

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Wojciech Popławski, Tomasz Janicki

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

e-mails: wojciech.poplawski@wsb.bydgoszcz.pl; tomasz.janicki@wsb.torun.pl

WPLYW DYSFUNKCJI PROJEKTÓW UNIJNYCH NA NIEPOWODZENIE PROJEKTU. PRÓBA UJĘCIA EKONOMETRYCZNEGO

THE IMPACT OF THE EU PROJECTS DYSFUNCTION ON THE FAILURE OF THE PROJECT – ECONOMETRIC APPROACH

DOI: 10.15611/pn.2016.421.39

Streszczenie: Niniejszy artykuł ukazuje wpływ negatywnych zjawisk zachodzących zarówno w ramach projektu unijnego, jak i w jego otoczeniu na prawdopodobieństwo niepowodzenia tego przedsięwzięcia. Celem badawczym było ukazanie, na gruncie ekonometrii, dysfunkcji istotnie wpływających na wspomniane niepowodzenia. W badaniu przebadano 142 przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim. Wśród tych przedsiębiorstw 65 podmiotów realizowało minimum jeden projekt unijny. Analizę danych wykonano przy wykorzystaniu modelu logitowego (pomocnego w analizie danych jakościowych). Ostatecznie wyróżniono pięć dysfunkcji istotnie wpływających na wspomniane prawdopodobieństwo.

Słowa kluczowe: projekt, dysfunkcje, model logitowy.

Summary: This article shows the influence of the negative situation in the EU project on the probability of failure of this project. The aim of the research was to show dysfunctions significantly affecting the above-indicated failure. The study examined 142 companies located in Kujawsko-Pomorskie Voivodeship. Among those companies, 65 entities implemented at least one EU-funded project. Data analysis was performed using the logit model. Eventually five dysfunctions that affected the probability of failure were identified.

Keywords: project, dysfunctions, logit model.

1. Fundusze i projekty unijne – podstawowe informacje

Zmiany zaobserwowane po wejściu Polski do Unii Europejskiej są niezaprzeczalne i niebagatelne. Modernizacja infrastruktury, ukierunkowanie przemysłu na generowanie innowacji, wzrost kompetencji zawodowych pracowników to tylko nie-

które z wymiernych efektów pozwalających stwierdzić, że zmniejszenie dystansu społeczno-gospodarczego między Polską a innymi członkami Unii jest zauważalne. Z końcem 2015 r. wygasa ostatecznie perspektywa finansowa 2007-2013, a nowa, przewidziana na lata 2014-2020, powoli nabiera rozpędu, niosąc szansę napływu do naszego kraju środków finansowych na poziomie 82,5 mld euro.

Podczas gdy fundusze europejskie dostarczają środki finansowe niezbędne do realizacji celu zgodnego z założeniami danego funduszu, w tym programu operacyjnego, swoistym nośnikiem metod i technik pozwalających zrealizować ten cel jest projekt [Domiter, Marciszewska 2013, s. 43]. Klasyczna definicja projektu głosi, iż jest on złożonym, niepowtarzalnym przedsięwzięciem, które zmierza do osiągnięcia zamierzonego wyniku, zawartym w skończonym przedziale czasu i realizowanym najczęściej zespołowo z wykorzystaniem skończonej ilości zasobów [Trocki 2012, s. 19]. Na gruncie zarządzania projektami unijnymi projekt definiowany jest z kolei jako przedsięwzięcie charakteryzujące się takimi atrybutami, jak [Trocki, Grucza 2007, s. 13-14]:

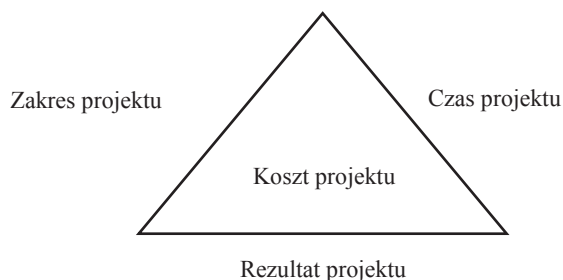
- jednoznaczne określone grupy docelowe i beneficjenci ostateczni,
- sprecyzowane rozwiązania w zakresie koordynacji, zarządzania i finansowania projektu,
- wykorzystanie systemu monitorowania i ewaluacji projektu,
- właściwe uzasadnienie ekonomiczne i finansowe, jednoznacznie wskazujące, że korzyści płynące z projektu przewyższają jego koszty realizacji.

M. Trocki i B. Grucza wskazują ponadto na dodatkowe argumenty ukazujące odmienną grupę projektów unijnych od projektów standardowych, między innymi: podleganie wspólnym regułom i regulacjom europejskim, włączenie do ich realizacji szerokich grup uczestników czy też ich realizowanie w bardzo dużej liczbie, angażując przy tym ogromne zasoby [Trocki, Grucza 2007, s. 14-15].

Warto zauważyć, iż w fachowej literaturze czynnikiem często różnicującym projekty standardowe od projektów unijnych jest przede wszystkim źródło ich finansowania. Zgodnie z Wytycznymi w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014-2020, projekt unijny to przedsięwzięcie inwestycyjne zmierzające do osiągnięcia założonego celu określonego wskaźnikami, posiadające określony początek i koniec realizacji, zgłoszone do objęcia albo objęte współfinansowaniem w ramach środków EFSI (Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych). Ta specyficzna cecha została również podkreślona przez J.W. Tkaczyńskiego, M. Świastaka, E. Sztorc. W ich opinii projekty europejskie to te, które finansowane są ze środków funduszowych UE oraz realizowane są zgodnie z unijną metodologią zarządzania cyklem projektu.

Cechą charakterystyczną projektów, w tym także projektów unijnych, jest możliwość ich ukończenia z sukcesem bądź fiaskiem. Sukces lub porażka jest wynikiem przekroczenia lub nieosiągnięcia pewnych istotnych założeń. Najczęściej w litera-

turze przedmiotu można odnaleźć koncepcję podstawowych parametrów projektu, określaną mianem trójkąta ograniczeń ukazanego na rys. 1.



Rys. 1. Trójkąt ograniczeń projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Trocki 2012, s. 21].

Nieosiągnięcie rezultatu projektu, przekroczenie kosztów, przekroczenie odgórnie określonego czasu realizacji projektu lub niepełne zrealizowanie projektu (nieosiągnięcie zaplanowanego zakresu) może spowodować uznanie projektu za ukończony porażką. Jednakże powyższy zestaw istotnych założeń projektowych nie jest zbiorem zamkniętym. Zgodnie z obserwacjami J. Haffer i wytycznymi stowarzyszenia International Project Management Association można wyróżnić aż trzy podstawowe grupy kryteriów, a mianowicie kryteria, które nazwać można tradycyjnymi (osiągnięcie celu na czas, w ramach ustalonego budżetu i zgodnie ze specyfikacją), kryteria oceniające wartość korzyści dla klienta oraz kryteria oceniające wartość/korzyść dla interesariuszy projektu [Haffer 2009, s. 114; Polskie wytyczne...], zwłaszcza głównego sponsora projektów unijnych – Unii Europejskiej reprezentowanej przez różnego rodzaju instytucje.

2. Dysfunkcje projektów unijnych

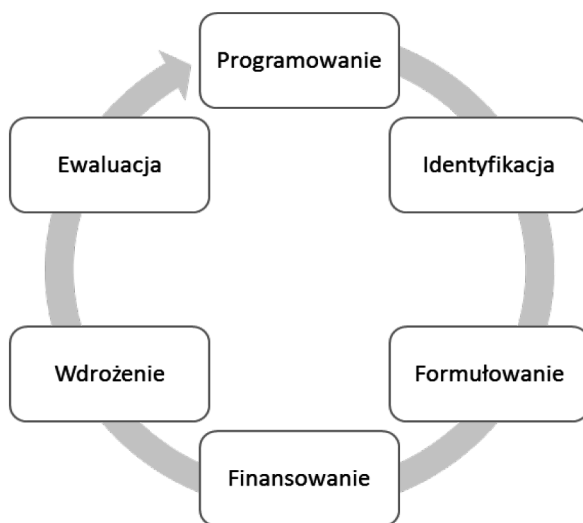
Termin „dysfunkcje” definiowany jest jako nieprzystosowanie czegoś do osiągnięcia określonych celów, realizacji pewnych zadań. Dysfunkcje tak rozumiane pojawiać się mogą na różnych stadiach realizacji projektu unijnego, a ich oddziaływanie nie ogranicza się tylko do analizowanego przedsięwzięcia unijnego, lecz także wpływa na funkcjonowanie całej organizacji, a czasami i na jej otoczenie zewnętrzne. Ich liczba i typy rzadko opisywane są w literaturze naukowej, częściej usłyszeć o nich możemy w prasie codziennej lub literaturze popularnonaukowej. Biorąc pod uwagę opinie specjalistów¹ z zakresu zarządzania projektami, można stwierdzić, że dalsza bagatelizacja dysfunkcji projektów, w tym unijnych, nie pozwoli w pełni efektywnie

¹ Zob. [Tkaczyński].

zarządzać projektami. Ich obserwacja i analiza prowadzi więc może do ich eliminacji, z pożytkiem dla realizatora projektu i innych interesariuszy projektu.

Dysfunkcje projektów unijnych możemy analizować wielokryterialnie – na gruncie strategicznym (odnoszącym się do całej gospodarki narodowej) lub operacyjnym (dotyczącym pojedynczych organizacji), w odniesieniu do poszczególnych faz cyklu życia projektu, z punktu widzenia strukturalnego (ich wpływu na odrębne jednostki organizacyjne wyróżnione w analizowanym podmiocie). W ramach badania zespół badawczy przeanalizował występowanie dysfunkcji projektów unijnych mających miejsce w przedsiębiorstwach lub ich bliskim otoczeniu oraz pogrupował je według kolejności następstwa faz cyklu życia projektu unijnego. O ile pierwsze kryterium jest łatwo i obiektywnie interpretowalne, o tyle drugie wymaga wyjaśnienia.

Cykl życia projektu unijnego jest cyklem bardziej rozbudowanym w stosunku do typowego cyklu życia projektu wyróżniającego najczęściej cztery fazy, takie jak: koncepcyjna, planowania, realizacji i zakończenia². Schemat ukazany na rys. 2 wyróżnia sześć etapów stanowiących uporządkowany proces przebiegu powstawania i realizacji projektu europejskiego.



Rys. 2. Cykl życia projektu unijnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Tkaczyński, Świstak, Sztorc 2011, s. 25].

Mimo odmienności w formułowaniu wskazanych cykli życia projektu, można ostrożnie stwierdzić, iż cykle te pokrywają się w dużym zakresie. Fазie identyfikacji odpowiada faza koncepcyjna standardowego projektu, formułowaniu – faza planowania, finansowaniu i wdrażaniu – faza realizacji, a etapowi ewaluacji – faza zakończenia

² Zob. [Pawlak 2006, s. 71].

nia. Dodatkowym etapem, z punktu widzenia zarządzania projektami unijnymi, jest faza programowania, czyli identyfikacji problemów, ograniczeń, a wreszcie pewnych możliwości, co w efekcie pozwala ogłosić konkurs na projekty. Faza ta w dużej mierze opiera się na pracy odpowiednich instytucji sektora publicznego oddelegowanych do zarządzania funduszami unijnymi i tym samym jest ona mało istotna z punktu widzenia badania (badaniem zostały objęte jedynie przedsiębiorstwa). Biorąc powyższe pod uwagę oraz uwzględniając wyniki badania pilotażowego wskazującego konieczność wydzielenia z etapu finansowania fazy oceny projektów przez ekspertów, zespół badawczy wyróżnił dysfunkcje wyszczególnione w tab. 1.

Tabela 1. Potencjalne dysfunkcje projektów unijnych zgrupowane według faz cyklu życia projektu

Faza cyklu życia projektu	Potencjalne dysfunkcje projektów unijnych
1	2
Faza koncepcyjna (inicjowanie projektu unijnego)	<ul style="list-style-type: none"> • Projekty unijne są tylko i wyłącznie odpowiedzią na potrzeby danej firmy (D.1). • Czas ogłoszenia konkursu na składanie wniosków o dofinansowanie projektów unijnych (od momentu ogłoszenia konkursu do ostatniego dnia składania wniosków o dofinansowanie) jest zbyt krótki, co może powodować zaniechanie projektu (D.2). • Zapisy dokumentacji konkursowej, które stanowią podstawę tworzonego projektu unijnego, nie są zbieżne z aktualną sytuacją społeczno-gospodarczą (D.3). • Duża liczba wymaganych do uzyskania i złożenia dokumentów wraz z wnioskiem o dofinansowanie projektu unijnego wpływa na niższą skłonność do aplikowania o środki unijne (D.4).
Faza formułowania (tworzenie planu projektu unijnego/ tworzenie wniosku o dofinansowanie projektu unijnego wraz z załącznikami)	<ul style="list-style-type: none"> • W ramach zaplanowanych zakupów projektowych (kosztów projektowych) uwzględnia się także dobra lub usługi, które w małym stopniu wpływają na osiągnięcie celów projektu (w tym produktów i/lub rezultatów) (D.5). • Firmy nie mogą w pełni niwelować problemów (pojawiających się w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej) poprzez wykorzystanie środków unijnych, z uwagi na ograniczenie potencjalnych działań (mały zakres potencjalnych działań) wskazanych w dokumentacji konkursowej (D.6). • Wartości (wysokość) wskaźników produktów i/lub rezultatów często określa się na poziomach niższych, niż wynika to z analizy możliwości firmy i jej otoczenia (D.7). • Budżety projektów unijnych często zawierają wyższe wartości kosztów, niż wynika to z cen rynkowych (D.8). • W przypadku korzystania przez przedsiębiorstwo w trakcie planowania projektu unijnego z usług firmy doradczej (consultingowej) przedsiębiorstwo nie w pełni weryfikuje rezultaty pracy tejże firmy doradczej (D.9).
Faza oceny projektu unijnego	<ul style="list-style-type: none"> • Jedną z przyczyn odrzucania projektów unijnych jest brak transparentności zapisów dokumentacji konkursowej (D.10).

1	2
(weryfikacja i ocena projektu unijnego przez odpowiednią instytucję przyznającą środki unijne na realizację projektu)	<ul style="list-style-type: none"> • Wpływ na ocenę projektu unijnego mają także inne czynniki poza formalnymi i merytorycznymi (D.11). • Argumentacja oceniających projekt unijny (ekspertów) nie ma często charakteru w pełni profesjonalnego (D.12). • Czas dokonywania oceny projektu jest zbyt długi (D.13). • Stopień rygorystyczności w trakcie oceny projektu unijnego jest uzależniony od wielkości (puli) dostępnych środków finansowych przeznaczonych na dofinansowanie (im mniej środków, tym większa rygorystyczność w ocenie) (D.14). • Brak możliwości dokonywania wyjaśnień, uzupełnienia informacji lub poprawy błędów w trakcie oceny projektu wpływa na mniejszą skłonność do aplikowania o środki unijne (D.15). • Po ocenie projektu unijnego czas poświęcony na negocjacje dotyczące zapisów (założeń) we wniosku o dofinansowanie, prowadzone między potencjalnym realizatorem projektu a podmiotem przyznającym środki unijne, nie jest optymalny (D.16).
Faza finansowania i wdrożenia (faktyczna realizacja projektu unijnego)	<ul style="list-style-type: none"> • Firmy ponoszą kary finansowe spowodowane różną interpretacją zapisów w dokumentacji konkursowej (D.17). • Firmy ponoszą kary finansowe spowodowane niespójnymi zapisami w dokumentacji konkursowej (D.18). • Stawki wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w trakcie realizacji projektów unijnych znacznie przekraczają stawki wynagrodzenia pracowników zatrudnionych na podobnych stanowiskach pracy niezwiązanych z realizacją projektów unijnych (D.19). • Po zakończeniu projektu unijnego w firmach pojawia się problem zagospodarowania wolnych zasobów pracy wykorzystywanych w trakcie realizacji projektu (D.20). • Proces rozliczania projektu (w tym wypłata transz dotacji) powoduje problemy z utrzymaniem płynności finansowej (D.21). • Dokumentacje konkursowe, w oparciu o które realizuje się projekty unijne, są skomplikowane (D.22). • Zbyt duża ilość środków unijnych przekłada się na niską jakość osiągniętych produktów i/lub rezultatów projektów unijnych (D.23). • W trakcie wykonywania projektów unijnych podejmowane są przez realizatora projektu działania w celu uniknięcia stosowania dodatkowych procedur o charakterze formalnym (np. zasady konkurencyjności, zasady efektywnego zarządzania, procedur narzuconych przez ustawę Prawo zamówień publicznych) (D.24). • Jakość usług firm doradczych (consultingowych) wykorzystywanych do wdrażania projektu unijnego w imieniu podmiotu, który pozyskał unijne pieniądze, nie jest satysfakcjonująca (D.25). • Osoby kontrolujące realizację projektu unijnego (pracownicy działu kontroli instytucji przekazującej środki unijne na realizację projektu) nie posiadają odpowiednich kwalifikacji i umiejętności zawodowych (D.26). • Proces kontroli projektu unijnego nie charakteryzuje się dostatecznym stopniem elastyczności (brak odchyleń, odstępstw od ogólnie narzuconego sposobu kontroli projektu) (D.27).

1	2
Faza ewaluacji projektu (faza rozliczenia ostatniego wniosku o płatność oraz okres trwałości projektu unijnego)	<ul style="list-style-type: none"> • Końcowe rozliczenie projektu trwa zbyt długo, a tym samym wpływa na kondycję finansową firmy (D.28). • Produkty i/lub rezultaty projektu unijnego nie są w pełni utrzymywane w okresie trwałości projektu (D.29). • Trudności w realizacji jednego projektu unijnego wpływają na niższy poziom skłonności do podejmowania się kolejnych projektów unijnych w firmach (D.30). • Zaistniałe, negatywne sytuacje zaobserwowane w trakcie realizacji projektu przez daną organizację przekładają się na gorszą ocenę kolejnych wniosków aplikacyjnych składanych przez tą organizację (D.31). • Po zrealizowanym projekcie unijnym o charakterze innowacyjnym, wytworzona innowacja nie odnosi zazwyczaj sukcesu (rozumianego jako zaakceptowanie innowacji przez rynek, efektywne wdrożenie innowacji w organizacji itp.) (D.32). • Tańsze lub darmowe towary/usługi oferowane w ramach projektu unijnego negatywnie wpływają na sytuację finansową firmy po zakończeniu projektu unijnego (gdy cena tych produktów wraca do normalnego poziomu) (D.33). • Uzyskanie dofinansowania na realizację projektu unijnego przez dane przedsiębiorstwo wpływa negatywnie na całą branżę (innymi słowy, następuje czasowe psucie rynku przez oferowanie tańszych produktów lub usług przez konkurencję, która uzyskała dofinansowanie) (D.34). • Młode firmy, które uzyskały unijne dofinansowanie na rozpoczęcie działalności gospodarczej, mają problemy z utrzymaniem się na rynku po zakończeniu projektu unijnego (po zakończeniu wsparcia otrzymanego ze środków unijnych) (D.35).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyróżnione dysfunkcje nie są zbiorem zamkniętym. Respondenci mieli możliwość wyboru innych dysfunkcji w ramach pytań otwartych uwzględnionych w ramach kwestionariusza. Ze względu na nieliczne określanie dodatkowych dysfunkcji przez respondentów ich analiza jest możliwa, zwłaszcza w ujęciu statystycznym aniżeli ekonometrycznym.

3. Budowa modelu logitowego i interpretacja wyników

Zmienne jakościowe są to zmienne, których wartości mają postać niemierzalnych „kategorii”, a zbiory danych, w których występują zmienne jakościowe, dotyczą najczęściej mikrodanych zbieranych nierzadko przy wykorzystaniu metody ankiety³. Tego typu zmienne mogą być modelowane m.in. za pomocą modelu logitowego dwumianowego, który za zmienną objaśnianą przyjmuje zmienną o charakterze dychotomicznym. W konsekwencji w ramach zbudowanego modelu, w celu analizy danych uzyskanych z badania, zmienną zależną stała się zmienna zero-jedynkowa,

³ Zob. [Kufel 2011, s. 141].

gdzie 1 oznacza nieosiągnięcie minimum jednego istotnego założenia projektowego opisanego w rozdziale pierwszym niniejszego artykułu (innymi słowy, 1 oznacza projekt, który można uznać za zakończony porażką). Cyfra 0 oznaczała projekt zakończony sukcesem, tj. wszystkie założenia projektowe zostały spełnione. Zmienneymi objaśniającymi stały się z kolei potencjalne dysfunkcje zilustrowane w tab. 1 artykułu. Należy ponadto podkreślić, że analiza ekonometryczna została przeprowadzona jedynie na podstawie danych uzyskanych od reprezentantów przedsiębiorstw, w których kiedykolwiek realizowano projekt unijny.

W celu oszacowania modelu logitowego wykorzystano oprogramowanie GRET. Ze względu na ograniczenia tego oprogramowania wstępnie, na podstawie analizy statystycznej, wyeliminowano 10 zmiennych objaśniających, które najrzadziej były wskazywane przez respondentów jako dysfunkcje występujące w obrębie zarządzania ich projektami unijnymi⁴. Wykorzystano poziom istotności równy 10%. Po oczyszczeniu modelu ze zmiennych nieistotnych jego postać prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Model logitowy

Model 15: Estymacja Logit, wykorzystane obserwacje 1-65

Zmienna zależna (Y): Y

Błędy standardowe na bazie Hessian

	Współczynnik	Błąd stand.	z	Efekt krańcowy*
const	-2,40192	1,14901	-2,0904	
D3	1,51849	0,839222	1,8094	0,324296
D6	2,49866	1,1707	2,1343	0,413454
D15	-1,90516	0,927156	-2,0548	-0,442709
D17	-2,39484	1,45007	-1,6515	-0,53585
D18	2,65125	1,46104	1,8146	0,51725

Średn. aryt. zm. zależnej	0,430769	Odch. stand. zm. zależnej	0,499038
McFadden R-kwadrat	0,132087	Skorygowany R-kwadrat	-0,002959
Logarytm wiarygodności	-38,56094	Kryt. inform. Akaike'a	89,12189
Kryt. bayes. Schwarza	102,1682	Kryt. Hannana-Quinna	94,26950

* Efekty krańcowe dla średnich

Liczba przypadków „poprawnej predykcji” = 41 (63,1%)

f(beta'x) do średnich niezależnych zmiennych = 0,499

Test ilorazu wiarygodności: Chi-kwadrat(5) = 11,7371 [0,0386]

Faktyczne	Przewidywane $\hat{Y} = 0$ $\hat{Y} = 1$
Y = 0	334
Y = 1	208

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Wyeliminowane zostały dysfunkcje numer: D.1, D.5, D.9, D.19, D.20, D.23, D.29, D.32, D.33, D.34 (zgodnie z numeracją zaprezentowaną w tab. 1).

Do oceny tychże modeli wykorzystuje się trafność prognozy przy zastosowaniu ilorazu szans. Dla powyższego modelu iloraz szans wyniósł $(33 \cdot 8) / (20 \cdot 4) = 3,3$. Jest on większy niż 1, czyli prognozowanie na podstawie modelu jest lepsze od przypadkowego (losowego) prognozowania.

Zgodnie z wynikami modelu istotnymi zmiennymi okazały się: D.3, D.6, D.15, D.17, D.18. Mając na uwadze znak stojący przy efekcie krańcowym dla każdej istotnej zmiennej objaśniającej, zauważa się, że nasilenie dysfunkcji o numerach D.3, D.6 i D.18 będzie prowadziło do zwiększenia prawdopodobieństwa zakończenia projektu unijnego fiaskiem. Brak zbieżności dokumentacji konkursowej z aktualną sytuacją społeczno-gospodarczą, niepełny zakres działań możliwych do realizacji w projekcie oraz niespójność zapisów w dokumentacji konkursowej związana z ryzykiem nakładania kar finansowych potęgują ryzyko zakończenia projektu fiaskiem. Ciekawsze natomiast wyniki uzyskano w kontekście dysfunkcji D.15 i D.17. Zgodnie z modelem ich minimalizowanie będzie także wpływało na zwiększenie szans zakończenia projektu porażką (nieosiągnięcia istotnych założeń projektowych). Innymi słowy, analizując dysfunkcję numer D.15, można zauważyć, że im niższa jest możliwość dokonywania wyjaśnień, uzupełnienia informacji lub poprawy błędu w trakcie oceny projektu (co wpłynie zapewne na niższą skłonność do aplikowania o środki unijne), tym wyższe jest ryzyko porażki. Można sądzić więc, że uszczegóławianie informacji oraz wprowadzanie niezbyt istotnych zmian we wniosku aplikacyjnym podczas procesu jego oceny wpłynie pozytywnie na właściwą realizację projektu. Z kolei obniżenie kar finansowych (lub ich wyeliminowanie), spowodowane różną interpretacją zapisów w dokumentacji konkursowej, także wywoła wzrost prawdopodobieństwa fiaska projektu unijnego. Tym samym należałoby potraktować kary finansowe jako pewien rodzaj zabezpieczenia sponsora (instytucji reprezentującej UE) lub klienta (beneficjenta projektu) przed dowolnością w interpretacji ogólnych i często ogólnych założeń opisanych w dokumentacji konkursowej, które wskazują realizatorowi projektu, jak projekt powinien przebiegać i jakie konkretnie rezultaty lub produkty powinien osiągnąć. Ta niejednoznaczność zapisów, wykorzystana przez realizatora projektu, mogłaby pozwolić mu wdrażać projekt niezgodnie z wizją sponsora lub potrzebą klienta.

4. Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że przyjęty do analizy model logitowy wskazał, iż istotnymi zmiennymi okazały się dysfunkcje dotyczące nieodzwierciedlenia przez zapisy dokumentacji konkursowych aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej, kar finansowych związanych z niespójnością dokumentacji konkursowej, wąskim zakresem możliwych działań projektowych, możliwości dokonywania wyjaśnień w trakcie oceny projektu i kar finansowych odnoszących się do dowolności interpretacyjnej zapisów umowy o dofinansowanie lub dokumentacji konkursowej. Należy

zauważyć, że wynik ten może być odmienny od wyniku modelu opartego na większej liczbie danych dotyczących przedsiębiorstw zlokalizowanych na większym obszarze aniżeli województwo kujawsko-pomorskie. Jednakże kwestia podjęta w niniejszym artykule jest warta dalszej, pogłębionej analizy, gdyż nie znając istotnych dysfunkcji, trudno wyeliminować wszystkie czynniki negatywnie wpływające na pomyślne zakończenie projektu unijnego.

Literatura

- Domiter M., Marciszewska A., 2013, *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Haffner J., 2009, *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, TNOiK Toruń, Toruń.
- Kufel T., 2011, *Ekonometria. Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowa Perspektywa UE 2014 – 2020 – nowe możliwości dofinansowania dla przedsiębiorstw i samorządów*, www.pi.gov.pl.
- Pawlak M., 2006, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Polskie wytyczne koncepcji IPMA wersja 1.2*.
- Tkaczyński J.W., Świstak M., Sztorc E., 2011, *Projekty europejskie. Praktyczne aspekty pozyskiwania i rozliczania dotacji unijnych*, C.H. Beck, Warszawa.
- Tkaczyński J., *Fundusze unijne dla Polski – czy wszystko się udało?*, portal: ec.europa.eu.
- Trocki M., 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., 2007, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Wystawa na rynku – jak fundusze unijne rujnią gminy*, www.czasbochenski.pl.
- Wytyczne w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014-2020*, 2015, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa.