniom due diligence prawnego, finansowego, technicznego oraz komercyjnego ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy integracyjnej (Rysunek 4) w celu przedstawienia wstępnej, niewiążącej oferty nabycia („NBO"). Istotnym celem prowadzonych badań do narzuconym przez Kupującego Doradcom była identyfikacja specyficznych ryzyk z danego obszaru związanych z możliwością osiągnięcia zakładanych i zdefiniowanych wcześniej celów integracji potransakcyjnej. Ponadto, głównym kryterium wyboru podmiotu, któremu zaproponowane zostało NBO była możliwość pełnego pokrycia zdefiniowanych ryzyk związanych z integracją sprecyzowanymi sposobami ich mitygacji.

Rysunek 4. Schemat strukturyzacji badań due diligence ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy integracyjnej.

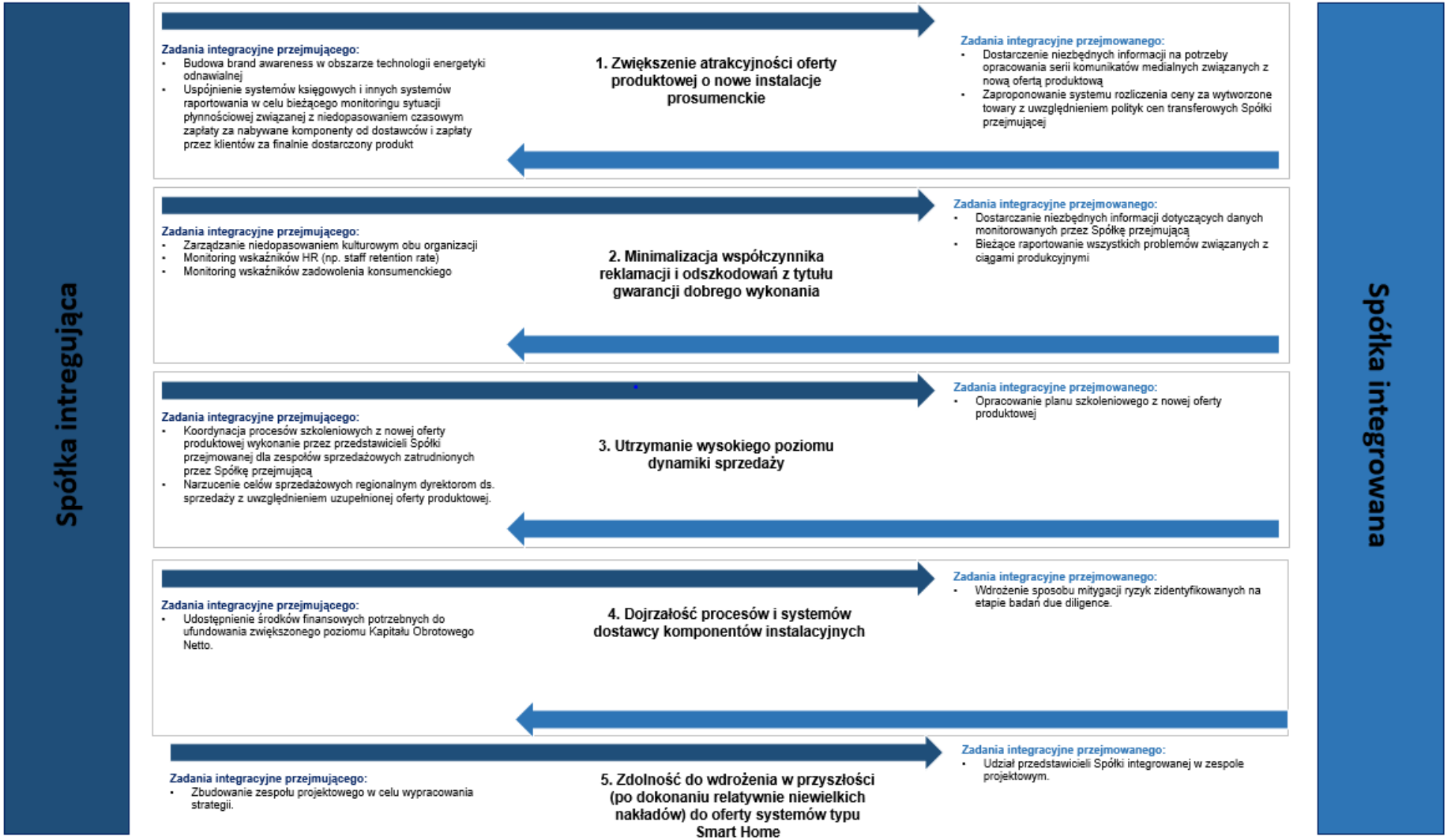


Źródło: Opracowanie własne.

Po zaakceptowaniu oferty przez target akwizycyjny projekt znalazł się w fazie negocjacji dokumentacji transakcyjnej trwającej około 11 miesięcy. Czas ten został spożytkowany przez Zespół integracyjny na jeszcze lepsze poznanie nabywanego pomiotu oraz dopracowanie planu integracyjnego ze szczególnym uwzględnieniem sposobu mitygacji ryzyk integracyjnych, a przez zespół negocjacyjny na zabezpieczeniu od strony prawnej mitygantów ryzyk, w tym także ryzyk związanych z powodzeniem zakładanych planów integracyjnych (przełożonej na *Share Purchase Agreement*).

Po zawarciu transakcji, spełnieniu wszystkich warunków zawieszających i zapłaty ceny za nabyte udziały przez Sprzedającego zespół dedykowany zarządzaniu fazą integracji potransakcyjnej rozpoczął wdrożenie zbioru zadań zdefiniowanych na wcześniejszych etapach, które mają na celu materializację zakładanych synergii pomiędzy łączącymi się podmiotami (Rysunek 5).

Rys. 5 Schemat kluczowych zadań w ramach cross border PMI



Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie i wnioski

Realizacja fuzji i przejęć w formule *cross border* stanowi dla przedsiębiorstw krajowych niezwykłą szansę na zyskanie szeregu przewag konkurencyjnych niedostępnych na drodze wdrażania akwizycji krajowych lub organicznego rozwoju. Od wieli lat uwidoczniony jest rynkowy trend budowy wartości przedsiębiorstw o różnej wielkości i skali działalności poprzez akwizycję podmiotów w ramach zglobalizowanych łańcuchów wartości. Autorzy artykułu stawiają tezę, iż nieuczestniczenie w projektach *cross border* M&A przez przedsiębiorstwa, które identyfikują, że nie występuje potencjał do akwizycji wśród przedsiębiorstw krajowych stanowi dla tych podmiotów czynniki limitujący rozwój i w dłuższym horyzoncie może przyczynić się do tzw. pozostania w tyle za konkurentami rynkowymi.

Równocześnie projekty fuzji i przejęć są projektami obarczonymi bardzo dużym ryzykiem niepowodzenia. Raporty doradców rynkowych wskazują, że statystycznie mniej niż cztery transakcje M&A na dziesięć ocenia się jako udane. Dodatkowe trudności wynikają z innej kultury organizacyjnej, różnego otoczenia formalno-prawnego oraz nierzadko innych uwarunkowań biznesowych jakie charakteryzują projekty *cross border* M&A. Jeszcze mocniej zwiększają one prawdopodobieństwo niepowodzenia.

Potencjalnie istotna rola projektów cross border w rozwoju firm przy jednoczesnym dużym ryzyku popełnienia błędu może być zmitygowana dzięki działalności naukowej ukierunkowanej na zgłębienie najistotniejszej fazy całego projektu M&A jakim jest faza integracji potransakcyjnej. Faza PMI opisana została w literaturze przedmiotu przez szereg badaczy, przy czym ze względu na interdyscyplinarność i unikatowość działań związanych z integracją potransakcyjną nie powstał jeden uniwersalny dekalog zawierający wyznaczniki poprawnego zarządzania tym etapem projektów M&A. Równocześnie istnieje duży potencjał do dalszych badań zarządzania fazą PMI mogący mieć realne przełożenie na kolejne transakcje, które będą realizowane w przyszłości przez przedsiębiorstwa.

Wnioski pozyskane z opisanego przypadku zrealizowanej integracji sugerują, że skuteczne zarządzanie fazą integracji w ramach projektu *cross border* opiera się na zdefiniowaniu celów zintegrowanego podmiotu po przeprowadzeniu transakcji M&A jeszcze przed wyborem docelowego targetu inwestycyjnego. Podejście bazujące na zdefiniowaniu na etapie preselekcji celów integracji umożliwia uniknięcie błądzenia transakcyjnego polegającego na dopasowaniu organizacji do targetu akwizycyjnego, a nie targetu akwizycyjnego do docelowej struktury organizacyjnej. Daje także lepsze fundamenty pod opracowanie zakresu badań *due diligence* przed dokonaniem akwizycji, umożliwia lepsze strukturyzowanie całej transakcji M&A oraz

daje lepsze podstawy do monitoringu fazy PMI. Powyższa konkluzja z przeanalizowanego *case study cross border* PMI potwierdza tezę opisaną w literaturze przedmiotu na podstawie analizy 26 444 transakcji fuzji i przejęć pt.: „*An Anatomy of Serial Acquirers, M&A Learning, and the Role of Post-Merger Integration*", iż zdolność organizacji do integracji jest kluczowym czynnikiem ograniczającym powodzenie projektów M&A. Tym samym, w ujęciu praktycznym konieczne jest przeanalizowanie potencjalnego targetu inwestycyjnego z perspektywy możliwości realizacji zakładanych celów PMI [Kengelbach et. al., 2012, s. 24].

Dodatkowo, przeanalizowane *case study* nasuwa wnioski, iż zarządzanie *cross border* M&A polega w dużej mierze na aspekcie ludzkim, w szczególności na pracy nad dopasowaniem kulturowym obu organizacji po połączeniu, efektywnej komunikacji poszczególnych zespołów w celu budowy nowej oferty produktowej oraz efektywnemu monitoringowi powstawania tzw. „wąskich gardeł" w kluczowych łańcuchach dostaw po połączeniu.

Kolejny wniosek potwierdza, iż transformowanie sektora energetycznego w kierunku rozproszonej energetyki odnawialnej stwarza duże możliwości dla krajowych przedsiębiorstw i jest związane z budową nowych, komplementarnych segmentów biznesowych. Jednakże, ze względu na zlokalizowanie większości jednostek produkcyjnych w rejonie Azji, podmioty zamierzające pełniej skorzystać z tych możliwości mogą budować partnerstwa handlowe i importować komponenty instalacyjne tracąc część marży produkcyjnej albo rozwijać nowy segment biznesu w oparciu o *cross border* M&A.

Artykuł stanowi wstęp do dalszych, pogłębionych badań prowadzonych przez Autorów a dotyczących zarządzania fazą integracji potransakcyjnej.

Bibliografia

Antila, E., M., 2006, *The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study,* The International Journal of Human Resource Management, 17(6), 999-1020.

Bodner, J., Capron, L., 2018, *Post-merger integration,* Journal of Organization Design, 7(3).

Child, J., Karmowska, J., Shenkar, O., 2022, *The role of context in SME internationalization – a review,* Journal of World Business, 57(1).

Vistra.com, *Comprehensive Guide to Cross-Border M&A,* https://www.vistra.com/sites/default/files/2020-09/Cross-border_M%26A_Playbook.pdf [Dostęp: 30.10.2020).

Graebner, M., E., Heimriks, K., H., Huy, Q., N., Vaara, E., 2016, *The process of post-merger integration: a review and agenda for future research,* Acad Manag Annals, 11(1), 1-32.

Grimpe, C., Hussinger, K., 2008, *Market and Technology Access through Firm Acquisitions: Beyond One Size Fits All. ZEW Discussion Papers*, Leibniz Centre for European Economic Research, 37(8), 1-36.

Kengelbach, J., Keienburg, G., Degen, D., Söllner, T., Gell, J., Sievers, S., 2021, *The 2021 M&A Report: Mastering the Art of Breaking Up*, The Boston Consulting Group, s. 27.

Kengelbach,, J., Klemmer, D., C., Schwetzler, B., Sperling, M., O., 2012, *An Anatomy of Serial Acquirers, M&A Learning, and the Role of Post-Merger Integratio,* The Boston Consulting Group & Leipzig Graduate School of Management.

Kot, S., Dragon, P., 2015, *Business Risk Management in International Corporation*, Procedia Economics and Finance, 27(2), 102-108.

Lee, S., J., Kim, J., Park, B., 2015, *Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung,* International Business Review, (24)4, 580-593.

McKinsey & Company, 2010, *Perspectives on merger integration.*

Meyer, D., F., Masehla, T., M., Kot, S., 2017, *The relationship between economic growth and economic development: A regional assessment in South Africa,* Journal of Advanced Research in Law and Economics, 8(4), 21-39.

Navigator Capital & FORDATA, 2022, *M&A Index Poland I kwartał 2022,* https://navigatorcapital.pl/wp-content/uploads/2022/04/Report-MnAIndexPoland-1Q2022-PL-1.pdf [Dostęp: 31.10.2022].

Oehmichen, J., Firk, S., Wolff, M., Haas, V., 2022, *Board experience and value creation in cross-border acquisitions: The role of acquirer and target country institutions*, International Business Review, (31)4.

Puranam, P., Singh, H., Chaudhuri, S., 2009, *Integrating acquired capabilities: when structural integration is (un)necessary*, Organization Science, 20(2), 313-328.

Renneboog, L., Vansteenkiste, C., 2019, *Failure and success in mergers and acquisitions*, Journal of Corporate Finance, 58(4), 650-699.

Rouse, T., Frame, T., 2011, *Bain Company, The 10 steps to successful M&A integration,* https://www.bain.com/insights/10-steps-to-successful-ma-integration/ [Dostęp: 15.07.2022].

Teerikangas, I., Satu, O., 2006, *Silent Forces in Cross-Border Acquisitions – An Integrative Perspective on Post – Acquisition Integration*, Helsinki University of Technology, Helsinki.

Teerikangas, I., Satu, O., Véry, P., 2006, *The Culture-Performance Relationship in Mergers and Acquisitions: From Yes/No to How*, British Management Journal, 17(1), 31-48.

The Boston Consulting Group, 2021, *Successful Merger Integration. How BCG Helps Maximize the Value from a Deal.*

Zahoor, N., Khan, Z., Sinkovics, RR., 2022, *The Role of Emotions in Cross-Border Mergers & Acquisitions: A Systematic Review of the Inter-Disciplinary Literature and Future Research Agenda,* Journal of International Management, 28(4).

Zhu, Z., Huang, H., 2007, *The Cultural Integration in the Process of Cross-border Mergers and Acquisitions. China's Research Center for Economic Transition*, International Management Review, 3(2), 1-5.

Informacja o Autorach

Prof. UEK dr hab. Janusz Nesterak Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Mgr inż. Damian Majkowski Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Rabeb Ben-Abdallah, Mohamed Dawood Shamout, Muhammad Alshurideh

5. Model strategii rozwoju biznesu – wykorzystanie analizy EFE, IFE i IE w zaawansowanej technologicznie przedsiębiorstwa: Badanie empiryczne

Business development strategy model – using EFE, IFE and IE analysis in a high-tech company: An empirical study

Streszczenie

W badaniu zidentyfikowano kluczowe czynniki organizacyjne i środowiskowe wpływające na proces formułowania strategii. Działania w zakresie planowania strategicznego z wykorzystaniem analizy macierzowej zostały zastosowane jako strategiczne narzędzie oceny czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na badaną firmę. Zebrano dane i uzyskano 16 kluczowych czynników zewnętrznych i 15 kluczowych czynników wewnętrznych, które włączono do analizy. Czynniki te sklasyfikowano i zestawiono w czynniki SWOT, a następnie wykorzystano do opracowania macierzy oceny czynników zewnętrznych (EFE) i oceny czynników wewnętrznych (IFE). Następnie wykorzystano macierz Wewnętrzno-Zewnętrzną (IE), aby skonsolidować w jednym modelu aktualną pozycję oddziałów w formułowaniu strategii biznesowej na bardziej kompleksowym poziomie. Wyniki pokazują, że badana firma powinna skupić się na strategiach intensywnych i agresywnych.

Słowa kluczowe: formułowanie strategii, analiza macierzowa, czynniki zewnętrzne, czynniki wewnętrzne, planowanie strategiczne.

Abstract

This study has identified the key organizational and environmental factors affecting the strategy formulation process. Strategic planning activities using a matrix analysis were applied as a strategic tool to assess the internal and external factors affecting our company. Data was collected and produced 16 key external factors and 15 key internal factors which were included for analysis. These factors were categorized and compiled into SWOT factors and used to

develop External Factor Evaluation (EFE) and Internal Factor Evaluation (IFE) matrices. An Internal-External (IE) matrix was then used to consolidate in one model the current position of the divisions in formulating the business strategy at a more comprehensive level. Results show that our company should focus on the intensive and aggressive strategies.

Keywords: strategy formulation, matrix analysis, external factors, internal factors, strategic planning.

Wstęp

Efekt globalnego rozwoju branży technologii informatycznych w ostatnich dziesięcioleciach znajduje odzwierciedlenie w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, wykazują głębokie zaangażowanie w rozwój dziedziny informacji i technologii, stale podejmując działania w tym celu [Aburayya i in., 2020; Al Khayyal i in., 2020; Alketbi i in., 2020; AlMehrzi i in., 2020; Bettayeb i in., 2020; Al-Hamad i in., 2021; Joghee i in., 2021; Leo i in., 2021; Nuseir i in., 2021].

Celem artykułu jest zbadanie tego głównego trendu. Wybraliśmy firmę IT (XYZ), która dostarcza dostosowane do indywidualnych potrzeb rozwiązania, które aspirują do zmiany życia, obejmującej zarówno rozwój, jak i różnorodność. Firma znana jest z dostarczania rozwiązań informatycznych dla sektora publicznego i prywatnego. Specjalizuje się w tworzeniu oprogramowania i pomaga organizacjom stworzyć własny biznes E-commerce i obniżyć koszty. Firmy informatyczne zajmują ważne miejsce w programie rozwoju gospodarczego Zjednoczonych Emiratów Arabskich, którego celem jest wspieranie przyjmowania inteligentniejszych poziomów produktywności we wszystkich segmentach gospodarki [AlJarrah i in., 2012; Al-Gasaymeh i in., 2015 i 2020; Alshehhi i in., 2020; Assad i Alshurideh, 2020ab; Al Batayneh i in., 2021; Yousuf i in., 2021; Alshamsi i in., 2021]. Z danych *Dubai Chamber of Commerce* wynika, że sprzedaż usług IT w Zjednoczonych Emiratach Arabskich osiągnęła w 2018 roku rekordową kwotę 11,4 miliarda AED. W tej skali podmioty biznesowe dążą do agresywnej konkurencji i przyczyniają się do poprawy swojej efektywności na rynku. Przy tak szybkim rozwoju sformułowanie strategii firmy z branży zaawansowanych technologii jest ważne, jeśli nie niezbędne, aby odnieść sukces w długoterminowym rozwoju.

Celem artykułu jest zbadanie otoczenia organizacyjnego z wykorzystaniem działań związanych z planowaniem strategicznym. Aby opracować odpowiednią strategię, konieczne jest zastosowanie odpowiedniego narzędzia strategii analitycznej, które pozwoli na analizę sytuacji

przedsiębiorstwa, ukierunkowanie kadry kierowniczej w ustalaniu priorytetów i celów oraz alokację zasobów w celu zwiększenia efektywności operacyjnej. Analiza macierzowa z wykorzystaniem oceny czynników wewnętrznych (IFE) i oceny czynników zewnętrznych (EFE) jest powszechnie akceptowanym instrumentem strategicznym służącym do analizy czynników organizacyjnych i środowiskowych wpływających na firmę oraz identyfikacji najwłaściwszej strategii [David, 2013]. Macierz InternalExternal (IE) służy następnie do analizy aktualnej pozycji podziałów w formułowaniu strategii na przyszłość [David, 2013; Budiono, 2017]. Wykazano, że model ten poprawia strategię biznesową na bardziej kompleksowym poziomie korporacyjnym [David, 2013]. Pokazuje parametry siły wewnętrznej i zewnętrznych czynników biznesowych stojących przed firmą. Celem tego badania jest zaplanowanie i sformułowanie strategii biznesowej dla wybranej przez nas firmy, w celu wsparcia firmy w kodyfikacji strategii przy użyciu skutecznych narzędzi, takich jak macierze EFE, IFE i IE.

Strategia Rozwoju Biznesu

Strategię definiuje się jako zbiór działań, które menedżerowie powinni wziąć pod uwagę przy formułowaniu i wdrażaniu decyzji interdyscyplinarnych, mających na celu osiągnięcie celów organizacji [Pearce i Robinson, 2013]. Plan strategiczny to proces organizacyjny polegający na ustaleniu strategii i kierunku podejmowania decyzji z wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa [Wang i in., 2011]. Wiele organizacji odnoszących sukcesy rozumie znaczenie określenia procesu planowania strategicznego, który pomaga im analizować sytuację w celu zwiększenia efektywności operacyjnej, kierować zarządem w ustalaniu priorytetów i celów biznesowych oraz alokować zasoby w celu zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Narzędzie to można wykorzystać do modyfikowania podejść w celu lepszego podejmowania decyzji i oceny postępów, pomagając firmie w proaktywnym rozwoju [Brews i Purohit, 2007; Altamony i in., 2012; Alshraideh i in., 2017; Ahmad i in., 2021 ; Alaali i in., 2021; Al-Dmour i in., 2021]. Mając na celu rozwój i utrzymanie strategicznego rozwoju biznesu, firmy powinny przeprowadzać wewnętrzną i zewnętrzną ocenę otoczenia, aby lepiej zrozumieć czynniki wpływające na ich decyzje strategiczne [Alamanda i in., 2019]. Ocena wewnętrzna jest definiowana jako obszerna ocena wewnętrznych mocnych i słabych stron uznawanych za czynniki kontrolowane przez firmę, obejmująca kulturę i strukturę organizacyjną, efektywność operacyjną i zasoby firmy. Ocena zewnętrzna to ocena szans i potencjalnych zagrożeń, które mogą pojawić się w otoczeniu zewnętrznym. Czynniki te mogą obejmować konkurencję, klientów, zmiany społeczne oraz nowe zasady i regulacje rządowe [Osita i in., 2014]. Analizując czynniki

zewnętrzne i wewnętrzne firmy oraz na podstawie regularnie zbieranych danych, zostaną opracowane trzy macierze (EFE, IFE i IE), które pozwolą jednoznacznie określić przewagi naszej firmy nad konkurencją oraz potencjalne zagrożenia [Dincer, 2004; Haryani i in., 2018]. Według Senthilkumara i in. [2014] zaletą uwzględnienia macierzy EFE i IFE jest umożliwienie przedsiębiorstwu określenia wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na biznes, lepszego zarządzania przedsiębiorstwem i zbudowania skutecznej strategii. Aby uświadomić sobie znaczenie działań związanych z planowaniem strategicznym, wybraliśmy firmę IT (XYZ), która zapewnia dostosowane do indywidualnych potrzeb rozwiązania zmieniające życie poprzez rozwój i różnorodność. XYZ jest dobrze znane z dostarczania rozwiązań IT dla sektora publicznego i prywatnego, specjalizując się w tworzeniu oprogramowania i pomaganiu organizacjom w tworzeniu własnego biznesu E-commerce i zmniejszyć koszty.

Metodologia

W badaniach wykorzystaliśmy podejście oparte na studium przypadku, zastosowane w konkretnym kontekście i korzystające z różnych źródeł danych. Zastosowaliśmy techniki ankietowe zaprojektowane w formie kwestionariuszy. Przeprowadziliśmy także szczegółowe wywiady z niektórymi kluczowymi informatorami w terenie. W badaniu wskazano do analizy 16 kluczowych czynników zewnętrznych i 15 kluczowych czynników wewnętrznych. Czynniki te sklasyfikowano i zestawiono w czynniki SWOT, a następnie wykorzystano do opracowania macierzy EFE i IFE [Haryani i in., 2018]. Do określenia skali zmiennych wykorzystano definicje zmiennych. Zgodnie z modelem Davida [2013] pomiary zmiennych zostały ocenione i uszeregowane w następujący sposób:

- Każdemu czynnikowi przypisano wagę współczynnika, aby odzwierciedlić jego względne znaczenie. Celem jest przypisanie największej wagi czynnikowi, który ma największy wpływ na organizację, od wyniku 0,0 (nieistotny) do wartości 1,0 (bardzo ważny). Suma tych współczynników powinna wynosić 1.
- Ocena ustalana jest po wypełnieniu ankiety, biorąc pod uwagę:

- Dla matrycy IFE: 1= główna słabość; 2= niewielka słabość 3= niewielka siła; 4 = główna siła.

- Dla EFE Matrix: ocena odzwierciedla reakcję firmy na czynniki zewnętrzne, gdzie 1= niska reakcja; 2 = średnia odpowiedź; 3= dobra odpowiedź i 4= wysoka odpowiedź.

Ostateczną wartość każdego czynnika uzyskuje się poprzez pomnożenie wartości wag i ocen. Całkowity wynik ważony uzyskuje się po przeliczeniu całkowitego wyniku końcowego dla każdego czynnika. Dane pierwotne uzyskano z odpowiedzi respondentów na pozycje zawarte w kwestionariuszu. Do określenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w odniesieniu do czynników wewnętrznych i zewnętrznych wykorzystano skalę Likerta poprzez określenie wyniku dla każdego pytania. Wykorzystaliśmy dane wtórne zebrane z artykułów indeksowanych w czasopismach, publikacjach naukowych i akademickich obejmujących teorię i praktykę zarządzania strategicznego. W analizie uwzględniono także oceny czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz macierz IE.

Wyniki i dyskusja

Matryca oceny czynników zewnętrznych (EFE)

Matryca ta identyfikuje kluczowe czynniki zewnętrzne zorganizowane w szanse i zagrożenia oraz reakcję firmy na nie. Firma może zareagować na te czynniki, stosując strategię defensywną lub ofensywną. Zaleca się wykorzystanie szans płynących z otoczenia zewnętrznego i ograniczenie do możliwie najniższego poziomu negatywnego wpływu potencjalnych zagrożeń [David, 2013]. Wyniki obliczeń macierzy EFE przedstawiono w Tabeli 1.

Table 1
EFE MATRIX

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
1. Partnerships with key industry players	0.09	4	0.36
2. UAE vision to support the 'greener image'	0.08	4	0.32
3. Bigger need for IT solutions	0.08	4	0.32
4. Introduction of new government technological strategies	0.07	3	0.21
5. New products development in the IT field	0.06	4	0.24
6. Adaptability to future needs	0.06	3	0.18
7. Demand for high tech has been growing with the corona virus lockdown	0.06	4	0.24
8. Fast moving environment to innovation	0.06	4	0.24
9. International expansion	0.04	3	0.12
Threats			
1. Security concerns (data security)	0.07	4	0.28
2. Dependance on specific customers	0.06	3	0.18
3. Increased research and development costs	0.06	4	0.24
4. New competitors are likely to enter the market	0.06	3	0.18
5. Regulatory environment changes	0.06	4	0.24
6. Competitors effort in terms of marketing	0.05	2	0.1
7. Competitor dynamics in the market	0.04	3	0.12
Total	**1.00**		**3.57**

Najwyższy możliwy do osiągnięcia wynik to 4,0, co oznacza, że firma silnie reaguje na czynniki zewnętrzne. Wynik kalkulacji EFE dla XYZ wynosi 3,57, co oznacza, że reakcja firmy na szanse i zagrożenia jest bardzo dobra. Inaczej mówiąc, nasza firma wykorzystuje pojawiające się szanse i minimalizuje skutki zagrożeń. Nasza firma dostrzega wielką szansę na współpracę z kluczowymi graczami w branży. Zagrożenia biznesowe w postaci potencjalnego wejścia nowych konkurentów zawsze będą się pojawiać, ale można to potraktować jako motywację dla przedsiębiorstwa do agresywnego konkurowania i tworzenia innowacji zgodnie z potrzebami rynku.

Matryca oceny czynników wewnętrznych (IFE)

Matryca IFE to analityczne narzędzie do formułowania strategii, pomagające ocenić wewnętrzne środowisko organizacji i kategoryzować czynniki według mocnych i słabych stron. Audyt wewnętrzny zidentyfikował 15 mocnych i słabych stron organizacji. Proponowaną

matrycę zbudowano na podstawie informacji uzyskanych z ankiet i wywiadów, a wyniki przedstawiono w Tabeli 2.

Table 2
IFE MATRIX

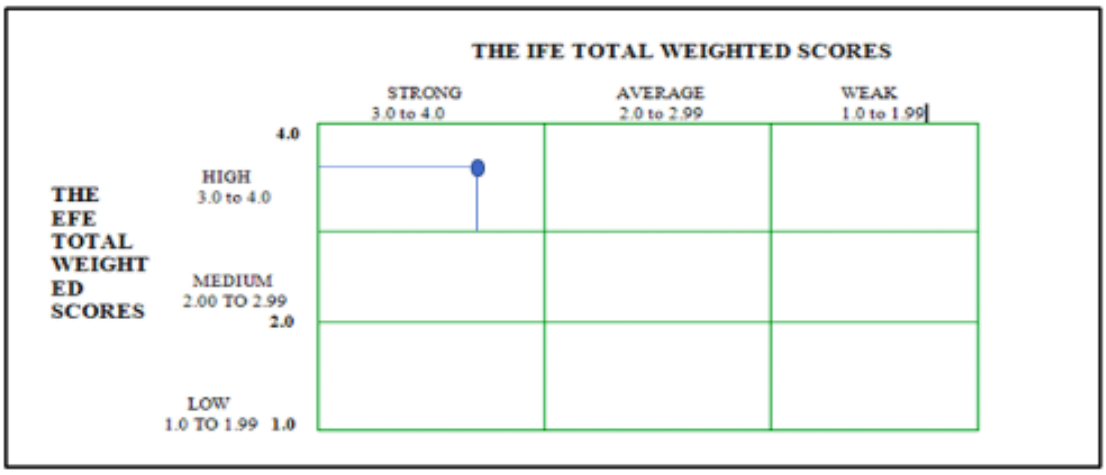
Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
1. Innovative and tailored solutions	0.09	4	0.36
2. Strong leadership position and branded name for the last 20 years	0.09	4	0.36
3. Massive customer base	0.08	4	0.32
4. Strong employee morale	0.08	4	0.32
5. Launching functional products- unique products	0.08	4	0.32
6. Efficiency in cost optimization	0.07	4	0.28
7. International standards	0.07	4	0.28
8. Effective handling of marketing demand	0.07	4	0.28
9. Solid values and company culture	0.05	3	0.15
Weaknesses			
1. Complex intellectual problems issues	0.07	2	0.14
2. Maintenance costs	0.06	2	0.12
3. Organizational transformation	0.06	2	0.12
4. High research and development cost	0.05	2	0.1
5. Difficulty of integration with some local software	0.04	2	0.08
6. Provisioning of systems and applications is slow sometimes	0.04	1	0.04
Total	**1**		**3.27**

Matryca IFE pomaga w zrozumieniu wewnętrznej pozycji firmy. Wartości mogą wahać się od najniższego wyniku 1,0 do najwyższego wyniku 4,0, ze średnią wynoszącą 2,5. Wartość poniżej 2,5 oznacza słabą pozycję wewnętrzną, natomiast wynik powyżej 2,5 oznacza silną pozycję wewnętrzną. Według tej matrycy obliczenie całkowitego ważonego wyniku daje średni wynik 3,27, co świadczy o bardzo dobrej pozycji wewnętrznej. Z analizy swoich mocnych stron wynika, że firma skutecznie wdraża większość mocnych stron. Wskazuje na to nacisk kładziony na innowacyjność i zaangażowanie zarówno na rzecz klientów, jak i pracowników. Potwierdzają to główne mocne strony ich międzynarodowych standardów, skuteczność w optymalizacji kosztów i skuteczna obsługa popytu marketingowego. Z drugiej strony większość słabości jest niewielka, z wyjątkiem W(6), który pokazuje powolne udostępnianie systemów i aplikacji.

Macierz wewnętrzna-zewnętrzna (IE)

Macierz IE to kompleksowy model stosowany do identyfikacji i analizy różnych działów organizacji pod względem przychodów i procentowego zysku w oparciu o łączne wyniki ocen czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Macierz ta składa się z dziewięciu komórek, które pokazują pozycję organizacji [David, 2013], klasyfikując całkowity ważony wynik IFE na jednej osi jako słaby, średni lub mocny, a wartość EFE jako niską, średnią lub wysoką na osi pionowej. Należy zauważyć, że przychody i zysk procentowy można uporządkować według wielkości znacznika podziału w macierzy [David, 2013]. Zgodnie z wynikami macierzy IFE i EFE wynoszącymi 3,27 i 3,57, macierz IE wygląda tak, jak pokazano na Rysunku 1.

Rysunek 1. IE MATRIX



Na podstawie Rysunku 1 nasza firma została umieszczona w pierwszym oddziale komórki 1, co pokazuje, że znajduje się w strategii wzrostu i budowania, co oznacza intensywne i agresywne strategie taktyczne. Na tym stanowisku zaleca się firmie śledzenie strategii penetracji rynku, rozwoju rynku lub rozwoju produktu. Sugerujemy również, z operacyjnego punktu widzenia, wdrożenie integracji wstecznej i integracji wyprzedzającej lub integracji poziomej. Penetracja rynku może być rozwijana w celu zwiększenia udziału w rynku dostosowanych usług świadczonych na obecnym rynku w ramach strategii działań marketingowych. W celu rozwoju rynku firma może wprowadzić swoje obecne rozwiązania IT na nowe obszary geograficzne w celu poszerzenia swojej działalności. Rozwój produktu może być również odpowiednią strategią zwiększania sprzedaży poprzez ulepszenie lub modyfikację obecnych usług.

Wniosek

Działalność przedsiębiorstwa w zakresie planowania strategicznego pozwala na określenie strategii i kierunku przy wykorzystaniu posiadanych zasobów. Pomagają analizować sytuację w zakresie zwiększania efektywności operacyjnej, udzielają wskazówek kierownictwu w ustalaniu priorytetów i celów firmy oraz alokacji zasobów w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej [Al Kurdi i in., 2021; AlSuwaidi i in., 2021; Kabrilyants i in. ., 2021; Obeidat i in., 2021; Odeh i in., 2021]. Planowanie strategiczne umożliwia także najwyższemu kierownictwu modyfikowanie podejść w celu lepszego podejmowania decyzji i oceny postępów, pomagając firmie w proaktywnym rozwoju. Aby sprawnie określić cele organizacyjne przeprowadziliśmy kilka analiz strategicznych: macierze EFE, IFE i IE. Matryca EFE pozwoliła ocenić reakcję firmy na stojące przed nią szanse i zagrożenia, która okazała się skuteczna, o czym świadczy łączny wynik ważony wynoszący 3,57. Niemniej jednak zauważyliśmy niewielką nieefektywność w reagowaniu na niektóre zagrożenia, takie jak działania marketingowe konkurencji i potencjalne wejście nowych konkurentów. Odpowiedzi te nie miały wpływu na całkowity ważony wynik, ponieważ nie są uważane za ważne czynniki. Matryca IFE pomaga w zrozumieniu sytuacji wewnętrznej firmy, gdyż podsumowuje informacje zebrane z analizy otoczenia wewnętrznego i wykorzystuje je w dalszych krokach. Po przeprowadzeniu analiz zewnętrznych i wewnętrznych doszliśmy do etapu dopasowywania, który uwzględnia zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Po zaprojektowaniu naszej macierzy IE stwierdziliśmy, że rozwój biznesu powinien koncentrować się na strategiach intensywnych i agresywnych, takich jak penetracja rynku, rozwój rynku i strategie rozwoju produktu, poprzez optymalizację mocnych stron firmy, czerpanie korzyści z szans i pokonywanie zagrożeń.

Conclusion

The strategic planning activities of the company allow determining the strategy and direction using their resources. They help to analyze the situation in increasing operational efficiency, guiding the management in setting the company's priorities and goals and allocating resources to achieve and maintain a competitive advantage [Al Kurdi et al., 2021; AlSuwaidi et al., 2021; Kabrilyants et al., 2021; Obeidat et al., 2021; Odeh et al., 2021]. Strategic planning also allows top management to modify approaches for better decision making and evaluating progress, helping the company to move forward proactively. In order to determine the organizational goals efficiently we conducted several strategical analyses: EFE, IFE and IE matrices.

The EFE matrix allowed us to assess the company's response towards its opportunities and threats, which proved to be effective as explained by the total weighted score of 3.57. Nevertheless, we noticed a minor inefficiency in responding to some threats, such as competitors' efforts in terms of marketing and the potential entry of new competitors. These responses did not affect the total weighted score since they are not considered as important factors. The IFE matrix helps in understanding the company's internal situation, as it summarizes the information collected from the analysis of the internal environment and uses it in further steps. After conducting the external and internal analyses, we reached the matching stage, which considers both internal and external factors. After designing our IE matrix, we found that the business development should focus on intensive and aggressive strategies, such as market penetration, market development, and product development strategies, by optimizing the company's strengths, taking benefits from the opportunities and overcoming the threats.

Bibliografia

Alamanda, D., T., Anggadwita, G., Raynaldi, M. and al., 2019, *Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case,* The Asian Journal of Technology Management, 12(1), 48-57, DOI: 10.12695/ajtm.2019.12.1.4.

Aburayya, A., Alshurideh, M., Al Marzouqi, A., Al Diabat, O., Alfarsi, A., Suson, R., Alzarouni, A., 2020a, *Critical success factors affecting the implementation of tqm in public hospitals: A case study in UAE Hospitals,* Systematic Reviews in Pharmacy, 11(10), 230-242.

Aburayya, A., Alshurideh, M., Al Marzouqi, A., Al Diabat, O., Alfarsi, A., Suson, R., Salloum, S., A., 2020b, *An empirical examination of the effect of TQM practices on hospital service quality: an assessment study in UAE hospitals,* Systematic Reviews in Pharmacy, 11(9), 347–362.

Ahmad, A., Alshurideh, M., T., Al Kurdi, B., H., Alzoubi, H., M., 2021a, *Digital Strategies: A Systematic Literature Review,* Springer, Cham: The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision.

Ahmad, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Aburayya, A., Hamadneh, S., 2021b, *Digital transformation metrics: a conceptual view,* Journal of management Information and Decision Sciences, 24(7), 1-18.

Alaali, N,. Al Marzouqi, A., Dahabreh, F., Mouzaek, E., Portal, R., & Salloum, S., 2021, *The impact of adopting corporate governance strategic performance in the tourism sector: a case study in the Kingdom of Bahrain.*

Al Batayneh, R., M., Taleb, N., Said, R., A., Alshurideh, M., T., Ghazal, T., M., Alzoubi, H., M., 2021, *IT Governance framework and smart services integration for future development of Dubai*

infrastructure utilizing AI and big data, its reflection on the citizens standard of living, Springer, Cham: The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision.

Al-Dmour, R., AlShaar, F., Al-Dmour, H., Masa'deh, R., Alshurideh, M., T., 2021, *The Effect of Service Recovery Justices Strategies on Online Customer Engagement via the Role of "Customer Satisfaction" During the Covid-19 Pandemic: An Empirical Study,* The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence, 334, 325.

Al-Hamad, M., Mbaidin, H., AlHamad, A., Alshurideh, M., Kurdi, B., Al-Hamad, N., 2021, *Investigating students' behavioral intention to use mobile learning in higher education in UAE during Coronavirus-19 pandemic,* International Journal of Data and Network Science, 5(3), 321-330.

Al-Gasaymeh, A., Almahadin, A., Alshurideh, M., Al-Zoubid, N., Alzoubi, H., 2020, *The role of economic freedom in economic growth: evidence from the MENA region,* International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13(10), 759-774.

Al-Gasaymeh, A., Kasem, J., Alshurideh, M., 2015, *Real exchange rate and purchasing power parity hypothesis: evidence from ADF unit root test,* International Research Journal of Finance and Economics, 14, 450-2887.

Al-Jarrah, I., Al-Zu'bi, M. F., Jaara, O., Alshurideh, M., 2012, *Evaluating the impact of financial development on economic growth in Jordan,* International Research Journal of Finance and Economics, 94, 123-139.

Al Khayyal, A., O., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Salloum, S., A., 2020, *Women empowerment in UAE: A systematic review. Springer,* Cham: International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics.

Alketbi, S., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., 2020, *The influence of service quality on customers' retention and loyalty in the UAE hotel sector with respect to the impact of customer' satisfaction, trust, and commitment: A qualitative study,* PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(4), 541-561.

Al Kurdi, B., Elrehail, H., Alzoubi, H., Alshurideh, M., Al-Adaila, R., 2021, *The interplay among hrm practices, job satisfaction and intention to leave: An empirical investigation,* Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 24(1S), 1-14.

AlMehrzi, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., 2020, *Investigation of the key internal factors influencing knowledge management, employment, and organisational performance: a qualitative study of the UAE hospitality sector,* International Journal of Innovation, Creativity and Change, 14(1), 1369-1394.

AlShamsi, M., Salloum, S.A., Alshurideh, M., Abdallah, S., 2021, *Artificial intelligence and blockchain for transparency in governance*, Springer, Cham: Artificial Intelligence for Sustainable Development: Theory, Practice and Future Applications.

Alshehhi, H., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Salloum, S., A., 2020*, The impact of ethical leadership on employees performance: A systematic review*, Springer, Cham: International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics.

Alshraideh, A., Al-Lozi, M., Alshurideh, M., 2017, *The impact of training strategy on organizational loyalty via the mediating variables of organizational satisfaction and organizational performance: An empirical study on Jordanian agricultural credit corporation staff,* Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6(2), 383-394.

Alsuwaidi, S., R., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Aburayya, A., 2021, *The Main Catalysts for Collaborative R&D Projects in Dubai Industrial Sector,* In The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision Springer, Cham, pp. 795-806.

Altamony, H., Alshurideh, M., Obeidat, B., 2012, *Information systems for competitive advantage: Implementation of an organisational strategic management process*, [In:] *Proceedings of the 18th IBIMA conference on innovation and sustainable economic competitive advantage: From regional development to world economic,* Istanbul, Turkey, 9th–10th May.

Assad, N., F., Alshurideh, M., 2020a, *Financial reporting quality, audit quality, and investment efficiency: evidence from GCC economies,* WAFFEN-UND Kostumkd. J, 11(3), 194-208.

Assad, N., Alshurideh, M., 2020b, *Investment in context of financial reporting quality: a systematic review*, WAFFEN-UND Kostumkd. J, 11(3), 255-286.

Bettayeb, H., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., 2020, *The effectiveness of mobile learning in UAE universities: a systematic review of motivation, self-efficacy, usability and usefulness*, International Journal of Control and Automation, 13(2), 1558-1579.

Brews, P., Purohit, D., 2007, *Strategic planning in unstable environments*, Long Range Planning, 40(1), 64-80.

Budiono, G.L. (2017). Mapping and Selecting Company's Competitive Strategy. European Research Studies Journal, 20(4A), 696-706.

David, F., 2013, *Strategic management: Concepts and cases,* Essex, Strategy management and organization policy, Beta Publication, Istanbul.

Haryani, I., Riskarini, D., Ichwani, T., 2018, *Business Development Strategy Model of SMEs Through SWOT and EFE-IFE Analysis,* Journal of Economics and Business, 3(1), 75-94.

Joghee, S., Alzoubi, H., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., 2021, *The role of business intelligence systems on green supply chain management: Empirical analysis of FMCG in the UAE*, Springer, Cham: The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision.

Kabrilyants, R., Obeidat, B., Alshurideh, M., Masadeh, R., 2021, *The role of organizational capabilities on ebusiness successful implementation*, International Journal of Data and Network Science, 5(3), 417-432.

Leo, S., Alsharari, N., Abbas, J., Alshurideh, M., 2021, *From offline to online learning: A qualitative study of challenges and opportunities as a response to the COVID-19 Pandemic in the UAE*

Higher Education Context, The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence, 334, 203.

Nuseir, M., T., Aljumah, A., Alshurideh, M., 2021, *How the Business Intelligence in the New Startup Performance in UAE During COVID-19: The Mediating Role of Innovativeness*, The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence, 334, 63.

Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masadeh, R., Abuhashesh, M., 2021, *The effect of intellectual capital on competitive advantage: the mediating role of innovation,* Management Science Letters, 11(4), 1331-1344.

Odeh, R., Obeidat, B., Jaradat, M., Alshurideh, M., 2021, *The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector,* International Journal of Productivity and Performance Management.

Osita, C., Onyebuchi R., 2014, *Organizational's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities, and threat,* International Journal of Innovative and Applied Research, 2(9), 23-32.

Pearce, J., Robinson, R., 2013, *Strategic management: Planning for domestic & global competition*, McGraw-Hill/Irwin.

Senthilkumar, S., Durai, M., Sharmila, A., Poornima, J., 2014, *Business Policy and Strategic Management*, Chand & Company PVT.LTD, New Delhi.

Wang, C., Walker, E., Redmond, J., 2011, *Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation*, International Journal of Organizational Behavior, 12(1), 1-16.

Yousuf, H., Zainal, A.,Y., Alshurideh, M., Salloum, S., 2021, *Artificial intelligence models in power system analysis*, Springer, Cham: Artificial Intelligence for Sustainable Development: Theory, Practice and Future Applications.

Informacja o Autorach

Autorzy: Rabeb Ben-Abdallah, Mohamed Dawood Shamout, Muhammad Alshurideh

Rabeb Ben-Abdallah z Uniwersytetu Amerykańskiego w Emiratach
Mohamed Dawood Shamout z Uniwersytetu w Szardży
Muhammad Alshurideh z Uniwersytetu w Szardży i Uniwersytetu Jordanii

John Kirton i Marina Larionova

6. Pierwsze piętnaście lat BRICS

The First Fifteen Years of the BRICS

Abstrakt

Na pierwszym szczycie BRIC(S) w 2009 r. przywódcy głównych krajów rynków wschodzących (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny) z różnych kontynentów zaangażowanych w budowę demokratycznej i przejrzystej architektury gospodarczej, wspierają te wysiłki Grupy 20 (G20) w celu zreformowania międzynarodowych instytucji finansowych, przywrócenia wzrostu i pogłębienia wewnątrzgrupowej współpracy. Od tego czasu poglądy wyrażane w literaturze na temat BRICS (w 2010 r. rozszerzone o Republikę Południowej Afryki) uległy zmianie, wahała się od ostrego odrzucenia nazwy BRICS jako bezsensownego akronimu bankiera inwestycyjnego po jej identyfikację jako nowy ośrodek władzy mający głęboki wpływ na światowy porządek gospodarczy.

Autorzy przedstawiają zaktualizowaną, systematyczną ocenę ewoluującej dynamiki instytucjonalnej BRICS, wyniki i wkład we współpracę między jej członkami oraz w globalne zarządzanie jako całość. Za pomocą metodami jakościowymi i ilościowymi, identyfikują główne osiągnięcia każdego z 13 dorocznych szczytów BRICS poprzez trzy pięcioletnie cykle goszczenia, porozumienia przywódców w sprawie 933 zobowiązań zbiorowych oraz ich przestrzeganie przez kraje na poziomie ogółem 77%. Ponadto podkreślają ekspansję grupy, program podzielony na 34 tematy, proces budowania instytucji wewnątrz BRICS wraz z Nowym Bankiem Rozwoju (NDB) jako znak rozpoznawczy oraz rozległe sieci drugiej ścieżki, w tym biznes, *Think Tank* i środowiska akademickie, Związki zawodowe, parlamentarzyści, młodzież i obywatele BRICS.

W ciągu pierwszych 15 lat BRICS rozwinął i utrzymał dynamikę, głębię i wyniki instytucjonalne pomimo wyzwań zewnętrznych i wewnętrznych, napięć między członkami oraz bezprecedensowych testów pandemii Covid-19 i wynikających z niej kryzysów społeczno-gospodarczych od 2020 r. Powołana jako dialog i koordynacja polityki forum, rozwinęło się w ponadregionalną instytucję zarządzającą o kompleksowym zapleczu politycznym, społeczno-gospodarczym, i program kontaktów międzyludzkich. Jego gęste sieci instytucjonalne,

elastyczność, ciągłość i podstawowa zasada „posuwanie się do przodu wyłącznie w kwestiach akceptowalnych dla wszystkich członków" było istotnymi czynnikami odporności i ewolucji BRICS.

Chociaż poszerzenie programu zahamowało pogłębienie współpracy, w całym kraju utrzymywała się znaczna ciągłość coroczne prezydencje. Postęp we współpracy wewnątrz BRICS był bardziej wymierny niż w przypadku architektury międzynarodowej reformy pomimo niezachwianego zaangażowania grupy na rzecz sprawiedliwego porządku międzynarodowego. Jego działanie oparte na konsensusie metody czasami ograniczały przywództwo grupy. Jednakże BRICS udowodnił swoją wartość jako platforma ułatwiającą swoim członkom stosunki dwustronne i zbieżność podejść, promujące ich rolę w globalnym zarządzaniu oraz wspieranie bardziej włączającego, reprezentatywnego i skutecznego międzynarodowego systemu instytucjonalnego.

Słowa kluczowe: BRICS, instytucje międzynarodowe, globalny porządek świata, Nowy Bank Rozwoju, G20.

Abstract

At the first BRIC(S) summit in 2009, leaders of the major emerging market countries (Brazil, Russia, India, and China) from different continents committed to build a democratic and transparent economic architecture, support the efforts of the Group of 20 (G20) to reform the international financial institutions, restore growth, and deepen intra-group cooperation. Since then, views expressed in the literature on BRICS (expanded to include South Africa in 2010) have ranged from the harsh dismissal of BRICS as a meaningless investment banker's acronym to its identification as a new power centre with a profound impact on the global economic order. The authors offer an updated, systematic assessment of BRICS' evolving institutional dynamics, performance, and contribution to cooperation among its members, and to global governance as a whole. Using qualitative and quantitative methods, they identify the major achievements of each of the BRICS' 13 annual summits through the three five-year hosting cycles, the leaders' agreements on 933 collective commitments, and their countries' compliance with them at a level of 77% overall. Further, they highlight the expansion of the group's agenda into 34 subjects, the process of building the intra-BRICS institutions with the New Development Bank (NDB) as its hallmark, and its extensive second track networks including Business, Think Tanks and Academic, Trade Unions, Parliamentarian, Youth and Civil BRICS. In

its first 15 years, BRICS expanded and sustained its institutional dynamics, depth, and performance despite external and domestic challenges, tensions between the members, and the unprecedented tests of the COVID19 pandemic and the ensuing socio-economic crises since 2020. Established as a dialogue and policy coordination forum, it matured into a transregional governance institution with a comprehensive political-security, socio-economic, and people-to-people agenda. Its dense institutional networks, flexibility, continuity, and foundational principle of moving forward only on issues acceptable to all members were vital factors for BRICS' resilience and evolution. Although broadening its agenda inhibited deepening cooperation, there was considerable continuity across the annual presidencies. Progress on intra-BRICS cooperation was more tangible than that on international architecture reform, despite the group's unwavering commitment to an equitable international order. Its consensus-based working methods sometimes constrained the group's leadership. However, BRICS proved its value as a platform for facilitating its members' bilateral relations and convergence in approaches, promoting their role in global governance, and advancing a more inclusive, representative, and effective international institutional system.

Keywords: BRICS, international institutions, global world order, New Development Bank, G20.

Wstęp

Grupa BRICS złożona z Brazylii, Rosji, Indii i Chin, której przywódcy zebrali się na pierwszym szczycie w Rosji w 2009 roku zjednoczyła główne kraje rynków wschodzących z różnych kontynentów. Ich przywódcy zobowiązali się do budowy demokratycznej i przejrzystej architektury gospodarczej oraz wspierania wysiłków Grupy Dwudziestu (G20) w celu zreformowania międzynarodowych instytucji finansowych (IFI) i przywrócenia wzrostu gospodarczego.

Liderzy BRICS zobowiązali się do pogłębienia współpracy wewnątrzgrupowej w interesie rynków wschodzących kraje rozwijające się. Utworzony jako platforma dialogu i koordynacji polityki, BRICS (założona po przystąpieniu Republiki Południowej Afryki do BRIC w 2010 r.) stał się ponadregionalnym mechanizmem zarządzania kompleksową agendą polityczną, bezpieczeństwa, gospodarczą i społeczną [Chakraborty, 2018]. Literatura na temat ewolucji i wydajności BRICS jest bardzo zróżnicowana. Zawiera ostre zwolnienie BRICS jako „bajka naszych czasów" [Wallerstein, 2016], sceptyczna ocena go jako klubu niezdolnego do

rozwoju zbiorowej wizji porządku świata ze względu na jego polityczną i ideologiczną heterogeniczność [Nuruzzaman, 2020] i krytyczna ocena jej jako siły destrukcyjnej stawiającej normatywne i strukturalne wyzwania dla istniejącego liberalnego porządku międzynarodowego [Beeson i Zeng, 2018]. Zawiera również kompleksowe opisy jego rozwoju i roli w porządku świata [Stuenkel, 2020a], badania nad genezą forum i geopolitycznego uwarunkowania jego ewolucji [Cooper, 2016], badania nad jednostkami międzynarodowej ekonomii politycznej krajów BRICS [Li, 2019] oraz ocenę BRICS jako sojusz wywierający głęboki wpływ na światowy porządek gospodarczy [Hopewell, 2017].

Analiza dwustronnych stosunków handlowych i inwestycyjnych pomiędzy krajami BRICS potwierdza tę tezę, że istnieje rozbieżność między retoryką a rzeczywistością współpracy gospodarczej wewnątrz BRICS [Hooijmaaijers, 2021]. Rola Chin jest postrzegana jako kluczowa dla sukcesu kolektywu działań BRICS, jednak inicjatywy instytucjonalne Chin, takie jak Azjatycki Bank Inwestycji Infrastrukturalnych i Inicjatywę Pasa i Szlaku uważa się za decyzję Chin o propagowaniu własnych rozwiązań na skalę globalną zarządzania, a nie poprzez współpracę z BRICS [Duggan i Ladines, 2020]. Jednakże, pomimo asymetrii między jej członkami i ograniczonego wpływu na reformę zarządzania światowego [Larionova i Shepelov, 2021]. BRICS pozostaje „rdzeniem współpracy południe-południe, promującym interesy grupy krajów rozwijających się w zarządzaniu globalnym na rzecz bardziej zrównoważonej architektury świata" [Duggan i in., 2021]. BRICS stworzył sieć instytucji mających na celu postęp współpracy między członkami i zachowała dynamikę instytucjonalną, pomimo wyzwań wewnętrznych i zewnętrznych.

Artykuł ten stanowi wkład w obszerną i wciąż rozwijającą się literaturę na temat BRICS, dokonując przeglądu prac tej grupy dynamika instytucjonalna, wyniki i zaangażowanie w krajach, do których dociera, oraz druga ścieżka partnerów, oraz poprzez badanie przyczyn jego ewolucji i odporności. Jakościowe i ilościowe stosuje się w tym celu metody badawcze. Autorzy opierają się na analizie treści dokumentów BRICS, w tym deklaracje przywódców i ministrów, plany i raporty grup roboczych i zadaniowych, oświadczenia urzędników, zarysy priorytetów dla prezydencji, dokumenty i sprawozdania roczne z Nowego Banku Rozwoju (NDB) oraz dokumenty instytucji międzynarodowych i inne powiązane dokumenty. Analiza opiera się na dowodach empirycznych z badań przestrzegania klucza przez członków BRICS zobowiązań podjętych na szczytach. Zgodność rozumiana jest jako ukierunkowane działania rządów krajowych przy wdrażaniu poprzez formalne regulacje prawne lub administracyjne, budżetowe lub dotyczące zasobów alokacji lub innych środków podjętych w celu wykonania zobowiązań szczytu. Zobowiązania definiuje się jako dyskretne, konkretne, wyrażane publicznie i wspólnie

uzgodnione oświadczenia woli złożone przez członków szczytu, że podejmą przyszłe działania, aby osiągnąć określone cele w zakresie dobrostanu[12]. Ocena wywiązywania się z priorytetowych zobowiązań realizowanych przez Grupę Badawczą BRICS na Uniwersytecie w Toronto i Centrum Badań nad Instytucjami Międzynarodowymi Rosyjskiej Akademii Prezydenckiej Gospodarki Narodowej i Administracji Publicznej zawiera zbiory danych dla 89 zobowiązań, które odzwierciedlają istotę decyzji szczytów w sposób reprezentatywny[13].

Cykl pierwszy, formacyjny: określenie priorytetów, budowanie instytucji, Agenda i tożsamość (2008-2013)

Szczyt BRICS poprzedziły spotkania ministrów spraw zagranicznych, odbywające się od 2006 r. na Walnym Zgromadzeniu Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) oraz poprzez spotkania przyszłych ministrów finansów BRIC(S). Prezesi banków centralnych (FMCBG), którzy odbyli pierwsze konsultacje w przededniu szczytu G20 FMCBG spotkanie w dniu 07 listopada 2008 r. [BRIC, 2008]. Wyraźnie zasygnalizował to pierwszy komunikat szczytu BRICS wspólne dążenie grupy do zajęcia się kryzysem legitymizacji międzynarodowego rynku finansowego i finansowego ładu monetarnego poprzez reformy ram regulacyjnych i nadzorczych oraz działania wielostronne instytucji, w tym Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW), Banku Światowego (BŚ) i Banku Światowego Rady Stabilności Finansowej (FSB). Spotkanie BRIC FMCBG w marcu 2009 r. wzmocniło przesłanie: wzywając do przeglądu kwot, znacznego dostosowania kwot MFW i BŚ, nowego przydziału kwot MFW, opracowanie praw dla SDR MFW (nie jest walutą, ale w rzeczywistości koszykiem roszczeń do najważniejszych walut rezerwowych takich jak dolar, euro, funt, jen) oraz badanie roli walut rezerwowych w międzynarodowym systemie monetarnym systemu (IMS). To ostatnie odzwierciedlało debatę wśród członków BRIC na temat pomysłu zastąpienia dolara z walutą ponadnarodową, zaproponowaną przez Chiny [Zhou, 2009] i wspieraną przez Rosję [Prezydent FR, 2009]. Jednakże w obliczu braku konsensusu BRIC w sprawie utworzenia wielostronnej waluty rezerwowej opartej na SDR zarządzanej przez MFW, BRIC nie kontynuował swoich działań.

[12] Pełny opis metodologii można znaleźć w artykule Global Governance Program [2020].

[13] Metodologia oceny wykorzystuje skalę od -1 do +1, gdzie +1 oznacza pełną zgodność z założonym zobowiązanie, -1 oznacza nieprzestrzeganie zobowiązania lub podjęte działanie, które jest wprost przeciwne do założonego celu zaangażowanie, a 0 oznacza częściową zgodność lub pracę w toku, na przykład inicjatywy, które zostały rozpoczęte, ale nie są jeszcze prawie ukończone i w związku z tym nie można ocenić ostatecznych wyników. Każdy członek otrzymuje ocenę −1, 0 lub +1 dla każdego zobowiązania. Dla wygody wyniki są przeliczane na wartości procentowe, gdzie −1 równa się 0% a +1 równa się 100%. Wzór na przeliczenie wyniku na procent to P=50×(S+1), gdzie P to procent i S to wynik. Pełne dane na temat zgodności z BRICS można znaleźć w Global Governance Program [2020].

Fundamentalna zasada posuwania się do przodu wyłącznie w kwestiach akceptowalnych dla wszystkich członków stała się kluczowa dla BRIC(S) rozwoju, ograniczając jednocześnie jego potencjał przywódczy.

Na pierwszym szczycie w Jekaterynburgu w Rosji w 2009 r. przywódcy BRIC zobowiązali się do wspierania grupy G20 w radzeniu sobie z kryzysem finansowym, przyspieszeniu reformy MIF oraz promowaniu stabilnego, przewidywalnego i bardziej zróżnicowanego IMS. Zdefiniowali cele BRIC(S) dotyczące budowy sprawiedliwego, wielobiegunowego porządku światowego, promowanie współpracy pomiędzy członkami. Koordynacja w kluczowych kwestiach międzynarodówki.

Agenda instytucji (II) i dążenie do reformy architektury finansowej stały się nieodłączną cechą procesu BRICS. Na spotkaniu FMCBG we wrześniu 2009 r. zaproponowano przesunięcie kwot i udziałów o 7% w MFW i 6% w BŚ na rzecz rynków wschodzących i krajów rozwijających się [BRIC, 2009].

Propozycja ta ostatecznie stała się decyzją podjętą na szczycie G20 w Seulu w sprawie przesunięć kwot o 6% i 5%, odpowiednio. BRIC rozpoczął spotkanie ministrów rolnictwa w celu omówienia bezpieczeństwa żywnościowego. Decyzja o zorganizowanie forum biznesowego i konferencji *Think Tank* równolegle do szczytu w Brasilii w 2010 r. rozpoczął współpracę ze społecznościami biznesowymi i epistemicznymi.

Wsparcie dla G20 jako najważniejszego forum międzynarodowej koordynacji gospodarczej i postępu reformy II pozostawała w centrum uwagi pierwszych czterech prezydencji BRIC(S) w obliczu szybko rozwijającym się programie. Na szczycie w Brasilii w kwietniu 2010 r., któremu przewodniczył Luiz Inácio Lula da Silva, przywódcy podkreślili potrzebę kompleksowego i wyważonego wyniku rundy wielostronnych rozmów handlowych w Doha, obiecał kontynuować wysiłki na rzecz osiągnięcia milenijnych celów rozwoju (MCR) do roku 2015 w celu opracowania czystszych, tańszych i zrównoważonych systemów energetycznych oraz zobowiązała się do promowania Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych (ONZ) w sprawie zmian klimatycznych. Kontynuowano ekspansję instytucjonalną. Ministrowie handlu spotkali się po raz pierwszy w Rio de Janeiro, aby uzgodnić stanowiska w ramach rozmów rundy Dauhańskiej. Akademik i fora biznesowe zostały zinstytucjonalizowane, rozpoczynając współpracę na drugiej ścieżce. Pierwsza wspólna publikacja statystyczna została opublikowana jako krok w kierunku harmonizacji informacji statystycznych BRIC. Prezydent Afryki Jacob Zuma wziął udział w szczycie w Brasilii jako uczestnik. W grudniu 2010 r. do grupy zaproszono RPA w charakterze pełnoprawnego członka [Besada, Tok, Winters, 2013]. W 2011, w ten sposób BRIC stał się BRICS.

Dążenie BRICS do multilateralizmu było powiązane z rozwojem współpracy wewnątrz BRICS zbiorowa reakcja członków na utrzymujące się wyzwania i nowe zagrożenia. W chińskiej restauracji Sanya w kwietniu 2011 r. przywódcy zobowiązali się do współpracy na rzecz wzmacniania informacji międzynarodowej w zakresie bezpieczeństwa i zwalczania cyberprzestępczości. Jednoczesna obecność wszystkich pięciu członków Organizacji Bezpieczeństwa ONZ, Rada zapewniła okazję i impuls do ściślejszej koordynacji w kwestiach pokoju i bezpieczeństwa.

Biorąc pod uwagę wpływ braku bezpieczeństwa żywnościowego i gospodarczego na zdrowie oraz wyzwania finansowe stojące przed światem zarządzania zdrowiem BRICS zainicjował dialog ministrów zdrowia. Zgodzili się także na utworzenie globalnego programu w dziedzinie zdrowia dotyczącego powszechnego dostępu do niedrogich leków i artykułów zdrowotnych, w tym współpraca w celu zwiększenia dostępu do wysokiej jakości i bezpiecznych leków, szczepionek i innych środków/produktów medycznych. Aby zaradzić nadmiernej zmienności cen produktów rolnych, zapewnić bezpieczeństwo żywnościowe i postęp zrównoważonego rolnictwa przywódcy utworzyli Grupę Roboczą ds. Współpracy Rolnej i przyjęli rozporządzenie Plan działania na lata 2012-2016. Porozumienie podpisane pomiędzy ich bankami rozwoju miało na celu wspieranie mechanizmu międzybankowego. W związku z tym BRICS rozpoczął koordynację w zakresie kwestii cybernetycznych [Gao, 2018] i zdrowotnych [Larionova i in., 2014] na długo przed tym, zanim wyzwania te stały się ważnym elementem globalnej agendy.

Szczyt BRICS w New Delhi, który odbył się w marcu 2012 r., stanął w obliczu słabego ożywienia gospodarczego, znaczne ryzyko pogorszenia polityki łagodzenia polityki pieniężnej w gospodarkach rozwiniętych, wzrostu długu krajowego brutto (PKB) w krajach Grupy 7 (G7) [IMF, 2012], nadmierna zmienność przepływów kapitału oraz opóźniona reforma IFI. Przywódcy skupili się zatem na utrzymaniu stabilności makroekonomicznej i utworzeniu nowego bank rozwoju w celu mobilizacji zasobów na projekty infrastrukturalne i zrównoważonego rozwoju.

Podczas nieformalnego spotkania na marginesie szczytu G20 w Los Cabos w 2012 r. przywódcy BRICS omówili ustalenia dotyczące łączenia rezerw i swapów w walutach krajowych. Zapytali o swoje finanse ministrów do zbadania wykonalności takich inicjatyw. W celu wzmocnienia współpracy wewnątrz gospodarczej BRICS, banki rozwojowe BRICS podpisały Umowę Ramową w sprawie przedłużenia kredytu w walucie lokalnej i Wielostronną Umowę dotycząca instrumentu potwierdzającego akredytywę. W obliczu narastających napięć geopolitycznych i konfliktów regionalnych, zwłaszcza na Bliskim Wschodzie i na północy Afryki,

współpraca BRICS w kwestiach politycznych i bezpieczeństwa znacznie się rozwinęła, zarówno m.in. przywódców i ministrów spraw zagranicznych.

W 2013 r. prezydencja Republiki Południowej Afryki wprowadziła kilka innowacji instytucjonalnych i zarządczych.

W deklaracji eThekwini powtórzono obawy członków BRICS dotyczące zagrożeń i negatywnych skutków, takich jak konsekwencje wzrostu dla krajów wschodzących i rozwijających się w stosunku do krajów rozwiniętych, niekonwencjonalna polityka pieniężna i powolne tempo reformy globalnej architektury zarządzania. Liderzy zobowiązali się do poszukiwania nowych modeli sprawiedliwego rozwoju i wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu, opierając się na poszczególnych mocnych stronach ekonomicznych członków. Co najważniejsze, przywódcy zobowiązali się do ustanowienia Nowego Banku Rozwoju (NDB) i Umowy o rezerwie warunkowej (CRA) o początkowej wielkości 100 miliardów dolarów na zapewnienie wzajemnego wsparcia w przypadku presji płynnościowych i przyczynienie się do wzmocnienia globalnej sieci bezpieczeństwa finansowego [BRICS, 2013].

Jako gospodarz prezydent Republiki Południowej Afryki Jacob Zuma zorganizował pierwszą sesję informacyjną BRICS mającą na celu promocję współpracy pomiędzy BRICS i krajami afrykańskimi. BRICS obiecał wspierać kraje afrykańskie industrializacją poprzez stymulowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wymianę wiedzy, potencjał budownictwa i dywersyfikacji importu. Przywódcy BRICS zobowiązali się także do wspierania ONZ i Unii Afrykańskiej w ułatwianiu pokojowego rozwiązywania konfliktów w Republice Środkowoafrykańskiej oraz Demokratycznej Republiki Konga. Ministrowie edukacji BRICS na pierwszym posiedzeniu zgodzili się promować współpracę między uczelniami. Pierwsza nauka, technologia i innowacja BRICS ustanowiła strategiczne ramy współpracy. Nowo utworzona Rada Biznesowa BRICS spotkała się z przywódcami BRICS, aby przedstawić perspektywy i priorytety biznesowe dotyczące współpracy wewnątrz BRICS. Powołano Radę *Think Tank* BRICS, aby generować pomysły dotyczące zarządzania innowacjami.

Zatem w pierwszym cyklu BRIC rozszerzył się na BRICS, dodając Republikę Południowej Afryki i uruchomił dialog. Jego ramy instytucjonalne ewoluowały szybko w sposób formalny i nieformalny. Po 2011 r. przywódcy odbyli nieformalne konsultacje na miejscu tuż przed szczytami G20. BRICS stale rozwijał swój program, łącząc ciągłość i innowacyjność oraz konsekwentnie promując globalne zarządzanie reformą architektury.

Cykl drugi: Jedność pomimo napięć (2014-2018)

Ekspansje te nabrały przyspieszenia [Kirton, 2015] w drugim pięcioletnim cyklu prezydencji BRICS.

Cykl rozpoczął się na szczycie w Fortalezie w czerwcu 2014 r. porozumieniem w sprawie ustanowienia NDB i Traktat ustanawiający Porozumienie w sprawie rezerwy warunkowej BRICS. Umowy NDB przewidywały początkowy subskrybowany kapitał w wysokości 50 miliardów dolarów rozdzielony równo pomiędzy członków i założyciele, liczba głosów równa subskrybowanym udziałom członkom w kapitale akcyjnym oraz początkowym kapitale autoryzowanym w wysokości 100 miliardów dolarów. Do podstawowych funkcji banku należała obsługa projektu infrastrukturalnego i zrównoważonego rozwoju poprzez udzielanie pożyczek, gwarancji i kapitału własnego, udziałów kapitałowych oraz innych instrumentów finansowych; współpraca z międzynarodowymi instytucjami finansowymi i krajowymi bankami rozwoju; świadczenie pomocy technicznej; oraz utworzenie funduszy specjalnych [BRICS, 2014a]. CRA określiły początkową sumę i podział zaangażowanych środków[14], instrumentów[15], limity dostępu, oraz procedury i warunki składania wniosków i zatwierdzania transakcji swapowych [BRICS, 2014b]. Przywódcy zobowiązali się do podniesienia współpracy gospodarczej na jakościowo nowy poziom i opracowania planu działania.

BRICS ponownie potwierdziła swoje zobowiązania na rzecz MCR ONZ i obiecała współpracować z ONZ w celu osiągnięcia: ambitny wniosek dotyczący kolejnych celów zrównoważonego rozwoju. Biorąc pod uwagę rolę technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i Internetu w zrównoważonym rozwoju, przywódcy BRICS omówili współpracę w zakresie badań i rozwoju ICT. Ich narodowi doradcy ds. bezpieczeństwa poproszono o powołanie grupy ekspertów w celu opracowania propozycji dotyczących cyber bezpieczeństwa współpracy i koordynacji w ONZ. Ich krajowe banki rozwoju podpisały umowę o współpracę. Porozumienie w sprawie innowacji. Ramy strategiczne określające strukturę instytucjonalną i sposoby działania ds. współpracy w dziedzinie nauki, technologii i innowacji zostały powołane przez odpowiednie ministerstwa.

Odbyła się wspólna sesja z przywódcami krajów Ameryki Południowej na temat multilateralizmu i współpracy międzynarodowej na rzecz pokoju, bezpieczeństwa i zrównoważonego rozwoju. W odpowiedzi dla Australijczyka premiera Tony Abbott, który pyta o udział

[14] Chiny – 41 miliardów dolarów. Brazylia, Rosja i Indie – po 18 miliardów dolarów. Republika Południowej Afryki – 5 miliardów dolarów.
[15] Płynność i ostrożność.

prezydenta Putina w szczycie G20 w Brisbane w świetle wydarzeń na Ukrainie [Mosendz, 2014]. BRICS wyraźnie stwierdził wspólne stanowisko członków, że „opieka nad G20 należy w równym stopniu do wszystkich państw członkowskich, a nie do żadnego członka, może jednostronnie określić swoją naturę i charakter" [Rząd Republiki Południowej Afryki, 2014c].

Rosyjska prezydencja BRICS 2015 kontynuowała instytucjonalizację. NDB i CRA stały się operacyjne. Narodowe banki rozwoju podpisały protokół ustaleń w sprawie współpracy z NDB zapewniającym wspólną mobilizację środków i finansowanie projektów. Na oficjalnym torze doszło do pierwszych spotkań ministrów energii, środowiska, pracy i zatrudnienia, przemysłu, polityki, komunikacji, kultury i młodzieży, szefowie organów podatkowych i wyżsi urzędnicy odpowiedzialni za międzynarodową współpracę rozwojową. W drugim torze Civil BRICS, Youth BRICS i Forum Parlamentarne rozpoczęło dialog między społeczeństwem obywatelskim i jego członków a władzami ustawodawczymi. Protokół ustaleń w sprawie utworzenia Uniwersytetu Sieci BRICS zbliżył się współpracą pomiędzy uczelniami członkowskimi. Strategia Partnerstwa Gospodarczego BRICS starała się zacieśnić współpracę gospodarczą.

Program globalnego zarządzania obejmował szeroki zakres zagadnień, od reformy ONZ po zdrowie na świecie bezpieczeństwa, a cele rozwojowe po 2015 r. – usprawnienie procesów restrukturyzacji długu państwowego.

BRICS ponownie potwierdził swoje zaangażowanie w prace w ramach G20 nad koordynacją polityki makroekonomicznej, regulacji finansowej, erozję bazy i przenoszenie zysków (BEPS) oraz reforma IFI, promująca priorytety krajów rozwijających się i rynków wschodzących. Przywódcy wezwali Stany Zjednoczone do ratyfikacji IFI z 2010 roku reform do połowy września 2015 r. Prezydencja rosyjska kontynuowała konsultacje społeczne z partnerami regionalnymi omawiając z nimi zrównoważony wzrost gospodarczy oraz zarządzanie globalne i regionalne z przywódcami Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej, Szanghajskiej Organizacji Współpracy (SCO) członków oraz państwa obserwatora SCO.

Prezydencja Indii w 2016 r. starała się promować wdrażanie, zrównoważyć innowacje i ciągłość w programu działań, utrzymać instytucjonalizację i lepiej zintegrować mechanizmy współpracy. Na ekonomicznym sprawowaniu rządów, przywódcy powtórzyli swoje zobowiązania dotyczące postępów w negocjacjach w sprawie Dauhy Agenda Rozwoju, reforma IFI i współpracy na rzecz silnego, zrównoważonego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu. Oni wyrazili poparcie dla wdrożenia BEPS, podkreślając, że zyski powinny być opodatkowane w orzecznictwie, w której prowadzona jest działalność gospodarcza i tworzona jest wartość. BRICS przyjął Agendę Rozwoju ICT i Plan Działania mające na celu pogłębienie współpracy BRICS w zakresie ICT. Cyfrowy partnerstwo zapewniło koordynację

krajowych programów cyfrowych, wzmacniając relacje między przedsiębiorstwami, zaangażowanie (B2B), transfer technologii i standaryzację w zakresie ICT, budowanie potencjału, rozwój i koordynacja e-administracji w ramach Międzynarodowego Związku Telekomunikacyjnego i innych organizacji międzynarodowych. Jeśli chodzi o program bezpieczeństwa politycznego, BRICS zacieśniła współpracę w walce z terroryzmem, blokowaniu źródeł finansowania terroryzmu, walkę z praniem pieniędzy, narkotykami, handlem ludźmi i działalnością przestępczą oraz przeciwdziałanie niewłaściwemu korzystaniu z Internetu i ICT. Liderzy potwierdzają kluczową rolę ONZ w rozwiązywaniu problemów związanych z bezpieczeństwem ICT i obiecał współpracować na rzecz przyjęcia norm i zasad odpowiedzialnego zachowania państw, w tym za pośrednictwem Grupy ONZ ds. Ekspertów Rządowych, który przeżywał okres sprzeczności ze względu na różnice w podejścia sponsorowane przez USA i Rosję. Utworzyli Wspólną Grupę Roboczą BRICS ds. Zwalczanie terroryzmu w celu koordynowania wysiłków. Szczyt informacyjny skupiał się na rozwijaniu handlu i współpracy inwestycyjnej z członkami BIMSTEC[16].

W 2017 roku jednym z celów było zachowanie jedności pomimo konfliktów i sprzeczności pomiędzy członkami prezydenta. Pięć dni przed szczytem Indie i Chiny rozpoczęły szybkie negocjacje w sprawie wycofania swoich granicznych sił zbrojnych w Doklam [Rząd Indii, 2017], kończąc prawie trzymiesięczną przerwę. Prezydent Xi Jinping w swoim przemówieniu na szczycie BRICS w Xiamen: wezwał do podwojenia wysiłków członków „w celu kompleksowego pogłębienia partnerstwa BRICS i wprowadzenia w drugiej „Złotej Dekadzie" współpracy BRICS" [Xi, 2017]. Starała się o to prezydencja chińska, aby przynieść wymierne rezultaty w zakresie współpracy gospodarczej BRICS i zaangażowania międzyludzkiego oraz skonsolidować jedność BRICS na rzecz bardziej sprawiedliwej, godziwej, bezpiecznej i reprezentatywnej społeczności międzynarodowej.

Postęp we współpracy wewnątrz BRICS był bardziej widoczny niż we wspieraniu globalnego zarządzania reformą. Ramy wzmacniania współpracy gospodarczej i technicznej, BRICS E-commerce Inicjatywa Współpracy, Plan działania BRICS w zakresie handlu usługami oraz Zarysy ułatwień inwestycyjnych BRICS zdefiniowane cele, obszary i działania dla handlu i współpracy inwestycyjnej. W komunikacie szefów organów podatkowych określono obszary wewnątrz BRICS oraz współpracę międzynarodową w zakresie podatków, w tym poprzez wzajemną pomoc celną Porozumienie BRICS. W celu promowania obligacji zaproponowano utworzenie funduszu obligacji w walucie lokalnej BRICS, rozwój rynków obligacji w walucie

[16] Inicjatywa Zatoki Bengalskiej na rzecz wielosektorowej współpracy technicznej i gospodarczej obejmująca Bangladesz, Bhutan, Indie, Birma, Nepal, Sri Lanka i Tajlandia.

lokalnej BRICS. Rozwój sieci kulturalnych[17] i inicjatywy[18] pogłębiały przyjaźń między narodami. Chińska inicjatywa w sprawie BRICS+ jako nowa platforma dla dialogu z innymi głównymi krajami rozwijającymi się lub grupami krajów nie były kontynuowane działania poza prezydencją chińską. Ale dialog z Egiptem, Kenią, Tadżykistanem, Meksykiem i Tajlandii w sprawie Agendy 2030 oraz budowania partnerstw na rzecz rozwoju zapoczątkowały debatę na temat: zasięgu jako mechanizmu tworzenia regionalnych i dwustronnych sojuszy na kontynentach i przynoszącego korzyści razem regionalne bloki integracji, w których gospodarka BRICS odgrywa wiodącą rolę [Lissovolik, 2017]. BRICS przetrwał konflikt zbrojny między Indiami a Chinami bez przerwy [Verma, Papa, 2021].

W 2018 r. prezydent Republiki Południowej Afryki Matamela Cyril Ramaphosa, który zastąpił weterana BRICS Jacob Zuma w lutym 2018 r. miał skupić się na sprawach wewnętrznych po kryzysie politycznym w kraju Afrykańskim Kongresie Narodowym i rezygnacji Zumy. Niektórzy eksperci zakładali, że Ramaphosa nie będzie entuzjastycznym członkiem klubu BRICS, do którego Republika Południowej Afryki dołączyła za jego poprzednika. Jednak Ramaphosa wykorzystał prezydenturę BRICS do budowania relacji z innymi przywódcami BRICS. Kluczowym przesłaniem przekazanym przez BRICS było odnowione zaangażowanie na rzecz stabilności, multilateralizmu i dobrobytu. BRICS podkreśliło wsparcie dla centralnej roli ONZ w sprawach międzynarodowych, budowania sprawiedliwego porządku międzynarodowego oraz stawiania czoła wspólnym, tradycyjnym i nietradycyjnym wyzwaniom w zakresie bezpieczeństwa. W obliczu bezprecedensowego kryzysu w Światowej Organizacji Handlu (WTO) przywódcy zobowiązali się do opracowania ram prawnych wielostronnego systemu handlowego i przezwyciężenia impasu w Organie Apelacyjnym WTO.

Innowacje instytucjonalne wewnątrz BRICS obejmowały utworzenie Partnerstwa BRICS na rzecz Nowej Rewolucji Przemysłowej. Imponujący program drugiej ścieżki obejmujący 24 wydarzenia, gromadzące młodzież, biznes, naukowców, filmowców, zarządców miast i media z różnych części Republiki Południowej Afryki, podkreślił centralne znaczenie wymiaru międzyludzkiego we współpracy BRICS. Dialog informacyjny z przywódcami Rwandy, Ugandy, Togo, Zambii, Namibii, Senegalu, Gabonu, Etiopii, Angoli i przewodniczącym Unii Afrykańskiej potwierdził zaangażowanie Republiki Południowej Afryki na rzecz maksymalnego wykorzystania członkostwa w BRICS w celu wspierania współpracy jej członków z krajami

[17] Także Sojusz Bibliotek BRICS, Sojusz Muzeów, Sojusz Muzeów Sztuki i Galerii Narodowych jako Związek Teatrów dla Dzieci i Młodzieży.
[18] Festiwal Kultury BRICS, Plan działań na rzecz promocji współpracy medialnej BRICS, Inicjatywa Chengdu BRICS 2017 Forum Współpracy Miast i Samorządów Przyjaźni, Inicjatywa Fuzhou Partii Politycznych BRICS, Forum Think-Tanks i organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

kontynentu. Zatem pomimo konfliktów między członkami [Chaulia, 2021], wyzwań wewnętrznych i zewnętrznych oraz zmian w przywódcach członków[19], BRICS utrzymał dynamikę instytucjonalną, rozszerzył program współpracy, skonsolidował dialog informacyjny i pogłębił kontakty międzyludzkie, zaangażowanie i koordynację na rzecz multilateralizmu i sprawiedliwego porządku międzynarodowego.

Cykl trzeci: przetrwanie próby podziałów, COVID-19 i kryzys wywołany pandemią (2019-)

Wybrany w październiku 2018 r. brazylijski Jair Messias Bolsonaro objął urząd w styczniu 2019 r. Obiecywał drastyczną zmianę w polityce zagranicznej, priorytety dotyczące pogłębienia relacji handlowych i inwestycyjnych z USA, przystąpienie Brazylii do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz z innymi członkami BRICS w związku z zamiarem zaproszenia na sesję informacyjną Juana Guaidó z Wenezueli, którego żaden z pozostałych krajów BRICS nie uznał za prezydenta [Stuenkel, 2020b]. Tym samym oczekiwania wobec prezydencji Brazylii były niskie. Jednakże pomimo późnego rozpoczęcia[20] współpraca okazała się owocna. Pod hasłem wzrostu gospodarczego na rzecz innowacyjnej przyszłości program skupiał się na wzmocnieniu współpracy w dziedzinie nauki, technologii i innowacji, zaangażowaniu w gospodarkę cyfrową oraz ożywieniu walki z przestępczością międzynarodową. Program obejmował tradycyjne formalne i nieformalne szczyty – 16 spotkań ministerialnych i 66 urzędników wyższego szczebla – konsolidujące współpracę w pełnym spektrum zagadnień. BRICS przyjęła ramy dla sieci iBRICS (mechanizm współpracy między parkami naukowymi, inkubatorami technologicznymi i akceleratorami) w celu wspierania wzajemnej wiedzy, budowania potencjału i rozwoju systemów innowacji BRICS, a także zatwierdziła Plan prac BRICS w zakresie nauki, technologii i innowacji na rok 2019– 2022. Przywódcy poparli rozpoczęcie dwutorowego procesu negocjacji pod auspicjami ONZ w sprawie powszechnie uzgodnionych norm, zasad odpowiedzialnego zachowania państw w ICT. Nie mogąc osiągnąć konsensusu w sprawie ustanowienia ram prawnych zapewniających bezpieczeństwo korzystania z ICT, BRICS zgodził się kontynuować dyskusję zarówno nad rosyjską inicjatywą dotyczącą porozumienia międzyrządowego BRICS, jak i brazylijską propozycją dotyczącą umów dwustronnych pomiędzy krajami BRICS. Chociaż współpraca BRICS nie przyniosła znaczących przełomów,

[19] Narendra Modi, członek Indyjskiej Partii Ludowej, zastąpił Manmohana Singha z Indyjskiego Kongresu Narodowego w maju 2014 r. Xi Jinping objął urząd wiosną 2013 r., po przejściu Hu Jintao na emeryturę.
[20] Pierwsze spotkanie Szerpów odbyło się w połowie marca.

a spotkanie informacyjne zostało odwołane, duch i dynamika instytucjonalna BRICS zostały utrzymane.

W 2020 r. Rosja, jako gospodarz, przygotowywała się do pokierowania BRICS w celu wzmocnienia multilateralizmu oraz pogłębienia współpracy gospodarczej i kontaktów między ludźmi pod hasłem „Partnerstwo na rzecz globalnej stabilności, wspólnego bezpieczeństwa i innowacyjnego wzrostu". Choć temat pozostał aktualny, w odpowiedzi na wybuch epidemii Covid-19 zmienił się przedmiot obrad i sposób zaangażowania oraz wywołany przez nią kryzys społeczno-gospodarczy. NDB natychmiast przeznaczyło na ten cel 10 miliardów dolarów pomoc w sytuacjach kryzysowych, w tym finansowanie opieki zdrowotnej, wydatków związanych z bezpieczeństwem socjalnym oraz wsparcie ożywienia gospodarczego. Do czerwca zapewnił środki nadzwyczajne o wartości 4 miliardów dolarów Chiny, Indie, Brazylia i Republika Południowej Afryki. Z powodzeniem uplasowała dwie emisje o wartości 1,5 miliarda dolarów w wersji trzyletniej Obligacji w odpowiedzi na Covid i 2 miliardy dolarów, 5-letnia obligacja w odpowiedzi na Covid na międzynarodowych rynkach kapitałowych.

Agencja ratingowa była gotowa, dysponując swoimi instrumentami zapewniającymi płynność i środki ostrożności, aby zareagować na saldo presją płatniczą, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Zaangażowanie przeniosło się do Internetu bezproblemowo. Odbyło się ponad 150 wydarzeń i opublikowano 30 dokumentów przyjęte niemal zgodnie z planem, w tym Strategia Partnerstwa Gospodarczego BRICS na lata 2021-2025 oraz Strategia Zwalczania Terroryzmu. Działania BRICS w odpowiedzi na Covid-19 obejmowały wymianę informacji, wsparcia dla Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) i dostępu do narzędzi związanych z COVID-19.

Inicjatywa akceleracyjna i zobowiązanie „do pracy nad zapewnieniem, że szczepionka, gdy będzie dostępna, rozpowszechniane w sposób uczciwy, sprawiedliwy i przystępny cenowo" [BRICS, 2020]. Członkowie koordynowali m.in. G20 i wspierała jej zobowiązania, podobnie jak to miało miejsce w latach 2008-2009. Inwentaryzacja i raport oceniający osiągnięcia Strategii Partnerstwa Gospodarczego BRICS pomiędzy 2015-2020 roku wprowadziły w BRICS odpowiedzialność, której przed 2020 r. nie było. Transmisja na żywo wirtualnego szczytu pokazało otwartość BRICS na świat i jego mieszkańców, ale to nieprawda nie był prawdziwym szczytem przy wysokim stole będącym bezpośrednim, nieformalnym spotkaniem przywódców. Na zaangażowanie Grupy ponownie został dotknięty przez spór graniczny Chińsko-indyjski w Ladakh, który wybuchł w czerwcu 2020 r., a także napięcia w stosunkach dwustronnych obu krajów, w tym współpracy gospodarczej [Madan, 2020].

W 2021 r. prezydencja Indii pod hasłem „BRICS @ 15: Współpraca wewnątrz BRICS na rzecz ciągłości, Konsolidacji i konsensusu" zostało zniweczone przez ciągłe fale pandemii Covid-19. Indie, Brazylia i Rosja znalazły się w pierwszej piątce krajów najbardziej dotkniętych kryzysem (prawie 33, 21 i 7 milionów) przypadkach do czasu wrześniowego szczytu [WHO, b.d.]. Niemniej jednak Indie poczyniły postępy we współpracy poprzez organizację ponad 150 wydarzeń, w tym prawie 30 spotkań ministerialnych i nie tylko ponad 40 wirtualnych. Do kluczowych osiągnięć należało utworzenie połączenia BRICS Wspólne Oświadczenie w Sprawie Wzmocnienia i Zreformowania Systemu Wielostronnego uzgodnione przez ministrów spraw zagranicznych i zatwierdzony przez przywódców Plan działania na lata 2021-2024 na rzecz Współpracy Rolniczej Krajów BRICS oraz Plan działań Antyterrorystycznych BRICS. Grupa BRICS ponownie podkreśliła swoje zaangażowanie w promowaniu bardziej responsywnego, skutecznego, przejrzystego, demokratycznego, zorientowanego na działanie i rozwiązania globalnych instytucji zarządzających, w szczególności ONZ, MFW, WTO i WHO, poprzez wzmocnienie współpracy i ścisłej koordynacji na wszystkich odpowiednich forach wielostronnych, w tym w ramach G20 [BRICS, 2021a].

Aby przyspieszyć ożywienie gospodarcze i wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu, BRICS zobowiązał się do wzmocnienia reform strukturalnych, wsparcie dla najbardziej bezbronnych grup ludności i przedsiębiorstw, poprawić w perspektywie długoterminowej inwestycje infrastrukturalne i przyspieszyć włączającą społecznie transformację cyfrową. Rozpoznanie powiązania między zrównoważonym wzrostem a zmianami klimatycznymi, ministrowie finansów i prezesi banków centralnych potwierdzili swoje zaangażowanie we współpracę ze społecznością światową na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatycznym.

Jednocześnie podkreślili wspólne stanowisko grupy w sprawie działań przeciwdziałających zmianom klimatycznym, nie powinny być wykorzystywane do podważania uczciwej konkurencji gospodarczej i wyraziły zaniepokojenie jednostronnym podejściem barier handlowych związanych z klimatem, takie jak proponowana przez Unię Europejską korekta granic pod względem emisji dwutlenku węgla. Stanowisko to podtrzymali ministrowie handlu. Przywódcy potwierdzili, że BRICS zobowiązuje się do osiągnięcia wszystkich celów zrównoważonego rozwoju i ścisłą współpracą w okresie poprzedzającym Szczyt Organizacji Narodów Zjednoczonych w 2021 r. Konferencja Ramowa Konwencji w Sprawie Zmian Klimatu. Umowa podpisana przez agencje BRICS w Sprawie Współpracy w Zakresie Zwiększonych Możliwości Konstelacji Satelitów Teledetekcyjnych BRICS w badania nad globalną zmianą klimatu, zarządzaniem katastrofami, ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem, rozwoju społeczno-gospodarczego.

Wspólna Grupa Robocza BRICS ds. Zwalczania Terroryzmu, utworzona podczas prezydencji indyjskiej w 2016 r., sfinalizował plan zwalczania terroryzmu mający na celu wzmocnienie współpracy wywiadu BRICS, organy ścigania i agencje bezpieczeństwa zajmujące się zwalczaniem terroryzmu, zagrożeń terrorystycznych w Internecie i finansowaniem terroryzmu [BRICS, 2021b]. Plan został przyjęty przed wycofaniem się USA i Północy Organizacji Traktatu Atlantyckiego (NATO) z Afganistanu w sierpniu. Dojście Talibów do władzy Kabul, ruchy migrantów i groźby działań bojowych grup Dżihadystów (ang. *Jihadi*) stały się powszechne [Bhatia, 2021], na który BRICS starała się odpowiedzieć. Przywódcy podkreślili trzy priorytety: wspieranie pluralistycznego dialogu wewnątrz Afganistanu w celu zapewnienia stabilności, pokoju oraz prawa i porządku w kraju; zwalczanie terroryzmu i zapobieganie podejmowanym przez organizacje terrorystyczne próbom wykorzystania terytorium Afganistanu do przeprowadzania ataków na inne państwa oraz zaspokajanie potrzeb humanitarnych [BRICS, 2019]. Piętą achillesową tego zobowiązania była obawa Indii „skłonnością Chin do uznania rządu talibów, wspierania Pakistanu i przymykania oczu na ekstremistyczne grupy islamskie, o ile trzymały się one z dala od niespokojnej chińskiej prowincji ujgurskiej" [Bhatia, 2021]. Kluczowa będzie zatem rola Rosji w przezwyciężeniu braku zaufania i wywiązaniu się z zobowiązań [Chaulia, 2021].

W 2021 roku NDB rozszerzyła swoje członkostwo, portfel projektów, wsparcie na rzecz ożywienia społeczno-gospodarczego członków oraz emisję obligacji na rynku międzynarodowym i chińskim. Rada Dyrektorów NDB zatwierdziła pozostałe 3 miliardy dolarów z instrumentu pomocy w sytuacjach nadzwyczajnych o wartości 10 miliardów dolarów zatwierdzonego w 2020 roku: 1 miliard dolarów dla Rosji na wsparcie płatności motywacyjnych dla personelu medycznego, 1 miliard dolarów dla Republiki Południowej Afryki na stymulowanie tworzenia miejsc pracy i 1 miliard dolarów na ożywienie Chin działalności gospodarczej i generowania miejsc pracy. Pieniądze na finansowanie ożywienia gospodarczego i zrównoważonego rozwoju zostały zebrane poprzez emisję 3-letniej obligacji o stałym oprocentowaniu o wartości 5 miliardów RMB na chińskim rynku obligacji międzybankowych (CIBM) oraz 5-letniej obligacji referencyjnej o wartości 1,5 miliarda dolarów i 3-letniej obligacji o wartości 2,25 miliarda dolarów na rynku międzynarodowym. NDB stał się jednym z pierwszych banków, które przeprowadziły pilotażowe standardy wpływu SDGs dla emitentów obligacji w ramach Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Inwestycje w projekty zrównoważonej infrastruktury fizycznej, którym towarzyszyło wsparcie rozwoju infrastruktury cyfrowej, wyniosły prawie 1,5 miliarda dolarów. W ten sposób w trzecim cyklu goszczenia BRICS przetrwał potrójne testy związane z kryzysem zdrowotnym, społecznym i gospodarczym, napięciami

między swoimi członkami oraz nowymi zagrożeniami powodującymi podziały w Afganistanie. Rozszerzyła współpracę w dziedzinie zdrowia, poczyniła postępy w zakresie gospodarki cyfrowej, nauki oraz współpracy w zakresie technologii i innowacji, przyjęła Strategię Partnerstwa Gospodarczego BRICS na lata 2021-2025 oraz Plan działań w zakresie zwalczania terroryzmu. Chociaż większość działań przeniosła się do Internetu, grupa utrzymała swoją wewnętrzną dynamikę instytucjonalną. BRICS połączył elastyczność, innowacyjność i ciągłość, ale nie odbył żadnych spotkań informacyjnych w latach 2019, 2020 ani 2021. Jednym z najważniejszych osiągnięć były wyniki NDB.

Wymiary wydajności

Ewolucja BRICS jako coraz skuteczniejszej wielostronnej instytucji na szczycie zajmującej się ponadregionalnym globalnym zarządzaniem, posiadającej kompleksową agendę w zakresie bezpieczeństwa politycznego, społeczno-gospodarczego i relacji międzyludzkich, jest widoczna w jej działaniach w kluczowych wymiarach tworzenia zbiorowej, precyzyjnej przyszłości zorientowanej politycznie, wiążącej zobowiązania oraz nakłanianie swoich członków do ich przestrzegania przed następnym szczytem.

Zobowiązania

Jeśli chodzi o realizację zobowiązań, wyniki ogólnie wzrosły (zob. dodatek A). W latach 2009-2021 na 13 regularnych szczytach BRIC(S) podjęto 933 zobowiązania. Zaczęli w Jekaterynburgu w 2009 r. z zaledwie 15 punktami, następnie stopniowo pięli się do 127 w 2015 r., do 128 w 2017 r. i osiągając szczyt 194 w 2020 r. Według gospodarza Rosja miała średnio 112, Brazylia średnio 60, Chiny średnio 83, Indie średnio 47, a Republika Południowej Afryki średnio 56.

Według tematów najwięcej zobowiązań dotyczyło współpracy międzynarodowej (99), następnie handlu (68), bezpieczeństwa regionalnego (65) oraz przestępczości i korupcji (61). Następnie przyszła kolej na politykę makroekonomiczną (58), rozwój i energię (po 47), żywność i rolnictwo oraz ICT i gospodarka cyfrowa – po 42, reforma IFI – 37, walka z terroryzmem – 34, zmiana klimatu – 32 oraz regulacje dotyczące zdrowia i finansów – 28. Tematy budzące ciągłe obawy to współpraca międzynarodowa, handel i reforma IFI – 13 lat każde, a następnie polityka makroekonomiczna, rozwój i bezpieczeństwo regionalne po 12 lat. Sugeruje to, że BRICS rzeczywiście skupił się na swojej misji polegającą na reprezentowaniu krajów

rozwijających się i zasadniczo na wzmacnianiu współpracy wewnątrz BRICS, wspieraniu G20, reformowaniu instytucji międzynarodowych i promowaniu wzrostu gospodarczego.

Najwyższy poziom zobowiązań w zakresie współpracy międzynarodowej wynoszący 99 odnotowano na szczytach organizowanych przez Republikę Południowej Afryki i Rosję – średnio odpowiednio 12 i 10. W realizacji 47 zobowiązań na rzecz rozwoju przodują Republika Południowej Afryki i Chiny, których średnia wynosi 6, podczas gdy Brazylia średnio 4, a Rosja i Indie średnio 2. Republika Południowej Afryki zajmuje znaczącą pozycję w obu przypadkach.

Zgodność

Wypełnianie tych zobowiązań przez członków wyniosło średnio 77% w popularnej skali (lub +0,53 w skali naukowej od -1,00 do +1,00) (patrz Załącznik B). Każdego roku wyniki utrzymywały się jedynie w zakresie dodatnim i zwykle na znacznym poziomie.

Z biegiem czasu przestrzeganie przepisów ogólnie wzrosło, osiągając najwyższy poziom w 2016 r. na poziomie 89%, a następnie spadło. Wykonanie ocenionych zobowiązań za rok 2009 wyniosło 100%, w tym za rok 2010 – 63%, za rok 2011 – 74%, za rok 2012 – 64%, a za rok 2013 – 74%. Podczas pierwszego pięcioletniego cyklu hostingu roczna zgodność wynosiła średnio 75%. Podczas drugiego cyklu hostingu zgodność nieznacznie wzrosła i utrzymywała się na stałym, wyższym poziomie. Dla roku 2014 było to 70%, w 2015 – 78%, w 2016 – 89%, w 2017 – 79%, a w 2018 – 85%, przy średniej rocznej wynoszącej 80%. W trzecim cyklu w roku 2019 odsetek ten wynosił 75%, a w roku 2020 – 72%. Wśród członków wiodą Indie i Chiny (odpowiednio 83% i 81%), a za nimi plasuje się z kolei Rosja (80%). Brazylia ma 70%, a najnowszy członek, Republika Południowej Afryki, ma 68%. Według tematów, zgodność dotyczyła polityki zdrowotnej i makroekonomicznej w 90%, zmiany klimatu w 86%, walki z terroryzmem w 85%, rozwoju i energii po 83%, ICT i gospodarki cyfrowej w 80% oraz handlu i zrównoważonego rozwoju w 78% każdy. BRICS wykazało zgodność z przepisami poniżej średniej w zakresie korupcji przestępczej na poziomie 75%, reformy IFI na poziomie 62%, finansów na poziomie 60% i bezpieczeństwa regionalnego na poziomie 41%. Zobowiązania posiadające mniej niż pięć ocen zgodności dotyczą rolnictwa, żywności, środowiska i zatrudnienia (po 90%). Ten wzór pokazuje, że BRICS w dużym stopniu realizuje swoją misję polegającą na wspieraniu wzrostu gospodarczego i promowaniu rozwoju. Postęp w zakresie reform IFI jest jednak niewystarczający.

Podsumowanie

W ciągu pierwszych 15 lat współpracy BRICS zorganizował 13 szczytów rocznych i dziewięć szczytów nieformalnych, wydał 933 decyzje zbiorowe i zastosował się do nich w 77% [CIIR]. BRICS utworzył prawie 60 instytucji wewnątrzgrupowych [Larionova i in.] oraz rozległą sieć kontaktów międzyludzkich, w tym dialogi biznesowe, *think tanki* oraz dialogi akademickie, związkowe, parlamentarne, młodzieżowe, obywatelskie i kobiecego biznesu. Grupa rozszerzyła swój program do 34 tematów. Chociaż to poszerzenie czasami odbywało się kosztem pogłębienia, członkowie zapewniali ciągłość między prezydencjami. Każdy z członków ponownie przeanalizował priorytety poprzedniej prezydencji na nowym poziomie, nadając programowi dodatkowego impulsu. Do 13. szczytu NDB zrealizowała 80 projektów na kwotę 30 miliardów dolarów i przyjęła Zjednoczone Emiraty Arabskie, Urugwaj, Bangladesz i Egipt jako nowych członków, zwiększając swoją reprezentację i legitymizację. Dzięki siedmiu programom obligacji NDB zapewnił płynność finansowania na rynkach finansowych, zwiększając swoją stabilność finansową za pomocą instrumentów rynkowych [Duggan, Ladines Azalia, Rewizorski, 2021]. BRICS utrzymał swoją dynamikę instytucjonalną pomimo wyzwań wewnętrznych, sprzeczności między członkami oraz bezprecedensowych testów, jakie stanowi pandemia Covid-19 i wynikające z niej kryzysy społeczno-gospodarcze. Postęp we współpracy wewnątrz BRICS był bardziej namacalny niż w przypadku postępów w międzynarodowej reformie architektonicznej, pomimo niezachwianego zaangażowania grupy na rzecz bardziej sprawiedliwego porządku międzynarodowego.

Gęste sieci instytucjonalne, elastyczność, ciągłość i podstawowa zasada BRICS mówiąca o posuwaniu się do przodu wyłącznie w kwestiach akceptowalnych dla wszystkich członków, miały kluczowe znaczenie dla odporności BRICS i ekspansji. Choć metoda pracy oparta na konsensusie, w połączeniu z zasadą powstrzymywania się od narzucania jakichkolwiek decyzji członkom innych, czasami ograniczała przywództwo grupy. BRICS udowodnił swoją wartość jako platforma ułatwiająca dwustronne stosunki swoich członków i zbieżność podejść, wspierając dialog między swoimi narodami, promując rolę swoich członków w globalnym zarządzaniu oraz wspierając włączające, reprezentatywne i skuteczne globalne zarządzanie.

Bibliografia

Beeson, M., Zeng, J., 2018, *The BRICS and Global Governance: China's Contradictory Role,* Third World Quarterly, vol. 39, issue 10, pp. 1962-78, https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1438186.

Besada, H., Tok, E., Winters, K., 2013, *South Africa in the BRICS: Opportunities, Challenges and Prospect,* Africa Insight, vol. 42, no 4, pp. 1, pp. 1-15, http://www.nsi-ins.ca/wp-content/uploads/2013/-10/2013-South-Africa-in-the-BRICS.pdf [Dostęp: 9.06.2022].

Bhatia, R., 2021, *Measuring 15 Years of BRICS,* Hindustan Times, 14 September, https://www.gatewayhouse.in/measuring-15-years-of-brics/?utm_source=MadMimi&utm_medium=email&utm_content=U_S_+2001-21%3A+Of+Friends+and+Foes+%7C+Measuring+15+years+of+BRICS+%7C+Automotive+industry+zooming+into+space+%7C+India+and+the+SCO+in+the+21st+century&utm_campaign=20210915_m164748610_Weekly+Briefing+2021+%281%29&utm_term=Measuring+15+years+of+BRICS [Dostęp: 10.06.2022].

BRIC, 2008, *Brazil, Russia, India and China Finance Ministers Joint Communiqué,* São Paulo, 7 November, at: http://www.brics.utoronto.ca/docs/081107-finance.html [Dostęp: 14.06.2022].

BRIC, 2009, *Meeting of BRIC Finance Ministers and Central Bank Governors Communiqué,* London, 4 September, https://www.ranepa.ru/images/media/brics/ruspresidency1/finance%202009.pdf [Dostęp: 09.06.2022].

BRICS, 2013, *Statement by BRICS Leaders on the Establishment on the BRICS-Led Development Bank,* eThekwini, 27 March, https://www.ranepa.ru/images/media/brics/sapresidency1/Statement%20-by%20BRICS%20Leaders%20on%20the%20establ..%20the%20BRICS-Led%20Development%20-Bank.pdf [Dostęp: 10.06.2022].

BRICS, 2014a, *Agreement on the New Development Bank,* Fortaleza, 15 July, https://www.ndb.-int/wp-content/themes/ndb/pdf/Agreement-on-the-New-Development-Bank.pdf [Dostęp: 10.06.2022].

BRICS, 2014b, *Treaty for the Establishment of a BRICS Contingent Reserve Arrangement,* Fortaleza, 15 July, https://www.ranepa.ru/images/media/brics/brazpresidency2/CRA.pdf [Dostęp: 10.06.2022].

BRICS, 2019, *XIII BRICS Summit: New Delhi Declaration,* 9 September, http://www.brics.utoronto.ca/docs/210909-New-Delhi-Declaration.html [Dostęp: 10.06.2022].

BRICS, 2020, *XII BRICS Summit Moscow Declaration*, 17 November, https://eng.brics-russia2020.ru/images/114/81/1148126.pdf [Dostęp: 10.06.2022].

BRICS, 2021a, *BRICS Joint Statement on Strengthening and Reforming the Multilateral System*, Video Conference, 1 June, https://brics2021.gov.in/brics/public/uploads/docpdf/getdocu-22.pdf [Dostęp: 10.06.2022].

BRICS, 2021b, *BRICS Counter Terrorism Action Plan*, https://brics2021.gov.in/brics/public/uploads/docpdf/getdocu-52.pdf [Dostęp: 10.06.2022].

Center for International Institutions Research (CIIR) (n.d.), *Analytics BRICS: BRICS Compliance Studies,* RANEPA, https://www.ranepa.ru/eng/ciir-ranepa/research-areas/brics/analytics/ [Dostęp: 10.06.2022].

Chakraborty, S., 2018, *Significance of BRICS: Regional Powers, Global Governance, and the Roadmap for Multipolar World,* Emerging Economy Studies, vol. 4, issue 2, pp. 182-91, https://doi.org-/10.1177%2F2394901518795070.

Chaulia, S., 2021, *In Spite of the Spite: An Indian View of China and India in BRICS,* Global Policy, vol 12, issue 4, pp. 519-23, https://doi.org/10.1111/1758-5899.13009.

Cooper, A., 2016, BRICS: *A Very Short Introduction,* Oxford University Press, http://doi.org/1-0.1093/actrade/9780198723394.001.0001.

Duggan, N., Hooijmaaijers, B., Rewizorski, M., Arapova, E., 2021, *Symposium: The BRICS, Global Governance, and Challenges for South–South Cooperation in a Post-Western World, International Political Science Review,* https://doi.org/10.1177%2F01925121211052211.

Duggan, N., Ladines, Azalia, J., C., 2020, *From Yekaterinburg to Brasilia: BRICS and the G20, Road to Nowhere?*, Revista Brasileira de Política Internacional, vol. 63, no. 1, pp. 1-18, https://doi.org/-10.1590/0034-7329202000109.

Duggan, N., Ladines, Azalia, J., C., Rewizorski, M., 2021, *The Structural Power of the BRICS (Brazil, Russia, India, China and South Africa) in Multilateral Development Finance: A Case Study of the New Development Bank. International Political Science Review,* https://doi.org/10.1177%2F01925-121211048297.

Gao, W., 2018, *BRICS Cybersecurity Cooperation: Achievements and Deepening Paths,* China International Studies, no. 1, pp. 124-39, http://www.ciisjournal.com/Magazine/GetIssueContent-List?year=2018&issue=1&pageSize=10 [Dostęp: 09.06.2022.

Global Governance Program, 2020, *Compliance Coding Manual for International Institutional Commitments,* University of Toronto, http://www.g7.utoronto.ca/compliance/Compliance_Coding_Manual_2020.pdf [Dostęp: 09.06.2022].

Government of India, 2017, *Press Statement on Doklam Disengagement Understanding*, Press Release, 28 August, https://mea.gov.in/pressreleases.htm?dtl/28893/Press_Statement_onDoklam_disengagement_understanding [Dostęp: 10.06.2022].

Government of South Africa, 2014, *BRICS Ministers Meet on the Sidelines of the Nuclear Security Summit in the Hague,* 24 March, https://www.ranepa.ru/images/media/brics/brazpresidency2/nuclear.pdf [Dostęp: 10.06.2022].

Hooijmaaijers, B., 2021, *The BRICS Countries' Bilateral Economic Relations, 2009 to 2019: Between Rhetoric and Reality,* SAGE Open, vol. 11, issue 4, pp. 1-16, https://doi.org/10.1177%2-F21582440211054128.

Hopewell, K., 2017, *The BRICS—Merely a Fable? Emerging Power Alliances in Global Trade Governance,* International Affairs, vol. 93, issue 6, pp. 1377-96, https://doi.org/10.1093/ia/iix192.

International Monetary Fund (IMF), 2012, *World Economic Outlook: Growth Resuming, Dangers Remain,* April 2012, https://doi.org/10.5089/9781616352462.081.

Kirton, J., J., 2015, *Explaining the BRICS Summit's Solid, Strengthening Success,* International Organisations Research Journal, vol. 10, no. 2, pp. 9-38, http://doi.org/ 10.17323/1996-7845-2015-02-09.

Larionova, M., Ignatov, A., Popova, I., Sakharov, A., Shelepov, A. (n.d.), *BRICS at Ten: The Way Forward. Center for International Institutions Research (CIIR), RANEPA*, https://www.ranepa.ru/images/News_ciir/Project/BRICS_new_downloadings/BRICS-at-Ten_en_1227.pdf [Dostęp: 10.06.2022].

Larionova, M., Rakhmangulov, M., Sakharov, A., Shelepov, A. 2014, *BRICS: Emergence of Health Agenda,* International Organisations Research Journal*,* vol. 9, no. 4, pp. 73-88, https://iorj.hse.ru/data/2014/12/26/1103993997/BRICShealth.pdf [Dostęp: 09.06.2022].

Larionova, M., Shelepov, A., [2021], *BRICS, G20 and Global Economic Governance Reform,* International Political Science Review, https://doi.org/10.1177/01925121211035122.

Li, X. (ed), 2019, *The International Political Economy of the BRICS*, Routledge.

Lissovolik, Y., 2017, *BRICS-Plus: Alternative Globalization in the Making?*, Valdi Papers, Russia in Global Affairs, https://eng.globalaffairs.ru/articles/brics-plus-alternative-globalization-in-the-making/ [Dostęp: 10.06.2022].

Madan, T., 2020, *Emerging Global Issues: The China-India Boundary Crisis and Its Implications,* Brookings, 9 September, https://www.brookings.edu/testimonies/emerging-global-issues-the-china-india-boundary-crisis-and-its-implications/ [Dostęp: 10.06.2022].

Mosendz, P., 2014, *Angry Australian Prime Minister Aims to Remove Russia from G-20 Summit,* The Atlantic, 21 July, http://theatlantic.com/international/archive/2014/07/australia-aims-to-remove-russia-from-g-20-summit/374748/ [Dostęp: 10.06.2022].

Nuruzzaman, M., 2020, *Why BRICS Is No Threat to the Post-War Liberal World Order,* International Studies*,* vol. 57, issue 1, pp. 51-66, https://doi.org/10.1177%2F0020881719884449.

President of the Russian Federation (RF), 2009, Russian Proposals to the London Summit, April 2009, http://en.kremlin.ru/supplement/4401 [Dostęp: 10.06.2022].

Stuenkel, O., 2020a, *The BRICS and the Future of Global Order,* Lexington Books.

Stuenkel, O., 2020b, *Why the BRICS Grouping is Here to Stay,* The Diplomat, 20 November, https://thediplomat.com/2020/11/why-the-brics-grouping-is-here-to-stay/ [10.06.2022].

Verma, R., Papa, M., 2021, *BRICS Amidst India-China Rivalry*, Global Policy, vol. 12, issue 4, pp. 50-13, https://doi.org/10.1111/1758-5899.12977.

Wallerstein, I., 2016, *The BRICS: A Fable for Our Time,* Toward Freedom, 7 January, https://towardfreedom.org/archives/globalism/the-*brics-a-fable-for-our-time [Dostęp: 09.06.2022]*.

World Health Organization (WHO), WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard:

Situation by Region, Country, Territory & Area, https://covid19.who.int/table [Dostęp: 10.06. 2022).

Xi, J., 2017, *Stronger BRICS Partnership for a Brighter Future. Remarks at Plenary Session of BRICS Xiamen Summit,* 4 September, http://eg.chinaembassy.gov.cn/eng/rdwt/20170903/201709/t20170905_7243256.htm [Dostęp: 10.06.2022].

Zhou, X., 2009, *Reform the International Monetary System,* BIS Review, no. 41, Bank for International Settlements, https://www.bis.org/review/r090402c.pdf [Dostęp: 09.06.2022].

Informacja o Autorach

Autorzy: John Kirton i Marina Larionova

John Kirton – Profesor, Współdyrektor Grupy Badawczej BRICS, Dyrektor Grupy Badawczej G8, Współdyrektor Grupy Badawczej G20, Uniwersytet w Toronto.

Marina Larionova – doktor, kierownik, Centrum Badań nad Instytucjami Międzynarodowymi (CIIR), Rosyjska Prezydencka Akademia Gospodarki Narodowej i Administracji Publicznej (RANEPA); Profesor, Wydział Gospodarki Światowej i Spraw Międzynarodowych, Państwowa Uczelnia Badawcza Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Moskwie.

Oryginał artykułu w języku angielskim: doi:10.17323/1996-7845-2022-02-01
Tłumaczenie na język polski: Naukowe Wydawnictwo IVG

Praveen Jha i Amit Chakraborty

7. BRICS we współczesnej gospodarce globalnej: perspektywy i wyzwania

BRICS in the contemporary global economy: prospects and challenges

Abstrakt

Rozwój krajów tworzących BRICS jest znaczący na współczesnej globalnej arenie gospodarczej i geopolitycznej. „Nowa paczka", czyli Brazylia, Rosja, Chiny i Republika Południowej Afryki tworzące BRICS, to jedne z najszybciej rozwijających się „gospodarek wschodzących", o których mówi się, że są nowymi motorami gospodarki światowej w kontekście, w którym Stany Zjednoczone i Europa przeżywają poważny kryzys gospodarczy.

Świętowanie stosunkowo wysokiego wzrostu gospodarczego obserwowanego w krajach BRICS należy złagodzić faktem, że gospodarki te borykają się z dużymi dysproporcjami regionalnymi, rosnącymi nierównościami, znacznym bezrobociem i znacznym poziomem ubóstwa. Wbrew powszechnemu przekonaniu w artykule tym dowodzi się, że neoliberalny wzrost nie jest rozwiązaniem tych problemów; raczej sam charakter akumulacji w tych gospodarkach pogłębia te podstawowe problemy gospodarcze. Obecna obsesja na punkcie wzrostu wypacza priorytety, na których kraje rozwijające się powinny się skupić – zasadniczo większą autonomię i skoordynowane wysiłki na rzecz obrony dobrobytu swoich obywateli. Proces wzrostu napędzany neoliberalnym reżimem politycznym jest również z natury kruchy, krótkowzroczny i wykluczający.

Abstract

The rise of the countries that constitute BRICS is significant in the contemporary global economic and geo-political arena. The "new pack", Brazil, Russia, China and South Africa who form the BRICS are some of the fastest growing "emerging economy" that are being talked

about as the new drivers of the global economy, in a context where the US and Europe are in the midst of a serious economic crisis.

Celebrating the relatively high growth witnessed in the BRICS countries needs to be tempered by the fact that these economies are riddled with large regional disparities, growing inequalities, substantial unemployment and significant levels of poverty. Contrary to popular perception, this paper argues that neoliberal growth is not the solution to these problems; rather, the very nature of accumulation in these economies aggravates these fundamental economic problems. The current obsession with growth distorts the priorities that these developing countries should focus on – essentially, greater autonomy and coordinated efforts to defend the well-being of their citizens. A growth process driven by a neoliberal policy regime is also inherently fragile, short-sighted and exclusionary.

Wstęp

W ciągu ostatnich trzech dekad ogólny reżim polityki makroekonomicznej i związany z nim program rozwoju w gospodarce światowej uległy znaczącej zmianie. Dominującą receptą było oparcie się na siłach wolnego rynku, przy rosnącej reorientacji roli państwa w sprawach gospodarczych. W tym kontekście kraje BRICS – Brazylia, Rosja, Indie, Chiny i Republika Południowej Afryki (które stały się członkiem tej grupy w 2011 r.) – zwróciły uwagę świata jako nowe czynniki wzrostu, zwłaszcza po wykazaniu oznak wczesnego ożywienia w następstwie światowego kryzysu finansowego w latach 2007-2008.

Akronim został pierwotnie ukuty jako BRICS przez Jima O'Neilla z Goldman and Sachs w 2001 r. [Jim O'Neill].

Następnie ta sama organizacja opublikowała raport definiujący, w którym argumentowano, że duże gospodarki wschodzące, takie jak Brazylia, Rosja, Indie i Chiny, mają potencjał wzrostu które mogłyby potencjalnie zastąpić gospodarkę europejską pod względem wielkości rynku oraz że do 2050 r. Chiny zastąpią Stany Zjednoczone w roli lidera gospodarki światowej [Wilson and Purushothaman, 2003].

Pojawiły się jednak zastrzeżenia, które wyrażono mniej więcej w czasie pierwszego szczytu BRIC [2009]. Oprócz szybko rozwijającej się gospodarki i dużej populacji, sojusz regionalny nie miał żadnych znaczących podstaw regionalnych, kulturowych ani politycznych dla sojuszu. Jednak przekonanie, że kraje te były w stanie wytrzymać globalne wstrząsy gospodarcze, pozwoliło na akceptację idei BRICS.

W artykule wykazano, że neoliberalna strategia wzrostu stosowana przez te kraje nie jest rozwiązaniem problemów bezrobocia, biedy, dysproporcji regionalnych i nierówności. Raczej charakter akumulacji w tych gospodarkach wywiera presję na cały szereg podstawowych wskaźników dobrostanu mas, na przykład średnią liczbę lat nauki, średnią długość życia, wskaźnik nierówności, wskaźnik głodu oraz ubóstwo i niedożywienie. Innymi słowy, w krajach BRICS strategia zorientowana na wzrost, w której w centrum znajduje się fundamentalizm rynkowy, ma pierwszeństwo przed programem skoncentrowanym na rozwoju, w którym priorytetem jest równość i sprawiedliwość społeczna.

Pierwsza część tego artykułu lokuje BRICS w zmieniającym się globalnym kontekście gospodarczym i geopolitycznym oraz zawiera analizę ich wyników gospodarczych, szczególnie po światowym kryzysie gospodarczym. W drugiej części przedstawiono przegląd ich trajektorii rozwoju. W trzeciej części przedstawiono przegląd zalecanych priorytetów politycznych, które BRICS powinny realizować w przyszłości. W czwartej części analizie poddano wyzwania i możliwości stojące przed BRICS, w konkretnych ramach szczytów BRICS. W ostatniej części analizujemy możliwość współpracy BRICS z innymi gospodarkami wschodzącymi w celu sformułowania alternatywnej strategii rozwoju, która priorytetowo traktuje równość, dobrobyt i sprawiedliwość społeczną.

BRICS we współczesnej gospodarce światowej

Co najmniej 43 procent światowej populacji mieszka w pięciu krajach BRICS Odpowiadają także za 17 proc. światowego handlu i około 25 proc. światowego PKB, liczonego na podstawie parytetu siły nabywczej [BBC NEWS Business, 26 March, 2013]. Generują one obecnie niemal połowę wzrostu światowej gospodarki i stanowią ponad jedną trzecią światowych rezerw walutowych [Foreign Policy, November, 2012].

Kraje te stały się także ważnymi dostawcami surowców dla państw uprzemysłowionych. Ponadto kraje te posiadają wystarczającą wielkość rynku i stanowią atrakcyjne miejsca dla inwestycji zagranicznych. Gospodarki te również się uzupełniają. Dla przykładu Chiny, główny eksporter dóbr konsumpcyjnych, wspierane są przez usługi indyjskiego sektora technologii informatycznych, dominację Rosji na rynku gazu ziemnego oraz konkurencyjne towary brazylijskiego sektora surowcowego. Spekuluje się, że przy utrzymującym się obecnym tempie wzrostu Chiny i Indie będą do 2050 r. dominującymi światowymi dostawcami wyrobów przemysłowych i usług, natomiast Brazylia i Rosja staną się głównymi dostawcami surowców oraz towarów podstawowych.

Od czasu drugiej wojny światowej BRICS przeszły poważne przemiany instytucjonalne i zmiany w strukturze gospodarczej. Rządy większości tych krajów wkroczyły w ten okres z nowymi falami rewolucji społecznej lub niepodległości narodowej, z mocnym przekonaniem o konieczności nadrobienia zaległości. Polityka powojenna zakładała wzrost kierowany przez państwo i była napędzana ambitnymi wieloletnimi planami industrializacji z różnym powodzeniem. Wszystkie plany rozwoju były planowane centralnie, a podejście ekonomiczne było zdecydowanie skierowane do wewnątrz. Interwencja państwa była znacząca aż do lat 80. w Brazylii i Chinach oraz do lat 90. w Rosji i Indiach. Kraje te opowiadają się obecnie za uwolnieniem aktorów rynkowych i ograniczeniem roli państwa.

Na przykład Brazylia ma jeden z najbardziej zaawansowanych sektorów przemysłu w Ameryce Łacińskiej. Zróżnicowane gałęzie przemysłu kraju, w tym samochody i części, maszyny i sprzęt, tekstylia, obuwie, cement, komputery, samoloty i dobra konsumpcyjne trwałego użytku, odpowiadają za około jedną trzecią jego PKB. Brazylia jest także głównym światowym dostawcą towarów i zasobów naturalnych, prowadzącym znaczącą działalność w zakresie drewna, rudy żelaza, cyny, innych minerałów i produktów petrochemicznych. Kraj ma również zróżnicowany i wyrafinowany przemysł usług, który obejmuje rozwinięte sektory telekomunikacji, bankowości, energetyki, handlu i informatyki. Gospodarka Brazylii ma dwa bieguny wspierające: Narodowy Bank Rozwoju (BNDES) i grupę energetyczną Petrobras, w większości należącą do państwa.

Rosja odbudowuje swoją gospodarkę po prawie dwudziestu latach zawirowań od upadku Związku Radzieckiego w 1991 r. Dzieje się tak dzięki znacznym zasobom naturalnym, zasobom wykwalifikowanej siły roboczej i innym ważnym warunkom wstępnym podtrzymania wzrostu gospodarczego. Duże uzależnienie Rosji od eksportu towarów uczyniło kraj podatny na światowy kryzys gospodarczy. Jednak wraz ze wzrostem cen ropy i surowców w 2010 r. widoczne były oznaki ożywienia (Zobacz szczegóły w: Gady, Clifford and Ickes; Barry [2010]; Russia after the Global Financial Crisis. Eurasian Geography and Economics, 51(3)).

Jeśli chodzi o Indie, wzrost realnego PKB przyspieszył z około 3,5 procent rocznie w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku do średniorocznej stopy wynoszącej 5,4 procent w latach osiemdziesiątych, 6,3 procent w dekadzie rozpoczynającej się w latach 1992-1993 i około 9 procent od 2003 do 2007-2008. Światowy kryzys gospodarczy dotknął Indie, ale tempo wzrostu utrzymało się na poziomie 6,7% w latach 2008-2009, 8,4% w latach 2009-2010 i spadło do 6,5% w latach 2010-2011 [http://data.worldbank.org/country/india].

W 2010 roku Chiny stały się drugą co do wielkości gospodarką świata, wyprzedzając Japonię. Utrzymując niski kurs juana, kraj przyciągnął inwestycje zagraniczne o wartości 171

miliardów dolarów w 2008 roku, 131 miliardów dolarów w 2009, 243 miliardy dolarów w 2010 i 223 miliardy dolarów w 2011) [http://data.worldbank.org/indicator/bx.klt.dinv.cd.wd]. Utrzymała także imponujące tempo wzrostu gospodarczego: 13 procent w 2007 r.; w 2009 r. i 10,5 proc. w 2010 r. 9 proc. [http://data.worldbank.org/country/china]. Ponieważ wzrost gospodarczy Chin opiera się głównie na eksporcie, globalne spowolnienie i zmniejszenie popytu w gospodarce amerykańskiej zmusiły ten kraj do ponownego przemyślenia swojej strategii wzrostu.

W latach 2003-2008 Republika Południowej Afryki odnotowała wzrost w stałym tempie: 3,5% w 2004 r., 4,9% w 2005 r., 5% w 2006 r., 5,1% w 2007 r. i 3,1% w 2008 r. [http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=sf&v=66]. Jej rosnące znaczenie gospodarcze i geopolityczne w regionie Afryki zaowocowało jej integracją z BRICS.

W przypadku Indii i Chin kryzys lat 2008-2009 tak naprawdę nie spowolnił ich postępu gospodarczego. Według oficjalnych komunikatów, Chiny w latach kryzysu doświadczyły jedynie minimalnego spadku dynamiki wzrostu PKB. Brazylia przez krótki czas doświadczyła ograniczenia wzrostu, ale szybko wróciła na ścieżkę wzrostu. Rosja doświadczyła gwałtownego załamania w 2009 roku, ale jej gospodarka wkrótce powróciła do zdrowia. Kraje BRICS podążały trajektoriami wzrostu napędzanymi eksportem i inwestycjami zagranicznymi. Znajduje to odzwierciedlenie w ich odpowiednich rachunkach bieżących.

Chiny i Rosja od wielu lat borykają się z nadwyżką na rachunku obrotów bieżących. Zwłaszcza w Chinach eksport jest główną siłą napędową gospodarki. Natomiast konsumpcja krajowa nadal utrzymuje się na niskim poziomie. Wynikająca z tego wysoka stopa oszczędności czyni z kraju ważnego wierzyciela netto na międzynarodowym rynku kapitałowym. W Rosji gospodarka eksportowa, oparta głównie na zasobach naturalnych, w dłuższej perspektywie pozostaje ograniczona.

W przeciwieństwie do Chin i Rosji, wzrost gospodarczy Indii jest wspierany przez silny import kapitału. W rezultacie Indie wykazują obecnie deficyt na rachunku obrotów bieżących, co stanowi wyraźną oznakę przewyższenia całkowitego importu nad eksportem. Przy takim napływie kapitału, który składa się głównie z inwestycji portfelowych, zawsze istnieje ryzyko, że inwestorzy mogą nagle wycofać swój kapitał. Z tego powodu rozwój gospodarczy oparty głównie na napływie kapitału zagranicznego uznawany jest w dłuższej perspektywie za ryzykowny.

Oprócz Indii, Brazylia i Republika Południowej Afryki również wykazały długie okresy deficytów na rachunku obrotów bieżących. W Brazylii rosnący popyt krajowy jest główną przyczyną silnego importu. W Republice Południowej Afryki deficyty na rachunku obrotów bieżących są także skutkiem umów o integracji regionalnej, które zmuszają kraje takie jak Namibia

do inwestowania znacznej części własnej nadwyżki na rachunku obrotów bieżących – a tym samym oszczędności krajowych w sąsiednim kraju [Schrooten, 2011; Kregel, 2009].

Wszystkie te kraje przyspieszyły tempo wzrostu, wykorzystując rosnący światowy popyt przed światowym kryzysem gospodarczym. Mimo to w scenariuszu zahamowania popytu globalnego pożądaną ścieżką dla krajów realizujących strategię rozwoju opartą na popycie zewnętrznym – zwłaszcza Chin i Rosji – byłoby przejście na ścieżkę wzrostu opartą na wzroście dochodów krajowych i konsumpcji poprzez dywersyfikację rynków i produkcji [http://www.-southafrica.info/global/brics/ndp-250313.htm]. Innymi słowy, słuszne byłoby kontynuowanie transformacji gospodarek od wzrostu napędzanego eksportem do wzrostu napędzanego popytem krajowym.

Co istotne, rośnie współpraca pomiędzy samą grupą BRICS, a także z innymi krajami rozwijającymi się. Chociaż wymiana handlowa o wartości 230 miliardów dolarów, jaką obecnie prowadzą między sobą BRICS, stanowi wciąż niewielki ułamek ich całkowitego handlu, kwota ta rośnie w szybkim tempie, przy stopie 28 procent odnotowanej w 2011 r. – wyższej niż stopa wzrostu światowych handel zgłoszony w tym samym roku. Dla części z tych krajów ani Stany Zjednoczone, ani Unia Europejska nie są największym partnerem handlowym.

Wzorce wzrostu dominujące w krajach BRICS również stają się współzależne. Chiny odpowiadają zarówno za obniżkę cen pracochłonnych, przemysłowych towarów, co dotyka producentów w innych krajach rozwijających się, w tym w pozostałych krajach BRICS. Rozwój kraju przyczynił się także do wzrostu popytu na towary. Jest odpowiedzialny za wzrost względnych cen wielu towarów, które stymulują popyt na surowce i energię w innych częściach rozwijającego się świata. Duży wpływ na wzrost cen określonych towarów, zwłaszcza ropy naftowej, miał także rozwój Indii. Na przykład względną siłę salda handlowego Brazylii osiągniętą w ciągu ostatnich kilku lat można prawie w całości przypisać skutkom chińskiego popytu na takie towary. Złożone współzależności zglobalizowanej gospodarki sprawiają, że wielostronny system handlowy staje się jeszcze ważniejszy. Republika Południowej Afryki, najnowszy członek BRICS, jest często postrzegany jako brama na kontynent afrykański dla Chin i Indii.

BRICS – Od akronimu do sojuszu?

W ostatniej dekadzie, w miarę jak kraje rozwijające się zyskiwały na arenie międzynarodowej, wyłoniło się wiele sojuszy. Znajduje to odzwierciedlenie w handlu Południe-Południe, w transferze technologii i zwiększonej sile przetargowej krajów rozwijających się na

światowych platformach zajmujących się zmianami klimatycznymi, bezpieczeństwem żywnościowym i handlem produktami rolnymi. Jednak poza wymianą informacji, odkrywaniem wspólnych potrzeb i interesów oraz rokowaniami zbiorowymi na platformach międzynarodowych, konkretne rezultaty tych sojuszy były ograniczone. W sytuacji, gdy światowy kryzys gospodarczy umożliwił gospodarkom wschodzącym uzyskanie wpływu na arenie międzynarodowej, BRICS jawi się jako sojusz mający potencjał. Po światowym krachu finansowym kraje te stały się okazją do nalegania na wprowadzenie nowego systemu finansowego. Pierwszy szczyt BRIC, w którym uczestniczyły Brazylia, Rosja, Indie i Chiny, odbył się 16 czerwca 2009 r. w środku światowego kryzysu gospodarczego w Jekaterynburgu w Rosji. Drugi szczyt BRIC odbył się 15 kwietnia 2010 r. w Brasilii, w Brazylii. Trzeci szczyt odbył się w Sanya na wyspie Hainan w Chinach w dniu 14 kwietnia 2011 r. i po raz pierwszy uczestniczyła w nim Republika Południowej Afryki. Czwarty szczyt odbył się 28 marca 2012 r. w New Delhi w Indiach.

Podstawa współpracy BRICS została przygotowana podczas trzeciego szczytu BRICS. W sekcji 15 „Deklaracji z Sanyi" stwierdza się, że „struktura zarządzająca międzynarodowych instytucji finansowych powinna odzwierciedlać zmiany w gospodarce światowej, zwiększając głos i reprezentację gospodarek wschodzących i krajów rozwijających się". Podczas szczytu w New Delhi stanowisko to zostało powtórzone. Odnotowano powolne tempo reform kwotowych i zarządzania w Międzynarodowym Funduszu Walutowym (MFW), w związku z czym grupa BRICS wezwała do zgłaszania kandydatury na stanowisko prezesa Banku Światowego z krajów rozwijających się.

Grupa zdecydowała się również zbadać możliwość powołania Banku Rozwoju „w celu mobilizacji zasobów na projekty infrastrukturalne i zrównoważonego rozwoju w BRICS oraz innych gospodarkach wschodzących i krajach rozwijających się, w celu uzupełnienia istniejących wysiłków wielostronnych i regionalnych instytucji finansowych na rzecz globalnego wzrostu i rozwoju". Jeżeli inicjatywy te będą kontynuowane, architektura monetarna i finansowa może ułatwić utworzenie mechanizmu finansowania importu do innych krajów rozwijających się, w tym krajów o niskich dochodach (LIC), i stworzyć dla nich rynek. Proponowany bank rozwoju stanowiłby również alternatywę dla dominujących instytucji finansowych i związanych z nimi warunków oraz polityk dostosowań strukturalnych.

BRICS ma do odegrania ważną rolę w kwestiach rolnictwa i bezpieczeństwa żywnościowego. Na szczycie w Delhi w 2012 r. kraje BRICS ponownie przedstawiły swoje stojące przed nimi zadanie „pomyślnego zakończenia rundy dauhańskiej w oparciu o poczyniony postęp i zgodnie z jej mandatem". Runda Doha, która rozpoczęła się w 2001 roku pod egidą Światowej Organizacji Handlu, ma na celu obniżenie barier handlowych na całym świecie. Na spotkaniu

w dniu 26 marca 2010 r. ministrowie rolnictwa krajów BRICS zgodzili się na współpracę w zakresie bezpieczeństwa żywnościowego, utworzenie bazy danych o popycie i spożyciu żywności, wymianę doświadczeń w zakresie zarządzania zapasami żywności i ich dystrybucji wśród bezbronnych grup ludności, utworzenie systemów przystosowania się do zmiany klimatu oraz do opracowania innowacji technologicznych dla rolnictwa [Dubochet, 2011]. We wspólnej deklaracji przyjętej na drugim spotkaniu ministrów rolnictwa i rozwoju rolnictwa BRICS w Chengdu, w Chinach w dniu 30 października 2011 r. przyjęli plan utworzenia „Strategicznego sojuszu BRICS na rzecz badań w dziedzinie rolnictwa i współpracy technologicznej" w celu podjęcia wspólnej inicjatywy w zakresie technologii, innowacji w rolnictwie oraz prac nad „Planem Działań na lata 2012-2016" dla Współpracy Rolniczej krajów BRICS, w którym zidentyfikowano pięć obszarów priorytetowych. Każdy obszar byłby koordynowany przez członka BRICS. Na szczycie w Delhi omawiano także bezpieczeństwo żywnościowe krajów Afryki o niskich dochodach. Wskazuje to na ważny cel na przyszłość: ściślejszą współpracę z kontynentem afrykańskim. Na różnych szczytach poruszano także inne ważne obszary: zmiany klimatyczne, „zielona gospodarka" i „zrównoważone rolnictwo".

BRICS może najwięcej zyskać jako grupa, stawiając czoła wewnętrznym wyzwaniom polityki publicznej, takim jak ubóstwo i nierówność oraz kryzys agrarny, wzmacniając infrastrukturę społeczną i równoważąc dysproporcje regionalne, starając się jednocześnie utrzymać wzrost i stabilność.

Chociaż Brazylia nadal ma dość wysoki współczynnik Giniego – wskaźnik nierówności dochodów i bogactwa – jej wysiłki na rzecz zmniejszania nierówności i nacisk na infrastrukturę społeczną były ważną lekcją dla innych krajów BRICS stojących przed podobnymi problemami. Podobnie doświadczenia Indii w ograniczaniu ubóstwa są często przedstawiane jako pozytywny przykład. W przypadku Chin prawo mieszkańców wsi do dostępu do ziemi było ważnym czynnikiem zabezpieczenia społecznego. Stabilność chińskiej gospodarki w czasie światowego krachu finansowego była znacząca. Doświadczenia banków rozwoju w Chinach czy Brazylii dostarczają także ważnych lekcji dla innych krajów.

Istnieją jednak uwagi krytyczne, którymi kraje BRICS muszą się zająć. Jak wspomniano wcześniej, strategia wzrostu musi przejść z mechanizmu opartego na eksporcie na system oparty na konsumpcji krajowej. Z drugiej strony handel między tymi krajami jest w istocie napędzany przez korporacje i wydaje się, że powiela te same problemy, które występują w handlu Północ-Południe.

Ważne staje się to, jak te kraje same definiują „rozwój". Rozdzielenie programów na „wzrost" i „rozwój" oraz poleganie na wzroście kierowanym przez korporacje w segmencie

kapitalistycznym lub na boomie na rynku nieruchomości przypominającym „bańkę" nie może być podstawą programu wzrostu sprzyjającego biednym. Szeroko dyskutowane kwestie „zrównoważonego rolnictwa", „zielonej gospodarki" czy energii odnawialnej pozostają podporządkowane priorytetowi „wzrost".

Ważne staje się także to, w jaki sposób kraje te angażują się w kwestię wydobycia i wykorzystania światowych zasobów naturalnych. Raport Instytutu Worldwatch [2006] podkreśla, że gdyby Chiny i Indie miały zużywać zasoby i wytwarzać zanieczyszczenia na obecnym poziomie w przeliczeniu na mieszkańca w USA, do utrzymania obu gospodarek potrzebne byłyby dwie planety Ziemia [Singh i Pritam, 2008]. Rozwiązaniem nie jest zatem to, aby gospodarki wschodzące próbowały powielać styl życia zaawansowanego kapitalizmu, ale raczej, aby zaawansowane kraje kapitalistyczne ograniczały swój własny poziom konsumpcji i wytwarzania odpadów.

Bogate kraje, biedni ludzie – czy wzrost jest rozwiązaniem?

Wszystkie gospodarki BRICS charakteryzują się niskimi dochodami na mieszkańca (z wyjątkiem Rosji), zacofaniem gospodarczym, dużym sektorem nieformalnym, bezrobociem, nierównością i ubóstwem, nawet jeśli proces wzrostu nie jest w stanie pozytywnie zareagować na te problemy. Znajduje to odzwierciedlenie w pozycji tych krajów pod względem wskaźnika rozwoju społecznego (HDI) i podobnych wskaźników rozwoju. Na przykład ranking HDI stopniowo spadał w latach 1991-2011 dla wszystkich krajów. Pomimo wzrostu gospodarczego, większość ludności pięciu krajów ma niską siłę nabywczą i cierpi z powodu ubóstwa, analfabetyzmu i niskiej średniej długości życia (patrz Tabele 4, 5, 6, 7 i 8 w załączniku).

Szacuje się, że w Indiach żyje jedna trzecia ludności ubogiej na świecie, a głód stanowi poważny problem. Wskaźnik GHI (*Global Hunger Index*) dla Indii w 2011 roku w skali 100 wynosi 23,7, co jest uważane za alarmujące. Dane dotyczące Chin wykazały lepszy postęp, chociaż wskaźnik GHI wynoszący 5,5 w 2011 r. wskazuje, że głód w dalszym ciągu nie został wyeliminowany (patrz Tabela 8).

Ubóstwo stanowi poważny problem w obu tych krajach. Z oficjalnych szacunków dla Chin wynika, że poniżej progu ubóstwa (poniżej 1,25 dolara dziennie) żyło blisko 16 proc. ogółu ludności, a w 2009 r. prawie 36 proc. ogółu ludności zarabiało mniej niż 2 dolary dziennie. Podział wieś-miasto stał się bardziej wyraźny. Według Chińskiego Narodowego Biura Statystycznego roczny dochód na mieszkańca w miastach w 2009 r. (2525 USD) był około trzykrotnie większy niż roczny dochód na mieszkańca na obszarach wiejskich i stanowił największą

różnicę w dochodach odnotowaną od 1978 r. W przypadku Indii na podstawie nowej metodologii szacowania ubóstwa zaproponowanej w Raporcie Komisji Tendulkara z 2009 r. prawie 37,2% populacji można uznać za żyjącą poniżej granicy ubóstwa, stosując kryterium konsumpcji [www.indianexpress.com/news/37.2-of-india-is-in-poverty-by-criterion-of-consumption/5-51849/].

W Brazylii, choć obserwuje się spadek nierówności, ogólny poziom pozostaje wysoki. Choć w ostatnich latach oficjalne dane wskazują na spadek nierówności, to nadal charakteryzuje się on wysokim współczynnikiem Giniego (0,543 w 2009 r. w porównaniu do 0,596 w 2001 r.). Ze względu na rozwój rolnictwa nastawionego na eksport, a w konsekwencji wysoką koncentrację własności gruntów, sprzyjający bogactwu system podatkowy, wysoki podział między wsiami a miastami, dysproporcje w dochodach stanowią od dawna problem. Według spisu z 2010 roku 25 procent populacji nadal żyje przy średnim miesięcznym dochodzie na mieszkańca wynoszącym do 188 reali brazylijskich (około 95 dolarów), a połowa populacji do 375 dolarów rupii (około 190 dolarów), w porównaniu do płacy minimalnej wynoszącej 510 R$ (około 258 USD) w 2010 roku [OECD, 2011].

W Chinach, Indiach i Republice Południowej Afryki dochód na mieszkańca na obszarach miejskich wzrósł bardziej w porównaniu z obszarami wiejskimi [OECD, 2011]. W Chinach nierówności przestrzenne pod względem zasobów i usług szybko rosły ze względu na różnice wewnątrz prowincji. Wskaźnik nierówności między wsią a miastem, mierzony przez Kanbura i Zhanga, wzrósł z 65,1 w 1994 r. do 66,9 w 1998 r. do 72,0 w 2004 r.; Wskaźnik nierówności na wybrzeżach śródlądowych wzrósł z 5,9 w 1994 r. do 9,4 w 1998 r. do 11,6 w 2004 r. [Gajwani, Kanbur and Zhang, 2006].

Nierówny dostęp migrantów miejskich i ludności wiejskiej do opieki zdrowotnej i edukacji wzmocnił proces nierównego podziału bogactwa. Wydaje się, że w niedawnej przeszłości bezpieczeństwo społeczne na obszarach wiejskich uległo poprawie. W Indiach owoce wzrostu gospodarczego koncentrują się głównie w bogatszych stanach i ośrodkach miejskich, podczas gdy najbiedniejsze i najbardziej zaludnione stany pozostają w tyle, pogłębiając nierówności przestrzenne. Pod względem nominalnego PKB na mieszkańca w roku budżetowym 2011-2012 było to 175812 rupii w Delhi, 108859 rupii w Haryanie, 101314 rupii w Maharasztrze i 23435 rupii w Bihar, 30051 rupii w Uttar Pradesh, 35652 rupii w przypadku Jharkhand, podczas gdy średni dochód na mieszkańca w Indiach wyniósł 61564 rupii (wydane przez Komisję Planowania Rządu Indii na dany rok 2011-2012). W Afryce Południowej nierówność odzwierciedla także nierówność między rasami – Afrykanami, kolorowymi, Azjatami i białymi. Dane z badań krajowych z lat 1993, 2000 i 2008 pokazują, że wysoki łączny poziom nierówności dochodów

w Republice Południowej Afryki wzrósł w latach 1993-2008, to samo dotyczy nierówności w obrębie każdej z czterech głównych grup rasowych w Republice Południowej Afryki [Leibbrandt et al., 2010]. Republika Południowej Afryki, pomimo przyzwoitej stopy wzrostu, ma bardzo wysoki współczynnik Giniego wynoszący 0,631 w 2012 r., przy prawie jednej czwartej jej populacji bezrobotnej [www.housingfinanceafrica.org/country/south-africa]. W Rosji występują także dysproporcje regionalne, które pogłębiły się od czasu rozpoczęcia transformacji w latach 90. XX wieku. W regionach zachodnich występują skupiska miejskie, w regionach wschodnich następuje wyludnienie, a regiony wiejskie oddalone od ośrodków miejskich są pozbawione zasobów [Benini and Czyzewski, 2007].

Obecna trajektoria wzrostu doprowadziła do podziału gospodarki pomiędzy beneficjentów, „wschodzącą klasę średnią" i przegranych, przy czym ci drudzy przeważają liczebnie nad pierwszymi. Jak do tego doszło?

W ciągu ostatnich kilku dekad gospodarka światowa uległa znaczącym zmianom: kapitał finansowy zaczął dominować nad gospodarką realną; produkcja globalna przeniosła się do miejsc z tanią siłą roboczą, wraz ze zmniejszeniem siły przetargowej pracy w stosunku do kapitału, prymitywną akumulacją poprzez grabież zasobów. Rozwój w neoliberalnym kapitalizmie charakteryzuje się dominującymi siłami rynkowymi jako głównymi czynnikami wzrostu.

Jak do tego doszło? Aby przyciągnąć inwestycje, zachować konkurencyjność na rynku eksportowym i zaprezentować się jako lukratywne miejsce przeznaczenia kapitału, gospodarki BRICS w dużym stopniu zależą od taniej siły roboczej, co zmniejszyło siłę przetargową siły roboczej w stosunku do kapitału. Dominującym zjawiskiem w produkcji stała się deformalizacja i kontraktacja rynków pracy. Rezerwuar bezrobotnej siły roboczej i ogromny sektor nieformalny wywarły presję na stawkę płac w sektorze formalnym i pomogły utrzymać płacę realną na niskim poziomie.

W scenariuszu, w którym zasoby stanowią ostatnią granicę wzrostu, następuje ciągły przepływ zasobów z niekapitalistycznego segmentu gospodarki do kół produkcji kapitalistycznej w celu utrzymania wysokiego zwrotu z kapitału. W ten sposób zuboża ogromną, niekapitalistyczną część zasobów naturalnych, takich jak woda, minerały itp. Jednocześnie żywność w coraz większym stopniu staje się towarem sprzedawanym na rynku międzynarodowym, mającym na celu wyżywienie „pierwszego świata".

W przypadku wzrostu sprzyjającego ubogim należy położyć wystarczający nacisk na inny zestaw kwestii sektorowych, w przypadku których stopniowa poprawa znacząco wpływa na dobrobyt ludzi, generuje miejsca pracy, a zatem odgrywa kluczową rolę w rozwiązaniu problemu ubóstwa i nierówności. Rola państwa w zakresie udzielania kredytów priorytetowych,

infrastruktury publicznej w rolnictwie, wzmacniania banków rozwoju w celu zwiększenia siły nabywczej dużych mas społeczeństwa to tylko niektóre z ważnych działań w tym zakresie.

Wyzwania i priorytety dla Indii

Rozkwit gospodarki indyjskiej od przełomu tysiącleci był zasadniczo zależny od większej integracji globalnej, co spowodowało również, że proces wzrostu stał się bardziej nierówny i podatny na kryzysy wewnętrzne i zewnętrzne. Jak argumentują Chandrasekhar i Ghosh [2007; 2009], niedawny wzrost gospodarczy był wynikiem deregulacji finansowej, która wywołała boom w zakresie kredytów detalicznych, ulg fiskalnych, które pobudziły konsumpcję wśród najbogatszych kwintylów populacji, oraz wzrostu prywatnych inwestycji przedsiębiorstw. Doprowadziło to do szybkiego wzrostu zagregowanego wzrostu PKB, mimo że deflacyjna polityka fiskalna, słabe tworzenie miejsc pracy i utrzymujący się kryzys agrarny zmniejszyły udział płac w dochodzie narodowym i utrzymały niski popyt masowy. Dlatego też przed reformami nacisk na wydatki publiczne jako główny bodziec wzrostu został w latach 90. zastąpiony inwestycjami mieszkaniowymi finansowanymi długiem oraz prywatną konsumpcją elity i „nowej" klasy średniej. Historia indyjskiego wzrostu w swej istocie nie różniła się zatem od historii spekulacyjnej ekspansji opartej na bańkach spekulacyjnych, która naznaczyła doświadczenia kilku innych krajów rozwiniętych i rozwijających się w tym samym okresie.

W okresie reform sektor usługowy odnotował szybki rozwój, ale wzrost sektorów produkujących towary, w szczególności rolnictwa i dużych segmentów drobnej produkcji, odnotował gwałtowny spadek. Całkowita akumulacja kapitału w rolnictwie w dalszym ciągu cierpi, ponieważ gwałtowne ograniczenie inwestycji publicznych nie jest kompensowane przez rosnące inwestycje prywatne. Nie ma ekonomicznego uzasadnienia, aby sądzić, że „inwestycje publiczne wypierają inwestycje prywatne", co jest powszechnym argumentem deflacyjnym na rzecz ograniczenia roli państwa w rozwoju obszarów wiejskich. Wykazano, że jest odwrotnie w przypadku niektórych rodzajów inwestycji niezbędnych dla sektora rolnego zależnego od nawadniania, takiego jak indyjski [Patnaik i Utsa, 2007]. Proces wzrostu okresowo znajduje się pod presją ze względu na inflację, której źródłem są w dużej mierze wąskie gardła podaży z tego sektora.

Innym poważnym problemem indyjskiej gospodarki jest niewystarczające tworzenie miejsc pracy w formalnym, kapitałochłonnym sektorze produkcyjnym. Ponieważ rolnictwo wykazuje oznaki stagnacji w absorpcji siły roboczej, nadwyżka ludności dołącza do sektora nieformalnego. Rozwój sektora formalnego nie wygenerował miejsc pracy i nie wchłonął siły roboczej z sektora nieformalnego. Bezrobocie, niepełne zatrudnienie i samozatrudnienie

skutkują ubóstwem i niedożywieniem. W okresie reform gospodarczych nastąpił wyraźny wzrost udziału pracy nieformalnej w gospodarce Indii (NCEUS raport: *„The Challenge of Employment in India – An Informal Economy Perspective"* [2009]). Indie zajmują zaledwie 134. miejsce w rankingu HDI. Jak wspomniano wcześniej, wskaźnik GHI, czyli odsetek osób niedożywionych w populacji, pozostaje alarmujący dla Indii przez ostatnie dwie dekady.

Dlatego skupienie się na samym wzroście jest głęboko problematyczne. Sytuacja wymaga większej odpowiedzialności państwa, przyjęcia proaktywnej roli w zakresie inwestycji w infrastrukturę rolniczą, zapewnienia powszechnego bezpieczeństwa żywnościowego oraz dostępu do opieki zdrowotnej i edukacji, tworzenia miejsc pracy w celu zwiększenia siły nabywczej ludności i ponownego ożywienia wzrostu gospodarczego na rynku wewnętrznym.

BRICS i G20 wobec dominującego światowego porządku gospodarczego i geopolitycznego

BRICS w połączeniu z krajami rozwijającymi się w ramach G20 mają możliwość bycia bastionem przeciwko dominującym interesom gospodarczym reprezentowanym przez USA i inne zaawansowane kraje kapitalistyczne tworzące G7. Dobrym przykładem jest pojawienie się BRICS w następstwie kryzysu gospodarczego. Wszystkie kraje BRICS łączą silne powiązania gospodarcze i polityczne z innymi krajami Afryki, Ameryki Łacińskiej i Azji. W świetle decyzji podjętych na szczycie BRICS w Delhi BRICS ma potencjał, aby spowodować zmianę międzynarodowego porządku gospodarczego poprzez wykorzystanie wspólnej waluty w handlu oraz dzielenie się własną nauką i technologią w celu ulepszenia i transformacji w rolnictwie, energetyce i sektorów przemysłowych. Udział tych głównych gospodarek rozwijających się w produkcji światowej stale rośnie w ostatnim czasie, z 18% w 2000 r. do 28% w 2009 r. Pytanie brzmi – czy nastąpi jakakolwiek rekonfiguracja obecnego dominującego porządku gospodarczego i geopolitycznego? Rola BRICS staje się w tym zakresie kluczowa.

Istnieje wyraźna historyczna korelacja pomiędzy równowagą sił a zasadami systemu wielostronnego. Mniej więcej przez ostatnie sześćdziesiąt lat asymetrie władzy były niezbędnym elementem aktualizacji reżimu handlowego. Układ sił panujący w momencie ustanawiania GATT (Układu ogólnego w sprawie handlu i ceł) w 1948 r. oraz podczas wszystkich rund negocjacji był jasny: Stany Zjednoczone i Europa były potęgami handlowymi i decydentami w wielostronnym systemie handlu bocznego. Dla przykładu, zakończenie Rundy Urugwajskiej (1994) nastąpiło dopiero po zawarciu porozumienia między USA i Europą w sprawie handlu produktami rolnymi, co zostało przedstawione wszystkim członkom jako fakt dokonany.

Transakcja uwzględniła ich wzajemne interesy, w wyniku czego rolnictwo pozostało najbardziej zniekształconą częścią handlu międzynarodowego. Na przykład w handlu rolnym obowiązki mające zastosowanie do Brazylii, Chin i Indii są znacznie bardziej rygorystyczne niż te mające zastosowanie do USA, UE i Japonii. Świat zmienił się głęboko w ciągu ostatniej dekady. Reforma wielostronnych zasad handlu w celu zapewnienia równych warunków działania i odzwierciedlenia nowej równowagi sił, interesów i poglądów jest wyzwaniem i głównym celem rundy dauhańskiej (która rozpoczęła się w 2001 r.) oraz niezbędnym krokiem dla WTO, jako instytucja [Baracyhy, 2012]. Impas w ramach Rundy Doha i rokowania BRICS i sojuszniczych krajów rozwijających się przeciwko mocarstwom zachodnim jest pozytywnym sygnałem w zakresie wzajemnej współpracy BRICS i krajów rozwijających się w ramach G20.

Istnieją jednak także zastrzeżenia co do sposobu sprawowania władzy przez te nowe potęgi gospodarcze. Grupy biznesowe z siedzibą w tych krajach, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, dramatycznie rozwijają się i konsolidują swoje przedsięwzięcia ponadnarodowe. W 1990 r. gospodarki wschodzące odpowiadały za zaledwie 5 procent przepływu i 8 procent światowych bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) [www.oecd.org/daotaoecd/9/2/44246197.pdf]. Do 2006 r. BIZ (w tym fuzje i przejęcia) z krajów rozwijających się stanowiły 14% całkowitej wartości BIZ na świecie, co dało tym krajom 13% udziału w światowych BIZ. Dlatego też kwestią obaw jest, czy w efekcie zakończą się one replikacją podobnych hegemonicznych relacji z krajami mniej rozwiniętymi i ostatecznie zostaną dokooptowane do globalnej hegemonii.

Wnioski

Jak wykazano w niniejszym artykule, strategia wzrostu realizowana obecnie przez kraje BRICS nie może dobrze reagować na problemy biedy, nierówności, bezrobocia czy zacofania regionalnego. Światowy kryzys gospodarczy dość ostro obnażył mit rynkowego fundamentalizmu, a także przywrócił rolę państwa w dyskursie gospodarczym. Globalne spowolnienie stworzyło także warunki niezbędne, aby te kraje mogły skoncentrować się na swoich rynkach wewnętrznych i stworzyć solidne podstawy dla zrównoważonego wzrostu i rozwoju.

W tym celu kraje BRICS muszą konstruktywnie współpracować z innymi krajami rozwijającymi się w grupie G20, aby forsować alternatywny program rozwoju wbrew dotychczasowi hegemonicznemu porządkowi światowemu. Ich interwencje w takich kwestiach jak negocjacje Rundy Doha czy pokój na świecie w kontekście Libii były pod tym względem pozytywne. Jednak indyjski i chiński ekspansjonizm w Afryce oraz polityka antypracownicza promowana

przez elity rządzące w tych krajach budzą obawy, że mogą zostać wchłonięci w charakterze młodszych partnerów do globalnego, hegemonicznego porządku. Tym samym dla niektórych znaczenie BRICS może ostatecznie doprowadzić do sytuacji, w której interes elit rządzących dominuje nad szerszym interesem krajów rozwijających się. Są jednak jeszcze inni, którzy uważają, że w obecnym kontekście globalnych zmian gospodarczych i geopolitycznych rola krajów BRICS staje się tym ważniejsza, jeśli chodzi o zapewnienie dobrobytu zubożałym masom w ich własnych krajach i obronę interesów krajów rozwijających się przeciwko globalnej hegemonii – w takim stopniu, w jakim rozwój gospodarek BRICS będzie korzystny dla ogólnego rozwoju globalnego Południa.

Podsumowanie

W artykule zbadano szybki rozwój „gospodarek wschodzących" krajów BRICS (Brazylii, Rosji, Indii, Chin i Republiki Południowej Afryki) na globalnej arenie gospodarczej i geopolitycznej. Podważa część celebrowania osiągnięć BRICS, podkreślając pozostałe problemy w ich gospodarkach. Nawet po kilku szczytach BRICS oraz po ustanowieniu banków rozwoju i planu działania na lata 2012-2016 nierozwiązane kwestie dla ugrupowania obejmują: duże dysproporcje regionalne; rosnące nierówności; znaczne bezrobocie; oraz znaczny poziom ubóstwa. Patrząc w przyszłość, w niniejszym artykule stwierdzamy, że gospodarki wschodzące nie powinny próbować powielać stylu życia zaawansowanego kapitalizmu, ale raczej opracować sposób na zrównoważony rozwój globalnego Południa.

Wykaz tabel

Tabela 1. Różne wskaźniki BRICS w latach 2000–2010

	Brazylia	Rosja	Indie	Chiny	Południowa Afryka
PKB w miliardach dolarów amerykańskich					
2010	2172	2223	4060	10090	524
2000	1130	1120	2200	4500	369
GD PKB w miliardach dolarów amerykańskich P per capita in PPP in US$					
2010	10800	15900	3500	7600	10700
2000	7400	7700	2200	3600	8500
Tempo wzrostu PKB w ujęciu realnym (%)					
2010	7.5	4.0	7.5	10.4	2.8

2000	4.2	3.2	6.0	8.0	3.0

Źródło: www.indexmundi.com.

Tabela 2. Realny PKB BRICS jako procent światowego PKB w różnych punktach czasowych

	1990	2000	2010
Brazylia	1.98	1.94	2.15
Rosja	2.79	1.43	1.78
Indie	1.15	1.49	2.44
Chiny	1.74	3.58	7.55
Południowa Afryka	0.57	0.52	0.57
BRICS łącznie	8.23	9.96	14.49

Źródło: United States Department of Agriculture (USDA) [2012].

Tabela 3. Eksport i udział w globalnym eksporcie dla BRICS (w tysiącach milionów dolarów amerykańskich)

	Export w 2000	Udział w światowym eksporcie w 2000	Export w 2010	Udział w światowym eksporcie w 2010
Indie	44	0.69%	331	2.1%
Chiny	213	3.3%	1274	8.4%
Brazylia	57	0.89%	185	1.2%
Rosja	42	0.65%	225	1.5%
Południowa Afryka	27	0.42%	87	0.57%
BRICS łącznie	383	5.95%	2102	13.77%

Źródło: UNCTAD STAT.

Tabela 4. Niektóre wskaźniki krajów BRICS w różnych punktach czasowych

	Wskaźnik Rozwoju Społecznego	Oczekiwana długość życia w chwili urodzenia	Średnia lata nauki	Średnia lata nauki	MMR	Poniżej pięciu (< 5) Śmiertelność (na 1000 urodzeń)	Krajowa granica ubóstw (%)	Dochód narodowy na mieszkańca	PKB na mieszkańca
1990									
Brazylia	0.600		4						4078 (1995 US$)
Chiny	0.490		5.9						349 (1995 US$)
Indie	0.410		4.1						331 (1995 US$)
Rosja	NA		NA						3668 (1995 US$)
Południowa Afryka	0.616		5.4						4113 (1995 US$)
2000									
Brazylia	0.665	67.7	4.9			38	17.4 (1987-2000)		7625
Chiny	0.588	70.5	6.4			40			3976
Indie	0.461	63.3	NA			96			2358
Rosja	0.691	66.1	5.1			22			8,377

Południowa Afryka	0.615	52.1	6.1			70			9401
Wartości wskaźników (w 2010 r.)									
Brazylia	0.718	73.5	7.2	13.8	58 (2008)	21 (2009)	21.4 (2000-2009)	10,162	10367 (2009)
Chiny	0.687	73.5	7.5	11.6	38 (2008)	19 (2009)	2.8 (2000-2009)	7,476	6828 (2009)
Indie	0.547	65.4	4.4	10.3	230 (2008)	66 (2009)	27.5 (2000-2009)	3,468	3296 (2009)
Rosja	0.755	68.8	9.8	14.1	39 (in 2008)	12 (2009)	11.1 (2000-2009)	14,561	18932 (2009)
Południowa Afryka	0.619	52.8	8.5	13.1	410 (2008)	62 (2009)	23.0 (2000-2009)	9,469	10278 (2009)

Źródło: Human Development Reports, UNDP, różne lata.

Tabela 5. Różne wskaźniki rozwoju społecznego dla BRICS, rok 1991

	Brazylia	Rosja	Indie	Chiny	Południowa Afryka
Wskaźnik Rozwoju Społecznego	0.759	0.908	0.308	0.614	0.766
Stopień Rozwoju Społecznego	60	31	123	82	57
Średnia długość życia w chwili urodzenia	65.6	70.6	59.1	70.1	61.7
Wskaźnik alfabetyzacji dorosłych (%)	78.5	99	44.1	68.2	85
PKB na mieszkańca w dolarze amerykańskim $ (1985-88)	4620	6270	870	2470	5480
Średni rok nauki	3.3	7.6	2.2	4.8	3.7

Źródło: Human Development Report [1991].

Tabela 6. Różne wskaźniki rozwoju społecznego dla BRICS, rok 2002

	Brazylia	Rosja	Indie	Chiny	Południowa Afryka
Wskaźnik Rozwoju Społecznego	0.757	-	0.577	0.726	0.695
Stopień Rozwoju Społecznego	73	60	124	96	107
Średnia długość życia w chwili urodzenia	67.7	66.1	63.3	70.5	52.1
Wskaźnik edukacji	0.83	0.92	0.57	0.80	0.88
PKB na mieszkańca w dolarze amerykańskim $ (2000)	7625	8377	2358	3976	9401

Źródło: Human Development Report 2002.

Tabela 7. Różne wskaźniki rozwoju społecznego dla BRICS, rok 2011

	Brazylia	Rosja	Indie	Chiny	Południowa Afryka
Stopień rozwoju społecznego	84	66	134	101	123
Średnia długość życia w chwili urodzenia	73.5	68.8	65.4	73.5	52.8
Wskaźnik edukacji	0.663	0.784	0.450	0.623	0.705
Skorygowane nierówności rozwoju społecznego	0.519	0.67	0.392	0.534	-
Wielowymiarowy wskaźnik ubóstwa	0.011	0.005	0.283	0.056	0.057
Wskaźnik nierówności płci	0.449	0.338	0.617	0.209	0.490

Źródło: Human Development Report [2011].

Tabela 8. Globalny wskaźnik głodu

	1990	1996	2001	2011
Brazylia	7.6	6.2	5.3	<5
Rosja	-	<5	<5	<5
Indie	30.4	22.9	24.1	23.7
Chiny	11.7	9.1	6.8	5.5
Południowa Afryka	7.0	6.5	7.4	6.4

Źródło: Global Hunger Index [2011], IFPRI, Welt Hunger Hilfe and Concern Worldwide.

Indeks łączy w jeden punkt trzy wskaźniki o jednakowej wadze: odsetek osób niedożywionych, odsetek dzieci poniżej piątego roku życia z niedowagą oraz wskaźnik umieralności dzieci poniżej piątego roku życia. Wzrost wyniku GHI danego kraju oznacza, że sytuacja głodowa się pogarsza, natomiast spadek wyniku oznacza poprawę sytuacji głodowej w kraju.

Tabela 9. Udział osób niedożywionych w populacji (%)
(Za każdy wpis przyjęto średnią wartość z trzech kolejnych lat)

	1990-92	1995-97	2000-02	2005-07
Brazylia	11	10	9	6
Rosja	-	4	3	1
Indie	20	17	19	21
Chiny	18	12	10	10
Południowa Afryka	5	5	4	4

Source: Global Hunger Index [2011], IFPRI, Welt Hunger Hilfe and Concern Worldwide.

Bibilografia

Baracyhy, Braz, 2012, *The geopolitics of mutilateralism: The WTO Doha Round Deadlock, the BRICs, and the Challenges of institutionalized power transition*, CRP Working Paper, no. 4.

Benini, R., Czyzewski, A., 2007, *Regional Disparities and Economic Growth in Russia: New Growth Patterns and Catching Up*, Springer.

BRICS Joint Statistical Publication, 2011.

OECD, 2011, *Divided We Stand: Why Inequality Keeps Rising,* OECD Publication, December 2011.

OECD, 2012, *Looking to 2060: A Global Vision of Long-term Growth*, OECD Economics Department Policy Notes, no. 15, November, 2012.

EPW, 2011, *Defending mutual interests: The Sanya declaration shows that BRICS is slowly getting its act together to defend mutual interests*, Economic and Political Weekly Editorial, April 30,2011

Ferrari-Filho, F., Spanakos, A., 2009, *Why economic performance has differed between Brazil and China: A Comparative Analysis of Brazilian and Chinese Macroeconomic Policy,* Revista Venezolana de Analisis de Coyuntura

Gaddy, Clifford, Ickes, Barry, 2010, *Russia after the global financial crisis*, Eurasian Geography and Economics, 51(3).

Gajwani, Kiran, Kanbur, Ravi, Zhang, Xiaobo, 2006*, Comparing the evolution of spatial inequality in China and India: A fifty year perspective,* DSGD Discussion Paper, no. 44, IFPRI.

Ghosh, Jayati, Chandrasekhar, 2007, *Recent employment trends in India and China: an unfortunate convergence?,* ICSSR-IHD-CASS Seminar Paper.

Ghosh, Jayati, Mavlik, Peter, et al., 2009, *Models of BRIC's economic development and challenges for EU competitiveness,* WIIW Research Reports 359.

Ghosh, Jayati, 2012, *Using the potential of BRICS financial co-operation,* Frontline, 7th April 2012.

Jha, Praveen, Negre, Mario, 2007, *Indian economy at sixty: Prospects and the key challenges at the current juncture,* www.macroscan.org.

Jha, Prem, Shankar, 2012, *Delhi could be a turning point*, The Hindu, 10 April 2012.

Kregel, Jan, 2009, *The global crisis and the implications for the developing countries and the BRICs: Is the really justified?,* The Levy Economics Institute of Bard College, Public Policy Brief.

Kuboniwa, Masaaki, 2011, *Impact of trading gains on economic growth in BRICs for 1995–2010: Some Lessons from BRICs,* RRC Working Paper, Series no. 31.

Kumar, Rajiv, 2012, *BRICS can provide a fall-back option,* Asia Weekly, 6-12 April 2012.

Leibbrandt, M. et al., 2010, *Trends in South African Income distribution and poverty since the fall of apartheid,* OECD Social, Employment and Migration Working Papers, no. 101, OECD Publishing.

May, H., 2008, *Overcoming contradictions between growth and sustainability: Institutional innovation in the BRICS,* EN Working Paper.

Patnaik, Prabhat, 2011, Economic growth and employment, Economic and Political Weekly, June 25, 2011.

Patnaik, Utsa, Natarajanm, Sriram, 2000, *Output and employment in rural China: Some post-reform problems,* Economic and Political Weekly, September 16, 2000.

Patnaik, Utsa, 2007, *Neoliberalism and rural poverty in India*, Economic and Political Weekly, July 28, 2007.

Prabhakar, Akhilesh, Chandra, 2011, *An overview of the new emerging balance of forces – The BRICS, G20 and G7: Response to the global financial crisis,* Asian Economic and Financial Review, 1(2), 67-82.

Schrooten, Mechthild, 2011, *Brazil, Russia, India, China and South Africa: Strong economic growth – major challenges,* DIW Economic Bulletin 4, 2011.

Shaw, Timothi et al., 2007, *Global and/or regional development at the start of the 21st Century? China, India and (South) Africa,* Third World Quarterly, 28(7).

Sekine, Eiichi, 2011, *The impact of the 3rd BRICS summit,* Nomura Journal of Capital Markets, 3(1).

The Worldwatch Institute, *Annual report 2006*, www.worldwatch.org.

Singh, Pritam, 2008, *Contemporary global capitalism: Multi-pronged crises*, Economic and Political Weekly, October 11, 2008.

Wilson, Dominic, Purushothaman, Rupa, 2003, *Dreaming with BRICs: The path to 2050 in emerging economiesand transformation of international business*, (2006) edited by Subhash, C., Jain, E., Publishing Limited, www.bricsindia.in.

Informacja o Autorach

Autorzy: Praveen Jha and Amit Chakraborty

Profesor Praveen Jha jest wykładowcą Centrum Studiów Ekonomicznych i Planowania na Uniwersytecie Ja-waharlala Nehru w New Delhi w Indiach.

Amit Chakraborty jest studentem naukowym w Centrum Studiów Ekonomicznych i Planowania na Uniwersytecie Ja-waharlala Nehru w New Delhi w Indiach.

Praveen Jha is Professor of Economics at the Centre for Economic Studies and Planning (CESP), Jawaharlal Nehru University, New Delhi, India.

Amit Chakraborty is a research student at the Centre for Economic Studies and Planning (CESP), Jawaharlal Nehru University, New Delhi, India.

Tłumaczenie na język Polski: Naukowe Wydawnictwo IVG