



Kwartalnik
Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego



BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

SECURITY

THEORY AND PRACTICE

edited by
Miroslaw Kwieciński

number 4 (XXI), October–December, Krakow 2015



Kwartalnik
Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

redakcja
Miroslaw Kwieciński

numer 4 (XXI), październik–grudzień, Kraków 2015



BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

Kwartalnik Krakowskiej

Akademii

im. Andrzeja

Frycza Modrzewskiego

Adres redakcji

ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1C, lok. C224

30-705 Kraków

tel. (12) 25 24 666

e-mail: biuro@kte.pl

btp.ka.edu.pl

Czasopismo punktowane w rankingu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz indeksowane w bazie naukowej IC Journal Master List.

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Rada Naukowa

Mieczysław Bieniek (Polska), Anatolij Demianczuk (Ukraina), Taras Finikov (Ukraina)

Marco Gestri (Włochy), Ján Buzalka (Słowacja), Magdolna Laczay (Węgry),

Sławomir Mazur (Polska), Jan Widacki (Polska), Wiesław Wróblewski (Polska – przewodniczący),

Stanisław Wydymus (Polska)

Redaktor naczelny

Klemens Budzowski

Redaktorzy tematyczni

Andrzej Chodyński

Marcin Lasoń

Beata Molo

Redaktor statystyczny

Piotr Stefanów

Sekretarz redakcji

Halina Baszak Jaroń

Redaktorzy językowi

Kamil Jurewicz, Daria Podgórska

Tłumaczenia i korekta abstraktów

język rosyjski: Oleg Aleksejczuk

język angielski: Monika Moszczak

Projekt okładki i stron tytułowych

Joanna Sroka, Oleg Aleksejczuk

Łamanie

Oleg Aleksejczuk

Copyright© by

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2015

ISSN 1899-6264

Druk

MKpromo

Nakład: 200 egz.

Wersję pierwotną czasopisma jest wydanie papierowe.

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych. Decyzja o opublikowaniu tekstu uzależniona jest od opinii redakcji i recenzentów. Redakcja zastrzega sobie prawo modyfikowania tytułów i skracania tekstów przeznaczonych do druku. Artykuły powinny być przesyłane w dwóch egzemplarzach wraz z wersją elektroniczną.

Na zlecenie

Krakowskiej Akademii

im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

www.ka.edu.pl

Wydawca

Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2015

Sprzedaż prowadzi

Księgarnia „U Frycza”

Kampus Krakowskiej Akademii

im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1A

30-705 Kraków

tel./fax: (12) 252 45 93

e-mail: ksiegarnia@kte.pl



Spis treści

Mirosław Kwieciński: Wstęp	11
-----------------------------------	----

ARTYKUŁY I MATERIAŁY _____

Jerzy Konieczny: Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne	15
---	----

Ryszard Bełdzikowski: Przestępczość w zakresie podatku VAT i oszustwa finansowe zagrożeniem dla systemu bezpieczeństwa państwa polskiego	25
---	----

Mirosław Kwieciński: Potencjał wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstw polskiego sektora MSP. Próba oceny	41
---	----

Krzysztof Passella, Mirosław Kwieciński: Kontrwywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie – od strategii działania do pracy operacyjnej z personelem	51
--	----

Stefan Poździoch: Prawo do bezpiecznych warunków pracy. Teoria a praktyka działania	67
--	----

Magdalena Prorok: Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych. Część II: praktyczny wymiar procesu decyzyjnego	83
---	----

Jarosław Szemliński: Znaczenie białego wywiadu w zachowaniu płynności finansowej w polskich przedsiębiorstwach sektora MSP – zarys problemu	93
--	----

Z KART HISTORII _____

Bogumił Stęplewski: Tadeusz Kościuszko – dowódca czy inżynier?	105
---	-----

RECENZJE

Małgorzata Kudzin-Borkowska: *Implikacje konfliktu ukraińskiego dla polityki zagranicznej i bezpieczeństwa Polski. Aspekty polityczne, wojskowe, gospodarcze oraz społeczne*, red. Katarzyna Czornik, Miron Lakomy, Mieczysław Stolarczyk 121

Robert Borkowski: Tomasz Bąk, *Systemy antyterrorystyczne państw Unii Europejskiej* 127

KOMUNIKATY, SPRAWOZDANIA, VARIA

Marcin Lasoń: Sprawozdanie z działalności Koła Naukowego Studentów Stosunków Międzynarodowych KAAFM 135

Mirosław Kwieciński: Sprawozdanie z ogólnopolskiej konferencji naukowej „Bezpieczeństwo militarne Polski (1918–1945)” 139

STRESZCZENIA 143

INFORMACJE DLA AUTORÓW 157

Lista recenzentów za rok 2015 163



Contents

Mirosław Kwieciński: Preface	11
-------------------------------------	----

ARTICLES AND MATERIALS _____

Jerzy Konieczny: State Security and Business Security. A Methodological Study	15
---	----

Ryszard Bełdzikowski: Criminal Activity in the Area of VAT and the Threat to the Security of the Polish State	25
---	----

Mirosław Kwieciński: The Attempt to Assessment of the Potential of Economic Intelligence and Counterintelligence with in Polish SME Sector Enterprises	41
---	----

Krzysztof Passella, Mirosław Kwieciński: Space for the Business Counterintelligence in an Enterprise – from Action Strategy to Operational Work with the Personnel	51
---	----

Stefan Poździejch: The Right to Safe Working Conditions. Theory and Practice	67
--	----

Magdalena Prorok: Decision-Making in Crisis Situations. Part II: Practical Dimension of Decision-Making Process	83
---	----

Jarosław Szemliński: The Importance of the Open-Source Intelligence in the Maintaining of Financial Liquidity in the Polish SMEs Sector – an Outline of the Problem	93
--	----

FROM THE HISTORY _____

Bogumił Stęplewski: Tadeusz Kościuszko – Commander or the Engineer?	105
--	-----

REVIEWS

Małgorzata Kudzin-Borkowska: *Implikacje konfliktu ukraińskiego dla polityki zagranicznej i bezpieczeństwa Polski. Aspekty polityczne, wojskowe, gospodarcze oraz społeczne*, red. Katarzyna Czornik, Miron Lakomy, Mieczysław Stolarczyk 121

Robert Borkowski: Tomasz Bąk, *Systemy antyterrorystyczne państw Unii Europejskiej* 127

BULLETINS, REPORTS, VARIA

Marcin Lasoń: Report on the activities of the AFMKU International Relations Students Interest Group 135

Mirosław Kwieciński: Report on the national academic conference "Poland's military security in 1918-1945" 139

ABSTRACTS 143

INFORMATION FOR AUTHORS 157

Reviewers 163



Содержание

Mirosław Kwieciński: Введение 11

СТАТЬИ И МАТЕРИАЛЫ _____

Jerzy Konieczny: Безопасность государства и безопасность бизнеса.
Методологическое исследование 15

Ryszard Bełdzikowski: Преступления в сфере НДС и финансовые
мошенничества – угроза для системы безопасности польского
государства 25

Mirosław Kwieciński: Потенциал экономической разведки
и контрразведки предприятий польского сектора малого и среднего
бизнеса. Попытка оценки 41

Krzysztof Passella, Mirosław Kwieciński: Экономическая контрразведка
предприятия – от стратегии действий до оперативной работы
с персоналом 51

Stefan Poździoch: Право на безопасные условия труда.
Теория и практика действий 67

Magdalena Prorok: Принятие решений в кризисных ситуациях.
Часть II: практика процесса принятия управленческих решений 83

Jarosław Szemliński: Значение разведки на основе открытых источников
в сохранении финансовой ликвидности в польском секторе малого и
среднего бизнеса – основные проблемы 93

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ _____

Bogumił Stęplewski: Тадеуш Костюшко – командир или инженер? 105

РЕЦЕНЗИИ

Małgorzata Kudzin-Borkowska: *Implikacje konfliktu ukraińskiego dla polityki zagranicznej i bezpieczeństwa Polski. Aspekty polityczne, wojskowe, gospodarcze oraz społeczne*, red. Katarzyna Czornik, Miron Lakomy, Mieczysław Stolarczyk 121

Robert Borkowski: Tomasz Bąk, *Systemy antyterrorystyczne państw Unii Europejskiej* 127

СООБЩЕНИЯ, ОТЧЕТЫ, ВАРИА

Marcin Lasoń: Отчет о деятельности Научного общества студентов Факультета международных отношений Краковской академии им. Анджея Фрича Моджевского 135

Mirosław Kwieciński: Отчет о общепольской научно-практической конференции „Военная безопасность Польши (1918–1945)” 139

РЕЗЮМЕ 143

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ 157

Список рецензентов за 2015 год 163



Wstęp

Problematyka poruszana w niniejszym numerze kwartalnika koncentruje się głównie na bezpieczeństwie państwa oraz bezpieczeństwie biznesu, w tym zagadnieniach wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego (biznesowego), co dowodzi znaczenia zarówno teoretycznego, jak i praktycznego podejścia w rozwijaniu młodej dziedziny wiedzy – nauk(i) o bezpieczeństwie¹.

Numer otwiera artykuł Jerzego Koniecznego pt. *Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne*. Autor skupia uwagę na problemie: czy metodologiczna charakterystyka wiedzy o bezpieczeństwie organizacji o celach politycznych jest specyficzna w stosunku do metodologicznej charakterystyki wiedzy o bezpieczeństwie organizacji o celach gospodarczych. Autor przyjmuje, że metodologiczne problemy wiedzy o bezpieczeństwie, zarówno państwa, jak i biznesu, są względem siebie niespecyficzne i zmierza do odpowiedzi na pytanie: jaki jest zakres współpracy publiczno-prywatnej w dziedzinie bezpieczeństwa omawianych typów organizacji, czy współpraca ta jest/może być wzajemnie korzystna, oraz czy problemy z niej wynikające mają wpływ na metodologiczne aspekty rozszerzania wiedzy o bezpieczeństwie. Zdaniem Autora kluczowym dla bezpieczeństwa państwa oraz biznesu jest wywiad.

Natomiast Ryszard Bełdzikowski, w analitycznym opracowaniu pod tytułem *Przebiegłość w zakresie podatku VAT i oszustwa finansowe zagrożeniem dla systemu bezpieczeństwa państwa polskiego*, określa zarówno skalę zjawiska, jak i metody zwalczania go oraz jego przełożenie na bezpieczeństwo państwa.

Mirosław Kwieciński, w artykule pt. *Potencjał wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstw polskiego sektora MSP. Próba oceny*, nakreśla możliwości aplikacji wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego (biznesowego) w przedsiębiorstwach

¹ Zarówno artykuły opublikowane w tym numerze, jak i opublikowane w numerze trzecim (Łukasz Wacławik, *Znaczenie wywiadowni gospodarczych w zapewnieniu bezpieczeństwa gospodarczego* oraz Ireneusz Maj, *Internet rzeczy i zagrożenia z nim związane*), są pióra autorów związanych z Fundacją Instytutu Wywiadu Gospodarczego w Krakowie. Fundacja tworzy własne środowisko eksperckie i aspiruje do osiągnięcia pozycji krajowego naukowego think-tanku zajmującego się problematyką upowszechniania wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego (biznesowego) w praktyce funkcjonowania polskich przedsiębiorstw.

Wstęp

MSP. Argumentacja Autora zmierza do wykazania, że o sukcesie współczesnych przedsiębiorstw decyduje nie tyle wielkość zgromadzonego kapitału, ile jakość kapitału relacyjnego wyrastającego na gruncie środowiska sieciowego. Jako przykład metody oceny potencjału wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego (biznesowego) Autor podaje i uzasadnia analizę wielokryterialną.

Kolejny artykuł, autorstwa Mirosława Kwiecińskiego i Krzysztofa Passelli, pt. *Kontrwywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie – od strategii działania do pracy operacyjnej z personelem* zawiera rozważania teoretyczno-praktyczne na temat działania potrzebnego w przedsiębiorstwie, doby ostrej rywalizacji konkurencyjnej, narzędzia – kontrwywiadu gospodarczego (biznesowego). Autorzy traktują o jego strategicznym znaczeniu w przedsiębiorstwie, w odniesieniu do najczęściej wymienianych zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych w działalności współczesnego innowacyjnego biznesu. Po opisie działań w zakresie wykrywania wrogiej działalności przeciwko przedsiębiorstwu (podejmowanie pracy ze źródłami osobowymi), Autorzy prowadzą rozważania dotyczące identyfikacji przez kontrwywiad gospodarczy (biznesowy) siatki szpiegostwa przemysłowego w ochranianym przedsiębiorstwie.

Piąty artykuł głównego nurtu to praca Jarosława Szemlińskiego pt. *Znaczenie białego wywiadu w zachowaniu płynności finansowej w polskich przedsiębiorstwach sektora MSP – zarys problemu*. Autor charakteryzuje znaczenie płynności finansowej jako podstawowego stabilizatora i czynnika bezpieczeństwa działalności przedsiębiorstwa. Wykazuje, że wywiad gospodarczy jest narzędziem wpływającym na zachowanie płynności finansowej, prowadząc do minimalizowania ryzyka dzięki pozyskiwaniu informacji o zewnętrznych zagrożeniach mogących zakłócić bieżące realizowanie zobowiązań finansowych przedsiębiorstwa.

Równie godne polecenia – z racji aktualności omawianej problematyki – są tekst pióra Stefana Poździocha *Prawo do bezpiecznych warunków pracy. Teoria i praktyka działania*, oddający stan regulacji prawnych przedmiotowej materii, sytuację w Polsce z uwzględnieniem wyników kontroli Państwowej Inspekcji Pracy, oraz Magdaleny Prorok poświęcony *Podejmowaniu decyzji w sytuacjach kryzysowych*, a koncentrujący się na praktycznym wymiarze procesu decyzyjnego.

W dziale „Z kart historii” Bogumił Stęplewski, w opracowaniu *Tadeusz Kościuszko – dowódca czy inżynier?*, przypomina przebieg kariery wojskowej i politycznej Naczelnika, o którego, jak konstatował Szymon Askenazy „spierali się Napoleon i Aleksander, najwięksi mocarze świata. A jednak on został jednym z nieśmiertelnych bohaterów ludzkości. Czemu? Bo imię jego jest Polska”.

Mirosław Kwieciński

Artykuły i materiały
Articles and Materials
Статьи и материалы



Jerzy Konieczny*

Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne

I

Przyjmuję – jak sądzę, niekontrowersyjne – następujące założenia: (1) istnieje korpus wiedzy, którego przedmiotem jest bezpieczeństwo państwa, (2) istnieje korpus wiedzy, którego przedmiotem jest bezpieczeństwo biznesu, (3) wiedza, o której mowa w (1) i (2) jest rozwijana, tzn. w pewien sposób jej zasób jest powiększany. Na podstawie (3) jest oczywiste, że rozwój wspomnianej wiedzy wymaga stosowania czynności wiedzotwórczych. Czynności te, jak wszelkie czynności tego rodzaju, są z kolei możliwe do analizy w kategoriach metodologii opisowej (gdy dążymy do uzyskania odpowiedzi na pytanie, „w jaki sposób rozważana wiedza jest rozszerzana?”) lub w kategoriach metodologii normatywnej (gdy dążymy do uzyskania odpowiedzi na pytanie, „w jaki sposób rozważana wiedza powinna być rozszerzana?”). Szkic niniejszy zmierza do rozwiązania problemu:

czy metodologiczna charakterystyka wiedzy o bezpieczeństwie państwa jest specyficzna w stosunku do metodologicznej charakterystyki wiedzy o bezpieczeństwie biznesu, a jeżeli tak, to w jakim zakresie i dlaczego, przy czym analiza dotyczyć będzie tylko kwestii metodologii opisowej.

Dla porządku wspomnę, że odróżniał będę metodologię od metodyki. Metodologia, utożsamiana czasem z filozofią nauki, odpowiada na pytania o możliwość poznania, jego wartość, granice, warunki, wyróżnia funkcje nauki, takie jak opisowa (jak jest?), wyjaśniająca (dlaczego tak jest?), predykcyjna (jak będzie?), optymalizacyjna (jak powinno być, by osiągnąć określony cel?), itd. Metodykę można natomiast utożsamić z konkretną techniką badawczą; w dziedzinie bezpieczeństwa do technik

* Doktor habilitowany, profesor Uniwersytetu Opolskiego, kierownik Pracowni Kryminalistyki na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Opolskiego.

badawczych należy np. wywiad jawnoźródłowy, analiza hipotez konkurencyjnych, metody biometryczne identyfikacji człowieka, itd. Innymi słowy, metodologia jest raczej pojęciem stosowanym w rozważaniach teoretycznych, natomiast metodyka – praktycznych.

W dalszym ciągu zakładam, że: (4) państwo jest organizacją, czyli zespołem osób, połączonych wspólnym celem działania. Mówiąc luźno (co jednak za chwilę zostanie uściślone), na bezpieczeństwo tego rodzaju organizacji składają się różne „segmenty”, takie jak bezpieczeństwo polityczne, militarne, ekonomiczne, itd. Termin „biznes” z kolei może być rozumiany jako całokształt działań ekonomicznych, prowadzonych w państwie, można go jednak odnieść również do pojedynczej organizacji, prowadzącej działalność gospodarczą. Bezpieczeństwo biznesu, rozumianego jako całokształt działań ekonomicznych, prowadzonych w państwie, jest więc elementem bezpieczeństwa państwa jako całości. Ten aspekt zostanie w rozważaniach niniejszych pominięty. Przyjmuję zatem, że: (5) pojęcie bezpieczeństwa biznesu będzie odnoszone tylko do pojedynczej organizacji, prowadzącej działalność gospodarczą. Takie ujęcie wydaje się pożyteczne, przede wszystkim dlatego, że sprowadza problem na wspólną płaszczyznę – zarówno bowiem kwestię bezpieczeństwa państwa, jak i bezpieczeństwa biznesu dotyczyć będą bezpieczeństwa organizacji. Organizacje te mają szereg podobieństw, ich cele są jednak zasadniczo różne; cele państwa są polityczne, zaś cele organizacji gospodarczej – ekonomiczne. Problem rozwiązywany w tym artykule można więc skonkretyzować następująco: czy metodologiczna charakterystyka wiedzy o bezpieczeństwie organizacji o celach politycznych jest specyficzna w stosunku do metodologicznej charakterystyki wiedzy o bezpieczeństwie organizacji o celach gospodarczych?

II

Założenie (5) może być uznane za dyskusyjne i jako takie wymaga bliższego komentarza. Według jednej z koncepcji, bezpieczeństwo ekonomiczne państwa polega na „ochronie (*safeguarding*) strukturalnej integralności i generowaniu zdolności do wykorzystania prosperity w interesach polityczno-ekonomicznych chronionego podmiotu, w kontekście zachodzenia rozmaitych zewnętrznych ryzyk i zagrożeń, istniejących w międzynarodowym systemie ekonomicznym”¹. W ujęciu tym akcentowana jest zatem zarówno jedna z funkcji wewnętrznych państwa (integrowanie struktury ekonomicznej), jak i jedna z zewnętrznych (neutralizowanie zagrożeń, obecnych w systemie międzynarodowym). Patrząc na kwestię bardziej szczegółowo, działania w celu zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego państwa mają na celu: ogólne „dostarczanie” bezpieczeństwa, bezpieczeństwo w dostępie do rynków, bezpieczeństwo finansowo-kredytowe, bezpieczeństwo zdolności do rozwijania technologii i przemysłu, bezpieczeństwo przyjętego w państwie paradygmatu społeczno-ekonomicznego, bezpieczeństwo transgraniczne i bezpieczeństwo sojuszy².

¹ Ch.M. Dent, *Economic Security*, [w:] *Contemporary Security Studies*, ed. A. Collins, Oxford 2010, s. 239.

² *Ibidem*, s. 253. Jest kwestią odrębną, czy takie mnożenie najróżniejszych „bezpieczeństw” jest w ogóle dorzeczne i sensowne, zabieg taki daje się jednak obronić w zależności od przyjętego pojęcia bezpieczeństwa.

Spojrzenie przez pryzmat podejścia *human security*, które, przypomnijmy, koncentruje się na zagrożeniach stwarzanych przez państwo dla własnego społeczeństwa, problem bezpieczeństwa ekonomicznego, w stosunku do zarysowanego przed chwilą, jest niejako odwrócony. Rozważane są mianowicie kwestie braku bezpieczeństwa ekonomicznego, z konsekwencjami takimi, jak: głód, niski poziom wykształcenia obywateli i wynikająca stąd ignorancja dotycząca zagrożeń, przemoc, brak determinacji w modernizowaniu państwa, itp.³ Widać wyraźnie, że doprowadzania do takich zjawisk jest przeciwieństwem np. troski o wspomniane „generowanie zdolności do wykorzystania prosperity w interesach polityczno-ekonomicznych”, przy czym należy pamiętać, że owe interesy mogą być pojmowane przez kierownictwa państw w bardzo różny sposób, a historia, również współczesna, dostarcza wielu argumentów przemawiających za wspomnianymi odrębnościami.

Ponadto wydaje się, że miejsce bezpieczeństwa ekonomicznego w ogólnej wizji bezpieczeństwa państwa uzależnione jest od podejścia do tego bezpieczeństwa. Inaczej postrzegać będzie kwestię zwolennik realizmu, kładącego nacisk na siłę militarną państwa, inaczej przedstawiciel konstruktywizmu społecznego, analizujący bezpieczeństwo państwa w kontekście ideologii, aksjologii i norm, zarówno w stosunkach wewnętrznych, jak i międzynarodowych, jeszcze inaczej do sprawy podejrze ktoś wyznający poglądy liberalne, rozumiane tu jako najdalej idąca akceptacja dla demokracji, praw człowieka, wolności gospodarczej i międzynarodowej współpracy ekonomicznej, jako czynników przesądzających o bezpieczeństwie państwa⁴.

Natomiast cele, jakie w zakresie bezpieczeństwa stawiają sobie organizacje gospodarcze (korporacje, spółki, itp., dalej, dla uproszczenia – przedsiębiorstwa), są inne. W zakres celów (nierozłącznych!) w zapewnianiu bezpieczeństwa konkretnej, pojedynczej organizacji gospodarczej wchodzi zazwyczaj prewencja (ograniczanie, redukcja, eliminacja) strat, będących konsekwencjami braku lojalności zatrudnianego personelu, następstwami utraty własnych informacji chronionych, strat powodowanych przemocą w miejscach pracy, przestępczości „białych kołnierzyków” (defraudacji i związanej z nią korupcji), działalności zorganizowanych grup przestępczych, wyspecjalizowanych w przestępczości gospodarczej, a także kryminalnej przestępczości pospolitej, szczególnie włamań i kradzieży. Nie jest to oczywiście lista kompletna, ale w tej chwili ma to znaczenie drugorzędne.

Wskazanie zróżnicowania w związanych z bezpieczeństwem celach państwa i przedsiębiorstwa ma znaczenie merytoryczne. Pora więc odnieść się do jego znaczenia metodologicznego.

III

Jak trafnie zauważa P.D. Williams, podstawowe pytania, wymagające odpowiedzi w toku studiów nad bezpieczeństwem, są następujące: (i) czym jest bezpieczeństwo?, (ii) o czym bezpieczeństwie mówimy?, (iii) co zaliczymy do problemów

³ P. Hough, *Understanding Global Security*, London–New York 2009, s. 92 i n.

⁴ Przegląd teoretycznych podejść do bezpieczeństwa państwa znajdzie Czytelnik np. w pracy: *Security Studies. An Introduction*, ed. P.D. Williams, London–New York 2008.

bezpieczeństwa?, (iv) jak bezpieczeństwo może być osiągnięte?⁵ Odpowiedzi na pytania (ii) i (iii) zostały już zarysowane, pytanie (iv) znajduje się zasadniczo poza zakresem niniejszego artykułu, pozostaje więc odpowiedzieć na pytanie (i).

Pojęcie bezpieczeństwa jest, jak wiadomo, bardzo wiele i wybór jakiejś koncepcji roboczej jest trudny. Ze zrozumiałych względów wykorzystam definicję: „bezpieczeństwo określonego podmiotu jest stanem, w którym podmiot ten, w sytuacji konfliktu wartości, w zakresie posiadanego przez siebie zasobu dóbr, ma zdolność do suwerennego podejmowania i realizowania legalnych decyzji, zgodnych z uznawaną przez siebie hierarchią wartości”⁶. Rozważmy teraz konsekwencje tego ujęcia dla naszych analiz. Na uwagę zasługuje w szczególności kwestia, czy przytoczona definicja, traktowana jako sprawozdawcza, nadaje się do zastosowania w opisie problemów bezpieczeństwa obu typów analizowanych tu podmiotów, tj. państwa i przedsiębiorstwa. I tak:

- definicja wymaga dokładnego wskazania podmiotu, którego bezpieczeństwo jest przedmiotem studium (zauważmy, iż jest to zgodne z (ii) pytaniem P.D. Williama);
- pojęcia „stanu” i „sytuacji” są w omawianym kontekście niespecyficzne, nie wymagają więc eksplikacji, można je traktować jako pierwotne;
- w „konflikt wartości, w zakresie posiadanego przez siebie zasobu dóbr” może wejść zarówno państwo, jak i przedsiębiorstwo;
- „zdolność do suwerennego podejmowania i realizowania legalnych decyzji, zgodnych z uznawaną przez siebie hierarchią wartości” ma zarówno państwo, jak i przedsiębiorstwo, przynajmniej w jakimś fundamentalnie istotnym zakresie; kwestie ograniczenia suwerenności pomijam. Ważniejszy w tym kontekście wydaje się problem legalności działania, a to ze względu na możliwość sekurytyzacji, czyli przekroczenia (złamania) obowiązujących norm wobec konieczności neutralizacji zagrożenia, uznanego za egzystencjalnie ważne, to jednak również kwestia odrębna⁷.

Jeśli zatem przyjąć, że przedstawiona definicja jest adekwatna do opisu koncepcji bezpieczeństwa państwa i przedsiębiorstwa, wówczas można uznać, że metodologiczne problemy wiedzy o bezpieczeństwie obu rozważanych typów podmiotów są względem siebie niespecyficzne. Szczegóły na ten temat omówiłem w cytowanej już pracy i obecnie podtrzymuję sformułowane tam propozycje⁸. Tutaj przypomnę tylko, że ich konsekwencjami są spostrzeżenia, iż:

- budowa unitarnego (uniwersalnego) pojęcia bezpieczeństwa, tzn. pojęcia użytecznego w analizie zróżnicowanych rodzajowo podmiotów jest możliwa;
- nauka (nauki) o bezpieczeństwie, metodologicznie biorąc, mieszczą się w paradygmacie nauk stosowanych, rozwiązujących zasadniczo problemy „jak powinno być, by osiągnąć określony cel?”, czyli takich, których finalnym celem jest optymalizacja rozwiązań praktycznych. Można więc przyjąć, że na poziomie strategicznym celem nauk o bezpieczeństwie jest wyznaczenie optymalnego dla danego podmiotu poziomu bezpieczeństwa, na poziomie taktycznym natomiast – optymalne stosowanie poszczególnych środków bezpieczeństwa.

⁵ P.D. Williams, *Defining a field of inquiry: four fundamental questions*, [w:] *Security Studies...*, s. 5.

⁶ J. Konieczny, *O pojęciu bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2012, nr 1(VI), s. 17.

⁷ Pojęcie sekurytyzacji zostało wprowadzone w ramach prac Szkoły Kopenhaskiej, bliżej na ten temat zob.: B. Buzan, O. Wæver, J. de Wilde, *Security. A New Framework for Analysis*, Boulder 1998.

⁸ J. Konieczny, *op. cit.*

Uwagi te wolno jednak (ewentualnie) uznać za trafne tylko na bardzo wysokim poziomie ogólności rozważań. Schodząc bowiem na poziom szczegółów, dotyczących budowy konkretnych systemów bezpieczeństwa, widać wyraźnie, że rozłożenie akcentów, dotyczących konkretnych aspektów bezpieczeństwa, jest zróżnicowane, czasem nawet bardzo silnie. Podanie przykładów nie jest trudne. Poziom ochrony informacji niejawnych w skali państwa jest o wiele bardziej restryktywny niż poziom ochrony informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa, przynajmniej patrząc na te problemy z punktu widzenia normatywnego. Podobnie rzecz ma się z kompetencjami i zakresem działania służb siłowych – uprawnienia sił armii i policji są nieporównanie większe od możliwości działania struktur ochrony fizycznej w przedsiębiorstwie. Z drugiej strony, kontrola dostępu na terytorium państwa, przynajmniej w przypadku niektórych przybyśców, jest prowadzona bardzo liberalnie, zaś dostęp na „terytorium” przedsiębiorstwa może być czasem skrajnie restryktywny. Co jednak ważniejsze – w licznych przypadkach dochodzi do współpracy instytucji państwowych z przedsiębiorstwem, w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa temu ostatniemu. Nie od rzeczy będzie też zapytać, czy oba rozważane tu typy podmiotów mogą czerpać wzajemne korzyści z wymiany doświadczeń płynących z działania ich systemów bezpieczeństwa⁹. Dlatego dalsza część artykułu zmierzać będzie do odpowiedzi na pytania: jaki jest zakres współpracy publiczno-prywatnej w dziedzinie bezpieczeństwa omawianych typów organizacji, czy współpraca ta jest/może być wzajemnie korzystna, oraz czy problemy, wynikające z owej współpracy mają wpływ na metodologiczne aspekty rozszerzania wiedzy o bezpieczeństwie.

IV

Przyjmuje się, że ataki 11 września 2001 r. rozpoczęły nową epokę w sposobach myślenia o bezpieczeństwie państwa, a jedna z fundamentalnych zmian w owym myśleniu dotyczyła wzajemnych relacji pomiędzy państwem a przedsiębiorstwem, a ściślej – w podziale obowiązków pomiędzy tymi typami podmiotów. Dotychczasowa zasada „płacę podatki – oczekuję bezpieczeństwa” odeszła do lamusa. Owszem, przedsiębiorstwa bardzo często uzupełniały na własny koszt zakres ochrony dostarczanej przez państwo, zawsze też dokonywały transferu określonych ryzyk poprzez korzystanie z ubezpieczeń, teraz jednak ich udział w zapewnieniu własnego bezpieczeństwa stał się wyraźnie (choć oczywiście nie w stopniu pełnym) zintegrowany z systemem bezpieczeństwa państwa.

Na zmianę okazały się szczególnie podatne dwa obszary bezpieczeństwa, związane mianowicie z terroryzmem i przestępczością zorganizowaną. Nie jest to niczym nowym, ale zakres wzajemnych relacji publiczno-prywatnych w neutralizacji związanych z tymi zjawiskami zagrożeń znacznie się rozszerzył. Przyczyny tego stanu są

⁹ W pewnym sensie taka wymiana doświadczeń następuje w sposób naturalny wówczas, gdy członkowie personelu instytucji państwowych, specjaliści w zakresie bezpieczeństwa, po zakończeniu służby, podejmują pracę w przedsiębiorstwach, wykorzystując w niej swoją wiedzę, kontakty, itd. Na ogół nie ma w tym niczego złego. Zjawisko to bywa określane jako tradycja „drzwi obrotowych” (zob. L. Johnson, *Private investigation*, [w:] *Handbook of Criminal Investigation*, eds. T. Newburn, T. Williamson, A. Wright, Cullompton 2007, s. 292.

następujące. Jak wiadomo, podstawowym czynnikiem sprzyjającym zapobieganiu aktom terroryzmu jest możliwie szeroko prowadzone rozpoznanie, inaczej: wywiad. Służby państwowe wywiad taki oczywiście prowadzą, ale jego skuteczność jest mocno uwarunkowana współpracą z przedsiębiorstwami, szczególnie finansowymi, takimi jak banki, mogącymi dokładnie, na bieżąco, wykrywać i monitorować transakcje podejrzone, z których przynajmniej niektóre związane bywają z finansowaniem terroryzmu czy jakimiś formami przestępczości zorganizowanej. Stworzenie warunków prawnych do przekazywania tego rodzaju informacji służbom państwowym z pewnością sprzyja analizie informacji wywiadowczych, uzyskiwanych również z innych źródeł. Służby te są również zainteresowane wzmacnianiem ochrony przeciwterrorystycznej w portach lotniczych, w transporcie żywności, obrocie materiałami chemicznymi i medycznymi, w ochronie infrastruktury krytycznej, czy wreszcie w bezpieczeństwie sieci teleinformatycznych. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa nie mogą czekać i wypatrywać co państwo zrobi dla ich ochrony¹⁰. Wręcz przeciwnie, w ich najlepiej pojętym interesie leży wzajemnie korzystna współpraca z instytucjami państwowymi.

Kluczowym czynnikiem służącym zapewnieniu bezpieczeństwa, a krytycznie obecnym na styku państwo–przedsiębiorstwo, jest wywiad, co zostało już podkreślone. Oczywiście, zasadnicze cele wywiadu prowadzonego przez służby państwowe i przedsiębiorstwa są inne, ale odmiennność ta ma swoje granice. Jeśli uznać, że wywiad, w sensie rodzaju działalności, jest utajnioną aktywnością państwa, mającą na celu zrozumienie i/lub uzyskanie wpływu na podmioty, stanowiące realne czy potencjalne zagrożenie, a także na identyfikację okazji i szans dla rozwoju¹¹, wówczas okaże się, że cele wywiadu gospodarczego, prowadzone przez przedsiębiorstwa są analogiczne, tyle że prowadzone, przynajmniej oficjalnie, metodami jawnoźródłowymi i oczywiście „skrojonymi” na miarę potrzeb przedsiębiorstwa; wywiad państwowy, szczególnie przeciwterrorystyczny, jest „totalny”, ponieważ terrorystą jest lub może stać się każdy. Stąd z punktu widzenia służb państwowych wywiad może obejmować każdego, dotyczyć wszystkiego, wszędzie, i to bez szczególnego powodu¹².

Mimo zróżnicowanych celów, a także różnic metodycznych (od wywiadu „białego”, po operacyjny, w tym agenturalny), istnieje bardzo istotna zbieżność metodologiczna wszystkich metodyk wywiadowczych. Świadomość tego faktu datuje się od czasu stosunkowo niedawnego, przypada bowiem na początek bieżącego stulecia. Chodzi o to, że status poznawczy informacji wywiadowczej jest taki sam, niezależnie od źródła, z której informacja pochodzi. Tak więc informacje uzyskana np. w wywiadzie kryminalnym, przeciwterrorystycznym, antykorupcyjnym, skarbowym, w kontrwywiadzie, w wywiadzie zagranicznym, a także w jawnoźródłowym wywiadzie gospodarczym, mają takie same charakterystyki metodologiczne, a metodyka ich pozyskania czy też instytucja pozyskująca nie mają znaczenia

¹⁰ I. Gyarmati, *Security and the responsibilities of the public and private sectors*, [w:] *Business and security. Public – Private Sector Relationships in a New Security Environment*, eds. A.J.K. Bailes, I. Frommelt, Oxford 2009, s. 30.

¹¹ Por. M. Warner, *Wanted: A Definition of 'intelligence'*, [w:] *Secret Intelligence. A Reader*, eds. Ch. Andrew, R.J. Aldrich, W.R. Wark, Routledge, London–New York 2009, s. 9.

¹² Ch. Boukalas, *Homeland Security, its Law and its State. A Design of Power for the 21st Century*, London–New York 2014, s. 143.

merytorycznego¹³. Takie same reguły obowiązują też w szacowaniu wiarygodności źródła oraz ewaluacji informacji i jej przepływu. Niespecyficzny metodologicznie wydaje się również problem analizy informacji wywiadowczej. W każdym z wymienionych przypadków analiza ta zmierza, najogólniej biorąc, do uzyskania odpowiedzi na pytania „co?” (co się wydarzyło, co wiemy na określony temat, co jeszcze należałoby wiedzieć) i „co z tego?” (jakie są następstwa powstałej sytuacji?, jak je rozumieć (interpretować), co może wydarzyć się w przyszłości? jakie decyzje należy podjąć?¹⁴), a trafność tych odpowiedzi przesądza o wartości analizy. Nie ulega więc wątpliwości, że rozszerzanie wiedzy na temat wywiadu, w sensie metodologicznym, podlega tym samym regułom w wywiadzie prowadzonym przez instytucje państwowe i przez przedsiębiorstwa.

V

Wydaje się, że łatwo wskazać także inne analogie metodologiczne w rozwijaniu wiedzy, dotyczącej bezpieczeństwa państwa i przedsiębiorstwa, wskazując mianowicie na aspekt optymalizacyjny wiedzy o tych zjawiskach, będący zresztą, jak już wiadomo, konsekwencją statusu nauki/nauk o bezpieczeństwie jako nauk stosowanych. Przypomnijmy, że twierdzenia (prawa) optymalizacyjne to wyrażenia o postaci: jeżeli występują takie to a takie warunki, to realizacja takiej to a takiej czynności prowadzi do wystąpienia badanej wielkości w stopniu określonym. Stopień ten dla dysponenta systemu bezpieczeństwa może być satysfakcjonujący albo nie. Jeśli nie jest, wymaga to prowadzenia dalszych badań. Zwrot „występują takie to a takie warunki” należy rozumieć w sposób następujący. Na każdą badaną wielkość w systemie bezpieczeństwa działają dwa typy czynników. Pierwszy z nich obejmuje czynniki, którymi dysponent systemu może manipulować, tzn. może regulować ich natężenie, sposób działania, kryteria podjęcia decyzji o ich stosowaniu, itd. Do czynników drugiego typu należą te, na które dysponent systemu nie ma wpływu. Należą tu przede wszystkim (choć nie tylko) formy aktywności przeciwnika, takie jak stosowane przezeń ataki socjotechniczne, mające na celu przełamywanie lojalności personelu obsługującego system bezpieczeństwa (np. werbunki, korupcja), stosowanie technicznych środków, godzących w system (np. podsłuchy), itd. Oczywiście, wystąpienie czynników tego typu można i należy przewidywać, ale uzyskiwanie wpływu na ich wystąpienie jest bardzo trudne, a zazwyczaj niemożliwe; często możliwe jest tylko podjęcie akcji, zmierzającej do neutralizacji, dopiero po stwierdzeniu ich zachodzenia. Dlatego kluczowa jest kwestia wiedzy na temat działania czynników manipulowanych i potem, na jej podstawie, budowa twierdzeń optymalizacyjnych. Nie widać jednak żadnych powodów, by opisywane procedury poznawcze miały być odmienne w bezpieczeństwie państwa i w bezpieczeństwie biznesu.

Aspekt metodologiczny wprowadzania zmian, unowocześniających systemy bezpieczeństwa, rozważała J. Wood¹⁵. Autorka stwierdziła, że ogólna koncepcja me-

¹³ Zob. Ch.P. Nemeth, *Homeland Security: An Introduction to Principles and Practice*, Boca Raton 2010, s. 280–281.

¹⁴ T.R. Aleksandrowicz, *Analiza informacji w administracji i biznesie*, Warszawa 1999, s. 25.

¹⁵ J. Wood, *Research and innovation in the field of security: a nodal governance view*, [w:] *Democracy, Society and the Governance of Security*, eds. J. Wood, B. Dupont, Cambridge 2006, s. 217.

metodologiczna, pozwalająca na projektowanie, wprowadzanie i rozpowszechnianie innowacji w dziedzinie bezpieczeństwa, polega na uwzględnieniu trzech kluczowych komponentów, które można też traktować jako etapy tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Pierwszym jest wyczerpujące, empiryczne badanie aktualnego stanu bezpieczeństwa w jakimś rozważanym kontekście. Drugi obejmuje oszacowanie luk i ograniczeń (także etycznych oraz normatywnych), występujących w systemie. Po ich rozpoznaniu można przejść do etapu trzeciego, polegającego na projektowaniu i wprowadzaniu nowości w dostarczaniu bezpieczeństwa. J. Wood pisze, iż proponowana metodologia może być stosowana zarówno na poziomie mikro, np. miasta, jak i makro, obejmującym całe państwo¹⁶. Z naszego punktu widzenia to ostatnie stwierdzenie jest najważniejsze, potwierdza bowiem tezę o braku specyfiki metodologicznej badań nad bezpieczeństwem w zależności od podmiotu bezpieczeństwa.

VI

Dobrym przykładem daleko idących analogii metodologicznych w dziedzinie badań nad bezpieczeństwem są problemy związane z rozpoznawaniem zagrożeń, formułowania oszacowań określonych stanów rzeczy, itd. Warto w tym kontekście wymienić *Maryland Scientific Methods Scale*, bardzo proste i uniwersalne narzędzie, pozwalające na skuteczną ewaluację efektywności wdrażanych środków bezpieczeństwa. Mówiąc najogólniej, metoda polega na uzyskaniu odpowiedzi na pytania: co działa?, co nie działa?, co jest rozwiązaniem, prowadzącym w dobrym kierunku?, czego nie wiemy? Autorzy metody podają precyzyjną, wykorzystującą metody statystyczne, procedurę interpretacji wyników. Skala ta może być stosowana zarówno na poziomie lokalnym, jak i dalece ogólniejszym, w zależności od potrzeb i jest przeznaczona dla teoretyków, polityków i praktyków¹⁷.

Czymś podobnym, choć nieco bardziej skomplikowanym, jest *Actionable Mining and Predictive Analysis for Public Safety and Security*. Punktem wyjścia jest sformułowanie problemu („wyzwania”), po którym następuje gromadzenie, łączenie i kodowanie danych, wybór zmiennych, ich charakterystyka, budowa modelu, ewaluacja wyników i przełożenie ich na dyrektywy działania. Podstawą tego podejścia jest również analiza statystyczna, choć dostosowana w każdym przypadku do jego specyfiki. Również w tym przypadku skala (rozmiar) badanych zjawisk może być bardzo zróżnicowana¹⁸.

Zarówno do celów państwowych, jak i biznesowych opracowany został *Gateway Remote Access Service Provider*. Gdy korporacja lub agencja rządowa zamierza wesprzeć proces decyzyjny i gromadzi dostępne informacje, zwykle nie ogranicza się do jednej bazy danych, lecz stara się wykorzystać ich wiele, co właśnie umożliwia wspomniany system, pozwalając jednocześnie na budowę sieci powiązań rozpoznawanego

¹⁶ *Ibidem*, s. 219.

¹⁷ D.P. Farrington, D.C. Gottfredson, L.W. Sherman, B.C. Welsh, *Maryland Scientific Methods Scale*, [w:] *Evidence-Based Crime Prevention*, eds. L.W. Sherman, D.P. Farrington, B.C. Welsh, D.L. MacKenzie, London–New York 2006, s. 13.

¹⁸ C. McCue, *Data Mining and Predictive Analysis. Intelligence Gathering and Crime Analysis*, Amsterdam 2007, s. 53.

obiekty. Procedura może zostać wykorzystana do celów bezpieczeństwa w szerokim kontekście i jest narzędziem gromadzenia informacji oraz ich analizy¹⁹.

W szeroko rozumianym bezpieczeństwie państwa i bezpieczeństwie biznesu (a także w działaniach marketingowych) swoje dobrze ugruntowane miejsce ma analiza źródeł internetowych. Specyficzne metodyki badawcze pozwalają w tym zakresie na dokonywanie istotnych ustaleń, w rodzaju identyfikacji i dynamiki zagrożeń, trendów rozwojowych określonych zjawisk, analizę sieci powiązań, badanie opinii, itd.²⁰

Jest jasne, że wspomniane tu metody są jedynie przykładami, ich ewolucja i rozwój następuje bardzo szybko, jest jednak przy tym bardzo interesujące, że źródła internetowe uchodzą nie tylko ciągle za nowe, ale – co więcej – ich eksploatacja staje się podstawową (i bardzo trudną w wykorzystaniu) bazą informacyjną w pełni profesjonalnych, państwowych agencji wywiadowczych, a to za sprawą informacji, znajdujących się w warstwach „głębokich” i „ciemnych” Internetu²¹.

VII

Jednakże przypuszczenie, że najdalej idąca zbieżność metodologiczna w rozwijaniu wiedzy o bezpieczeństwie państwa i bezpieczeństwie biznesu powoduje istnienie jakiejś „wspólnoty interesów” w prowadzeniu badań, byłoby, przynajmniej częściowo, fałszywe²². Istnieje kilka przyczyn tego stanu rzeczy.

Akademickie kursy, dotyczące bezpieczeństwa państwa, przygotowują przyszłych zawodowców na teoretycznej podstawie stosunków międzynarodowych i ogólnej wiedzy o „działaniu świata”. Wykorzystywane przy tym koncepcje są na ogół dobrze utrwalone w literaturze, konserwatywne, pełne wiedzy konwencjonalnej i siłą rzeczy dość odpornej na nowości. Celem nauczania jest implantowanie studentom raczej widzenia strategicznego i umiejętności budowania „wielkich obrazów”. Służby państwowe są zresztą nastawione na zatrudnianie osób o takim profilu kwalifikacji profesjonalnych. Tymczasem potrzeby korporacji w zakresie bezpieczeństwa są inne: lokalne, specyficzne dla spółek, i najczęściej o charakterze taktycznym. Na to nakłada się problem finansowania bezpieczeństwa. O ile w skali państwa ciężary te są ponoszone przez ogół podatników i rozkład wydatków podlega pewnej elastyczności w ramach budżetu, o tyle korporacje swoje unikalne potrzeby muszą zaspokajać same, co istotnie wpływa w ogóle na myślenie o bezpieczeństwie.

W przypadku państwowych służb wywiadowczych głównym celem gromadzenia informacji jest identyfikacja zagrożeń, a poziom dzielenia się tymi informacjami z biznesem prywatnym – bardzo ograniczony, zwykle do jednostkowych, konkretnych sytuacji. Tymczasem wywiad gospodarczy skoncentrowany jest na kwestiach

¹⁹ J. Mena, *Investigative Data Mining for Security and Criminal Detection*, Amsterdam 2003, s. 327.

²⁰ Wiele ważnych informacji na ten temat znajdzie Czytelnik w pracy: *Biały wywiad. Otwarte źródła informacji – wokół teorii i praktyki*, red. W. Filipkowski, W. Mądrzejowski, Warszawa 2012.

²¹ Zob. A. Rolington, *Strategic Intelligence for the 21st Century. The Mosaic Method*, Oxford 2013, s. 83.

²² Problem ten bardzo wnikliwie analizowali C. Stapley, S. Grillot, S. Sloan, *The Study of National Security Versus The Study of Corporate Security: What Can They Learn From Each Other?*, [w:] *The Handbook of Security*, ed. M. Gill, Houndmills 2006, s. 45.

konkurencji rynkowej, a jeśli dotyczy bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, to zwykle obejmuje ochronę stanu posiadania, informacji i zasobów ludzkich i materialnych. Wywiad gospodarczy jest ponadto ograniczony metodycznie: ze względów prawnych głęboki HUMINT (*human intelligence*, w praktyce – wywiad agenturalny) jest praktycznie niemożliwy, a przynajmniej bardzo ryzykowny.

Inne są także miary poziomu bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo państwa wymaga przede wszystkim rozpoznania przeciwników, ich intencji i możliwości, kwestią bardzo istotną są także działania kontrwywiadowcze i przeciwterrorystyczne. Liczą się zatem wyniki służb w tym zakresie, i to głównie na poziomie strategicznym. Bezpieczeństwo przedsiębiorstwa natomiast jest strategicznie angażowane w stopniu niewielkim. Główne wysiłki skierowane są kwestie taktyczne, dotyczące neutralizacji konkretnych i często specyficznych zagrożeń. Literatura dotycząca bezpieczeństwa biznesu koncentruje się niemal wyłącznie na sposobach prowadzenia działań zmierzających do redukcji wyeksponowania zasobów przedsiębiorstwa na określone zagrożenia²³.

Podsumowując, warto raz jeszcze podkreślić, że:

- bezpieczeństwo państwa i bezpieczeństwo biznesu są możliwe do opisu jednym ujęciem definicyjnym;
- ostatecznym celem rozszerzania wiedzy w obydwóch typach podmiotów jest wytworzenie twierdzeń optymalizacyjnych, co jest charakterystyczne dla nauk stosowanych;
- nauki o bezpieczeństwie są naukami stosowanymi;
- z metodologicznego punktu widzenia zachodzi tożsamość pomiędzy nauką o bezpieczeństwie państwa i nauką o bezpieczeństwie przedsiębiorstwa;
- cele działania państwa są odmienne od celów działania przedsiębiorstwa;
- przedmiot badań w zakresie bezpieczeństwa państwa jest więc, częściowo, odmienny od przedmiotu badań w bezpieczeństwie biznesu.

²³ *Ibidem*, s. 52–59.



Ryszard Bełdzikowski*

Przestępczość w zakresie podatku VAT i oszustwa finansowe zagrożeniem dla systemu bezpieczeństwa państwa polskiego

Wprowadzenie

Przestępczość wykorzystująca procedury podatku od towarów i usług w wymiarze krajowym, a zwłaszcza związane z dokonywaniem wewnątrzwspólnotowych dostaw towarów (stosowanie zerowej stawki VAT) w Polsce nadal jest zjawiskiem powszechnym. Zwyczajem wcale nie marginalnym jest zmowa usługodawcy z indywidualnym klientem na wykonanie usług czy sprzedaż towaru „bez faktury”, w przypadku indywidualnych potrzeb remontowo-budowlanych, mieszkaniowych, giełd towarowych, i „bez paragonu” na bazarach, usług barowych i piwnych towarzyszących okazjonalnym imprezom masowym, opłaty za prywatne usługi medyczne i prawne itp. często nie są ujawniane w kasach fiskalnych. Prowadzone od kilku lat przez administrację skarbową w zimowych i letnich okresach wakacyjnych kampanie „Nie bądź jeleń, weź paragon” powoli budzą w publicznej przestrzeni pozytywne refleksje nad ekonomicznym i moralnym sensem tego pozornie śmiesznego sloganu.

Drugi nurt bardzo ekspansywnej zorganizowanej przestępczości w zakresie podatku VAT zajmuje się „operacjami karuzelowymi” w celu wyłudzenia z urzędu skarbowego podatku od wartości dodanej (VAT). Takie zorganizowane przestępcze operacje od lat z wykorzystaniem mechanizmu „karuzelowego” intensywnie uszczuplają wpływy podatkowe budżetu państwa¹. Podatek VAT dostarcza 40–45% wartości

* Doktor, Katedra Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Wyższa Szkoła Finansów i Prawa w Bielsku-Białej.

¹ W latach 2011–2013 dochody z VAT stanowiły średnio 42% dochodów budżetu państwa. W tych latach spadły o 6% tj. o 7,4 mld zł. Tylko w I półroczu 2013 r. kwota wyłudzonego w postaci zwrotów

dochodowej budżetu państwa. Jeśli uwzględnimy, że wartość dochodowa podatku akcyzowego wspomaga kasę państwa 20–22% fiskalną daniną, to oba te podatki dają państwu ponad 60% dochodów budżetowych. Zatem bezpieczeństwo państwa (też bezpieczeństwo wewnętrzne, w tym finansowe) jest zdecydowanie zależne od tych dwóch tytułów podatkowych! Ta teza i realna rzeczywistość, brzmi fatalnie, dla wielu teoretyków i znawców problemu, którzy gwarancje bezpieczeństwa państwa lokują tylko w jego instytucjonalnym systemie, zwłaszcza policyjno-militarnym, i wybranych służbach specjalnych. Autor w artykule wskazuje na pilną potrzebę podjęcia przez struktury państwowe kroków umacniających szczelność i sprawność systemu podatkowego, na przykładzie patologii przestępczej od wielu lat towarzyszącej funkcjonowaniu podatku VAT. To system podatkowy państwa (elastyczny i szczelny, przyjazny dla podatnika osoby fizycznej i prawnej, a bezwzględny dla oszustów podatkowych) jest fundamentem, na którym buduje się bezpieczeństwo finansowe, ekonomiczne i gospodarczy rozwój państwa.

Podatek VAT w perspektywie prawnej i ekonomicznej

Francja i Niemcy wprowadziły VAT do swojego systemu podatkowego w 1968 r. jako pierwsi członkowie wówczas Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Od 1969 r. podatek od wartości dodanej przyjęła Holandia, a od 1973 r. obowiązywał we Włoszech, Wielkiej Brytanii i Austrii. W 1993 r. w Polsce pojawia się pierwszy akt ustawowy wprowadzający podatek od towarów i usług². Ta ustawa regulowała funkcjonowanie podatku VAT do 1 maja 2004 r. W 2004 r. przed formalnym przyjęciem Polski do grona państw członkowskich Unii już obowiązywała nowa ustawa, regulująca podatek od towarów i usług³. Wówczas Wspólnota Europejska kształtowała system podatku VAT w oparciu o tzw. VI Dyrektywę⁴. Po wieloletnich doświadczeniach Unii Europejskiej z podatkiem VAT Rada UE w 2006 r. ustanowiła obowiązującą nadal Dyrektywę 2006/112/WE Rady w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej. Ten wspólnotowy akt prawny znacznie poszerzył katalog towarów i usług podlegających opodatkowaniu VAT, w tym m.in. wszystkie usługi telekomunikacyjne, dostawy energii elektrycznej i gazu, usługi nadawcze radiowe, telewizyjne świadczone drogą elektroniczną z terytoriów lub państw. Dyrektywa 2006/112/WE z 28 listopada 2006 r. wymagająca jej transpozycji do prawa krajowego zmierza do ukształtowanie jednolitego systemu od wartości dodanej, który ma obejmować „wszystkie etapy produkcji i dystrybucji oraz świadczenie usług”. Ze względu na silne interesy narodowe państw członkowskich UE, powiedzmy dokładniej, w sferze gospodarczej

podatku VAT wyniosła 3167,5 mln zł. Przyczyną tej sytuacji było nasilające się zjawisko oszustwa podatkowego. Zob. Wystąpienie pokontrolne Prezesa NIK, KBF-4101-07-01/2013 z 23.12. 2013, www.nik.gov.pl.

² Ustawa z dnia 8 stycznia 1993 r. o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, Dz.U. 1993 r. Nr 11, poz. 50.

³ Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. 2004 Nr 54, poz. 535.

⁴ Dyrektywa nr 77/388/EWG Rady WE z dnia 17 maja 1977 r. w sprawie harmonizacji przepisów Państw Członkowskich dotyczących podatków obrotowych – wspólny system podatku od wartości dodanej: ujednolicona podstawa wymiaru podatku, Dz.Urz. UE sp. 09-1-23.

nierzadko wzajemnie konkurencyjne, wprowadzanie jednolitego systemu VAT jest procesem trudnym, ale trwającym, z perspektywą finalną raczej odległą. Parlament i Komisja Europejska już w 2002 r., wyrażając zadowolenie z dziesięciolecia istnienia w Unii rynku bez granic wewnętrznych wskazywali, że wprowadzenie podatku VAT pozwoliło ten sukces osiągnąć. Podano wówczas, że zastosowanie mechanizmu VAT w systemie „bez granic” między państwami Wspólnoty Europejskiej „wyeliminowało ponad 60 mln odpraw celnych rocznie”⁵. Jednocześnie dostrzegano, że podatek VAT stwarza sporo uciążliwości dla niektórych podmiotów gospodarczych i jest podatny na oszustwa. Twórcy dyrektywy nr 2006/112/WE Rady doskonale wiedzieli, jaki to złożony problem i dali temu wyraz w m.in. opinii 6 z 67 zawartych w części wstępnej tego wspólnotowego aktu prawnego.

Zmiany należy wprowadzać stopniowo, ponieważ harmonizacja podatków obrotowych prowadzi w państwach członkowskich do zmian w strukturze podatkowej oraz wywołuje znaczne skutki w dziedzinie budżetowej, gospodarczej i społecznej⁶.

W Polsce funkcjonowanie podatku VAT reguluje Ustawa z dnia 11 marca 2004 r., której tekst jednolity z 2011 r. zawiera zasady podatku od towarów i usług. Ustawa ta nie stabilizuje systemu tego najbardziej dochodowego podatku dla budżetu państwa, ani nie wskazuje takiej perspektywy⁷. Ta ustawa każdego roku podlega nowelizacji np.: w 2012 r. – 4 nowelizacje, w następnych latach – po 3 regulacje. Tak częste ingerencje ustawodawcy zwłaszcza dla małych i średnich podmiotów gospodarczych nie tworzą stabilnych podatkowych warunków gospodarczego rozwoju. Ustawodawca swoją aktywność legislacyjną ocenia jako właściwą reakcję regulacyjną.

Podatek od towarów i usług transmituje największe wpływy do budżetu państwa, przeważnie jest to ponad 40% przychodów. Już ten parametr fiskalny (budżetowy) podatku VAT świadczy o jego decydującym znaczeniu dla bezpieczeństwa państwa w aspekcie gospodarczym i finansowym.

Tabela 1. Podatkowe wpływy budżetowe w latach

Lp.	Wyszczególnienie	Rok 2012		Rok 2013		Rok 2014	
		tys. zł	%	tys. zł	%	tys. zł	%
1	Dochody podatkowe – ogółem	286 438,341		280 521,851		297 345,165	
2	Podatek od towarów i usług	120 000,697	41,9	113 411,541	40,4	124 262,243	41,8
3	Podatek akcyzowy	60 449,853	21,1	60 653,116	21,6	61 570,439	20,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań izb skarbowych i izb celnych. Budżet państwa, www.finance.mf.gov.pl.

Wpływy z podatku od towarów i usług dla budżetu państwa mają znaczenie strategiczne. Każdy deficytowy wynik poboru tej należności podatkowej od planowanego poziomu dochodów w pierwotnej ustawie budżetowej uchwalanej na dany

⁵ L. Oręziak, *Finanse Unii Europejskiej*, Warszawa 2009, s. 275.

⁶ Dyrektywa nr 2006/112/WE Rady z dnia 28 listopada 2006 r. w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej, Dz.Urz. UE L 347 z 11.12.2006 r.

⁷ Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. z 2011 r. Nr 177, poz. 1054.

rok powoduje perturbacje w realizacji bieżących zobowiązań budżetowych państwa i jednostek samorządu terytorialnego.

Tabela 2. Planowane i wykonane wpływy z podatku od towarów i usług oraz akcyzowego w 2013 r.

Lp.	Wyszczególnienie	Plany pierwotnej ustawy budżetowej – na 2013 r. [tys. zł]		Wykonanie do pierwotnego budżetu	
1	Dochody podatkowe – ogółem	266 982,7	100%	241 650,9	90,5%
2	Podatek od towarów i usług	126 414,5	47,3%	113 441,5	42,1%
3	Podatek akcyzowy	64 543,7	24,1%	60 653,1	22,7%

Źródło: Rada Ministrów Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2013 r. s. 37, www.sobieski.org.pl.

Drastyczny spadek dochodów budżetowych państwa w 2013 r. z tytułu niższych od zaplanowanych wpływów z podatku VAT to nie była jedyna i wyjątkowa sytuacja w tym czasie. W planowanym budżecie państwa na rok 2009 zaplanowano dochody z podatku VAT w wysokości 118,6 mld zł, a zrealizowano 99,5 mld zł. W takich sytuacjach rząd inicjuje nowelizacje ustawy budżetowej i skorygowane, nowe wskaźniki dochodowe zwłaszcza podatku VAT zgadzają się z nową prognozą, wtedy łatwiej można wykazać ponadplanowe nadwyżki dochodowe też tego podatku. Ustawę budżetową na rok 2013 uchwalono 25 stycznia 2013 r. natomiast Ustawa z dnia 27 września 2013 r. o zmianie ustawy budżetowej dochody państwa obniżyła do 234,1 mln zł. W tej sytuacji coroczna taka kontrola NIK wykonania budżetu państwa w roku 2013 mogła zawierać zapis: „Budżet państwa został wykonany zgodnie z ustawą budżetową po zmianach”⁸. W ocenie NIK dochody z VAT w 2013 r. były niższe o 5,5% w stosunku do 2012 r. oraz o 6,1% niż w 2011 r.

Powodów spadku dochodów z VAT do budżetu państwa (podatku mającego największą wartość fiskalną) jest sporo m.in. są to błędne prognozy tzw. ściągalskości VAT, powiększająca się sfera gospodarki nieoficjalnej, stagnacja gospodarczych procesów krajowych, spadek społecznej konsumpcji, zwłaszcza dotyczący towarów i usług opodatkowanych 23% stawką VAT, zubożenie społeczne powodowane utrzymywaniem się wysokiego stanu bezrobocia. Można wskazać na jeszcze inne ważne procesy zachodzące w Polsce, np. demograficzne, które nie przyczyniają się do obecnego i przyszłego wzrostu dochodów budżetu państwa z tytułu powszechnych zobowiązań podatkowych. Szacunkowe informacje GUS dotyczące liczby emigrantów z Polski w latach 2004–2013 podają ogółem około 2196 tys. Z tego w Europie w roku 2013, ok. 1891 tys. osób znalazło stałą pracę i nadal tam mieszka⁹. Proces opuszczania państwa polskiego przez ludzi młodych (co piąty emigrant z dyplomem wyższej uczelni) ma wpływ m.in. na naturalny ubytek substancji ludnościowej w Polsce; w 2013 r. o 17 tys. więcej osób zmarło, niż wyniosła liczba dzieci urodzonych.

⁸ Analiza wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej w roku 2013, Nr ew. 138/2014/KBF, 10.06.2014, www.nik.gov.pl.

⁹ Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004–2013 GUS, www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/emigracje-ludnosci.

Zasygnalizowane powody spadku dochodów VAT wynikają z niestabilności, a dokładniej ze słabości krajowego procesu gospodarczego i jego ochrony przez organy i służby podległe ministrowi finansów. W takich uwarunkowaniach w Polsce od dłuższego czasu mamy do czynienia ze zjawiskiem kryminalizacji podatku VAT przez zorganizowane grupy przestępcze, które wykorzystują mechanizmy tego podatku do wyłudzenia należności z urzędów skarbowych. Wartość tej wyspecjalizowanej przestępczości w praktyce powoduje zaniżanie dochodów budżetu państwa; ostrożnie oceniając każdego roku o kilkanaście miliardów zł¹⁰.

Przestępczość w zakresie VAT zagrożeniem dla budżetu państwa

Podatek VAT w Polsce jest wkląany w systemie patologii przestępczej. Termin „patologia” ma wiele definicji i kontekstów rozumienia takich sytuacji i zjawisk. W celu kontynuowanych tu rozważań proponuję przyjąć rozumienie patologii jako:

wszelkie formy zachowania się jednostek i grup społecznych, odbiegającego od powszechnie przyjętych i akceptowanych w danej społeczności norm prawnych, moralnych i obyczajowych oraz niezgodnego z zasadami postępowania i systemami wartości¹¹.

Zjawiska patologiczne są różnie klasyfikowane. Prezentowana tematyka dotyczy przestępczej patologii realizowanej przez zorganizowane struktury (sieci podmiotów gospodarczych podatników VAT), wyspecjalizowane w działalności na szkodę interesu finansowego (podatkowego) państwa i społeczeństwa. Przedmiotem tej przestępczej działalności jest podatek VAT, którego mechanizm funkcjonowania jest wykorzystywany do osiągania przez grupę przestępczą („karuzele” VAT-owskie) nieuprawnionych korzyści czyli wyłudzenia z US należności finansowych (kompensaty podatku należnego) na podstawie fikcyjnych („pustych”) faktur, które nie potwierdzają realnego zdarzenia gospodarczego. Fakt oszustwa podatkowego może dopiero ustalić urząd skarbowy lub urząd kontroli skarbowej w procedurze czynności sprawdzających (fakturę) w miejscu przechowywania przez firmę dokumentacji księgowej i wielu innych instytucjach gdzie znajdują się informacje świadczące o dokonywanym obrocie handlowym i innym przez kontrolowany podmiot.

Wzrost w ujawnianiu liczby fikcyjnych faktur w roku 2014 (o ponad 34% więcej do roku 2012), na kwotę ponad 33,6 miliarda zł był wynikiem zwiększonej działalności kontroli skarbowej w zwalczaniu patologii oszustw w zakresie podatku VAT. Inspektorzy już wyspecjalizowali się w odkrywaniu faktur z fikcyjnymi wpisami. Taka

¹⁰ Por. M. Murzacz, *Prawno-ekonomiczne aspekty zarządzania bezpieczeństwem poboru podatku VAT*, [w:] *Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego*. *Ekonomia – Prawo – Zarządzanie*, red. K. Raczkowski, Warszawa 2014; J. Duży, *Zorganizowana przestępczość podatkowa w Polsce. Zwalczanie przestępnego nadużycia mechanizmów podatkowych VAT i akcyzowego*, Warszawa 2013; R. Bełdzikowski, *Współczesna przestępczość skarbowa w zakresie VAT i akcyzy zagrożeniem bezpieczeństwa finansowego w Polsce*, [w:] *Bezpieczeństwo publiczne. Wybrane problemy teorii i praktyki*, red. M. Kwieciński, R. Bełdzikowski, Bielsko-Biała 2011.

¹¹ B. Hołyst, *Zagrożenia ładu społecznego*, t. 1, Warszawa 2013, s. 17.

dokumentacja służyła wyłudzeniu nienależnego VAT z US lub wykazywania tzw. kosztów, co powodowało zaniżanie lub unikanie podatku od osób prawnych (CIT).

Tabela 3. Fikcyjne faktury w obrocie gospodarczym ujawnione przez inspektorów kontroli skarbowej w latach 2012–2014

Lp.	Rok	Liczba ujawnionych faktur	Kwota wyszczególniona na fakturach /brutto/ w tys. zł
1	2012	153 714	100%
2	2013	154 645	100,6%
3	2014	206 966	134,6 %

Źródło: Sprawozdania kontroli skarbowej za rok 2012, 2013, 2014 MF DKS Warszawa, www.mf.gov.pl/kontrola-skarbowa.

Tabela 4. Liczba kontroli zrealizowanych przez inspektorów kontroli skarbowej i decyzji wymiarowych z uwzględnieniem podatku VAT w latach 2012–2014

Lp.	Rok	liczba kontroli ogółem	Wydano decyzje wymiarowe + korekta tys. zł*	Ustalenia podatkowe dot. VAT (tys. zł)
1.	2012	10 158	3 779 547	2 745 518
2.	2013	10 177	6 446 730	4 565 069
3.	2014	10 105	10 602 334	9 110 841

* po stwierdzeniu przez organ kontroli skarbowej nieprawidłowości w zobowiązaniu podatkowym podmiot kontrolowany, przed decyzją lub wynikiem kontroli, w terminie 7-dniowym może skorygować uprzednio złożoną deklarację podatkową. Korekta taka zrealizowana nie wywołuje skutków prawnych powodowanych procedurą decyzji wymiarowej lub wynikiem kontroli skarbowej¹².

Źródło: www.mf.gov.pl/kontrola-skarbowa.

Realizowane od 2012 r. przez inspektorów kontroli skarbowej postępowania kontrolne skutkowały zwiększającą się wartością ustaleń podatkowych, w tym zwłaszcza z art. 108 Ustawy o podatku od towarów i usług¹³. Organy kontroli skarbowej w postępowaniu kontrolnym dowiodły zasadności wpłacenia Skarbowi Państwa podatku z tytułu art. 108 w roku 2013 – na kwotę ponad 2263 mln zł, w roku 2014 – ponad 5214 mln zł. Kontrolowane podmioty takich należnych wartości nie wpłaciły na konta właściwych dla nich US. Ponad 50% podatników wobec takich decyzji pokontrolnych korzysta z prawnych możliwości odwoławczych do II instancji administracyjnej czyli dyrektora Izby Skarbowej i ewentualnie w dalszej procedurze z drogi sądowej. Takie wartości ustaleń zaległych zobowiązań świadczą o mozolnej i profesjonalnej pracy inspektorów kontroli skarbowej (IKS) i pracowników wywiadu skarbowego w zakresie

¹² Art. 14c Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej, Dz.U. z 2011 r. Nr 41, poz. 214 ze zm.

¹³ Art. 108. 1. W przypadku gdy osoba prawna, jednostka organizacyjna nie mająca osobowości prawnej lub osoba fizyczna wystawi fakturę, w której wykaże kwotę podatku, jest zobowiązana do jego zapłaty. 2. Przepis ust. 1 stosuje się odpowiednio, w przypadku gdy podatnik wystawi fakturę, w której wykaże kwotę podatku wyższą od kwoty podatku należnego. Od 1 lipca 2015 r. wszedł w życie ust. 4. W przypadku, o którym mowa w art. 17 ust. 2a, do zapłaty podatku jest obowiązany podmiot, który nabył towar. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. z 2011 r. Nr 177, poz. 1054 ze zm.

czynności operacyjno-rozpoznawczych, czyli administracji kontroli skarbowej, liczącej niewiele ponad 5 tys. osób zatrudnionych w dwóch departamentach MF i 16 UKS w kraju.

Wykrywanie i likwidowanie sieci „karuzel” VAT-owskich, czyli zorganizowanych grup przestępczych osiągających wielkie zyski z tytułu nienależnego im zwrotu podatku VAT oraz innych oszustw podatkowych (akcyza), to jest praca przede wszystkim inspektorów kontroli skarbowej (IKS) i pracowników Urzędów Skarbowych we współpracy z funkcjonariuszami Centralnego Biura Śledczego Policji, ABW pod nadzorem prokuratorów, zwłaszcza okręgowych. Efektem tych często wspólnych działań wykrywczych i procesowych są sprawy karne, ale zapadające wyroki bywają różne¹⁴.

W wyniku ustawowej działalności kontroli skarbowej (UKS) w roku 2014 do budżetu państwa w tym czasie podmioty kontrolowane w efekcie decyzji wydanej w I instancji (dyrektor UKS) wpłaciły 541 937 tys. zł, wartość złożonych korekt deklaracji (art. 14c Uokos) to suma 205 285 tys. zł wpłacona na konta US. Efektem działań pracowników kontroli skarbowej było zatrzymanie w 2014 r. wypłaty z budżetu państwa nienależnego zwrotu podatku VAT wartości 227 055 tys. zł. To są bardzo wymierne wartości jako rezultat skutecznej ochrony interesów budżetowych państwa i krajowych procesów gospodarczych. Ustalenia kontroli skarbowej w 2014 r. zamykają się wartością 10 602 335 tys. zł, w tym pokontrolne decyzje wydane na podstawie art. 108 Ustawy od towarów i usług żądają zwrotu należności VAT wraz z odsetkami o wartości –5214,7 mln zł. Złożone odwołania kontrolowanych podmiotów do II instancji (właściwej miejscowo Izby Skarbowej) i następnie sądów administracyjnych od decyzji organów skarbowych dotyczą 26,4% ogólnej kwoty ustaleniuowej¹⁵.

Organy kontroli skarbowej (16 Urzędów Kontroli Skarbowej) są najlepiej przygotowaną i najsprawniejszą strukturą w zwalczaniu zorganizowanej przestępczości podatkowej w Polsce, w tym wykorzystującej mechanizmy podatku VAT w celu dokonywania oszustw podatkowych. Proceder przestępczy przeważnie opiera się na osobach fizycznych rejestrujących działalność gospodarczą – tzw. firmy słupy. Dobierane są przez organizatorów osoby fizyczne, które firmują za jednorazową gratyfikacją lub okresowe drobne wypłaty za ich usługi wykonywane z polecenia „szefa”, takie jak na przykład pobranie ze wskazanych bankomatów w innej miejscowości nakazanych kwot pieniędzy, które US przestał „właścicielowi” jako zwrot części podatku VAT. Osoby do roli „słupa” zazwyczaj dobierane są ze środowisk marginalnych (bezrobotni, kibole, uzależnieni od substancji odurzających, bezdomni, osoby przebywające w hospicjum, z wyrokiem sądowym, ale oczekujący na wezwanie do zakładu penitencjarnego itp.). Potrzebny jest ich dowód osobisty, obecność przy założeniu konta bankowego, podpisaniu kilku upoważnień itp. tak rusza „karuzela”... Na poziomach zarządzających „karuzelami” pojawiają się spółki komandytowe, które dzięki prawnej możliwości wyeliminowania osobistej odpowiedzialności wspólników dają większą lub całkowitą ochronę „zarządowi interesu” przed odpowiedzialnością karną i skarbową. Można bowiem mieć komplementariusza, tj. wspólnika, który ponosi nieograniczoną odpowiedzialność za pozostałych wspólników. To już jest wyższy poziom

¹⁴ Por. K. Wiciak, *Przestępczość w obrocie paliwami płynnymi a proces karny*, [w:] *Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego...*, op. cit.

¹⁵ Sprawozdanie roczne kontrola skarbową w 2014 r. Ministerstwo Finansów Departament Kontroli Skarbowej, Warszawa, kwiecień 2015 r.

zarządzania oszustwami fiskalnymi z wykorzystaniem mechanizmów VAT i innych finansowo-pożyczkowych.

Najprostsza forma oszustwa polega na niezadeklarowaniu przez nabywcę wewnątrzwspólnotowego nabycia towaru, który zostaje sprzedany bez podatku VAT. Towar cenowo jest atrakcyjny. Podatnik nie składa w US deklaracji VAT-7 lub VAT-7K. Bardziej powszechne są oszustwa bazujące na symulowanym fakturowym obrocie towaru i „potwierdzającej” inną dokumentacją np. transgraniczną usługę transportową w rzeczywistości fikcyjnego zdarzenia gospodarczego (zapisanego tylko w „papierach” wymaganych w razie czynności sprawdzających lub kontroli podatkowej realizowanej przez US). W niedalekiej przeszłości dokonywano wyłudzeń należnego podatku VAT z wykorzystaniem dla tej fikcji takich towarów jak: złom, pręty i stal budowlana, iPady i akcesoria telefoniczne. W patologii oszustw podatkowych z wykorzystywaniem mechanizmów VAT pojawiają się też niektóre firmowe towary konsumpcyjne globalnych korporacji handlowych, które na rynku polskim są dominujące (a dokładniej: są tu i też w innych krajach monopolistami) w oferowanym asortymencie i stosują wewnętrzne własne zasady handlu oraz dystrybucji towarów na rynkach kontrahentów. Czy włączenie się, okazjonalne, przedstawicielstwa korporacyjnej firmy w patologię krajowego oszustwa podatkowego jest tylko prywatną inicjatywą polskich pracowników? A może to „milczące” przyzwolenie monopolisty na skorzystanie z okazji na dodatkowy przyrływ środków finansowych?

Obrót handlowy telefonami i akcesoriami nadal jest chętnie wykorzystywany w procedurze oszustw VAT-owskich, czasami zmieniane są tylko pewne elementy *modus operandi*. Od pewnego czasu inicjatorzy tego oszustwa podatkowego realizują „sprzedaż” iPadów, iPhone’ów 3G i nowszych generacji klientom zza wschodniej granicy w systemie TaxFree. Proste sprawdzenie dokumentacji handlowej takiego podmiotu gospodarczego często nie budzi żadnych zastrzeżeń. Natomiast analityczna kontrola US, zwłaszcza UKS w wielu przypadkach odśladania nowy *modus operandi* w realizacji oszustwa dotyczącego podatku VAT¹⁶.

Oszustwa w zakresie podatku VAT a przestępstwo prania pieniędzy

Wyżej wskazane kwoty określone przez organy kontroli skarbowej (w 2012 r. ponad 2263 mln zł, w 2014 ponad 5214 mln zł) są księgowym zapisem ujawnionym w procedurze kontroli skarbowej w formie decyzji wymiarowych z tytułu należnego państwu wcześniej niewpłaconego podatku VAT. Są to realne sumy, w czasie kilku lat przez kontrolowane firmy wygenerowane z systemu podatkowego w sposób przestępczy jako własne dochody. Takie niekontrolowane, rozproszone, ale jednak duże finanse

¹⁶ Analiza dokumentacji podatkowej i księgowej (jeśli jest!) takich jednoosobowych podmiotów gospodarczych, niekoniecznie z miejscem działalności w pobliżu przejścia granicznego, dowodzi, że Ukraińcy i Białorusini masowo kupują iPhone’y bez względu na wysoką cenę. Bywa jednak, że badany podmiot, w trakcie takich sukcesów handlowych przenosi się do innej aglomeracji miejskiej, co nie znaczy, że w nowym miejscu kontynuuje działalność gospodarczą. Często oficjalnie zostaje sprzedany na Ukrainę lub do innych wschodnich państw.

muszą wywierać znaczący niejawny wpływ na kondycje życia publicznego w wielu aspektach bezpieczeństwa państwa.

Działalność Generalnego Inspektora Informacji Finansowej, jak wynika z rocznych sprawozdań, skłania do zauważenia związków korelacyjnych między miliardowymi wartościami finansowymi żądanymi przez organy kontroli skarbowej tytułem decyzji kontrolnych należnego państwu podatku VAT wcześniej niewpłaconego na konto US a postępowaniami analitycznymi i powiadomieniami GIIF przesłanych w 2014 r. do uprawnionych organów i jednostek. GIIF w 2014 r. takich powiadomień dotyczących transakcji o znamionach czynu zabronionego ściganego przez te organy przekazał m.in.¹⁷:

- Urzędowi Kontroli Skarbowej – 1531,
- ABW – 310,
- Policji (CBŚ Policji) – 294,
- CBA – 13,
- Izbowi Skarbowym – 7.

Ponadto GIIF wystosował do UKS 5 wniosków i US 10 wniosków o zbadanie legalności pochodzenia określonych wartości majątkowych, w celu wyjaśnienia ich źródła pochodzenia. Większość powiadomień i wniosków dotyczyła

zaniżania lub nieujawniania obrotów wskutek fałszowania lub ukrywania faktur; wyłudzenia naliczonego podatku VAT; oszustw typu „znikający podatnik”. Znaczna część powiadomień obejmowała też informacje dotyczące podejrzenia ukrywania przedmiotu opodatkowania, zaniżania przychodów, nieujawnionych dochodów czy oszustwa w imporcie towarów¹⁸.

GIIF w 2014 r. wykonał 2 401 postępowań analitycznych, których wynikiem było przekazanie do właściwych miejscowo prokuratur 170 zawiadomień o podejrzeniu popełnienia przestępstwa prania pieniędzy (art. 299 Kodeksu karnego). Materiał ten uzasadniał wszczęcie postępowania karnego wobec ponad 400 podmiotów, a łączna kwota wartości majątkowych będąca przedmiotem podejrzenia przestępstwa wyniosła prawie 18,2 mld zł. Prokuratury w 2014 r. w związku z podejrzeniem prania pieniędzy:

- wszczęły 351 postępowań przygotowawczych (w tym 116 postępowań *ad personam* dotyczyły 275 podejrzanych, najwięcej bo aż 61 w apelacji katowickiej, w tym *ad personam* – 30),
- sporządzono 75 aktów oskarżenia wobec 269 osób,
- umorzono 82 śledztwa,
- odmówiono wszczęcia śledztwa w 26 przypadkach¹⁹,
- wydano 46 wyroków skazujących 121 osób,
- w ramach prowadzonych postępowań przygotowawczych objęto zabezpieczeniem majątkowym mienie o łącznej wartości ponad 346 mln zł.

¹⁷ Sprawozdanie Generalnego Inspektora Informacji Finansowej z realizacji ustawy z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w 2014 r., Warszawa, marzec 2015 r., www.giif.gov.pl.

¹⁸ *Ibidem*, s. 15.

¹⁹ GIIF w sprawozdaniu za rok 2014 wyjaśnia, że znaczny wzrost umorzeń i odmowie wszczęcia postępowań w sprawie prania pieniędzy wynika z „odmiennej interpretacji Uchwały Sądu Najwyższego z dnia 18.12.2013 r. (IKPZP 19/13) której nadano moc prawną, poczynionej przez część prokuratorów”.

Natomiast statystyczny obraz przestępstwa prania pieniędzy w roku 2014 w postępowaniach sądowych był następujący:

- wszczęto 107 sądowych postępowań karnych wobec 231 osób,
- nieprawomocnie skazano 213 osób, prawomocnie 99,
- dokonano blokad rachunków i wstrzymań transakcji na kwotę ponad 130 mln zł,
- orzeczono zajęcie wartości majątkowych w wysokości ponad 1307 tys. zł,
- dokonano zabezpieczenia majątkowego w wysokości ponad 1231 tys. zł,
- orzeczono przepadek mienia w wysokości 11 537 604,00 zł²⁰.

Na tle prezentowanej tu skali przestępczości zorganizowanej, wykorzystującej mechanizmy podatku VAT do osiągnięcia nieuprawnionych korzyści finansowych i przestępstw prania pieniędzy, które to zdarzenia wykazują wzajemne sprawcze powiązania, warto zauważyć niedawne Postanowienie Sądu Najwyższego z 24 czerwca 2015 r. Sędziowie SN rozpoznali następujące zagadnienie prawne:

czy w „doprowadzeniu do niekorzystnego rozporządzenia mieniem” w rozumieniu art. 286 § 1 k.k., mieści się działanie sprawcy polegające na przedstawieniu w ramach procedury samoobliczenia podatku, deklaracji podatkowej zaniżającej kwotę podlegającego odprowadzeniu na rzecz Skarbu Państwa, prowadzące do nieotrzymania przez organ podatkowy, nie podejmujący w tym zakresie żadnych działań, podatku w wysokości należnej zgodnie z przepisami prawa?

Sąd Najwyższy w składzie 3 sędziów postanowił: odmówić podjęcia uchwały²¹.

Oszustwa finansowe w III RP

W prawie karnym określenie „oszustwo” jest przypisywane wielu rodzajom czynów zabronionych m.in. oszustwo podatkowe, celne czy gospodarcze. Oszustwo podatkowe to co najmniej wprowadzanie w błąd organu podatkowego. Oszustwo finansowe to powszechnie używany termin na określenie czynów nieuczciwych, niezgodnych z prawem w sferze obrotu finansowego, bankowego. Pomimo powszechności tego określenia, zwłaszcza w informacjach medialnych, badania tego zjawiska przestępczego są dość skromne²². Informacje o oszustwach finansowych wywołują refleksje zadumy o nasz indywidualny, społeczny stan bezpieczeństwa finansowego. Wtedy, zwłaszcza tysiące osób okradzionych ze swoich oszczędności finansowych, lokat, składek ubezpieczeniowych, utraconych nieruchomości, oczekują pomocy od Państwa. Domagają się reakcji organów, służb i instytucji ochrony porządku prawnego, w stopniu takim, aby z tej własnej indywidualnej, zazwyczaj tragicznej sytuacji mogli wyjść choćby z częściowym doświadczeniem, że „Rzeczpospolita Polska jest demokratycznym państwem prawnym, urzeczywistniającym zasady sprawiedliwości społecznej”²³.

²⁰ Sprawozdanie Generalnego Inspektora Informacji Finansowej z realizacji..., *op. cit.*, s. 17.

²¹ Postanowienie SN, z dnia 24 czerwca 2015 r., sygn. akt I KZP 2/15.

²² Por. J.W. Wójcik, *Oszustwa finansowe. Zagadnienia kryminologiczne i kryminalistyczne*, Warszawa 2008.

²³ Art. 2 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.

W ujęciu problemowym, a nawet ustrojowym, ta ciągłość oszustw finansowych publicznie bulwersujących towarzyszących III RP od 1989 r. aktualizuje pytanie o bezpieczeństwo finansowe w systemie bezpieczeństwa państwa.

Transformacji ustrojowej i gospodarczej od 1989 r. towarzyszą przeróżne oszustwa finansowe parabanków, instytucji finansowych, ubezpieczeniowych, kredytowych, giełdowych itp. W pierwszym okresie transformacji wszystkie inicjatywy indywidualnej aktywności gospodarczej były wyczekiwane i politycznie akceptowane. To wtedy powstała pierwsza publiczna piramida finansowa jako „wspaniała oferta” oszczędzania i powiększania własnych zasobów finansowych Bezpieczna Kasa Oszczędnościowa Lecha Grobelnego. W krótkim czasie BKO zaufało i przekazało własne środki finansowe ponad 11 tys. Polaków i ulokowało, według informacji syndyka, 25–26 mld starych zł. Syndyk BKO zdołał wypłacić wierzycielom ok. 15% wkładów. W 1991 r., w Rzeszowie pojawiła się firma o patetycznej nazwie Galicyjski Trust Kapitałowo-Inwestycyjny, czyli GTKI, która prowadziła działalność bankową bez zezwolenia. Miała swoje oddziały w wielu miastach w m.in. Warszawie, Łodzi, Piotrkowie Trybunalskim, Tychach, Swarzędzu. GTKI funkcjonował w latach 1991–1994, oferował klientom lokaty z bardzo wysokim oprocentowaniem 54–58% w skali roku. W 1994 r. ogłosił upadłość, a blisko 4 tys. klientów straciło 26,6 mln zł. Założycielem GTKI był Stanisław K., były podoficer Wojska Polskiego²⁴.

W maju 1989 r. w Cieszyńcu B. Baksik zarejestrował spółkę Art. B, niebawem jej mniejszościowym udziałowcem został A. Gąsiorowski, obaj znali się od 1985 r. W tej działalności zastosowali całkowicie inny *modus operandi*, który w stosunkowo krótkim czasie pozwolił na zgromadzenie kilkuset milionów złotych (przeliczenie po denominacji), które przeważnie wymieniali na dolary. Ten nowy mechanizm oszustwa polegał na wykorzystaniu tzw. oscylatora finansowego (zwanego oscylacyjną akceleracją kapitału), który stosowali wyłącznie wobec banków i wykorzystywali niedrożność systemu przepływu informacji międzybankowej w warunkach panującej wówczas hiperinflacji²⁵. Gąsiorowski i Baksik prowadzili, a raczej finansowali różne inicjatywy inwestycyjne i społeczne. Wykupili roczną produkcję Ursusa, ratując firmę przed bankructwem. W styczniu 1991 r. finansowali tajną operację Mosadu w Polsce „Most” czyli wyjazd do Izraela emigrantów pochodzenia żydowskiego z obszaru byłego Związku Radzieckiego. Na działalność spółki Telegraf przekazali ponad 5 mln dolarów. Przed 1 sierpnia 1991 r. Gąsiorowski i Baksik ostrzeżeni o planowanym aresztowaniu ich, uciekli z Polski do Izraela. W 2013 r. Sąd Rejonowy dla Warszawy-Mokotów uchylił nakaz aresztowania wobec A. Gąsiorowskiego. Natomiast Sąd Okręgowy w Kaliszu aktualnie prowadzi proces o przywłaszczenie przez A. Gąsiorowskiego ponad 71 mln zł na szkodę spółki Art. B²⁶. Sprawa ta przed laty medialnie prezentowana jako aferalne oszustwo, dziś nie wydaje się tak jednoznaczna, jak była interpretowana.

W 1996 r. wówczas 30-letni Józef Jędruch założył Konsorcjum Finansowo-Inwestycyjne Colloseum Sp. z o.o. Właściciel spółki był uważany za dynamicznego, śląskiego biznesmena, prawnika, który najpierw handlował samochodami, wkrótce

²⁴ J.W. Wójcik, *Oszustwa finansowe...*, op. cit., s. 298.

²⁵ Działalność operacyjna polegała na lokowaniu pieniędzy w banku i pobieraniu na tą sumę „czeku potwierdzonego”. Następny krok polegał na realizowaniu takich czeków w innych bankach, w których zakładano kolejne lokaty.

²⁶ Andrzej Gąsiorowski (przedsiębiorca), <https://pl.wikipedia.org> [dostęp: 28.06.2015].

wierzytelnościami hut i kopalń. Kupił kontrolny pakiet Huty Pokój w Rudzie Śląskiej. Uzyskał decydujący głos w akcjonariacie dwóch spółek giełdowych – Huty Ferrum SA i Energomontażu Północ S.A. Kontrole NIK ujawniły nieprawidłowości w działaniach Colloseum, które zagrażały rządowym programom restrukturyzacji m.in. kilkunastu hutom i też Colloseum nie poprawiło ich sytuacji ekonomicznej, skończyło się to klęską finansową. W 2001 r. kilkaset billboardów w Polsce reklamowało twarz Jędrucha z hasłem zapowiadającym czas „kolosalnych zmian”. Kilka miesięcy później CBŚ zatrzymało czterech szefów Colloseum, a prokuratura zarzuciła im wyłudzenie ponad 365 mln zł, w tym 100 mln w gotówce. Jędruch uniknął aresztowania, po wpłaceniu kaucji zbiegł do Afryki Południowej, mimo podjętych starań nie otrzymał obywatelstwa państwa Izrael. W 2003 r. został deportowany do Polski, w 2006 r. rozpoczął się proces 19 osób oskarżonych o oszustwa finansowe. W grudniu 2007 r. Jędruch po ponad czterech latach aresztu i wpłaceniu 3 mln kaucji wyszedł na wolność. Podjęte zostały kolejne postępowania sądowe²⁷.

Wydaje się, że z uwagi na przemysłowy charakter, region województwa Śląskiego na przełomie XX i XXI wieku w dokonujących się tutaj procesach restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych, zmian pokoleniowych w administracji państwowej i gospodarczej, które w znacznym stopniu były kreowane, podobnie jak w „słusznie minionej” przeszłości miazmatami ideologicznymi, był szczególnie aferogenny, w wielu przypadkach o niejasnych intencjach czy skutkach, walczyło tu z sobą wiele grup interesów branżowych i terytorialnych, o polityczne pozycje i inne wpływy, za prawnym parawanem popełniono wiele niegodziwości.

Ten śląski klimat i węzeł uzależnień różnych interesów i ambicji ludzi oraz instytucji, służb, organów charakteryzuje tragiczna śmierć postaci Barbary Blidy, osoby na Śląsku popularnej i szanowanej. 25 kwietnia 2007 r. funkcjonariusze ABW przyszli do domu Blidy w Siemianowicach Śląskich z nakazem rewizji i zatrzymania b. posłanki, która wtedy poniosła śmierć w wyniku strzału pistoletowego. Blida została dołączona do afery dot. Barbary K., zwanej w medialnych opisach „Śląską Alexis”. Finałem tej sprawy był wyrok z 19 marca 2013 r. wydany przez Sąd Okręgowy w Katowicach, po 6-letnim procesie, uniewinniający tzw. „Śląską Alexis” i pozostałych oskarżonych²⁸.

Przypadek b. wiceprezesa Sądu Okręgowego w Katowicach Andrzeja Hurasę odzwierciedla degrengoladę cywilizacyjnych wartości sprawowania władzy publicznej na Śląsku.

Jego historia ma początek w 2000 r. za rządów AWS, w którym minister sprawiedliwości był Lech Kaczyński. UOP (obecnie ABW) prowadził wtedy na Śląsku tajną operację „Temida”. Agenci zeznawali potem, że jej celem był werbunek na współpracowników służb śledczych i prokuratorów. Kto się nie zgodził, miał być zaszantażowany, że

²⁷ J.W. Wójcik, *Oszustwa finansowe...*, op. cit., s. 303.

²⁸ Barbara K. od dłuższego czasu przebywała w areszcie i złożyła zeznania obciążające Blidę. Panie dobrze znały się. W medialnych przekazach afera z Barbarą K. nazywano „węglową”, potem pojawiły się informacje o płatnej protekcji i usiłowaniu wyłudzenia prowizji za pomoc w uzyskaniu dotacji na regulację rzeki Rawy, za: A. Kubik, W. Czuchnowski, *Jak naprawdę zginęła B. Blida?*, „Gazeta Wyborcza”, 19.06.2010; J.W. Wójcik, *Z problematyki profesjonalizmu w organach administracji publicznej*, [w:] *Bezpieczeństwo publiczne. Wybrane problemy...*, op. cit.

jego nazwisko wypłynię w sfingowanej aferze korupcyjnej²⁹.

Tak też się stało, sędzia usłyszał zarzut przyjęcia 100 tys. dolarów, które miał wcześniej przyjąć do aresztowanego sosnowieckiego biznesmena za korzystne dla niego decyzje. Dopiero w 2010 r. były sędzia został prawomocnie uniewinniony przez sąd apelacyjny, który zauważył:

Rozstrzyganie następowało w sprawie o wyczuwalnym duchu manipulacji i podtekście nie do końca ujawnionych i precyzowanych potrzeb czy też interesów służb specjalnych³⁰.

W 1999 r. Warszawska Grupa Inwestycyjna Dom Maklerski S.A. rozpoczęła działalność jako firma inwestycyjna na rynku walutowym Forex; zajmowała się także m.in. zarządzaniem aktywami. Prowadziła działalność maklerską, na którą zezwolenie Komisji Papierów Wartościowych i Giełd otrzymała dopiero 28 kwietnia 2005 r. Do chwili sądowej upadłości WGI (ogłoszonej 22 czerwca 2006) żadna z instytucji i służb państwowych nie ujawniła braku umocowania prawnego jej działalności giełdowej. To była piramida finansowa, która umiejętnie pozyskiwała zaufanie klientów, potencjalnych ofiar finansowego oszustwa. WGI Dom Maklerski S.A. „w latach 2005–2006 prowadził złożoną (lub wręcz zagmatwaną) politykę inwestycyjną”³¹. KPWiG dopiero 4 sierpnia 2006 r. złożyła przeciwko właścicielom WGI DM pozew o odszkodowanie i zasądzenie odszkodowania w wysokości ponad 221 mln zł. na rzecz 800 osób. Członkowie zarządu – Maciej S. i Łukasz K. – nie potrafili sobie przypomnieć, co zrobili z 10 mln USD pobranego kredytu.

W kwietniu 2007 r. aresztowano trzech szefów firmy Interbrok Investment, podejrzanych o przywłaszczenie prawie 500 mln zł. Zarządzającymi tą kolejną piramidą finansową i też klientami były osoby publiczne: politycy, wielu celebrytów, biznesmeni, biskupi, jak też emeryci; wszyscy ulegli złudnej perspektywie miesięcznego zysku 10% z zainwestowanych środków finansowych, często były to oszczędności całego życia. *Modus operandi* oszustwa było prawie tożsame z zastosowanym przez WGI DM. Ocenia się, że 900 poszkodowanych osób, w dużej mierze ludzi powszechnie znanych, straciło ponad miliard zł³².

Można było przypuszczać, że po ujawnieniu oszukańczej działalności wspomnianych warszawskich firm inwestycyjnych, świadczących też usługi giełdowe, medialnym nagłośnieniu mechanizmów oszustw, także ujawnieniu polityków i innych, nawet autorytetów publicznych, którzy zwabieni zapewnieniami dużych zysków z zainwestowanych znacznych środków finansowych stracili swoje pieniądze, te wydarzenia staną się znaczącym społecznym przykładem edukacji w zakresie dysponowania własnymi oszczędnościami finansowymi, inwestycjami, lokatami.

Spauperyzowane społeczeństwo, do niedawna z 12% poziomem bezrobocia (obecnie nieco poniżej 10%), nie zareaguje na takie patologie przestępcze w kategoriach np. obywatelskiego protestu, bojkotu. Te środowiska borykają się z własnym

²⁹ M. Jałoszewski, *Pół miliona za zniszczenie sędziego*, „Gazeta Wyborcza”, 18.04.2014.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ J.W. Wójcik, *Oszustwa finansowe...*, op. cit., s. 308

³² J.W. Wójcik, *Z problematyki profesjonalizmu...*, op. cit., s. 222.

ubóstwem socjalnym, często brakiem możliwości poprawy osobistej i rodzinnej egzystencji. Natomiast bardzo zasadne i inspirujące jest pytanie o powody braku prewencyjnej, ostrzegającej reakcji publicznej na oszustwa parabankowe, nierzetelnych usług finansowych, zwłaszcza środowisk społecznego wpływu np. fundacji, towarzystw, instytucji, indywidualnych autorytetów naukowych z zakresu finansów, bankowości, ekonomii, prawa.

W 2009 r. rozpoczęła działalność kolejna piramida finansowa Amber Gold, z wielkim rozmachem marketingowym, kilkadziesiąt placówek Amber Gold pojawiło się w większych aglomeracjach, zazwyczaj blisko innych banków i w sąsiedztwie ważnych instytucji państwowych, np. Komisji Nadzoru Finansowego w Warszawie. Właściciele firmy małżeństwo Marcin i Katarzyna P. kusili klientów, okazało się, że bardzo skutecznie, wysokim oprocentowaniem inwestycji – od 6 do 16,5% w skali roku, które znacznie przewyższało oprocentowanie lokat bankowych. Aktywna znajomość małżeństwa P. zwłaszcza z gdańskimi politykami PO, „którzy nawet w ramach reklamy na płycie lotniska przeciągali liną samolot linii OLT Express” też może wyjaśniać początkowe „sukcesy” projektu Amber Gold³³. Zanim Sąd Okręgowy w Łodzi wyjaśni wiele wątpliwości związanych z powstaniem i działalnością tej piramidy finansowej, trzeba dziś przyjąć do wiadomości następujące spostrzeżenie P. Mitera z „Gazety Finansowej” – „trudno bowiem uwierzyć w tezę, że Marcin P. i jego żona sami stworzyli tak kompatybilny na wielu płaszczyznach instytucji rządowych proceder oszukiwania klientów”. Firma Amber Gold 13 sierpnia 2012 r. uległa likwidacji. Właściciele trafili do aresztu.

W ostatnich dniach czerwca 2015 r. do Sądu Okręgowego w Łodzi w tej sprawie trafił akt oskarżenia wobec Marcina i Katarzyny P. właścicieli, którzy doprowadzili do niekorzystnego rozporządzenia mieniem w wysokości 851 mln zł powierzonego przez 19 tys. klientów³⁴.

Podsumowanie

Przestępstwa podatkowe i oszustwa finansowe można dość dokładnie określić w wymiarze strat poniesionych przez budżet państwa i jednostki samorządu terytorialnego. W 2014 r. organy kontroli skarbowej w formie decyzji pokontrolnych żądały zwrotu nieuregulowanego podatku VAT wraz z odsetkami 5214,7 mln zł. W wyniku upadłości SKOK Wołomin i SKOK Wspólnota Bankowy Fundusz Gwarancyjny wypłaci 3,2 mld³⁵; Amber Gold to 851 mln zł pobranych od klientów, których to pieniędzy ich właściciele raczej nie odzyskają. Zatem pytanie o kondycję państwa polskiego w kontekście sprawności organów, instytucji i służb ochrony porządku prawnego staje się bardzo aktualne i zasadne. W 2015 r. służby specjalne, Policja i kilka innych struktur o charakterze policyjnym oraz niektóre organy administracji publicznej np. administracja kontroli skarbowej (UKS) dysponują uprawnieniami do czynności operacyjno-rozpoznawczych z możliwością dalekiej ingerencji w sprawy wolności i praw

³³ P. Miter, *Zapomniane Amber Gold*, „Gazeta Finansowa”, 28.11–4.12. 2014.

³⁴ Akt oskarżenia przekazany do Sądu, www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju [dostęp: 25.06.2015].

³⁵ M. Samcik, *Milionowa wspólnota interesów*, „Gazeta Wyborcza”, 3.04.2015.

człowieka oraz prawa obywatelskie. Można i trzeba akceptować takie instrumentarium niejawnych możliwości służb specjalnych i policyjnych formacji, jeśli działania te realnie umacniają bezpieczeństwo zewnętrzne i wewnętrzne państwa, społeczeństwa i obywatela. Faktem jest, że w III RP wzrasta liczba służb specjalnych i policyjno-administracyjnych struktur z uprawnieniami do czynności operacyjno-rozpoznawczymi. Wydaje się, że tzw. afera podsłuchowa obnażyła słabość państwa polskiego właśnie w sferze wielu obszarów bezpieczeństwa³⁶. To wydarzenie pokazało naiwność ekip rządowych i władzy ustawodawczej i skłonność do tworzenia kolejnych służb specjalnych (w domyśle – swoich!), nadawania im i poszerzania zakresu niejawnych uprawnień inwigilacyjnych. B. Sienkiewicz³⁷ jeden z uczestników tzw. afery podsłuchowej, w nagranej rozmowie z M. Belką prezesem NBP twierdził, że „państwo polskie istnieje teoretycznie, praktycznie nie istnieje” i jeszcze dosadniej uzasadniał taki swój pogląd³⁸. Ta opinia wysokiego urzędnika administracji rządowej może służyć za wyjaśnienie powstania i funkcjonowania w przestrzeni publicznej przytoczonych tu oszustw parabankowych, finansowych, także działań służb specjalnych (wówczas określanych jako walka z korupcją, a po latach okazuje się, że były to partykularne, nie w ochronie interesów państwa prowadzone działania). Nie jest to zadowalające wyjaśnienie, ani diagnoza stanu państwa

Przedstawiony w artykule problem oszustw podatkowych z wykorzystywaniem procedur VAT powoduje znaczące podatkowe uszczuplenia dla budżetu państwa. Najsprawniejszym organem do wykrywania i zwalczania „karuzel VAT-owskich” jest administracja kontroli skarbowej (UKS) we współpracy z Urzędami Skarbowymi i prokuratorami raczej ze szczebla Prokurator Okręgowych wyspecjalizowanymi w ściganiu przestępczości finansowej, podatkowej. Inspektorzy kontroli skarbowej chętnie współpracują z funkcjonariuszami regionalnych struktur Centralnego Biura Śledczego Policji, bo zorganizowane przestępstwa VAT-owskie swoim zasięgiem wychodzą daleko poza obszar powiatu i województwa. Istotą tego przestępstwa jest wykazanie urzędowi skarbowemu transgranicznego w UE obrotu towaru wpisanego w fakturach i dokumentacji podatkowej. Procedury kontrolne i dochodzeniowe w takich sprawach wymagają przede wszystkim analizy dokumentacji kontrahentów wymiany towarowej i sprawdzenia innych informacji potwierdzających międzynarodowy obrót towaru (usługi). W jakim stopniu dla sukcesu stosownych służb potrzebne są wyżej wspomniane niejawne czynności operacyjno-rozpoznawcze?

Zatem co przeszkadza wyżej zaprezentowanemu modelowi instytucjonalnemu w jeszcze efektywniejszym zwalczaniu tej podatkowej patologii przestępczej? W sferach kierowniczych administracji skarbowej, również służb i policji obowiązuje trwale odziedziczone uwielbienie dla interesownie pojmowanej statystyki jako argumentu: sukcesy! W takim klimacie i zwyczaju nieformalnie funkcjonującym obowiązują pewne reguły politycznych, zawodowych i osobistych zachowań, które prowadzą do sukcesu. Zatem mile są oczekiwane wyniki statystyczne tego półrocza, roku choćby minimalnie, a najlepiej to wyraźnie lepsze od poprzednich takich okresów³⁹. Wydaje

³⁶ Por. A. Krajewski, *Bezsilne państwo*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 5–7.09.2014

³⁷ W tym czasie B. Sienkiewicz był ministrem MSW i koordynatorem ds. służb specjalnych: 28.02.2013–22.09.2014.

³⁸ S. Latkowski, M. Majewski, *Afera podsłuchowa. Taśmy „Wprost”*, Poznań 2014, s. 84.

³⁹ Por. J. Makarowski, *Wyścig kompetencyjny służb państwowych zajmujących się przeciwdziałaniem*

się, że mitręga urzędników, policjantów, prokuratorów i innych wiążąca ich z zadaniem o „właściwą” statystykę zabiera ich zawodowy czas potrzebny dla efektywniejszego zwalczania przestępczości. Tak tworzy się radosna rzeczywistość nie tylko w administracji skarbowej, celnej, policji, również w ministerialnych gmachach, ale to już jest całkiem inny temat.

Akcyjne i częste nowelizacje ustaw i przepisów wykonawczych zasadniczych dla przychodów budżetu państwa tytułów podatkowych, zwłaszcza – podatku VAT i akcyzy, także np. ordynacji podatkowej w środowiskach zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorców wywołuje niezrozumienie nowych regulacji i konsternację osób, które przestrzegają prawa i zachowują się uczciwie wobec urzędu skarbowego i państwa⁴⁰. Bywa, że nowe regulacje bardziej krępują postępowania podatkowe, kontrolę skarbową, wymianę informacji z unijnymi instytucjami podatkowymi, co doskonale wykorzystują organizatorzy przestępstw podatkowych. Wskazane zwyczaje i czynniki spowalniają działania służb i organów w ochronie porządku prawnego.

Temat podjęty w artykule w zamiarze autora powinien inspirować do refleksji nad współczesnym stanem państwa polskiego, zwłaszcza w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego, ze szczególnym uwzględnieniem wartości bezpieczeństwa finansowego, socjalnego, społecznego.

przestępczości ekonomicznej a straty budżetu państwa, „Policja” 2014, nr 2.

⁴⁰ Por. *Absurdy polskiego prawa podatkowego. Teoria i praktyka*, red. J. Glumińska-Pawlic, Katowice 2012.



Mirosław Kwieciński*

Potencjał wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstw polskiego sektora MSP. Próba oceny

Wprowadzenie

W świetle danych statystycznych wartość dodana brutto wytworzona przez przedsiębiorstwa polskiego sektora MSP osiągnęła w 2012 r. poziom 48,5% PKB. Dodatkowo w 2012 r. w relacji do 2011 r. zwiększył się udział mikroprzedsiębiorstw i średnich firm w tworzeniu PKB, podczas gdy małych i dużych pozostał na tym samym poziomie. Udział mikroprzedsiębiorstw w strukturze tworzenia PKB w sektorze MSP w 2012 r. wyniósł 29,7%, a udział średnich firm osiągnął poziom 11,0%. Dane potwierdzają istotny, ale od 2004 r. nierosnący, udział w tworzeniu PKB przez sektor polskiego MSP¹.

Analiza danych *Raportu* wskazuje na około 1,8 mln aktywnie działających w Polsce w 2012 r. przedsiębiorstw, z czego aż 99,8%, to małe i średnie przedsiębiorstwa. Z perspektywy kryterium oceny: liczba przedsiębiorstw, Polska jest szóstą gospodarką Unii Europejskiej. Z kolei z analizy struktury branżowej polskich przedsiębiorstw wynika, że sektor MSP, w przeciwieństwie do dużych firm, częściej prowadzi działalność usługową (48,0%), handlową (28,6%) i budowlaną (13,0%), a rzadziej przemysłową (10,3%). W ramach samego sektora usług polskie MSP koncentrują się głównie na działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (11,8%), a także w transporcie i gospodarce magazynowej (7,9%) oraz opiece zdrowotnej i pomocy społecznej (8,2%)².

* Profesor nadzwyczajny doktor habilitowany, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

¹ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, Warszawa 2014, s. 15.

² *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2014.

O kondycji polskich przedsiębiorstw sektora MSP świadczy wskaźnik przeżycia pierwszego roku działalności. W tej dziedzinie zaznacza się ogromna aktywność polskich przedsiębiorców w tworzeniu nowych przedsiębiorstw. Polska jest zaliczana do grona krajów UE, w których według danych Eurostatu powstaje najwięcej firm (247 tys. w 2011 r.)³. Niezwykle interesujące okazuje się spostrzeżenie, że najwyższymi wskaźnikami przeżycia w 2012 roku charakteryzowały się przedsiębiorstwa z sekcji działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (84,3%), informacja i komunikacja (83,6%), opieka zdrowotna i pomoc społeczna (80,9%), obsługa rynku nieruchomości (80,3%) oraz transport i gospodarka magazynowa (79,4%). Są to przedsiębiorstwa z tej grupy branżowej, w której angażują się głównie usługowe przedsiębiorstwa sektora MSP.

Bardzo ważnym czynnikiem sukcesu w przedsiębiorstwie jest zatrudnienie. W roku 2012 liczba pracujących ogółem w polskich przedsiębiorstwach wyniosła 8,9 mln osób, z czego 6,3 mln osób (70,1%) pracowało w podmiotach sektora MSP. Jednak największym pracodawcą w Polsce są mikroprzedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne oraz duże przedsiębiorstwa utworzone przez osoby prawne, co daje blisko 63 % ogółu zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw.

Zatrudnienie stanowi ogromny potencjał do wykorzystania w trakcie rywalizacji, jaką obserwuje się na rynku. Możliwe tutaj do osiągnięcia synergii powstają w wyniku szerokiego wykorzystywania procesów informacyjnych, o których to decydują głównie kompetencje i wiedza zatrudnionych. Niezależnie od wielkości zatrudnienia, o sukcesie danego przedsiębiorstwa na wymagającym rynku decyduje we współczesnych realiach również umiejętność profesjonalnego wykorzystania narzędzi wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego.

Celem artykułu jest próba wskazania na założenia i możliwości oceny budowanego, tak niezbędnego dla funkcjonowania MSP, potencjału narzędzi wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstw sektora MSP.

Perspektywa, potrzeby oraz możliwe pożytki wynikające z funkcjonowania wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w sektorze MSP

Wywiad i kontrwywiad gospodarczy jest współcześnie efektywnym, choć trudnym w praktycznej realizacji, narzędziem służącym wsparciu ekspansji przedsiębiorstw. Jego aplikacyjność daje się zauważyć w wielu istotnych obszarach szeroko pojmowanego zarządzania. Można przyjąć, że inwestor (czy grupa inwestorów) podejmując decyzję o przejęciu danego przedsiębiorstwa lub tworzeniu nowego, czy też łączeniu już istniejących podmiotów, kieruje się w wyborze analizą i oceną jego dotychczasowego oraz perspektywicznego potencjału:

- rynkowego, który pozwoli na wykorzystanie okazji w celu pomnażania zaangażowanego kapitału, ale co jest również niezwykle istotne – z perspektywy wielu konsekwencji na przyszłość,

³ Raport..., op. cit., s. 21.

- wywiadu gospodarczego, pozwalającego na informacyjne wsparcie podejmowanych z dużym ryzykiem decyzji strategicznych i operacyjnych,
- kontrwywiadu gospodarczego, stwarzającego bufor w postaci profesjonalnego narzędzia przeciwdziałania próbom mających na celu wrogie pozyskanie informacji strategicznych, a budowanego zasadniczo na potencjale lojalności zatrudnionego personelu.

Powyższa konstatacja wskazuje na rolę, jaką przypisuje się współczesnemu wywiadowi i kontrwywiadowi gospodarczemu. Wynika ona z prawidłowego zrozumienia istoty wywiadu gospodarczego jako koncepcji polegającej na takim wykorzystaniu i analizie informacji, która pozwoli zrozumieć naturę rozwijanego w otoczeniu przedsiębiorstwa biznesu i podejmować trafne w odniesieniu do aktualnej sytuacji decyzje. Wykorzystanie koncepcji kontrwywiadu gospodarczego z kolei pozwoli na taką ochronę zasobów informacyjnych i ich depozytariuszy, aby przedsiębiorstwo mogło w pełni korzystać z dobrodziejstw wynikających z przewagi z tytułu dysponowania informacją strategiczną.

Realizacja poczynąń ekspansywnych, wynikających z natury działań przedsiębiorstwa, wymaga współcześnie zastosowania koncepcji wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. Każde przedsiębiorstwo działa bowiem w środowisku konkurencyjnym z reguły o dużej skali nasilenia rywalizacji. Przy czym nie jest tu do końca istotna sama skala i intensywność poczynąń przedsiębiorstwa, ponieważ zapotrzebowanie na informacje o strategicznym znaczeniu rodzi konieczność podjęcia inicjatywy stworzenia profesjonalnego zespołu, choćby o nielicznym składzie. Adaptacja rozwiązań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego stosowanych w dużych przedsiębiorstwach staje się powoli nakazem chwili dla małych i średnich przedsiębiorstw, oczywiście na miarę ich możliwości kompetencyjnych oraz posiadanych środków. Impulsem dla podjęcia tak ważnej decyzji jest konieczność stałego monitorowania zagrożeń konkurencyjnych⁴.

Przedsiębiorstwa sektora MSP działają powszechnie w środowisku sieciowym, co ułatwia budowę sieci powiązań interpersonalnych, stanowiącej fundament organizacji przepływu informacji wywiadowczych. W przypadku małych firm aktywność w sieci stwarza także okazję do zmiany filozofii dotychczas prowadzonego biznesu, co wiąże się z przewartościowaniem poczynąń polegających na odejściu od bieżącego reagowania na sygnały płynące z rynku na rzecz przemyślanej długofalowej strategii rozwoju.

Szczególną rolę w całym *spectrum* powiązań sieciowych powierza się klientom i kooperantom (dostawcom, podwykonawcom). Stanowią oni z perspektywy wywiadu gospodarczego podstawę procesu wymiany informacji. Należy podkreślić nieuchronność pozytywnych zmian polegających na powszechnym przechodzeniu polskiego biznesu do gospodarki opartej na wiedzy, co wywołuje podjęcie zadań mających na celu kształtowanie zdolności do współpracy w sieci. Także szerokie wkomponowanie przedsiębiorstw sektora MSP w struktury sieciowe stwarza okazję do rozbudowy kapitału relacyjnego (opartego na dobrach prywatnych) oraz kapitału społecznego (opartego na dobrach społecznych). Oba kapitały stwarzają również

⁴ Opinia M. Ciecierskiego zawarta w pracy *Wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych. Teoria i praktyka*, Toruń 2009, s. 58.

liczne okazje do wykorzystania działań wywiadowczych i kontrwywiadowczych na rzecz zarówno ekspansji, jak i ochrony oraz bezpieczeństwa prowadzonego biznesu.

Szczególnie te ostatnie są istotne ze względu na właściwości przedsiębiorstw sektora MSP, których działalność narażona jest tu na wiele zagrożeń. Można je w skrócie określić następująco:

- zagrożenia związane są ze skalą działania, co przesądza o braku możliwości podjęcia wielu okazji na rynku,
- ze względu na niedobory zasobów przedsiębiorstwa rzadko decydują się one na dywersyfikację własnej działalności, przy czym za niedobór należy uznać także brak kompetencji właścicieli,
- duża wrażliwość przedsiębiorstw na wahania koniunktury,
- uzależnienie od jednego kluczowego dostawcy czy odbiorcy, co osłabia znacznie siłę przetargową w podejmowanych negocjacjach,
- ograniczone zasoby kapitałowe, w tym kapitału obrotowego, co skutkuje dużą wrażliwością na konsekwencje zatoru płatniczego, zwłaszcza utraty płynności finansowej,
- skłonność do nadmiernej minimalizacji kosztów przy jednoczesnym przywiązaniu mniejszej wagi do potencjalnych korzyści,
- krótki horyzont czasowy podejmowanych decyzji przy braku długookresowej perspektywy,
- brak umiejętności ciągłego uczenia się właścicieli i kadry kierowniczej,
- złożoność i trudności w realizacji procesów zatrudnienia.

Analiza powyższych zagrożeń działalności skłania do refleksji, czy możliwe jest, choćby w ograniczonej skali, wykorzystanie narzędzi wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w celu wsparcia informacyjnego w zakresie minimalizowania „konstytutywnych” ułomności przedsiębiorstw sektora MSP.

Stawiając na profesjonalizm w poczynaniach ofensywnych, właściciele przedsiębiorstw upatrują własnego sukcesu w rozbudowie i wzmacnianiu kapitału relacyjnego. Jako narzędzie wsparcia służą tutaj coraz bardziej zaawansowane aplikacje internetowe. Będąc wiernym idei synergii oraz świadomym wynikających z niej licznych pożytków, przedsiębiorcy mogą sięgać po narzędzie wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. Obok innych atutów przedsiębiorczości na niewielką skalę, dostarczana dodatkowo i wykorzystywana przez wywiad informacja stwarza okazje do minimalizowania słabości wynikających z ekonomii skali. Odpowiednio pozyskana i przetworzona informacja staje się tak cennym kapitałem, że pozwolić może wielu małym przedsiębiorstwom na bardziej pewne poczynania w toku rywalizacji konkurencyjnej. Wymaga to jednak determinacji i uczenia się przy zachowaniu niezbędnej dynamiki.

Wywiad gospodarczy, wykorzystując liczne powiązania interpersonalne i sieciowe, nawet w działaniu na niewielką skalę, pozwoli między innymi na:

- uchwycenie z odpowiednim wyprzedzeniem wszelkich zamiarów podjęcia wrogich aktów, np. motywów i inicjatorów przejęcia przedsiębiorstwa,
- ustalenie przyczyn braku płynnego regulowania zobowiązań dłużników, wynikających z decyzji konkretnych menedżerów,
- wykorzystanie, częstokroć z dużymi emocjami gwałtownie ujawnianymi, a mającymi już swoje długookresowe obserwowane przyczyny, wydarzeń, związanych np. z odejściem z dotychczasowego miejsca zatrudnienia liczącego się w branży

technologa do jego przejęcia, po wcześniejszym zidentyfikowaniu jego preferencji co do oczekiwań od nowego pracodawcy.

Z kolei kontrwywiad gospodarczy pozwoli na baczłą obserwację zainteresowania działalnością przedsiębiorstwa różnorodnych środowisk, w tym przestępczych, a także na ustalenie i monitorowanie konkretnych ogniw w strukturze organizacyjnej, szczególnie narażonych na niekontrolowane wyprowadzanie na zewnątrz przedsiębiorstwa kluczowych informacji, częstokroć stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa. Te jakże ważne elementy na rzecz zachowania bezpieczeństwa działalności przedsiębiorstwa, niezależnie od skali, stanowią współcześnie immanentny składnik koncepcji podejmowanego biznesu. Istotą jest tu, jak zawsze, dysponowanie informacją jako podstawą podejmowania właściwych w odniesieniu do konkretnej sytuacji decyzji, a taką informację może zapewnić wywiad i kontrwywiad gospodarczy.

Identyfikacja potencjału wywiadu i kontrwywiadu oraz próba jego oceny

Potencjał na ogół utożsamiany jest z możliwościami i zasobami przypisanymi danej organizacji. W odniesieniu do wywiadu gospodarczego potencjał należy rozpatrywać w ramach dwóch zasadniczych nurtów podejść:

- wywiad gospodarczy jako narzędzie wsparcia w strategicznym wymiarze działalności przedsiębiorstwa, poczynając od tworzenia baz danych o konkurentach, przez analizę sektora i konkurentów, aż po budowę podstaw do wypracowania decyzji strategicznych – nurt I,
- wywiad gospodarczy jako narzędzie wczesnego ostrzegania – nurt II.

Rozpatrując istotę wywiadu gospodarczego z perspektywy nurtu I należy przyjąć, że głównym celem przedsiębiorstwa jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Takie ujęcie sytuuje sam wywiad jako istotny element działalności przedsiębiorstwa, obejmujący głównie:

- wywiad marketingowy,
- wywiad konkurencyjny,
- wywiad technologiczny.

Ujęcie powyższe czyni wywiad gospodarczy koncepcją o walorach strategicznych, co powinno w konsekwencji skutkować umieszczeniem menedżera wywiadu gospodarczego w strukturze zarządu.

Gromadzenie i analiza różnorodnych informacji z otoczenia przez wywiad gospodarczy sprawia, że staje się on także środkiem prowadzącym do identyfikacji i opisu wielu zagrożeń (nurt II). Ryzyko gospodarcze wpisane jest w naturę działań przedsiębiorstwa, a wywołane jest zmianami otoczenia. Powodują one powstawanie różnorodnych zagrożeń, których identyfikacja może zostać wpisana w obszar działań wywiadu gospodarczego.

Patrząc z tej pozycji na korzyści, które może przynieść, należy wywiad gospodarczy umiejscowić w koncepcji realizacji strategii przedsiębiorstwa jako narzędzie monitorowania zagrożeń. Wymaga to pozycjonowania zarządzania ryzykiem gospodarczym jako odrębnej funkcji pozwalającej na reagowanie na symptomy kryzysu z dużym

wyprzedzeniem. Wywiad gospodarczy w takim przypadku koncentrowałby się zasadniczo na identyfikacji zagrożeń, stając się narzędziem systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie.

Konceptualizacja działań oraz organizacja i zadania kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie, dające podstawy osłony kontrwywiadowczej, stanowią swoiste *know how*. Kontrwywiad gospodarczy można uznać za oryginalną, wyspecjalizowaną i posiadającą szeroką autonomię wewnętrzną strukturę informacyjno-analityczno-kontrolną w przedsiębiorstwie. Ma także system działań, obejmujący zadania przewidywania, wczesnego wykrywania i neutralizacji zagrożeń dla bezpieczeństwa informacyjnego, pochodzących zarówno ze świata zewnętrznego przedsiębiorstwa (wywiad konkurencyjny, wywiad polityczny i ekonomiczny, przestępczość, w tym szpiegostwo), jak i od strony destrukcyjnych działań podejmowanych w samej firmie. W istocie kontrwywiad gospodarczy stanowi przemyślany zespół idei, metod, motywów i sposobów (choćby przez stawianie hipotez) rozumienia natury poczynających potencjalnych sprawców podejmowanych działań związanych z przejęciem ludzi/pracowników/menedżerów – głównie jako depozytariuszy informacji, a także procedur, praktyk, itp. podejmowanych zasadniczo przez konkurentów, oraz jako organizację i metody uruchamiania określonych skutecznych przeciwdziałań, w tym także ocenę ryzyka.

Szeroki zakres działań kontrwywiadu gospodarczego wyznaczony jest przez system celów o charakterystyce nadrzędnego i operacyjnego. Celem nadrzędnym kontrwywiadu gospodarczego jest niedopuszczenie do niekontrolowanego wyprowadzenia z firmy informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa lub informacji niejawnych, mogących zagrozić jego pozycji rynkowej. Jako cel operacyjny kontrwywiadu gospodarczego wyznacza się rozpoznawanie i zbieranie dowodów na nielojalność i przestępstwa popełniane przez pracowników, osoby zarządzające, właścicieli firmy oraz kooperantów działających na szkodę organizacji.

Kontrwywiad gospodarczy jest niezwykle wysublimowaną konstrukcją tworzoną przez zespół ludzi o wysokim poziomie profesjonalizmu, przygotowanych multidyscyplinarnie do podejmowanych działań, zespołu w dłuższym okresie osiągniętego pełnię swoich możliwości. Stąd jego implementacja w przedsiębiorstwie wymagać będzie podjęcia wielu przemyślanych kroków⁵.

Zarówno wywiad, jak i kontrwywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie, niezależnie od skali jego działalności, tworzą swoisty potencjał bezpieczeństwa. W tym przypadku potencjał bezpieczeństwa oznacza nie tylko niezbędne zasoby i możliwości, ale głównie zdolność – mającą swój wymiar aktualny oraz przyszłościowy – do rozpoznawania ryzyk (zagrożeń) i reagowania na ryzyka (zagrożenia) w obszarze działania przedsiębiorstwa lub organizacji. Zdolność taka w sensie prakseologicznym rozumiana jest jako potencjalizacja.

Określenie potencjału bezpieczeństwa zakłada:

- identyfikację zdolności konceptualnych (twórczych) zespołu osób realizujących zadania z zakresu bezpieczeństwa o wymiarze strategicznym i operacyjnym,

⁵ Szerzej o problematyce implementacji kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie zob.: M. Kwieciński, K. Passella, *Implementation of the business counterintelligencebranch in enterprise structure*, [w:] *The Economic Security of Business Transactions*, ed. K. Raczkowski, F. Schneider, Oxford 2013, s. 169–190, www.chartridgbooksoxford.com.

- identyfikację stopnia spójności i wiarygodności przyjętych projekcji (scenariuszy) rozwoju sytuacji w otoczeniu zewnętrznym, jak i sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa jako podmiotu bezpieczeństwa,
- identyfikację całego systemu (katalogu) zagrożeń,
- pomiaru i oceny wpływu ryzyka uaktywnienia zagrożeń na całość systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- pomiaru i oceny możliwości oraz prawdopodobnych efektów realizacji podjętych przeciwdziałań, wraz z określeniem niezbędnych synergii.

Obraz całości potencjału bezpieczeństwa przedsiębiorstwa rozpatrywany chociażby przez potencjał wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego wiąże się z próbą odpowiedzi na pytania:

- kim i czym dysponujemy?
- jak będą mogły rozwijać się nasze umiejętności w doskonaleniu unikatowych rozwiązań? (zdolność do organizacyjnego uczenia się),
- jak przedstawiają się nasze możliwości i zdolności do trafnego podejmowania działań wobec zidentyfikowanych zagrożeń?
- jak przedstawiają się perspektywy ekonomii i synergii koniecznych do podjęcia działań?

Poniżej przedstawiono możliwość opisu elementów tworzących ów potencjał.

Tabela 1. Wybrane obszary (elementy) tworzące potencjał wywiadu gospodarczego przedsiębiorstwa sektora MSP

Lp.	Nazwa obszaru	Charakterystyka
1.	Zdolności tworzenia konceptualizacji rozwiązań	Wiedza o naturze i konsekwencjach aktywnego wystąpienia zagrożeń, szczególnie w obszarze prowadzonego biznesu, potwierdzona w praktyce zdolność do abstrakcyjnego myślenia w działalności biznesowej, doświadczenie w biznesie, wiedza o istocie i zakresie etycznego działania oraz organizacji wywiadu gospodarczego
2.	Możliwości tworzenia rozwiązań organizacyjnych	Liczba osób w przedsiębiorstwie o sprawdzonej przydatności do działań w obszarze wywiadu gospodarczego (choćby umiejętność wyławiania istotnych informacji z otoczenia i logicznego wiązania z konsekwencjami ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa), umiejętność i przekonanie do korzyści wynikających z sieciowego budowania kontaktów, merytoryczne przygotowanie lidera wywiadu gospodarczego
3.	Możliwości rozwijania kapitału relacyjnego	Rozległość i gęstość kontaktów biznesowych menadżerów, rozpoznawalność w środowisku lokalnych władz publicznych i zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych, zdolności koncyliacyjne menadżerów
4.	Zasoby finansowe	Wystarczające do realizacji działań pozwalających na ekspansję na zadowalającym poziomie w ocenie głównych inwestorów
5.	Opanowanie rozwiązań technologii IT	Wystarczające do realizacji działań pozwalających na realizację zadań ekspansji na zadowalającym poziomie w ocenie głównych inwestorów, z zapewnieniem niezbędnych rozwiązań technicznego wsparcia służących rozwijaniu powiązań sieciowych

Źródło: opracowanie własne.

Nie mniej istotne jest określenie elementów tworzących potencjał kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie sektora MSP, co zostało przedstawione w tabeli nr 2.

Tabela 2. Wybrane obszary (elementy) tworzące potencjał kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstwa sektora MSP

Lp.	Nazwa obszaru	Charakterystyka
1.	Zdolności tworzenia koncepcyjizacji rozwiązań	Wiedza o naturze i konsekwencjach aktywnego wystąpienia zagrożeń, szczególnie w obszarze prowadzonego biznesu, potwierdzona w praktyce zdolność do abstrakcyjnego myślenia w działalności biznesowej, doświadczenie w biznesie, wiedza o istocie i zakresie etycznego działania oraz organizacji kontrwywiadu gospodarczego, wiedza o <i>modus operandi</i> działań środowiska przestępczego w zakresie objętym działalnością biznesową, doświadczenie w pracy z personelem w zakresie ochrony kontrwywiadowczej
2.	Możliwości tworzenia rozwiązań organizacyjnych	Liczba osób w przedsiębiorstwie o sprawdzonej przydatności do działań w obszarze kontrwywiadu gospodarczego (choćby umiejętność wyławiania istotnych informacji z otoczenia i logicznego wiązania z konsekwencjami ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa), umiejętność i przekonanie do pożytków wynikających z sieciowego budowania kontaktów, merytoryczne przygotowanie lidera kontrwywiadu gospodarczego
3.	Możliwości rozwijania kapitału relacyjnego	Rozległość i gęstość kontaktów biznesowych menadżerów, rozpoznawalność w środowisku lokalnych władz publicznych i zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych, zdolności koncyliacyjne menadżerów, możliwość infiltrowania środowisk przestępczych w zakresie przygotowań do ataków informacyjnych
4.	Zasoby finansowe	Wystarczające do realizacji działań pozwalających na utrzymanie w danych warunkach minimum bezpieczeństwa informacyjnego
5.	Opanowanie rozwiązań technologii IT	Wystarczające do realizacji działań pozwalających na utrzymanie w danych warunkach minimum bezpieczeństwa informacyjnego o perspektywie stałej poprawy

Źródło: opracowanie własne.

Do oceny wyżej wymienionego potencjału można stosować różne metody, między innymi analizę wielokryterialną, która będąc prostą formą rachunku ekonomicznego, pozwala na porównanie na wspólnej płaszczyźnie punktowej różnych celów działań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w jego wykorzystaniu w działaniach ekspansyjnych i ochronnych. Zamierzenia te są często niemierzalne i bywa, że są pojęciowo bardzo odległe od siebie. Poniżej przedstawiono przykład rozwiązań przedmiotowej analizy.

Przyjęto następującą ocenę punktową wskaźników:

„0” – brak wpływu, „1” – niewielki wpływ, „2” – umiarkowany wpływ, „3” – istotny wpływ, „4” – bardzo duży wpływ.

Wskazano także na cele podlegające analizie i przypisano im wagi:

Tabela 3. Zasadnicze cele realizacji zadań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w działalności przedsiębiorstwa sektora MSP

Lp.	Cele	Waga częściowa	Waga główna
1	2	3	4
I.	Wsparcie podstawowych działań wywiadu		0,35
1	Prowadzenie wywiadu gospodarczego pod osłoną (np. działalności handlowej)	0,40	
2	Rozpoznanie potencjału ekonomicznego i zamiarów konkurentów	0,30	
3	Rozpoznawanie możliwości wrogich przejęć	0,20	
4	Dostarczanie zarządowi (właścicielom) poufnych informacji ekonomicznych	0,10	
II.	Poszerzenie możliwości pracy wywiadowczej		0,25
1	Rozszerzenie zasobów zagranicznej sieci (ogniwi)	0,35	
2	Instalowanie ogniwi sieci w kraju zainteresowania wywiadowczego	0,20	
3	Prowadzenie własnych gier wywiadowczych i kontrwywiadowczych	0,15	
4	Rozszerzenie zasobów sieci krajowej (ogniwi)	0,10	
5	Instalowanie ogniwi w strukturach wpływu	0,05	
6	Pozyskiwanie nowych sojuszników (ogniwi) w pracy wywiadowczej	0,05	
7	Ułatwienie w prowadzeniu kontrwywiadu gospodarczego (efekt synergii)	0,05	
8	Rozbudowa dostępu do otwartych źródeł informacji	0,05	
III.	Korzyści finansowe dla ogniwi pracy wywiadowczej		0,15
1	Pokrycie kosztów własnych wywiadu z wymiany informacji	0,60	
2	Reinwestycje zysków firm doradczych w „normalną” działalność wywiadu	0,30	
3	Transfer zysków spółek doradczych i pośredniczących na rzecz ogniwi wywiadu	0,10	
IV.	Wiedza w organizacji wywiadowczej		0,15
1	Zdobycie danych o najnowszych technologiach wywiadowczych	0,40	
2	Uzyskanie wzorców technologicznych dotyczących systemów bezpieczeństwa	0,30	
3	Przejęcia nowych metod zarządzania i organizacji pracy	0,20	
4	Zdobywanie dowodów na przypadki braku lojalności wśród własnego personelu	0,10	
V.	Korzyści osobiste i organizacyjne		0,10
1	Umacnianie wpływów wywiadu w strukturze przedsiębiorstwa	0,50	
2	Kontynuacja kariery ogniwi wywiadu w topowych branżach	0,30	
3	Premie i nagrody dla kadry wywiadu	0,10	
4	Wynagrodzenia ogniwi wywiadu w strukturze przedsiębiorstwa	0,10	
	Razem		1,00

Źródło: założenia i opracowanie własne.

Powyższe materiały poddano następnie ocenie wpływu, co ilustruje tabela nr 4.

Tabela 4. Zestawienie wpływu realizacji zadań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego na działalność przedsiębiorstwa sektora MSP

Lp.	Cele	Ocena punktowa	Waga	Wpływ (3 * 4)
1	2	3	4	5
I.	Wsparcie podstawowych działań wywiadu	3	0,35	1,05
II.	Poszerzenie możliwości pracy wywiadowczej	4	0,25	1,00
III.	Korzyści finansowe dla ogniw pracy wywiadowczej	2	0,15	0,30
IV.	Wiedza w organizacji wywiadowczej	4	0,15	0,60
V.	Korzyści osobiste i organizacyjne	2	0,10	0,20
	Ogółem wpływ			3,15

Źródło: założenia i opracowanie własne.

Posługując się metodą wielokryterialną można wstępnie ocenić, że działalność wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego może mieć istotny wpływ na koncepcje i przebieg realizacji poczynań ekspansywnych przedsiębiorstwa sektora MSP. Przegląd celów i możliwości ich realizacji pozwala, na podstawie ich różnorodności i wielopłaszczyznowego przebiegu stwierdzić, że aktywny udział wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w powszechnej rywalizacji na rynku przynosi efekt synergii, zarówno dla przedsiębiorstw sektora MSP, właścicieli i zarządu, jak i dla ogniw działalności wywiadowczej, wzmacniając informacyjnie, organizacyjnie, a także finansowo.

Nie należy jednak zapominać, że jest to analiza bardzo uproszczona, w której przyjęto w sposób subiektywny zarówno cele, jak i przypisane im wagi i ocenę punktową. Korzystano przy tym wyłącznie z własnej wiedzy, wynikającej z obserwacji i analizy informacji dotyczących zarówno roli wywiadu i kontrwywiadu we współczesnym biznesie, jak i w samym sektorze MSP.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa sektora MSP przeżywać będą postępującą „rewolucję” informacyjną, która zmieni dotychczasowe podejścia menedżerów do roli narzędzia wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. W ramach analiz dotyczących decyzji podjęcia koniecznych wdrożeń niezbędne staną się poszukiwania metod oceny potencjału wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. Proponowane w artykule rozwiązanie jest jedynie próbą nakreślenia możliwych rozwiązań. Menedżerowie mogą sięgać także po metody rangowania i punktacji. Każde rozwiązanie wydaje się jednak przydatne dla podjęcia decyzji o implementacji rozwiązań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego.



Krzysztof Passella*, Mirosław Kwieciński**

Kontrwywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie – od strategii działania do pracy operacyjnej z personelem

Wprowadzenie

Problematyka osłony kontrwywiadowczej zajmuje nadal mało miejsca w literaturze dotyczącej zarządzania przedsiębiorstwami. W większości, traktując o teoretycznych i praktycznych podejściach budowania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej, autorzy poświęcają wiele miejsca opisowi metod i sposobów ekspansji na rynku. Zapominają przy tym o podejmowaniu koniecznych działań w imię ochrony działań ekspansyjnych. Tymczasem bezpieczeństwo prowadzonego biznesu stało się już częścią koncepcji biznesowej.

Autorzy artykułu w dwóch częściach: teoretycznej i praktycznej prezentują znaczenie kontrwywiadu gospodarczego w organizacji działań przedsiębiorstwa, dbając przede wszystkim o wymiar praktyczny w opisie podejmowanych działań.

Część teoretyczna

Strategiczne podejście do funkcjonowania kontrwywiadu gospodarczego w otoczeniu przedsiębiorstwa

Agresywne otoczenie biznesowe, fiskalne i polityczne wymusza na przedsiębiorstwach o odpowiednio dużej skali inwestowanie w struktury i wiedzę kontrwywiadowczą oraz kontrszpiegowską. Wywiad gospodarczy i szpiegostwo przemysłowe,

* Magister inżynier, doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Wydział Finansów.

** Profesor nadzwyczajny doktor habilitowany, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

korporacyjne, ekonomiczne to codzienność współczesnego biznesu, tak lokalnego, jak i globalnego¹. Wywiad gospodarczy pozwala lepiej zrozumieć zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne otoczenie firmy i jego uwarunkowania, a jego głównym celem jest dotarcie do prawdy („tylko prawda jest ciekawa, kłamstwo jest zawsze płytkie”).

Atak wywiadowczy, szkodliwe oddziaływanie konkurencji i infiltracja firmy przez środowiska przestępcze mogą wynikać z braku celowych i zaplanowanych w kilkuletniej skali wydatków na ochronę informacyjną przedsiębiorstwa. Zaniechanie finansowania bezpieczeństwa informacyjnego firmy przekłada się na ryzyko utraty przez nią wartości chronionych, m.in.: wiedzy będącej wytworem własnych prac, pozycji rynkowej w branży, związków kooperacyjnych, kluczowego personelu, źródeł zewnętrznego finansowania, akcjonariatu czy udziałowców, wypracowanych przewag technologicznych, strategicznych inwestorów, marki i reputacji oraz wielu innych kluczowych czynników sukcesu.

Część zagrożeń pojawia się jako skutek procesów makroekonomicznych, niezależnych od przedsiębiorcy, ale wiele z nich jest jednak wynikiem zorganizowanych działań konkurencji, środowisk przestępczych, organów władzy krajowej, zagranicznych ośrodków władzy politycznej i gospodarczej, korporacji transnarodowych, nieuczciwych dostawców i odbiorców oraz przestępstw i niełojalności personelu² (pracowników, zarządzających, a nawet współwłaścicieli).

Kluczowa jest praca wewnątrz firmy, polegająca na kształtowaniu właściwych postaw pracowników (rozpoznawanie symptomów niełojalności), wykrywaniu nieformalnych powiązań zewnętrznych, braku dbałości o zasoby informacyjne i majątek firmy, analizie narastających konfliktów, skrywanego niezadowolenia, ustaleniu odpowiednio wcześniej osób z zaburzeniami społecznymi, nastanych *defektorów*³, i innych niewłaściwych czynników relacji pracownik – pracodawca. Kluczowe staje się zrozumienie relacji pomiędzy oczekiwaniami pracownika a miejscem zdobywania przez niego środków do życia i własnego rozwoju, jakim jest organizacja gospodarcza.

Najczęstsze zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne dla organizacji biznesowej, stanowiące podstawę do projektowania struktury i działań kontrwywiadu w nowoczesnym, innowacyjnym przedsiębiorstwie⁴:

- sprzeniewierzenie aktywów,
- celowe działanie na szkodę firmy, m.in. w kooperacji z konkurencją,
- szpiegostwo przemysłowe, w tym przy wykorzystaniu cyberprzestępczości,
- naruszenie (zabór) wartości intelektualnych,

¹ S. Porteous, *Economic espionage, part I & II*, Canadian Security Intelligence Service, Ottawa 1993, <http://www.csis-scrs.gc.ca>.

² Zob. przykładowe opracowania i raporty: *Report to the nations on occupational fraud and abuse: 2014 global fraud study*, Association of Certified Fraud Examiners, Austin 2014 oraz R. Nogacki, M. Ciecierski, *Oszustwa i nadużycia pracownicze plagą współczesnego biznesu*, Profesjonalny Wywiad Gospodarczy Skarbiec Sp. z o.o., Warszawa, <http://www.centrum.vismagna.pl>.

³ Inaczej pracowników lub współpracowników przedsiębiorstwa, którzy wykonując swoje obowiązki na rzecz macierzystej firmy, przekazują informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa, działając na jego szkodę.

⁴ Opracowanie własne na podstawie M. Ciecierski, *Szpiegostwo korporacyjne. Jeden mit, wiele prawd*, Profesjonalny Wywiad Gospodarczy Skarbiec Sp. z o.o., s. 3, Warszawa, <http://www.centrum.vismagna.pl>.

- manipulacje i oszustwa księgowe na szkodę lub z zyskiem dla właścicieli czy grup interesu,
- oszustwa i nadużycia podatkowe,
- czyny nieuczciwej konkurencji⁵,
- wspieranie działalności przestępczej, w tym w szczególności prania brudnych pieniędzy,
- finansowanie terroryzmu i ekstremizmu,
- korupcja organów władzy wykonawczej, ustawodawczej i sądowniczej,
- *insider trading*,
- mobbing i molestowanie seksualne,
- kradzieże, wymuszenia, zastraszanie, porwania dla okupu, przekupstwo, szantaż,
- nepotyzm.

Budowa kontrwywiadu i kontrszpiegostwa gospodarczego

Podstawowym warunkiem skutecznego wdrożenia w strukturze przedsiębiorstwa komórki kontrwywiadowczej jest właściwa postawa moralna samych zarządzających i właścicieli firmy, w codziennej pracy i życiu prywatnym, a nie deklaracje składane w przyjętych strategiach biznesu, regulaminach i kodeksach etycznego postępowania, podczas uroczystości i konferencji. Dopiero po spełnieniu powyższego warunku można budować służby ochrony informacyjnej przedsiębiorstwa, czyli kontrwywiad gospodarczy. Jest to długi proces (minimum od dwóch do nawet pięciu lat) intensywnych nakładów finansowych, prac organizacyjnych, budowania i szkolenia zespołu wywiadowczego i kontrwywiadowczego⁶.

Jeżeli pracodawcy stosują nieetyczne zachowania, np.:

- mobbing wobec wybranych osób i grup w przedsiębiorstwie,
- ciągle zastraszanie utratą pracy, niejasną i niestabilną przyszłością w firmie,
- brak powszechnie obowiązujących w firmie reguł wypłaty dodatkowych wynagrodzeń,
- wywyższanie się nad pracownikami swoim statusem majątkowym, koneksjami, wpływami w lokalnym aparacie władzy,
- stosowanie w celu podniesienia rentowności wyłącznie nacisku psychicznego na zwiększenie zaangażowania pracowników, połączonego z wulgarnym zachowaniem,
- gdy normą stają się niskie zarobki, zmuszanie pracowników do zakładania własnych, jednoosobowych firm, wykorzystywanych następnie jako podwykonawcy, wyłącznie w celu obniżenia kosztów pracy (składek na ubezpieczenia społeczne) i odebrania pracownikom świadczeń urlopowych,
- organizowanie działań szpiegowskich w konkurencyjnych firmach,
- wykorzystywanie przez menedżerów, zarząd i właścicieli majątku firmy do celów prywatnych,

to wcześniej czy później staną się łatwym celem dla wywiadu gospodarczego konkurencji (legalnego) i szpiegostwa przemysłowego (nielegalnego) wspartego ruchami wewnętrznymi, odwetowymi pracowników, nieidentyfikujących się z firmą.

⁵ Stypizowane w Ustawie z 16.04.1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. z 1993 r., Nr 47, poz. 2011.

⁶ M. Kwieciński, K. Passella, *Implementation of the business counterintelligence branch in enterprise structure*, [w:] *The economic security of business transactions, management in business*, red. K. Raczkowski, F. Schneider, Oxford 2013, s. 178.

Czym nie powinien być kontrwywiad przedsiębiorstwa

Potoczne rozumienie pojęcia kontrwywiadu gospodarczego może spowodować szereg niejasności. Zdecydowanie łatwiej jest przedstawić, czym z pewnością nie jest kontrwywiad w przedsiębiorstwie i na tej postawie na zasadzie dopełnienia spróbować zdefiniować jego cele i zadania, które jednak dla każdej traktowanej z osobna firmy lub korporacji mogą się znacząco różnić.

Kontrwywiadem gospodarczym:

- Nie są działania niejawne państwowych służb specjalnych dopuszczone prawem wobec przedsiębiorstw i osób fizycznych w nich zatrudnionych,
- Kontrwywiad gospodarczy to nie „prywatna służba specjalna” właściciela czy zarządu firmy. Jest to tylko wewnętrzna jednostka organizacyjna o zadaniach informacyjnych, analitycznych i kontrolnych,
- Komórki kontrwywiadowcze przedsiębiorstw nie mogą stosować metod sprzecznych z prawem i czynności operacyjno-rozpoznawczych przynależnych centralnym organom i urzędowi administracji rządowej,
- Kontrwywiad gospodarczy firm nie jest częścią działań służb państwowych zwalczających operacje obcych służb specjalnych, choć może w niektórych zakresach współdziałać w sposób jawny lub z reguły niejawny z krajową władzą bezpieczeństwa, między innymi z: agencjami wywiadu i kontrwywiadu cywilnego, jak i wojskowego (AW, ABW, SWW i SKW) oraz Centralnym Biurem Antykorupcyjnym, co regulują ustawy powołujące do życia poszczególne służby specjalne RP⁷,
- Komórki kontrwywiadu przedsiębiorstw powinny współpracować z organami kontroli skarbowej, celnej, wywiadem skarbowym⁸, wywiadem finansowym⁹, Strażą Graniczną, Służbą Celną i Policją w zakresie ujawniania przestępstw, ale równocześnie są to dla nich przeciwnicy w walce informacyjnej, pomiędzy rozrastającą się kontrolą państwa a przynależnymi jednostce swobodami obywatelskimi do prowadzenia działalności gospodarczej,
- Nie są metody służące do restrukturyzacji firmy, sprowadzające kontrwywiad do roli narzędzia pomocnego przy redukcji personelu, poprzez poszukiwanie rzekomych dowodów na nielojalność pracowników, których stanowiska przewidziano wcześniej do likwidacji,
- Nie są metody mobbingowania pracowników prowadzące do usuwania z przedsiębiorstwa osób niewygodnych dla zarządzających firmą i innych grup interesów,
- Nie są działania mające na celu inwigilację prywatnego życia pracowników i kooperantów, dające właścicielom i zarządzającym przewagę informacyjną nad podległym personelem,
- Nie jest to narzędzie w rękach osób odpowiedzialnych za rekrutację pracowników, służące do „złamania kandydata” i wydobycia informacji, do jakich przyszły pracodawca nie ma prawa dostępu i ich gromadzenia,

⁷ Ustawa z 24.05.2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu, Dz.U. z 2002 r., Nr 74, poz. 676 z późn. zm.; Ustawa z 9.06.2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego, Dz.U. z 2006 r., Nr 104, poz. 709, późn. zm. oraz Ustawa z 9.06.2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Dz.U. z 2006 r., Nr 104, z późn. zm.

⁸ Departament Wywiadu Skarbowego Ministerstwa Finansów.

⁹ Departament Informacji Finansowej Ministerstwa Finansów.

- Nie jest to narzędzie służące do ukrywania czynów niezgodnych z prawem w przedsiębiorstwie, poprzez stosowanie dezinformacji i maskowania niewygodnych faktów oraz niszczenia dowodów przestępstw,
- Kontrwywiad w firmach nie inspiruje personelu do działań sprzecznych z prawem wobec konkurencji i własnych pracowników, z których strony stwierdzono prowadzenie wywiadu gospodarczego czy nawet szpiegostwa,
- Kontrwywiad gospodarczy, to nie jedyna struktura, metoda czy środek służący do zidentyfikowania wewnątrz przedsiębiorstwa działalności wywiadowczej, szpiegostwa i wykrycie przestępstw. Są nimi w równym stopniu systematyczne i doraźne kontrole, audyt wewnętrzny i zewnętrzny, monitoring techniczny i nadzór informatyczny, samorządne zawiadomienia kierowane do organów ścigania i organów kontroli skarbowej o popełnionych czynach przestępczych przez własnych pracowników lub osoby z otoczenia firmy, wykrycie przez przypadek malwersacji, np. podczas kontroli dokumentacji projektu, czy porównania dowodów księgowych i zapisów na kontach do wyciągów bankowych, a nawet dobrowolne przyznanie się sprawy do popełnionego przestępstwa lub wykroczenia.

Podsumowując, kontrwywiad gospodarczy przedsiębiorstwa nie jest działalnością niejawną, sprzeczną z prawem, ale nie oznacza to, że metody, zebrane informacje i dowody rzeczowe oraz sporządzane analizy bezpieczeństwa są powszechnie dostępne w firmie czy są obowiązkowo udostępniane organom władzy wykonawczej i opinii publicznej oraz konkurencji.

Kontrwywiad gospodarczy a inwestycje w aktywa firmy

Jeżeli przyjmiemy, że właściwie funkcjonujący w przedsiębiorstwie kontrwywiad gospodarczy powstał w wyniku własnych prac organizacyjnych, to można go uznać, na gruncie rachunkowości zarządczej, za pojęciowo zbliżony do *know how* firmy. Jednakże w rachunkowości finansowej *know how* to składnik aktywów – majątku trwałego, ściślej wartości niematerialnych i prawny (WNiP), który został zakupiony, otrzymany nieodpłatnie lub wniesiony aportem. Jeśli struktury i metody kontrwywiadu powstały własnym nakładem prac przedsiębiorstwa, wówczas zapewne nie jest to *know how* firmy, choć ekonomiczna użyteczność informacji kontrwywiadu gospodarczego jest niewątpliwie dłuższa niż jeden rok i jego działania przynoszą korzyści ekonomiczne przedsiębiorstwu, ograniczając koszty, w tym ryzyko powstania strat nadzwyczajnych.

Tak samo kontrwywiad nie jest składnikiem wartości firmy – *goodwill* (WNiP), albowiem ta, zgodnie z Ustawą o rachunkowości, pochodzi z transakcji nabycia innej jednostki lub zorganizowanej jej części¹⁰.

Profesjonalny kontrwywiad gospodarczy w obszarach ryzyka przedsiębiorstwa

„Wszystko co ukryte zostanie w końcu pokazane, wszystko co zostało powiedziane zostanie ujawnione”. Ta opinia odnosi się również do działań kontrwywiadu gospodarczego. **Cel strategiczny kontrwywiadu:** niedopuszczenie do wycieku z firmy

¹⁰ Art. 33 ust. 4 Ustawy z 29.09.1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 1994 r., nr 121, poz. 591 z późn. zm.

informacji stanowiących tajemnicę firmy lub informacji niejawnych, mogących zagrozić pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Cel operacyjny kontrwywiadu rozumiany w sposób prosty: rozpoznawanie i zbieranie dowodów na nielojalność i przestępstwa popełniane przez pracowników, osoby zarządzające i właścicieli firmy oraz kooperantów działających na szkodę organizacji.

Oparcie się tylko na powyższym celu operacyjnym, bez przestrzegania nadrzędności celu strategicznego, sprowadzi się tylko do ratowania sytuacji po porażce służb bezpieczeństwa informacyjnego i organów zarządzających firmą, które dopuściły do wycieku informacji wrażliwych. Nie potrafiły przewidzieć zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych dla integralności informacyjnej organizacji i podjąć wówczas czynności chroniących własne zasoby firmy, poprzez neutralizację osób lub grup prowadzących wywiad gospodarczy lub działalność przestępczą, w tym szpiegostwo gospodarcze.

Na czym polega kontrwywiad gospodarczy w firmie?

Jest to pewna wyspecjalizowana i mająca szeroką autonomię wewnętrzna struktura informacyjno-analityczno-kontrolna przedsiębiorstwa, ale też system działań, spełniając zadania przewidywania, wczesnego wykrywania i neutralizacji zagrożeń dla bezpieczeństwa informacyjnego, pochodzących ze świata zewnętrznego firmy¹¹ i od strony wewnętrznych, destrukcyjnych działań w samej firmie. Jest to więc zorganizowany i dobrze przygotowany oraz wyposażony zespół ludzki, który:

- ostrzega i spełnia funkcję bufora, wyławia i chroni informacje wrażliwe, stanowiące unikatową wartość dla firmy,
- zwalcza metodami dopuszczonymi prawem wszelką działalność wywiadowczą, szpiegowską i przestępczą wobec organizacji,
- potrafi wypracować hipotezy, znaleźć metody poprawy i dokonać wdrożenia, odnośnie do eliminacji słabych punktów obrony przedsiębiorstwa,
- identyfikuje i skutecznie odseparowuje potencjalnych sprawców przejęcia informacji, procedur, praktyk istotnych dla przetrwania i rozwoju firmy na konkurencyjnym rynku,
- potrafi wypracować metody oceny ryzyka i przeprowadzić analizę sytuacji.

Kontrwywiad powinien mieć zdolność zrozumienia i uchwycenia w otoczeniu firmy i jej wewnętrznych strukturach poczynąń wywiadu konkurencyjnego i działalności przestępczej, czyli identyfikować ludzi, którzy pragną pozyskać legalnie i nielegalnie informacje¹² gospodarcze ochranianej firmy.

Można nawet postawić tu tezę, iż kontrwywiad gospodarczy to wewnętrzna ucząca się struktura czy mikroorganizacja, doskonaląca metody skutecznego przeciwdziałania próbom naruszenia integralności i bezpieczeństwa informacyjnego firmy.

¹¹ M.in. wywiad konkurencyjny, wywiad polityczny i ekonomiczny, różnorodna przestępczość, w tym szpiegostwo przemysłowe.

¹² Na potrzeby niniejszej pracy pojęcia dana i informacja będą stosowane zamiennie.

Część praktyczna

Różnica między kontrwywiadem a kontrszpiegostwem gospodarczym leży w umiejętności rozróżnienia, w jaki sposób firma jest analizowana przez pracowników lub kontraktorów konkurencyjnego wywiadu gospodarczego, a jakie podejście obowiązuje w działaniach inicjowanych przez świat przestępczy czy przez służby specjalne obcych państw. Jest to także dla zarządzających i właścicieli firmy konieczność wypracowania odpowiedzi na pytanie o rolę profesjonalnego kontrwywiadu gospodarczego w obszarach ryzyka przedsiębiorstwa.

Wykrywanie działań przeciwko firmie na podstawie pracy ze źródłami osobowymi

Obszarem generującym najszerzy obszar ryzyka był, jest i będzie czynnik ludzki, którego wpływ na bezpieczeństwo informacyjne firmy został omówiony w części pierwszej artykułu. Autorzy postawili sobie za cel przedstawianie zagadnień dotyczących bezpieczeństwa również w sposób praktyczny, użyteczny dla kadry menedżerskiej. Szczególnie ważne jest wykrywanie niełojalności pracowników oraz aktów dezintegrujących i przestępczych generowanych w przedsiębiorstwie.

Zachowania, które zdaniem autorów prowadzą do zwrócenia uwagi na osoby podejrzewane o działalność na szkodę firmy:

- 1) życie ponad stan, powodujące konieczność szybkiego uzupełniania zasobów finansowych,
- 2) znaczące pogorszenie dyscypliny pracy,
- 3) niedające się szybko rozwiązać trudności finansowe,
- 4) zbyt bliskie relacje z klientami/dostawcami/kooperantami,
- 5) ciągły opór przed kontrolami,
- 6) niechęć do dzielenia się obowiązkami,
- 7) wymaganie nadmiernej autonomiczności,
- 8) problemy rodzinne i zdrowotne, stosowanie przemocy, rozwody, osamotnienie,
- 9) zachowania kombinatorskie wyniesione z poprzednich miejsc pracy i na skutek nieodpowiedniego wychowania w domu,
- 10) chęć zemsty za wyolbrzymione krzywdy w pracy,
- 11) drażliwość, podejrzliwość, postawa obronna,
- 12) problemy z uzależnieniami,
- 13) narzekanie na wynagrodzenie i budowanie wśród współpracowników atmosfery wrogości do zarządzających firmą,
- 14) tworzenie wewnątrz organizacji koterii, działającej na zasadzie „my i oni”,
- 15) ujawniona negatywna historia z poprzednich miejsc prac i jej wpływ na bieżące zatrudnienie i życie prywatne (długi z przekroczonym terminem spłaty, zła opinia zawodowa i prywatna – środowiskowa, konflikty, sprawy dyscyplinarne, kradzieże, korupcja, niewypłacone wynagrodzenia dochodzone na drodze sądowej).

Ostatni z powyższej wymienionych czynników zwykle jest spowodowany zaniedbaniami, które powstają już na etapie rekrutacji i selekcji, gdy nie przykładamy się znaczenia do chociażby dokładnego sprawdzenia informacji podawanych przez

kandydata w CV i liście motywacyjnym¹³. Nie prowadzi się weryfikacji listów referencyjnych i świadectw pracy oraz poświadczeń o ukończonych kursach i szkoleniach. Czasami jedyną możliwością ustalenia intencji kandydata jest przeprowadzenie za jego zgodą badań poligraficznych przez specjalistów. Są to istotne czynności w takich newralgicznych obszarach działalności gospodarczej jak: bankowość, przemysł obronny, usługi na rzecz bezpieczeństwa publicznego, miejsca, gdzie są gromadzone i przetwarzane informacje niejawne oraz występuje narażenie na próby infiltracji przez obce służby specjalne, świat zorganizowanej przestępczości i korporacje transnarodowe.

Należy wyodrębnić miejsca ryzyka w strukturze zarządzania firmą, szczególnie podatne na ataki wywiadowcze i próby pozyskiwania personelu do tajnej współpracy na szkodę firmy, takie jak: wyższe szczeble zarządzania, działy informatyczne (IT), sprzedaż i zaopatrzenie, księgowość, obsługa posprzedażowa klienta, wydziały badawczo-rozwojowe (R&D), ochrona i utrzymanie obiektów.

Potocznie mówi się o molach lub kretach¹⁴ – czyli o osobach umieszczonych w rozpracowywanej organizacji, które za pieniądze lub inne korzyści majątkowe lub zawodowe, przekazują konkurencji lub służbom specjalnym obcego kraju informacje stanowiące tajemnice przedsiębiorstwa, informacje niejawne czy też inne wrażliwe dane mogące zachwiać pozycją rynkową firmy, zdyskredytować markę, obniżyć skuteczność prowadzonych akcji marketingowych czy przekreślić celowość prowadzenia innowacyjnych badań.

Niełojalny pracownik firmy może zostać także agentem dezinformacji lub co jest bardzo wyrafinowanym sposobem szkodenia – agentem wpływu, ukierunkowując swoim działaniami politykę inwestycyjną, sprzedażową, badawczo-rozwojową a nawet politykę zatrudnienia, na pozycje korzystne wyłącznie z punktu widzenia konkurencji, czy zagranicznych instytucji rządowych.

Przeglądając poradniki dotyczące bezpieczeństwa biznesu, szczególnie wydawane przez instytucje kontrwywiadowcze podległe Dyrektorowi Zarządzającemu Narodowym Kompleksem Wywiadowczym USA¹⁵ lub prywatne firmy konsultingowe, można ułożyć listę zachowań wskazujących na obecność kreta w firmie:

- przesyłanie niejawnych danych, korespondencji i dokumentów do osób wewnątrz firmy, które nie mają autoryzacji do korzystania z nich lub nie są w żaden sposób związane z realizowanym przedsięwzięciem i objęte procedurą obiegu tych dokumentów,
- pominięcie drogi służbowej w ubieganiu się o dostęp do informacji będących tajemnicą przedsiębiorstwa lub do informacji jawnych, ale niepublikowanych, tj. udostępnianych na zewnątrz tylko na pisemną prośbę,

¹³ J. Konieczny, *Wprowadzenie do bezpieczeństwa biznesu*, Warszawa 2004.

¹⁴ Termin z języka branżowego państwowych służb specjalnych; odnosi się do własnych pracowników wywiadu i kontrwywiadu, zwerbowanych do tajnej, nielegalnej współpracy na korzyść zagranicznych służb specjalnych (wywiadowczych, kontrwywiadowczych czy antykorupcyjnych).

¹⁵ DNI (Director of National Intelligence), przykładowo: *Protecting key assets: a corporate counterintelligence guide*, National Counterintelligence and Security Center, Director of National Intelligence, Washington 2011; *Foreign spies stealing US economic secrets in cyberspace*, Report to Congress on Foreign Economic Collection and Industrial Espionage, Office of the National Counterintelligence Executive, National Counterintelligence and Security Center, Director of National Intelligence, Washington 2011.

- prośby o potwierdzenie podpisem udziału w zniszczeniu niejawnych dokumentów lub stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa, których to czynności nie byliśmy świadkami,
- zaobserwowane przypadki operowania przy dokumentach i ekranach komputerów aparatami fotograficznymi, kamerami, skanerami, laptopami, szczególnie w pomieszczeniach, gdzie są przechowywane niejawne lub wrażliwe informacje, tj. w sekretariatach, w biurach projektowych, centrach obliczeniowych, miejscach spotkań biznesowych i narad projektowych, pomieszczeniach drukarek sieciowych, w magazynach z dokumentacją technologiczną i księgową,
- częste wypożyczanie do pracy w domu dokumentacji bez powiadamiania przełożonych i rejestracji wnoszenia materiałów poza siedzibę firmy: dokumentów, służbowych laptopów, dysków komputerów, archiwów na różnorodnych nośnikach danych. To samo dotyczy użytkowania dokumentacji firmy podczas delegacji służbowych, konferencji, kursów oraz tzw. wyjazdów integracyjnych,
- posiadanie przez „kolegów i koleżanki” z pracy urządzeń elektronicznych niewiadomego zastosowania, a następnie słyszalne w głośnikach zakłócenia elektroakustyczne i widoczne na ekranie komputerów zakłócenia elektromagnetyczne, które mogą świadczyć o założonych urządzeniach podsłuchowych i elektronicznego przechwyty danych (razem nazywanych inwigilacją/wywiadem elektronicznym),
- przechowanie dokumentów i plików z tajemnicami przedsiębiorstwa i informacjami niejawnymi w miejscach do tego nieprzeznaczonych, tj. w biurku, ogólnodostępnej szafie, w domu, samochodzie, niekwalifikowanym komputerze służbowym, komputerze prywatnym,
- prośby o dostęp do informacji poufnych osób do nich nieuprawnionych, motywowane np. oszczędnością czasu z pominięciem formalnych procedur, koleżeńską prośbą, twierdzeniami o braku „istotności informacji w nich zawartych”, a nawet sugestiami, że „opór przy ich udostępnianiu nie spodoba się kierownictwu, które bardzo liczy na przyspieszenie prac nad projektem”,
- przysyłanie dokumentów chronionych poza biuro z wykorzystywaniem służbowych, ale niechronionych e-maili, faksów, telefonów komórkowych, komunikatorów, portali społecznościowych, dostępnych na zewnątrz firmy sieci komputerowych, pod pozorem wyjazdów służbowych, konferencji, pracy w domu, kontaktów z klientami i dostawcami,
- prośby o użycie służbowego komputera kolegi i telefonu komórkowego w mało istotnych sprawach, w które wypożyczający nie jest zaangażowany,
- częste korzystanie z faksu, kserokopiarki, komunikatorów i telefonów służbowych do celów prywatnych, nadużywanie użytkowania Internetu, w tym szczególnie poza godzinami służbowymi,
- prowadzenie rozmów dotyczących poufnych zagadnień przez nieszyfrowane łącza telefoniczne, komunikatory i rozmowy internetowe,
- usuwanie z dokumentów elektronicznych i papierowych oznaczeń wskazujących, że zawierają informacje niejawne lub tajemnicę przedsiębiorstwa,
- ukrywanie częstych, lecz krótkotrwałych wyjazdów zagranicznych, a po ich ujawnieniu przedstawianie różnych i niespójnych wyjaśnień.

W pracy komórek kontrwywiadu i kontrszpiegostwa gospodarczego istnieją pewne potwierdzone wieloletnią praktyką¹⁶ bardzo pomocne wskazania na osoby, które podejrzewa się, że są zaangażowane w działalność szpiegowską, przykładowo:

- Udzielanie wyjaśnień z powodu zmiany sytuacji majątkowej, które nie mają oparcia w dotychczasowej aktywności zawodowej i sytuacji rodzinnej, w sposób zwifi: otrzymaniem nagłego wsparcie finansowego od obcej firmy z branży w zamian za wykonanie dodatkowego projektu, świadczeniem usług konsultingowych dla zagranicznych i krajowych organizacji biznesu, otrzymaniem szczególnie dochodowego stypendium zagranicznego lub krajowego, wygraną w grze hazardowej, uruchomieniem bardzo zyskownego, dodatkowego biznesu realizowanego od niedawna poza godzinami pracy, otrzymaniem pomocy finansowej od dalszej rodziny, o której podejrzana osoba nigdy nie wspominała, zwrotem pożyczki od dalszej rodziny lub pracownika obcej firmy, otrzymaniem spadku po dalekich krewnych. W konsekwencji umożliwiło to pracownikowi przykładowo:
 - zakup nowego domu, samochodu, wyposażenia, sprzętu sportowego znacznej wartości,
 - nabycie pakietu papierów wartościowych,
 - obnoszenie się z drogocennymi ozdobami,
 - spłatę długów w banku i zniesienie hipoteki,
 - nagłą spłatę prywatnych pożyczek,
 - wyjazdy na ekskluzywne wakacje z całą rodziną, dotychczas niedostępne z przyczyn finansowych,
 - wysłanie dzieci na krajowe lub zagraniczne studia na renomowane uczelnie,
 - zakończenie spraw sądowych niespodziewanymi ugodami.
- Wzmiankowane w rozmowach bez świadków znajomości w służbach specjalnych, organizacjach zajmujących się bezpieczeństwem biznesu, partiach i stowarzyszeniach politycznych,
- Częste zgłaszanie się „na ochotnika” do projektów, które wymagają dostępu do informacji niejawnych lub tajemnic przedsiębiorstwa, co nie wynika z normalnego zakresu obowiązków, wykształcenia i umiejętności pracownika,
- Bardzo częste przysyłanie informacji chronionych w firmie pomiędzy jej oddziałami, biurami, placówkami zagranicznymi, kooperantami, dostawcami za pomocą faksu, wewnętrznych sieci komputerowych (Intranetu), telefonów służbowych, komunikatorów, czego nie wymaga sytuacja pracy nad projektem,
- Ukrywanie przeszłości o charakterze przestępczym, w szczególności podejrzeń o korupcję, szpiegostwo gospodarcze, przemysłowe i ekonomiczne, kradzieże, defraudacje,
- Podawanie fałszywych informacji odnośnie pracy w poprzednich firmach, kłamstwa dotyczące powodów zmiany pracodawcy, utajnione konflikty personalne,
- Pominięcie w danych osobowych niektórych miejsc pracy, nieukończonych szkół, studiów, kursów, przynależności do organizacji gospodarczych i politycznych,

¹⁶ CORE: Counterintelligence reporting essentials: a practical guide for reporting counterintelligence and security indicators, Defense Personnel Security Research Center (PERSEREC), [w:] DoD instruction no. 5240.6. Counterintelligence Awareness, Briefing, and Reporting Programs, US Department of Defense, August 2004.

- Powtarzająca się praca poza godzinami funkcjonowania biura, szczególnie bez obecności innych osób, przy braku zlecenia na pracę w godzinach nadliczbowych oraz bez ubiegania się o dodatkowe wynagrodzenie („praca dla dobra i rozwoju firmy”),
- Uczestnictwo w imprezach, spotkaniach, kursach organizowanych przez zagraniczne placówki dyplomatyczne, konkurencyjne firmy i wspierane przez nie stowarzyszenia branżowe i kulturalne.

Identyfikacja siatki szpiegostwa przemysłowego w firmie przez kontrwywiad

Zainfekowanie firmy przez działającego w jej wnętrzu defektora (kreta, mola) powoduje z biegiem czasu rozszerzanie jego działalności, niczym wirusa niszczącego poszczególne bariery obronne nieświadomego organizmu przedsiębiorstwa. Niemniej możliwości jednego zdrajcy szybko ulegają wyczerpaniu. Stąd pojawia się konieczność ciągłego poszerzenia źródeł, z których defektor czerpie dane, lub dla utrzymania efektów swojej działalności powinien awansować w strukturze zaatakowanej firmy i być zaangażowany w kluczowe projekty. Kontrwywiad musi się więc liczyć ze stałym zagrożeniem, polegającym na wciągnięciu do współpracy wywiadowczej czy szpiegowskiej kolejnych pracowników i kooperantów firmy.

Kret buduje swoją siatkę według schematów wypracowanych przez mocodawców z zewnątrz lub korzystając z własnej inwencji. Obiektem starań kreta może równie dobrze być kolega lub koleżanka z pracy, niezwiązana zależnościami służbowymi, a także przełożony, podwładny, kooperant-dostawca, odbiorca, współpracownik, konsultant: Trzy etapy werbunku potencjalnie niełojalnego pracownika:

- FAZA 1 – POZYSKANIE
 - szczególnie miłe traktowanie w pracy, okazywanie na każdym kroku empatii,
 - preferowanie przy premiach, nagrodach, awansach,
 - udzielanie referencji w różnych środowiskach zawodowych, społecznych i prywatnych,
 - częste wysyłanie na atrakcyjne wyjazdy służbowe,
 - udzielanie dodatkowych urlopów,
 - coraz droższe prezenty.
- FAZA 2 – UZALEŻNIENIE
 - bezzwrotne wsparcie finansowe w trudnej sytuacji życiowej,
 - angażowanie w przedsięwzięcia, gdzie wykonanie obowiązków jest zawsze zależne od wsparcia oferenta-kreta,
 - stałe wyświadczanie różnych przysług prywatnych i zawodowych,
 - częste, nieuzasadnione premiowanie pracownika z pominięciem innych osób.
- FAZA 3 – ATAK
 - żądanie natychmiastowej zwrotu prywatnej pożyczki,
 - zastraszenie cofnięciem referencji czy poparcia w zarządzie firmy,
 - posługiwanie się groźbą ujawnienia kompromitujących faktów z życia prywatnego, o których oferent dowiedział się rozbudowując relacje z osobą (obiektem ataku),
 - sugestie ujawnienia zawinionych błędów w pracy, które były zaplanowane przez werbującą osobę, a ofiara nie mogła ich uniknąć, gdy zaczęła zajmować się projektem,

- szantażowanie złożeniem doniesienia o kradzieży, korupcji, molestowaniu,
- wskazywanie na brak możliwości rozwoju dalszej kariery czy otrzymania zleceń, zamówień przy odmowie dalszej współpracy,
- groźba odcięcia od premii, awansów, przysług, atrakcyjnych wyjazdów.

Nielojalny pracownik, który do tej pory samodzielnie działał na szkodę firmy, przekazując konkurencji lub obcym służbom specjalnym¹⁷ informacje, stara się rozbudować własne źródła informacji, tj. utworzyć sieć zależności personalnych i punktów dostępowych. Może zostać jednak ujawniony w wyniku pracy komórki kontrwywiadu czy bezpieczeństwa informacyjnego firmy, albowiem pozostawia pewne znamienne ślady. Inaczej musi poczynić dodatkowe kroki dla osiągnięcia swoich dalekosiężnych celów wywiadowczych i przestępczych. Należy zwrócić uwagę na symptomy, niejako ukryte w procesie codziennej pracy przedsiębiorstwa:

- Prośby czy wymuszanie od osoby objętej atakiem, aby od kolegów/koleżanek z firmy, przełożonych lub menedżerów z innych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa pozyskała dostęp do dokumentów służbowych (tajemnic firmy, informacji niejawnych, dokumentów służbowych, analiz zewnętrznych), sugerując przy tym użycie nieformalnej drogi przekazania informacji poprzez:
 - osobisty kontakt w biurze zewnętrznej organizacji, miejscu publicznym (restauracji, pubie, podczas konferencji, targów, w markecie, pod pozorem koleżeńkiego spotkania ze znajomym menedżera/szefa),
 - użycie prywatnego e-maila, telefonu komórkowego, komunikatora internetowego,
 - transmisję danych z prywatnego komputera,
 - dostarczenie elektronicznego nośnika danych do skopiowania,
 - przesłanie faksem informacji w publicznym punkcie usług ksero lub wysłanie przez pocztę,
 - wizytę w ośrodku wypoczynkowym, zorganizowaną przez odbiorcę materiałów,
 - wspólne szkolenie krajowe, a najlepiej zagraniczne,
 - udział w studiach podyplomowych,
 - spotkanie w luźnej atmosferze podczas atrakcyjnego wyjazdu wakacyjnego dofinansowanego przez odbiorcę, „pod przykryciem” kursu, na który można też zabrać rodzinę.
- Kret posługując się „twarzą i miejscem”, z którego są dostarczane dane, przynależną do innej osoby,
- Defektor rozbudowujący siatkę szpiegostwa przemysłowego może stosować swoją taktykę związaną z takimi działaniami:
 - pomoc koleżeńska w przygotowaniu pracy dyplomowej,
 - pomoc dla zaprzyjaźnionej firmy, z którą niedługo rodzime przedsiębiorstwo/wydział/grupa projektowa „na pewno będzie i tak współpracować”,

¹⁷ Z punktu widzenia zarządzających korporacjami transnarodowymi każda państwowa służba specjalna może być traktowana, jako zagrożenie dla poufności prowadzenia działań gospodarczych i finansowych. Dzieje się tak z uwagi na czasami występującą sprzeczność interesów pomiędzy rządem, którego celem powinna być ochrona interesów ekonomicznych państwa, realizowana przy wykorzystaniu służb wywiadowczych, kontrwywiadowczych i antykorupcyjnych, a procesami biznesowymi prowadzonymi przez korporacje transnarodowe niezależnie, gdzie mają swoją siedzibę i właściwość podatkową – teza autorów.

- przyrzeczenie premii, awansu, atrakcyjnego wyjazdu zagranicznego, poprzez użycie własnych wpływów w zarządzie lub u bezpośredniego przełożonego,
- wskazanie na wspólne działanie w grupie, która w przyszłości będzie miała duże znaczenie w firmie,
- sugerowanie, że takie działanie ma cichą aprobatę zarządu lub właścicieli firmy, którzy niebawem zmienią osoby w zarządzie,
- przyrzeczenie dodatkowego, „łatwego” do wykonania zlecenia od zewnętrznego odbiorcy dokumentów w ramach nieoficjalnej współpracy firm,
- użycie argumentów w rodzaju: „mała pomoc nic nie kosztuje, a może tylko przynieść korzyść dla nas wszystkich”, „drobne gratyfikacje są nieistotne i przez nikogo niezauważalne”, „przydadzą się środki na rodzinę, studia dzieci, drobne remonty w domu, wsparcie na zakup nowego samochodu”, „takich kwot w ogóle nie trzeba zgłaszać do opodatkowania”, „to tylko mały rewanż za przyjacielską przysługę”, „wszyscy musimy sobie pomagać w tych ciężkich czasach”, „warto mieć na przyszłość oddanych przyjaciół w firmie”, „i tak o tym wszyscy wiedzą”, „wszyscy to robią”, „już tyle w tej firmie dla ciebie zrobiłem”, „nikt cię oprócz mnie tu nie docenia”, „twoi koledzy też to robią”,
- szybkie wycofanie się z oferty, gdy obiekt ataku użyje sformułowań typu: „jednak muszę spytać o zgodę osób odpowiedzialnych”, „zapytam o zdanie szefa”, „sprawdzę w zarządzie twoje pełnomocnictwo w tej sprawie”, „to chyba nie jest twój zakres obowiązków”,
- oferowanie prywatnej pożyczki, np. nieoprocentowanej, bezterminowej, bez umowy, bez opodatkowania, na pokrycie bieżących wydatków.

Szpiegostwo przemysłowe – zagrożenia niezwiązane z cyberprzestępczością

Nowoczesne środki przesyłania danych i komunikacji elektronicznej skupiły na sobie medialne odium, w którym cyberprzestępczość jest podawana jako główna przyczyna dezintegracji informacyjnej przedsiębiorstwa. W rzeczywistości jest to tylko jeden z kanałów „ulotu informacji wrażliwej” z firmy do konkurencji i otoczenia zewnętrznego. Właściwe jest spojrzenie niebiorące pod uwagę dostępnych technologii komunikacji i przetwarzania danych, z uwzględnieniem czynnika ludzkiego oraz metod, za pomocą których profesjonaliści wywiadu gospodarczego i państwowych służb wywiadowczych, a także środowiska zorganizowanej przestępczości, mogą zdobywać osobowe źródła informacji¹⁸. Poniżej podajemy proste schematy postępowania, na które kontrwywiad gospodarczy powinien zwrócić szczególną uwagę¹⁹:

- Najprostszą formą prowadzenia wywiadu gospodarczego, ale również ekonomicznego i politycznego, jest prośba o udzielenie informacji²⁰ skierowana bezpośrednio od osoby czy konkurencyjnej firmy lub przy wykorzystaniu pośrednika, np. pochodzącego z kraju, instytucji, firmy, do której obiekt ataku ma zaufanie.

¹⁸ Ang. *human sources*, wchodzące w skład tzw. wywiadu osobowego HUMINT – *Human Intelligence*.

¹⁹ Por. roczne raporty *Annual report to Congress on foreign economic collection and industrial espionage, FY 1995–2008*, Office of the National Counterintelligence Executive (ONCIX), Washington oraz przekrojową publikację B. Martinet, Y.M. Marti, *Wywiad gospodarczy: pozyskiwanie i ochrona informacji*, Warszawa 1999, s. 195–261.

²⁰ RFI – *Request for Information*.

Prośba może z pozoru dotyczyć informacji ogólnodostępnych²¹. Natomiast kolejne zapytania o uszczegółowienie danych odnoszą się już do informacji wrażliwych, niejawnych i objętych zakazem eksportu technologii podwójnego zastosowania (cywilnego i wojskowego)²². Wówczas pracownik nieopatrznie przekazuje na zewnątrz firmy tajne, szczegółowe dane, będąc przekonanym, że tylko precyzuje lub wyjaśnia wątpliwości dotyczące spraw powszechnie znanych. Forma jest tutaj dowolna, zarówno komunikacja elektroniczna, jak i wypytywanie podczas częstych rozmów telefonicznych lub spotkań prywatnych i biznesowych. Obecnie ataki z wykorzystaniem źródeł i komunikacji otwartej przebiegają wielotorowo i wieloosobowo w stosunku do chronionego potencjału firmy,

- Poszukiwanie przez firmy zewnętrzne, podstawione przez konkurencję przedsiębiorstwa lub służby wywiadowcze²³, możliwości uruchomienia wspólnych projektów biznesowych tylko w celu uzyskania dojścia do tajemnic firmy i informacji niejawnych, czy też zainstalowania u konkurenta własnej agentury,
- Wykorzystanie przez wywiad gospodarczy i obce służby specjalne wszelkiego rodzaju konferencji, pokazów i szkoleń, aby tą drogą uzyskać dostęp do osób w firmie podatnych na werbunek, wykraść przenoszone na nośnikach danych i laptopach informacje biznesowe i technologiczne oraz wyłowić z prezentacji i podczas kulturalowych rozmów brakujące dane, które następnie pozwolą na całościowe opracowanie interesującego wywiad zagadnienia biznesowego czy technologicznego²⁴,
- Oficjalne wizyty zagranicznych ekspertów, naukowców, przedstawicieli organizacji biznesowych, uczelni wyższych i stowarzyszeń branżowych mające na celu, „pod przykryciem” uruchomienia wspólnych programów badawczych, uzyskanie nieuprawnionego dostępu do tajemnic firmy i danych objętych ochroną informacji niejawnych, które następnie zostaną przekazane konkurencji lub wywiadowi obcych państw,
- Ciche włamania i kopiowanie danych z przenośnych komputerów, telefonów komórkowych i innych nośników elektronicznych, pozostawionych podczas delegacji przez pracowników w hotelach, samochodach, w salach konferencyjnych, obiektach sportowych i wypoczynkowych wraz ze śledzeniem wytypowanych wcześniej osób i nagrywaniem ich rozmów. To samo dotyczy dokumentów w formie papierowej pozostawionych bez należytego zabezpieczenia,
- Próby uwikłania pracowników firmy w relacje seksualne, które później mogą być podstawą do werbunku na podstawie kompromitujących materiałów z wykorzystaniem szantażu. Podobny schemat obejmuje uzależnienie finansowe, przy wykorzystaniu skłonności pracownika do hazardu, życia ponad stan, nieopanowanej chęci posiadania dóbr luksusowych,
- Wykorzystanie publikacji w czasopismach naukowych lub branżowych czy w sieciach społecznościowych jako punktu zaczepienia do nawiązania najpierw niewzbudzającej podejrzeń indywidualnych konsultacji, a później do przeprowadzenia werbunku lub uczynienia z pracownika nieświadomego informatora.

²¹ OSCINT – *Open Source Intelligence*, wywiad jawnoźródłowy.

²² Powszechnie określone z j. ang. *dual-use technologies*.

²³ Tzw. z j. ang. *front companies*.

²⁴ TECHINT – *Technological Intelligence*, wywiad technologiczny (naukowy).

Podsumowanie

Osiąganie pozytywnych rezultatów przez przedsiębiorstwo na rynku wymaga skoncentrowanego wysiłku wielu ludzi i komórek organizacyjnych. Autorzy starali się pokazać znaczenie benedyktyńskiej pracy z zatrudnionym personelem w celu minimalizowania zagrożeń w postaci przejęcia informacji. Praca ta wymaga profesjonalizmu, wiedzy, wyobraźni, umiejętności nawiązywania i podtrzymywania kontaktów oraz wyciągania wniosków i rozumienia motywacji działań szkodzących rozwojowi przedsiębiorstwa. Oznacza to w skrócie umiejętność przewidzenia pojawienia się sytuacji niepożądanego, sprokurowanej wrogą działalnością personelu przedsiębiorstwa. Oznacza to również ogromne doświadczenie w rozpoznawaniu natury człowieka – uczestnika procesów ekspansji przedsiębiorstwa.



Stefan Poździuch*

Prawo do bezpiecznych warunków pracy. Teoria a praktyka działania

Wprowadzenie – stan regulacji prawnych w zakresie
zapewnienia podmiotowego prawa do bezpiecznych
warunków pracy

Nie ulega wątpliwości, że nadrzędnym celem ochrony pracy w Polsce jest dbałość o bezpieczeństwo człowieka w procesie pracy. Ten kategoryczny nakaz wynika z bardzo wielu przepisów prawnych. Fundamentalne postanowienia w tej materii zostały zawarte w Konstytucji RP z 1997 r. W jej art. 66 ust. 1 stwierdza się, że „Każdy ma prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Sposób realizacji tego prawa oraz obowiązki pracodawcy określa ustawa”¹. Wyrazem szczegółowego rozwinięcia przywołanego postanowienia jest ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy². Wśród podstawowych zasad prawa pracy w jego art. 15 jest zawarty zapis, że „Pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy”. Wyrazem kompleksowej ochrony pracownika w tym zakresie są natomiast szczegółowe przepisy działu dziesiątego „Bezpieczeństwo i higiena pracy”. Artykuł 207 zawarty na samym początku tego działu określa w jednoznaczny i kategoryczny sposób obowiązek pracodawcy co do chronienia zdrowia i życia pracowników w toku procesu pracy. Równocześnie stwierdza się w nim, że pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny w zakładzie pracy, oraz podkreśla się, że na zakres tej odpowiedzialności w żadnym wypadku nie wpływają obowiązki

* Doktor, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych.

¹ Dz.U. 1997 r. Nr 78, poz. 483.

² Tekst jednolity Dz.U. 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.

pracowników w dziedzinie BHP, jak i fakt powierzenia wykonywania zadań w tej materii specjalistom spoza zakładu pracy. Obszerny katalog działań, jakie w tym zakresie powinien pracodawca podejmować i prowadzić, jest zawarty zarówno w §2 tego artykułu, jak i niemal we wszystkich pozostałych artykułach tego działu³. Obowiązki pracodawcy w dziale dziesiątym Kodeksu zostały uporządkowane w odniesieniu do wszystkich ważniejszych aspektów związanych z procesem pracy, a więc co do: wymagań dotyczących pomieszczeń i obiektów, w których praca jest wykonywana (1), maszyn i wszelkich innych urządzeń technicznych (2), procesów pracy i czynników stwarzających zagrożenie dla życia i zdrowia (3), profilaktycznej ochrony zdrowia (4), wypadków przy pracy i chorób zawodowych (5), szkoleń w zakresie znajomości przepisów BHP (6), wyposażenia w środki ochrony (7), nadzoru i wewnętrznej kontroli stanu bezpieczeństwa (8,) konsultacji z pracownikami dotyczących wszelkich koniecznych usprawnień, zwłaszcza takich jak wyposażenie stanowisk pracy, wprowadzanie nowych procesów technologicznych oraz substancji chemicznych i ich mieszanin, jeżeli mogą one stwarzać zagrożenie dla zdrowia i życia pracowników, oceny ryzyka zawodowego oraz informowania o występujących ryzykach, tworzenia służby BHP i powierzania wykonywania zadań w tym zakresie, szkoleń pracowników w dziedzinie BHP i przydzielania środków ochrony indywidualnej (9). Wyrazem dalszego uszczegółowienia postanowień zawartych w tej części Kodeksu jest aż 176 rozporządzeń wykonawczych do przepisów zawartych w dziale dziesiątym Kodeksu, mających zastosowanie powszechne albo tylko w niektórych sektorach czy dziedzinach gospodarki. Ponadto wiele przepisów określających standardy w zakresie ochrony zdrowia pracowników lub pewnych grup szczególnie chronionych, zwłaszcza kobiet i kobiet w ciąży, młodocianych, niepełnosprawnych, są zawarte w kilkunastu rozporządzeniach wydanych na podstawie upoważnień zawartych w innych działach Kodeksu pracy. Przykładowo należy wymienić rozporządzenie Ministra Pracy z dnia 10 września 1996 r. w sprawie wykazu prac wzbronionych dla kobiet⁴, rozporządzenie Ministra Pracy z dnia 24 sierpnia 2002 r. w sprawie wykaz prac wzbronionych dla pracowników młodocianych⁵ oraz rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 25 czerwca 1996 r. w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy⁶. Podnieść należy, że przełomowe znaczenie w zakresie urzeczywistniania podmiotowego prawa do bezpiecznej pracy miało uchwalenie ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny⁷, która po raz pierwszy w sposób kompleksowy i nowoczesny uregulowała zadania i cele tej służby w zakresie profilaktycznej ochrony zdrowia pracowników, jak i w usuwaniu

³ Aż w 25 artykułach użyte jest określenie „pracodawca jest obowiązany”, a w większości pozostałych występują także kategoryczne nakazy w rozumieniu języka prawnego, takie jak: wyposaża, niedopuszczalne jest, zastępuje, rejestruje, stosuje, dokumentuje, przenosi, przesuwają, nie wolno dopuścić, ustala, powierza, konsultuje, powołuje, zapewnia, przeprowadza.

⁴ Dz.U. 1996 r. Nr 114, poz. 545, zmienione rozporządzeniem z dnia 30 lipca 2002 r. w tej samej sprawie (Dz.U. 2002 r. Nr 127, poz. 1092).

⁵ Dz.U. 2004 r. Nr 200, poz. 2047.

⁶ Dz.U. 1996 r. Nr 69, poz. 332.

⁷ Tekst jednolity Dz.U. 2004 r. Nr 125, poz. 1317 z późn. zm.

zagrożeń zdrowotnych w miejscu pracy⁸. Należy zwrócić uwagę, że w ścisłym związku z kompleksowo pojętą ochroną życia i zdrowia pracowników, bezpiecznymi warunkami pracy i zapobieganiem zagrożeniom zdrowotnym w miejscu pracy pozostaje wiele ustaw, często bardzo obszernych, spoza obszaru prawa pracy, w tym głównie z zakresu prawa administracyjnego, związanych wprost z omawianą problematyką, jak i dziesiątki aktów wykonawczych do nich. Spośród nich przywołać należy ustawę z 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności⁹, wydane na jej podstawie rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 21 października 2008 r. w sprawie wymagań zasadniczych dla maszyn¹⁰, ustawę z dnia 12 grudnia 2003 r. o ogólnym bezpieczeństwie produktów¹¹, ustawę z 16 kwietnia 2004 r. o wyrobach budowlanych¹², ustawę z dnia 25 lutego 2011 r. o substancjach chemicznych i ich mieszaninach¹³, ustawę z dnia 29 listopada 2000 r. Prawo atomowe¹⁴, ustawę z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane¹⁵ i wielu innych, jak np. ustawa z 2011 r. Prawo o odpadach i ustawa z 2001 r. Prawo o ochronie środowiska.

Z powyższego wynika, że podmiotowe prawo do bezpiecznych warunków pracy, zagwarantowane Konstytucją RP, jest rozlegle uregulowane w polskim prawie pracy. Odnoszą się do niego także postanowienia wielu ustaw z zakresu prawa administracyjnego materialnego. Chronią je także liczne przepisy prawa karnego i cywilnego.

Prawo do bezpiecznych warunków pracy tylko wówczas będzie realnie zapewnione, jeśli będą skutecznie i konsekwentnie eliminowane lub co najmniej ograniczane zagrożenia dla życia i zdrowia pracownika na jego konkretnym stanowisku pracy i zarazem w kompleksowo pojmowanym środowisku pracy. Truizmem jest stwierdzenie, że zagrożenia zdrowotne zawsze związane były z pracą człowieka. Opisy i analizy im poświęcone mają wielowiekową tradycję¹⁶. Pomimo najlepszych działań są i z pewnością będą występować w przyszłości – a w miejsce już rozpoznanych stale pojawiać się będą nowe i wymagać kolejnych nowych regulacji prawnych.

Dzięki niezwykle zaawansowanym badaniom niemal wszystkich dziedzin nauk przyrodniczych (w tym biologicznych i medycznych), ścisłych (fizyki i chemii), technicznych, humanistycznych (w tym z dziedziny nauk o zarządzaniu, nauk o bezpieczeństwie, psychologii i socjologii) rozpoznanych zostało tysiące rodzajowych zagrożeń w miejscu pracy natury fizycznej, chemicznej, biologicznej, ergonomicznej,

⁸ Warto zwrócić uwagę, że pierwsze przepisy w tej materii wydane zostały już w okresie II RP, a później także w okresie PRL. Jednak dotyczyły one wycinkowych kwestii i wydawane były w formie aktów wykonawczych i nie zawsze w formie rozporządzeń, ale aktów trzeciorzędnych typu zarządzeń, instrukcji, pism okólnych.

⁹ Tekst jednolity Dz.U. 2014 r., poz. 1645.

¹⁰ Dz.U. 2008 r. Nr 1999, poz. 1228.

¹¹ Dz.U. 2003 r. Nr 229, poz. 2275 z późn. zm.

¹² Dz.U. 2004 r. Nr 92, poz. 881 z późn. zm.

¹³ Dz.U. 2011 r. Nr 63, poz. 322.

¹⁴ Tekst jednolity Dz.U. 2004 r. Nr 161, poz. 1689 z późn. zm.

¹⁵ Tekst jednolity Dz.U. 2015 r., poz. 151.

¹⁶ Starożytni Grecy i Rzymianie zauważyli związek wykonywanej pracy ze zdrowiem i rozpoznali pewne choroby zawodowe. Nowoczesne badania i opisy zagrożeń zdrowotnych w miejscu pracy datują się już od czasu Renesansu, a olbrzymia liczba opracowań i rozpraw w tym temacie publikowana była w XX w. i do chwili obecnej. Szerzej: S. Poździoch, *Prawo do ochrony zdrowia w standardach Międzynarodowej Organizacji Pracy*, Kraków 2007, zwłaszcza roz. 1.

np. czynników mechanicznych. Rolą prawa, w tym w szczególności prawa pracy, jest określenie, w oparciu o wyniki badań i ustalenia tych nauk i ich szczegółowych dziedzin, obowiązujących standardów oraz procedur postępowania i działania, zawartych w przepisach prawnych. Dobrym przykładem w tym zakresie mogą być normy dotyczące najwyższych dopuszczalnych stężeń (NDS) w przypadku szkodliwych i niebezpiecznych substancji chemicznych i toksycznych i podobnie natężeń w odniesieniu do czynników fizycznych (NDN) lub ich ekspozycji na organizm człowieka (NDE). Wobec tego prawo nakłada obowiązek dokonywania ich systematycznych pomiarów przez pracodawców oraz dokumentowania i przechowywania ich wyników. Równocześnie prawo określa procedurę kontroli, czy ustalone i obowiązujące standardy są przestrzegane. W Polsce, podobnie zresztą jak w wielu innych krajach, zwłaszcza w państwach członkowskich Unii Europejskiej, procedury kontrolne są rozbudowane, a prowadzenie systematycznych kontroli przestrzegania standardów należy do zadań i kompetencji wielu specjalistycznych inspekcji, spośród których największe zakresowo, jak i co do środków represyjnych uprawnienia posiada Państwowa Inspekcja Pracy. Najnowsze regulacje dotyczące jej zadań, kompetencji i uprawnień, a w tym możliwość zaostrożonych środków represyjnych stosowanych wobec pracodawców łamiących przepisy prawne określiła ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy¹⁷. Szczególnie ważną rolę powinna odgrywać w każdym zakładzie pracy sprawowana przez pracodawcę lub wyznaczone przez niego osoby kontrola wewnętrzna, której zadania jasno określają przepisy Kodeksu pracy. Ważną część kontroli wewnętrznej stanowi Społeczna Inspekcja Pracy, powołana na mocy ustawy z dnia 24 czerwca 1983 r.¹⁸, funkcjonująca w większych zakładach pracy, w których działają organizacje związkowe pracowników.

Standardy w zakresie bezpieczeństwa i ochrony życia i zdrowia w miejscu pracy przyjęte w polskim prawie pracy są bardzo dobre i szczegółowo rozbudowane. W pełni odpowiadają wysokim normom bezpieczeństwa Unii Europejskiej. W ramach prawa pochodnego już EWG i później Wspólnota Europejska wydała kilkadziesiąt rozporządzeń i dyrektyw europejskich poświęconych tej kwestii. Ten problem jako jeden z priorytetowych postrzegała ona już we wczesnym okresie jej działania. Przykładów wspólnotowych przepisów o przełomowym znaczeniu dla poprawy bezpieczeństwa w miejscu pracy można przywołać z całą pewnością bardzo wiele. Fundamentalną rolę odegrała w tym zakresie dyrektywa nr 1107 z 1980 r., tzw. pierwsza dyrektywa ramowa, która kompleksowo uregulowała obowiązki europejskich pracodawców w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy. Udoskonalona została przez dyrektywę nr 391 z 1989 r. i wydane na jej podstawie szczegółowe dyrektywy (określane w piśmiennictwie jako dyrektywy córki). Warto zaznaczyć, że przepisy dotyczące bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy są najbardziej rozbudowaną dotychczas częścią europejskiego (unijnego) prawa pracy. W polskim piśmiennictwie zwrócił na to uwagę jako bodaj pierwszy Andrzej Świątkowski¹⁹. Wiele przepisów zawartych w dyrektywach europejskich w znakomitym stopniu wpłynęło na poprawę bezpieczeństwa w związku z wykonywaniem różnych zawodów

¹⁷ Tekst jednolity Dz.U. 2012 r., poz. 214 z późn. zm.

¹⁸ Dz.U. 1983 r. Nr 35, poz. 163 z późn. zm.

¹⁹ A. Świątkowski, *Europejskie prawo socjalne*, t. 2: *Europejskie prawo pracy*, Warszawa 1999, s. 263.

– np. o czasie pracy kierowców transportu drogowego. Można zasadnie bronić tezy, że standardy i normy bezpieczeństwa pracy Unii Europejskiej są najwyższe i najbardziej rygorystyczne na świecie. Podkreślenia wymaga także fakt, że państwa członkowie EWG, a obecnie Unii, w znaczącym stopniu wpływały na przyjmowanie uniwersalnych standardów, znajdujących wyraz w konwencjach Międzynarodowej Organizacji Pracy²⁰, na całym świecie.

Rekapitułując, polskie prawo pracy gwarantuje wysokie standardy i normy ochronne w zakresie podmiotowego prawa do bezpiecznych warunków pracy. Jednak nasuwa się pytanie natury zasadniczej, czy to prawo znajduje faktyczne odzwierciedlenie w praktyce działania w polskich zakładach pracy – i w jakim stopniu. Innymi słowy: czy polskie regulacje prawne w zakresie prawa pracy przekładają się na rzeczywistość i praktykę działania? Tego rodzaju zagadnienie trudno poddaje się obiektywnej ocenie naukowej, a nawet w odczuciu opinii społeczeństwa polskiego. W polskim piśmiennictwie przywołać można dziesiątki opracowań poświęconych analizie najrozmaitszych zagrożeń zdrowotnych w miejscu pracy, z uwzględnieniem wielu kryteriów, w szczególności takich jak rodzaj wykonywanego zawodu, a nawet poszczególnych czynności, rozmaitych kategorii czynników szkodliwych i niebezpiecznych (rodzajowe chemikalia, hałas, stres w pracy i dziesiątki innych). Podobnie wiele jest poświęconych rodzajowym regulacjom prawnym, o powszechnym zastosowaniu albo dotyczącym branż, sektorów gospodarki narodowej, dziedzin i sfer produkcji lub usług. Trudno jest jednak odnaleźć i wskazać metodologiczne i metodyczne opracowania, które pozwalałyby odpowiedzieć chociażby po części na postawione powyżej pytanie. Kwestia sama w sobie ma zresztą charakter ogólniejszy, gdyż dotyczy skuteczności, efektywności oddziaływania prawa na społeczeństwo, poziomu akceptowania norm prawnych, stopnia identyfikowania się z prawem i wielu innych niewymienionych tu aspektów, niezależnie od gałęzi czy dziedziny prawa. Jedno można z całą pewnością stwierdzić, że są społeczeństwa bardziej i mniej praworządne. Poruszony problem może być rozstrzygany głównie w obszarze teorii prawa, a wielki wkład mogą wnieść także pogłębione badania z zakresu socjologii prawa, mające prawie wiekową tradycję. Ale czy cieszą się one należytyim zainteresowaniem w środowisku prawniczym? Trudno wyrazić w tym zakresie jednoznaczna opinię. Natomiast jest faktem, że niemal ogół teoretyków i praktyków prawa swoje zainteresowania i uwagę skupia wokół dogmatyki prawa. Wagi tej ostatniej, i jej użyteczności praktycznej, nie da się podważać. Jednak warto powrócić do podniesionej powyżej kwestii i poszukiwania odpowiedzi na pytanie, dlaczego obowiązujące standardy prawne nie są albo w ogóle przestrzegane, albo w niezadowalającym lub w znikomym stopniu. W dalszej części rozważań podniesiona jest pokrótce kwestia, dlaczego normy i standardy bezpieczeństwa w miejscu pracy wynikające z przepisów prawa pracy w tak znaczącym stopniu nie są należycie przestrzegane, a wręcz są łamane na wielką skalę. Takie stwierdzenie w całej rozciągłości dotyczy przepisów, które w założeniu powinny zapewniać podmiotowe prawo do bezpiecznych warunków pracy.

²⁰ Polska jest także stroną bardzo wielu konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy, z których wszystkie chronią pracę człowieka, a kilkadziesiąt z nich jest poświęconych bezpieczeństwu w miejscu pracy.

Podstawowe dane statystyczne dla Polski

Niezwykle przydatnym narzędziem obrazującym rozmiar nieprzestrzegania przepisów o bezpieczeństwie i ochronie zdrowia w miejscu pracy są prowadzone statystyki. W zakresie bardziej ogólnym, dotyczącym łamania prawa pracy jako całości, skalę zjawiska pozwala ocenić statystyka spraw sądowych orzekanych przez sądy pracy. W przypadku przepisów odnoszących się do bezpieczeństwa w miejscu pracy podstawowe, użyteczne narzędzie dla wielu analiz stanowią statystyki wypadków przy pracy i chorób zawodowych prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny oraz statystyki i roczne raporty Państwowej Inspekcji Pracy dotyczące wielkości i struktury wypadków i prowadzonych kontroli. Statystyki wypadków i kontroli przeprowadzanych w zakładach pracy, zwłaszcza według ich przyczyn, miejsca zdarzenia, skutków, wielkości zakładów, stażu zawodowego pracowników, pozwalają określać dalsze działania dla poprawy bezpieczeństwa w środowisku pracy, a zwłaszcza:

- 1) ukierunkowywać dalsze kontrole służb inspekcyjnych, w szczególności prowadzone przez Państwową Inspekcję Pracy,
- 2) dokonywać oceny, w jakim stopniu i dlaczego przepisy dotyczące danego zagadnienia – np. bezpieczeństwo maszyn i urządzeń technicznych, pomiary czynników szkodliwych, stosowanie środków ochronnych, prowadzenie szkoleń i kontroli wewnętrznej – nie są przestrzegane,
- 3) poszukiwać przyczyn nieprzestrzegania przepisów i niestosowania się do nich tak przez pracodawców, jak i pracowników,
- 4) określać i wdrażać programy prewencyjne i promujące bezpieczne warunki pracy i bezpieczną pracę,
- 5) doskonalić programy szkoleń w dziedzinie bezpieczeństwa pracy i upowszechniać znajomość przepisów i standardów w nich zawartych,
- 6) kształtować racjonalne zachowania w całym społeczeństwie, a nie tylko w zakładach pracy i wśród pracowników i pracodawców²¹,
- 7) rozwijać i stale doskonalić nowoczesne i najszerzej pojęte zarządzanie bezpieczeństwem pracy, w tym zarządzanie ryzykiem w pracy.

Taka wizja działań znajduje odzwierciedlenie od ostatnich kilkunastu lat w działalności Państwowej Inspekcji Pracy, która podejmuje rozmaite programy prewencyjne, promocyjne, szkoleniowe, doskonali i modyfikuje procedurę kontrolną i rekonrolną w zakładach pracy oraz przedkłada w raportach rocznych Sejmowi i Radzie

²¹ Przykładem pozytywnych działań w tym ostatnim zakresie jest wprowadzenie obowiązkowych w Polsce od 2007 r. szkoleń dla prawie dwumilionowej rzeszy studentów uczelni wyższych na mocy rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 lipca 2007 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy w uczelniach (Dz.U. 2007, Nr 128, poz. 897). Podobnie należy ocenić rozpoczęcie szkoleń w tym temacie w odniesieniu do 6 milionów uczniów polskich szkół. Około 5 lat temu edukację w zakresie znajomości przepisów BHP rozpoczęto w polskich gimnazjach. Obowiązek zaznajamiania uczniów z zagrożeniami zdrowotnymi określa rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 grudnia 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (Dz.U. 2003 r. Nr 6, poz. 69), a z zagadnieniami pierwszej pomocy – rozporządzenie Ministra Zdrowia z 26 sierpnia 2009 r. w sprawie przygotowania nauczycieli do prowadzenia zajęć edukacyjnych w zakresie udzielania pierwszej pomocy (Dz.U. 2009 r. Nr 139, poz. 1132).

Ministrów ocenę obowiązującego stanu prawnego w dziedzinie bezpieczeństwa pracy i wskazuje, w jakich zakresach konieczne są zmiany.

Analizy wypadkowości w miejscu pracy, zwłaszcza dotyczące dłuższych okresów, są punktem wyjścia do dalszych poczyniń dla poprawy warunków bezpiecznej pracy. W nowszym piśmiennictwie wagę tego zagadnienia podkreśliła Joanna Bulińska²², zwracając uwagę na wielką użyteczność starszych opracowań w przedmiotowym polskim piśmiennictwie, w których już wiele lat temu podnoszono szereg ważnych kwestii, do dziś aktualnych. Przypomniała, że D. Goldberg w referacie „Rola analizy wypadków w akcji zapobiegawczej” wygłoszonym na Kongresie Bezpieczeństwa Pracy w 1937 r. uzasadniał, że statystyka wypadków jest jedynym miernikiem wysiłku czynionego przez państwo i społeczeństwo w walce z wypadkami²³. Cytowana autorka podkreśliła, że przez kolejne 70 lat statystyka wypadków była zawsze podstawą do opracowywania planów i metod zapobiegania wypadkom, a obecnie służy dla rozwoju wiedzy w zakresie zarządzania BHP i ukierunkowuje badania tam, gdzie zagrożenia zdrowotne występują najczęściej. Dodać należy, że zgodnie z takim podejściem Państwowa Inspekcja Pracy systematycznie modyfikuje swoje działania, a zwłaszcza programy prewencyjne, szkoleniowe i kontrolne.

Analizy danych zawartych w statystkach wypadków przy pracy Głównego Urzędu Statystycznego i w statystkach kontroli prowadzonych przez Państwową Inspekcję Pracy stanowią podstawową bazę informacji, w oparciu o które można formułować zasadne wnioski co do przyczyn nieprzestrzegania przepisów prawa pracy o bezpieczeństwie i określać metody i środki działania dla poprawy w tym zakresie. Szczególnie ważne i przydatne są analizy ukazujące trendy w dłuższych okresach, prowadzone przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy w oparciu o dane Głównego Urzędu Statystycznego. Przywołane poniżej dane jednego z najnowszych jego opracowań²⁴ potwierdzają, że w latach 2000–2012 liczba wypadków przy pracy (rys. 1) i wskaźnik częstości (rys. 2) nie uległy zasadniczym zmianom. Wynika z nich, że po krótkoterminowych okresach (obejmujących od roku do 3 lat) spadku w latach 2002, 2005 i 2009 następował ponowny wzrost liczby i wskaźnika wypadków. W roku 2012 odnotowano powrót do tendencji spadkowej i zarejestrowano 91 tys. wypadków przy pracy, czyli tyle, ile wynosiła średnia dla okresu od roku 2000 do 2012.

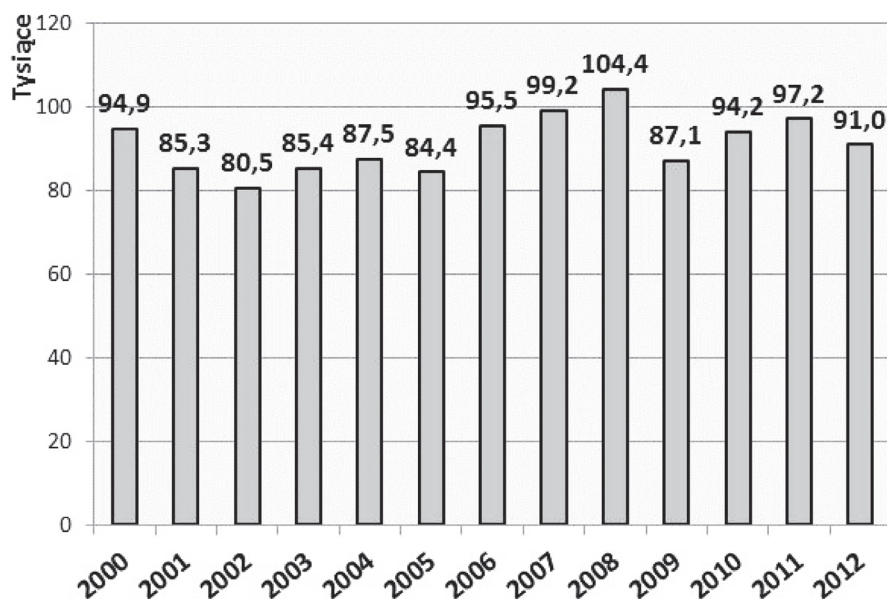
Z przedstawionych powyżej danych wynika, że nawet w odstępach rocznych odnotowywano bardzo gwałtowny spadek o 10 tys. (2001 r.) lub o 5 tys. (2002 r.) wypadków i ponowny ich wzrost o 5 tys. (2003 r.) o 10 tys. (2006 r.) lub o 7 tys. (2010 r.) i ponowny spadek o 6 tys. (2012 r.). Ze sprawozdania rocznego PIP wynika, że w 2013 r. liczba odnotowanych wypadków była mniejsza o 2733 niż w roku poprzednim. Przyczynę wskazanych trendów trudno jest jednoznacznie wyjaśnić. Co więcej, należałoby zakładać i spodziewać się, że będzie się utrzymywać mniej lub bardziej widoczna

²² J. Bulińska, *Wypadki przy pracy w piśmiennictwie dawnym i współczesnym na podstawie Zbiorów Biblioteki Centralnego Instytutu Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2005, nr 9.

²³ Tamże, s. 25

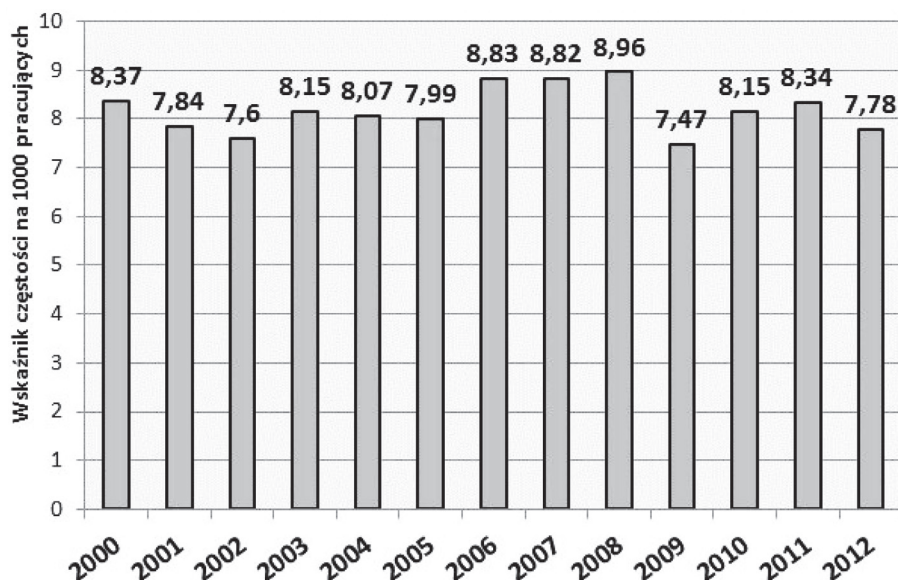
²⁴ *Statystyki wypadków przy pracy*, CIOP-PIB, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P1401037871334841682883&html_tresc_root_id=11288&html_tresc_id=29194&html_klucz=10972&html_klucz_spis=.

tendencja spadkowa. Od połowy minionej dekady podjęto w Polsce szereg programów i kampanii na rzecz poprawy bezpieczeństwa w miejscu pracy, doskonalono szkolenia i kontrole, a nawet podniesiono górną granicę wysokości mandatów nakładanych przez inspektorów PIP do 30 tys. zł. Wobec tego można sądzić, że wskazane działania i wiele innych niewymienionych w tym miejscu nie przełożyły się w ogóle albo tylko w znikomym stopniu na wyraźną i oczekiwaną poprawę bezpieczeństwa w miejscu pracy w naszym kraju. Z wcześniejszego opracowania CIOP-PIB, obejmującego analizę wypadków przy pracy w Polsce za lata 1985–2008, wynika, że stałą tendencję spadku liczby wypadków przy pracy odnotowano jedynie w latach 1985–1990. W 1985 r. liczba tych wypadków wynosiła 193 859, a w 1990 r. 108 274, ale już w 1991 r. wzrosła ponownie do 115 972. W całym okresie 25 lat III RP najniższą liczbę wypadków odnotowano w 2002 r. – 80 500. Skala wskazanych cyklicznych wahań w różnych latach jest wobec tego ogromna. Porównując dane dla 1992 r. (prawie 116 tys. wypadków) i 2002 r. (80 500), spadek wynosił 35 tys. Z kolei w 2008 r. liczba wypadków wynosiła 104,4 tys., co oznacza, że w porównaniu do 2002 r. wzrosła ponownie o 25 tys. Na brak jednoznacznej poprawy wskazują także dane przedstawione poniżej na rys. 2, obrazujące wskaźnik wypadków przy pracy na 1000 pracujących. Dla wskazanego okresu 13 lat waha się on od 7,5 w 2009 r. do prawie 9 w 2008 r. Jedyną pocieszającą informacją jest fakt, że liczba wypadków ciężkich i śmiertelnych związanych z pracą wykazuje stałą tendencję spadkową od 1990 r. aż do 2013 r. – rys. 3 i 4. Według przywołanych danych liczba wypadków ciężkich od 2000 r. do 2012 r. zmalała o 54%, a śmiertelnych w tym samym czasie – o 41%.



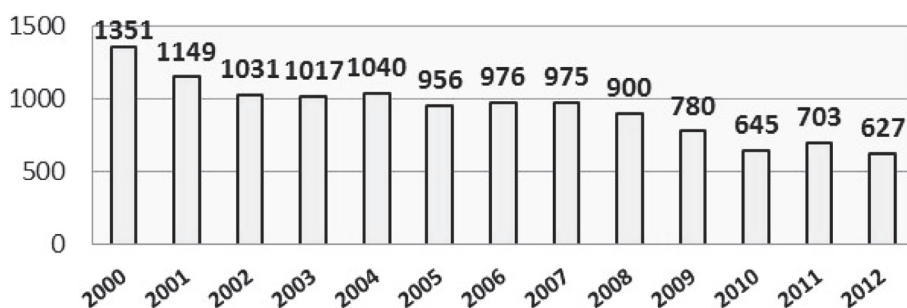
Rysunek 1. Liczba wypadków przy pracy w latach 2000–2012

Źródło: Statystyki wypadków przy pracy, CIOP-PIB.



Rysunek 2. Wskaźnik wypadków na 1000 pracujących

Źródło: Statystyki wypadków przy pracy, CIOP-PIB.

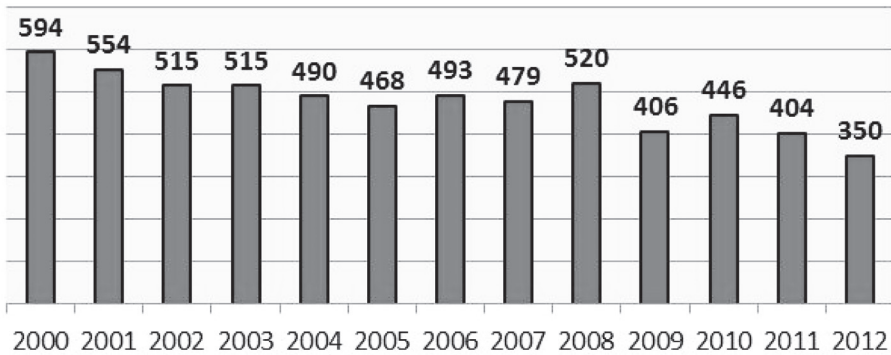


Rysunek 3. Liczba wypadków ciężkich

Źródło: Statystyki wypadków przy pracy, CIOP-PIB.

Wyrażenie coraz korzystniej przedstawia się także w naszym kraju sytuacja w zakresie trendu dotyczącego chorób zawodowych. W świetle danych Centralnego Rejestru Chorób Zawodowych prowadzonego przez Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi, od 1980 do 1999 r. liczba zarejestrowanych przypadków zasadniczo nie zmieniała się i wynosiła od 8305 w 1980 r. do 12017 w 1998 r., w którym odnotowano najwyższy poziom w ciągu ostatnich 35 lat. Trwały spadek następował od 2001 r., w którym odnotowano 6007 przypadków, kolejno w 2004 r. – 3790, w 2009 r. – 3146, w 2012 r. – 2402 i w 2013 r. – 2214²⁵.

²⁵ N. Szeszenia Dąbrowska, U. Wilczyńska, W. Sobala, *Choroby zawodowe w Polsce*, Łódź 2014, także <http://www.imp.lodz.pl> (wg stanu na 2006 r.).



Rysunek 4. Liczba wypadków śmiertelnych

Źródło: *Statystyki wypadków przy pracy*, CIOP-PIB.

Zakres przedmiotowy naruszeń przepisów o bezpieczeństwie i higienie pracy w świetle wyników kontroli PIP

Skala naruszeń przepisów o BHP w Polsce w świetle danych zawartych w rocznych sprawozdaniach Głównego Inspektora Pracy jest ogromna. Od wielu lat nie dostrzega się w tym zakresie znaczących zmian. Dane zawarte w sprawozdaniach rocznych Głównego Inspektora Pracy nie dają podstawy do wyciągania optymistycznych wniosków. Inspektorzy pracy każdego roku wydają ponad 300 tys. decyzji pokontrolnych dotyczących naruszeń przepisów zawartych w kodeksie pracy. Tytułem ilustracji można podać, że w 2010 r. takich decyzji wydano 337,3 tys. i odpowiednio w 2011 r. – 304,1 tys., w 2012 r. – 310 tys., a w 2013 r. – 314,5 tys. Decyzje te dotyczą naruszeń wszystkich bez wyjątku przepisów zawartych w dziale dziesiątym Kodeksu.

Tabela 1. Liczba przeprowadzonych przez PIP kontroli oraz liczba objętych nią pracodawców i zatrudnianych przez nich pracowników

	2010	2011	2012	2013
Wykonane kontrole	95,3 tys.	90,6 tys.	89,9 tys.	89,8 tys.
Liczba objętych pracodawców	70,1 tys.	68,5 tys.	68,9 tys.	69,1 tys.
Liczba zatrudnianych pracowników	3,7 mln	3,9 mln	3,6 mln	4,0 mln

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych w sprawozdaniach rocznych Państwowego Inspektora Pracy za lata 2010–2013.

Każdego roku Państwowa Inspekcja Pracy wykonuje ogromną liczbę kontroli. Obejmuje nimi średnio około 70 tys. polskich pracodawców, zatrudniających około ¼ z wszystkich aktywnych zawodowo²⁶. Analiza danych wynikających z prowadzonych

²⁶ Sprawozdania za poprzednie lata (niewykazane w tabeli) potwierdzają, że dane były często wyższe, a liczba kontroli czasem wynosiła około 100 tys. rocznie.

kontroli jest podstawowym narzędziem w poszukiwaniu przyczyn i uwarunkowań w zakresie łamania przepisów określających standardy bezpiecznej pracy i tym samym pozwala określać dalsze kierunki działań dla poprawy sytuacji w zakresie rzeczywistego respektowania podmiotowego prawa pracowniczego do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Adekwatnie do postanowień Kodeksu pracy została wypracowana metodyka przyjęta w rocznych sprawozdaniach Głównego Inspektora Pracy. Struktura sprawozdań od kilkunastu lat jest podobna i umożliwia prowadzenie pogłębionych analiz. Metodologię badań systematycznie doskonalili Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, który jest zapleczem naukowym i badawczym Państwowej Inspekcji Pracy. W sprawozdaniach rocznych stwierdzane naruszenia i w konsekwencji wydawane na tej podstawie decyzje są pogrupowane w pewne większe obszary tematyczne. Między innymi obejmują one takie zakresy jak: niezgodne z prawem urządzenie stanowisk w pomieszczeniach i w miejscu wykonywania pracy (1), eksploataowanie niesprawnych maszyn i urządzeń technicznych (2), niewykonywanie badań i pomiarów czynników szkodliwych (3), zatrudnianie przy pracach wzbronionych, szkodliwych, niebezpiecznych, pomimo ustawowych zakazów, pracowników młodocianych, kobiet w ciąży i osób bez wymaganych należytych kwalifikacji (4), dopuszczanie do podjęcia pracy bez wstępnego przeszkolenia i częstokroć bez szczegółowego instruktażu (5), nieprowadzenie wymaganych przez prawo okresowych szkoleń (6). W sprawozdaniach przykładowo wskazane rodzaje uchybień są pogrupowane w 10 głównych obszarów, a każdy z nich obejmuje szczegółowe listy popełnianych wykroczeń i przypadków nieprzestrzegania z reguły najbardziej elementarnych standardów i procedur określonych przepisami prawa. Dla zilustrowania skali naruszeń można wskazać, że tylko w zakresie dopuszczenia do wykonywania pracy bez wymaganego przygotowania, kwalifikacji lub przeszkolenia w 2012 r. inspektorzy wydali 51,5 tys., a w 2013 r. 50,7 tys. decyzji. Ogromny problem stanowi eksploatacja niesprawnych maszyn i wszelkiego rodzaju urządzeń technicznych. W tym zakresie wydano w 2012 r. 37,9 tys., a w 2013 r. 40,2 tys. decyzji. Podobnie ogromna liczba wydawanych decyzji dotyczy wadliwych urządzeń energetycznych: w 2012 r. odnotowano ich 32,6 tys., a w 2013 r. 33,2 tys. Duża liczba decyzji dotyczy niewykonywania przez pracodawców pomiarów czynników szkodliwych: w 2012 r. 18 tys., a w 2013 r. 18,3 tys. Odnośnie do nienależytego wyposażenia obiektów i pomieszczeń pracy wydano w 2012 r. 25,5 tys. decyzji, a w 2013 r. już 27 tys. Ponad 10 tys. decyzji (w 2012 r. 10,8 tys., a w 2013 r. 10,3 tys.) wydano w związku ze stwierdzeniem braku należytej wentylacji, ogrzewania i oświetlenia na stanowiskach pracy. Podobna liczba decyzji dotyczyła nieprzestrzegania przepisów przy transporcie wyrobów, produktów, surowców, materiałów itp. (w 2012 r. 9,5 tys., a w 2013 r. 10,1 tys.). Znaczący odsetek ogółu decyzji stanowią te dotyczące wstrzymania prac ze względu na znaczny stopień zagrożenia życia i zdrowia. Ich liczba wynosiła w 2010 r. 9519, w 2011 r. 7723, w 2012 r. 8089, a w 2013 r. 7903. Podobnie duża jest liczba decyzji dotyczących nakazu wstrzymania niesprawnych maszyn – w 2010 r. aż 8008, w 2011 r. 7557, w 2012 r. 7983, a w 2013 r. 9039. Przytoczone tylko wybiórczo dane jednoznacznie wskazują, że nie tylko nie występuje jakakolwiek poprawa, ale na odwrót: widać pogarszanie się sytuacji albo też wahania – niewielki spadek i ponowny wzrost w kolejnych latach, co oznacza w efekcie końcowym, że wciąż utrzymuje się ten sam wysoki poziom

nieprzestrzegania przepisów, łamania prawa i stwarzania zagrożeń dla życia i zdrowia pracowników w Polsce.

W sprawozdaniach rocznych Państwowej Inspekcji Pracy analizy przyczyn wypadków przy pracy należą do priorytetów i obejmują najobszerniejszą ich część. Uwzględnia się w nich wiele kryteriów służących do dalszych badań. Do najważniejszych należą następujące:

- według sektorów i gałęzi gospodarki – budownictwo, przemysł przetwórczy, przemysł chemiczny, transport,
- według wielkości przedsiębiorstwa – mikroprzedsiębiorstwo, małe, średnie, duże,
- według stażu pracy,
- według wieku pracowników,
- według rodzaju przyczyny wypadku,
- ze względu na skutki wypadki – śmiertelne, ciężkie.

Wskazane kryteria są stosowane od wielu lat w państwach europejskich, w statystykach Unii Europejskiej, jak i Międzynarodowej Organizacji Pracy.

Analiza wypadków przy pracy według kryteriów przyjętych w sprawozdaniach rocznych PIP, jak i w opracowaniach naukowych w tym temacie dla dłuższych przedziałów czasowych potwierdza, że wciąż utrzymują się w Polsce te same tendencje i nie dostrzega się zasadniczych zmian – ani jakiegokolwiek zmiany sytuacji na lepsze. Sprawozdania te potwierdzają w wielu zakresach te same problemy i taki sam rozmiar ilościowy wypadków ze względu na przyjęte kryteria. Z prowadzonych kontroli wynika, że niezmiennie najwięcej wypadków odnotowuje się w sektorze budownictwa i w przemyśle przetwórczym – po około 1/3 z wszystkich wypadków w każdym z nich (od 28 do 32% w poszczególnych latach). W obydwu tych sektorach jest także najwięcej wypadków śmiertelnych. Oznacza to, że nie dostrzega się wyraźnych i oczekiwanych efektów prowadzonych od kilkunastu lat programów i kampanii²⁷. Przy podziale ze względu na wielkość zakładu pracy najwięcej wypadków odnotowuje się w mikroprzedsiębiorstwach i kolejno w małych przedsiębiorstwach. W najmniejszych zakładach w latach 2010–2013 odnotowano około 1/3 wszystkich wypadków i prawie podobnie w małych zakładach. Należałoby zakładać, że właśnie w nich praca będzie zorganizowana najbezpieczniej, a tymczasem jest na odwrót. Procentowo o wiele mniej wypadków odnotowuje się w zakładach średnich i dużych. W ramach kryterium stażu pracy największy odsetek poszkodowanych w wypadkach występuje wśród osób ze stażem do 1 roku i w poszczególnych latach wynosił od 40 do 43%²⁸. W rozbiciu bardziej szczegółowym, wypadki do 7 dni – w ciągu pierwszego tygodnia roboczego w pierwszej pracy – stanowią 12–14%²⁹. W 2012 r. 25% wszystkich wypadków odnotowano w grupie pracowników najmłodszych wiekiem, to jest od 19 do 29 lat. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy przywołać można brak doświadczenia zawodowego, jak i niewłaściwe zachowania – ryzykanctwo. W protokołach powypadkowych zgodnie z przepisami należy jednoznacznie określić przyczynę

²⁷ Np. takich jak „Bezpieczeństwo pracy w budownictwie – upadki i poślizgnięcia”, „Bezpieczna praca na wysokości”.

²⁸ Na szczególne znaczenie tego problemu zwróciła uwagę w nowszym piśmiennictwie E. Balaśńska-Świtkowska, *Młodzi w wypadkach przy pracy – działania prewencyjne potrzebne natychmiast*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2006, nr 5.

²⁹ W 2010 r. 12%, w 2011 r. 14%, w 2012 r. 12% i w 2013 r. 13,6%.

wypadku³⁰. Sprawozdania potwierdzają, że od kilkunastu lat niewłaściwe zachowania pracowników powodują ponad połowę wszystkich wypadków, w tym lekceważenie zagrożenia, nieużywanie środków ochrony, nieznanostwo przepisów, samowolne zachowania (np. wchodzenie/wjeżdżanie na obszar niebezpieczny i wbrew zakazom), niewłaściwe posługiwanie się narzędziami i inne. Przyczyny organizacyjne, takie jak brak nadzoru nad pracami, tolerowanie odstępstw od zasad bezpiecznej pracy, niewłaściwe instrukcje dotyczące obsługi maszyn i urządzeń technicznych, niewłaściwe przeszkolenie pracownika, wciąż powodują co trzeci wypadek (około 30%), a czynniki techniczne, zwłaszcza zły stan urządzeń, tylko około 8% (a w poprzednich latach około 14%)³¹.

Na mocy art. 37a ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy kontrola może się zakończyć odebraniem od pracodawcy oświadczenia. Inspektorzy od 2011 r. korzystają z odstąpienia od wydania środków prawnych podczas kontroli przewidzianych ustawą. Dotyczy to pracodawców rozpoczynających działalność gospodarczą lub tych, u których nie stwierdzono bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia. Aż 74% wszystkich rekontroli potwierdza wykonanie zaleceń inspektorów, jednak w pozostałych 26% pomimo odebranego oświadczenia pracodawca nie skorygował żadnych działań, a nawet stwierdzano u niego nowe nieprawidłowości.

Analiza przyczyn odnotowanych wypadków, w oparciu o wnioski z niej wynikające, powinna służyć określaniu kierunków dalszych działań prewencyjnych, zwłaszcza w zakresie szkoleń pracodawców i pracowników³², a także kontroli wewnętrznej, która powinna być systematycznie i rzetelnie prowadzona przez pracodawców i społecznych inspektorów pracy. Oceny i refleksji wymaga także kwestia, czy kontrola zewnętrzna – państwowa, prowadzona przez Państwową Inspekcję Pracy i wspierana przez inne służby kontrolne, takie jak nadzór budowlany, dozór techniczny, inspekcja sanitarna, ochrona radiologiczna i szereg innych – jest w pełni skuteczna i efektywna i w czym tkwią jej słabości.

Należy podkreślić, że działania kontrolne PIP w wielkim stopniu przyczyniają się do urzeczywistniania podmiotowego prawa do bezpiecznej pracy, poprzez władcze decyzje kierowane do pracodawców. Tytułem przykładu wskazać można, że w 2010 r. inspektorzy pracy wyegzekwowali od pracodawców wykonanie oceny ryzyka zawodowego wobec 307,4 tys. pracowników, a w 2011 r. w odniesieniu do 324,6 tys. Nakazali przeprowadzenie pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy 59,5 tys. pracowników w 2010 r. i 53,8 tys. w 2011 r., przeprowadzenie badań lekarskich: 56,2 tys. pracowników w 2010 r. i 46,7 tys. w 2011 r. oraz przeprowadzenie szkoleń pracowników z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy dla 95,8 tys. osób

³⁰ Obecnie ich katalog obejmuje prawie 70 pozycji, ponad 2,5-krotnie więcej niż w okresie PRL. Pogrupowane są one następująco: techniczne (1), organizacyjne (3) i związane z niewłaściwymi zachowaniami – czynnik ludzki (3).

³¹ Wagę tych czynników podkreślał już G. Ichheiser, *Wypadki przy pracy ze stanowiska psychologii*, Warszawa 1935, a później X. Gliszczyńska, *Udział człowieka w powstawaniu wypadków przy pracy*, Warszawa 1967.

³² Od kilkunastu lat PIP prowadzi coraz więcej programów i kampanii, doskonali programy informacyjne i szkoleniowe dla pracodawców, społecznych inspektorów pracy i innych adresatów, obejmuje ich szkoleniami (po kilkuset rocznie). Tytułem przykładu przywołać można program edukacyjny „Kultura bezpieczeństwa” i program prewencyjny „Zdobądź dyplom PIP”.

w 2010 r. i 90,5 tys. w 2011 r. Dzięki kontrolom zlikwidowano w zakładach pracy bezpośrednie zagrożenia życia i zdrowia dla 80,2 tys. pracowników w 2010 r. i 63,7 tys. w 2011 r. Jest to więc jeden z bardziej optymistycznych wniosków wskazany w niniejszym opracowaniu.

Podsumowanie

Instrumenty prawne i standardy ochronne dotyczące bezpieczeństwa, ochrony zdrowia i życia w miejscu pracy zawarte w obowiązujących aktach prawnych międzynarodowych, unijnych i polskich są rozbudowane. W wielu zakresach i obszarach są one bardzo szczegółowe i z pewnością dobre, w pełni adekwatne do osiągnięć nauki i techniki. Od pierwszych, najwcześniejszych konwencji i rekomendacji MOP, i wcześniejszych dyrektyw europejskich, jak i polskich ustaw, regulacje prawne w nich zawarte przeszły ogromną ewolucję do początków XXI stulecia. Ale czy są one skutecznie stosowane w praktyce, to już odrębna i raczej wątpliwa kwestia. Służby kontrolne w naszym kraju są rozbudowane. Od 2007 r. na mocy nowej ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy i nowelizacji niektórych przepisów Kodeksu pracy dotyczących wykroczeń przeciw prawom pracowniczym wyraźnie zwiększono uprawnienia władcze inspektorów³³. Korzystają oni z całego wachlarza środków przewidzianych prawem, także takich jak wydanie decyzji nakazującej zaprzestanie działalności (średnio od 20 do ponad 30 rocznie), egzekucji administracyjnej – nałożenie grzywny w celu przymuszenia (np. w 2012 r. 618 przypadków, w 2013 r. 634), zawiadomienie prokuratury (w 2012 r. 987 spraw, w 2013 r. 776), nakazanie skierowania pracowników do innych prac (w 2011 r. 10195 osób, w 2012 r. 9224, w 2013 r. 9862), nałożenie mandatów (w 2010 r. 20615, w 2011 r. 18574, w 2012 r. 18906, w 2013 r. 18954), skierowanie sprawy do sądu (w 2010 r. 4165, w 2011 r. 3596, w 2012 r. 3843, w 2013 r. 3767).

Podjęte zostały liczne programy międzynarodowe³⁴, unijne i krajowe. W tym ostatnim zakresie Polska realizuje od 2007 r. Program Wieloletni „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, osadzony na Długoletniej Strategii Rozwoju Kraju – Polska 2030³⁵. Wśród celów wymienia się zwiększenie kultury bezpieczeństwa w środowisku pracy i obniżenie liczby wypadków oraz chorób zawodowych związanych

³³ Na mocy art. 281, 282 i 283 mogą nakładać na pracodawców jednorazowo grzywny od tysiąca aż do 30 tys. zł.

³⁴ Międzynarodowa Organizacja Pracy w 2003 r. przyjęła światową strategię ochrony zdrowia i życia w miejscu pracy. W tym samym roku ogłosiła, że 28 kwietnia będzie światowym dniem bezpieczeństwa i higieny. Obecnie prowadzi na całym świecie ponad 800 programów i kampanii na rzecz poprawy warunków w miejscu pracy, organizuje każdego roku wiele konferencji. Wymownie został nazwany jeden z programów realizowany od 2008 r.: „Bezpieczna praca – dobra dla pracodawcy, dobra dla pracownika”. MOP opracowała również międzynarodowe charakterystyki zagrożeń zdrowotnych przeznaczone dla wszystkich zajmujących się BHP w środowisku pracy (inspektorzy pracy i społeczni inspektorzy pracy, pracownicy BHP, lekarze i pielęgniarki służby medycyny pracy) dla 80 zawodów, z uwzględnieniem różnych stanowisk pracy, szczególnych rodzajów prac i rodzajów czynników (rakotwórcze, mechaniczne, termiczne, promieniowanie).

³⁵ Program został ustanowiony uchwałą Rady Ministrów z dnia 3 lipca 2007 r. – etap 1 na lata 2008–2010, kolejną uchwałą RM z 21 września 2010 r. – etap 2 na lata 2011–2013, uchwałą RM z 16 lipca 2013 r. – etap 3 na lata 2014–2016.

z praca człowieka. Wśród celów bardziej szczegółowych wskazuje się kształtowanie i promocję kultury bezpieczeństwa poprzez doskonalenie zarządzania bezpieczeństwem i rozwój nowoczesnego systemu edukacji od dzieciństwa do wieku emerytalnego, ukierunkowanego na zwiększenie skuteczności prewencji zagrożeń zdrowotnych w miejscu pracy. Od kilkunastu lat prowadzone są liczne kampanie informacyjne, takie jak: w 2012 r. „Prewencja wypadków i bezpieczne miejsce pracy”, w 2013 r. „Przez innowacje do bezpieczeństwa”, w 2014 r. „Stres w pracy”, w 2015 r. „Podziel się bezpieczeństwem. Promuj dobre praktyki BHP”.

Pomimo tych i innych, niewymienionych w tym miejscu działań skala łamania przepisów prawa pracy naruszających podmiotowe prawo pracownika do bezpiecznej pracy jest ogromna, a przyczyny takiego stanu rzeczy są niezrozumiałe i wymagają dalszego i głębszego wyjaśnienia.

Reasumując, można stwierdzić co następuje:

- 1) przepisy prawne określają wysokie standardy ochronne w zakresie bezpiecznych warunków pracy, nie przekładają się jednak w dostatecznym stopniu na poprawę bezpieczeństwa pracownika;
- 2) główne przyczyny takiego stanu rzeczy są natury organizacyjnej, ekonomicznej i socjologicznej;
- 3) wśród uwarunkowań organizacyjnych należy wskazać na słabość kontroli wewnętrznych w zakładach pracy, zarówno ze strony pracodawców, jak i Społecznej Inspekcji Pracy – w tym względzie kompletnie brak dowodów, jak działają one w Polsce;
- 4) słaby jest także poziom wiedzy i przekonania, jak wielka jest rola racjonalnych rozwiązań organizacyjnych i ich wpływ na efekty końcowe (np. finalną jakość produktu) oraz że jest to ściśle powiązane z bezpiecznymi warunkami pracy;
- 5) nowoczesne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy nie jest mocnym punktem zarządzania zakładem pracy w ogólności. Można sądzić, że mała procentowo liczba zakładów pracy może się poszczycić w tym zakresie osiągnięciami. Wyrazem tego jest m.in. brak zarządzania ryzykiem, a w konsekwencji lekceważenie przepisów nakładających obowiązek pomiarów czynników szkodliwych w środowisku pracy, brak zapewnienia należytych środków ochrony indywidualnej i zbiorowej i wiele innych elementów;
- 6) w Polsce brak jest należytego przekonania i zrozumienia wagi przepisów o bezpieczeństwie zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników – i jest to jedna z głównych przyczyn istniejącego stanu rzeczy³⁶;
- 7) sytuacja na rynku pracy, bezrobocie, trudności ze znalezieniem nowej pracy rodzą obawy pracowników przed represjonowaniem ze strony pracodawców w przypadku zgłaszania istniejących zagrożeń dla życia i zdrowia i w miejscu pracy³⁷;

³⁶ Z. Pawłowska, M. Pęciłto, G. Dudka, *Badanie wpływu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na wskaźniki wypadków przy pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2001, nr 1 zwracają uwagę, że monitorowanie środowiska pracy jest fundamentalnym elementem poprawy bezpieczeństwa pracy oraz bardzo ważnym elementem oceny ryzyka i kontroli. Dowiedli oni, że nowoczesne zarządzanie BHP wyraźnie wpływa na spadek liczby wypadków przy pracy. Najwięcej usprawnień wdrażają obecnie duże i średnie zakłady – i w nich notuje się najmniej wypadków.

³⁷ Wśród odnotowywanych skarg na łamanie przepisów prawa pracy – w 2011 r. 41,7 tys., w 2012 r. 44,3 tys. i w 2013 r. 44,1 tys. – dominują skargi byłych pracowników (jest ich prawie dwukrotnie wię-

- 8) pośród uwarunkowań ekonomicznych należy zwrócić uwagę na fakt, że jak się wydaje, pracodawcy preferują wydatki na marketing swoich produktów i wyraźnie zaniedbują nakłady na poprawę bezpieczeństwa pracy, pomimo iż mogą je wliczać do kosztów produkcji;
- 9) brak jest wypracowanej metodologii i metodyki, jak skutecznie (i na jakiej podstawie) oceniać efekty programów prewencyjnych, które pochłaniają niemałe środki finansowe.

Wskazane powyżej tylko niektóre negatywne zjawiska znajdują ostateczne uwarunkowanie w niskim poziomie kultury prawnej w Polsce i niezadowolającej społecznej akceptacji prawa jako takiego.

cej niż skarg osób zatrudnionych u pracodawcy). Zaskakująco niski jest odsetek skarg ze strony związków zawodowych (2–3% w skali roku), a co czwarta skarga jest anonimowa. Z reguły kontrole przeprowadzone w następstwie skargi potwierdzają jej zasadność.



Magdalena Prorok*

Podjmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych Część II: praktyczny wymiar procesu decyzyjnego

*Istotną cechą mądrego menedżera jest sceptycyzm
i znajomość granic własnej niewiedzy¹.*

Wprowadzenie

Organizacja tworzy przestrzeń, w której ludzie mają możliwość zweryfikować efekty swoich przemyśleń, intuicji i doświadczeń. Podjmowanie decyzji nie jest wyłącznie domeną osób na stanowiskach kierowniczych. Złożoność i zróżnicowanie grup interesariuszy, których dotyczą konsekwencje podejmowanych decyzji, wymagają wiedzy i doświadczenia nie tylko jednostki odpowiedzialnej za decyzję, ale wsparcia i uwzględnienia zdania zespołów bądź specjalistów z różnych dziedzin, a także wspomnianych grup interesariuszy.

W literaturze z zakresu zarządzania spotykamy inną optykę zarządzania kryzysowego; najczęściej dotyczy organizacji o charakterze komercyjnym i ich roli w sytuacji kryzysowej. Sytuacja kryzysowa w tym ujęciu rozumiana jest nieco szerzej niż w przypadku zarządzania kryzysowego w państwie z racji większej listy czynników mogących stanowić przyczynę kryzysu w organizacji komercyjnej, co wpływać może na jej pozycję, a nawet istnienie.

Kompetencje menedżerów przy podejmowaniu decyzji w sytuacjach kryzysowych przekładają się u współpracowników i samych menedżerów na przeświadczenie

* Magister, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

¹ C.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wrocław 2001, s. 293–294.

o potrzebie umiejętności radzenia sobie z takimi wyzwaniami. Traktowanie sytuacji kryzysowej w kategorii wyzwania sprawia, że stajemy się świadomi zagrożeń, ale uważamy je również za szansę. Wypracowanie odpowiedniego podejścia do sytuacji kryzysowych jest bowiem podstawą budowania zaufania.

Kompetencje wymagane w procesie podejmowania decyzji

Sytuacje kryzysowe są zaliczane do zdarzeń trudnych bądź zaskakujących, charakteryzuje je nieoczekiwany zwrot sytuacji bądź nieprzewidziana reakcja innych osób. Mogą one wymagać szeregu zmian, polegających na reorganizowaniu myślenia, zachowań albo poszukiwaniu nowych zasobów. W sytuacji kryzysowej menedżer rzadko bywa na nią właściwie przygotowany². Pomoc w kryzysie nazywana jest interwencją kryzysową i sprowadza się do reagowania w sposób elastyczny oraz szybki³.

Szeroki kontekst sytuacji kryzysowych (o czym było już wzmiankowane) sprawia, że reagowanie na tego typu sytuacje jest poważnym wyzwaniem. Zdarza się również postawa unikania bądź rezygnacji z dążeń, aby nie stać się uczestnikiem takiej sytuacji. Nawet osoby doskonale przygotowane do radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi muszą pokonać trudności wynikające z wychodzeniem z sytuacji kryzysowej.

Od decydenta w obliczu sytuacji kryzysowej wymaga się niezachwianej pewności działania i dokonywania takich wyborów, które będą optymalizowały bilans korzyści i strat.

Definicje pojęcia kompetencji wskazują na konieczny do wzięcia pod uwagę kontekst; są one bowiem charakterystyczne dla określonych sytuacji i powinny być analizowane w kontekście danej organizacji. Nie są z pewnością tylko i wyłącznie formalnym zaświadczeniem potwierdzającym kwalifikacje zawodowe, lecz przede wszystkim umiejętnością pozwalającą dostosować się do zmiennych warunków funkcjonowania danej organizacji, a tym samym zapewnić skuteczność i sprawność działań organizacyjnych. Można zatem rozumieć kompetencje jako⁴:

- zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądaných, wymiernych wyników,
- zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań.

Podejmowanie decyzji wymaga dysponowania zestawem kompetencji, według Grzegorza Rydlewskiego są to⁵:

- po pierwsze, konieczność ciągłego doskonalenia swoich kompetencji,
- po drugie, zdolność dostrzegania istniejących potrzeb i możliwości,
- po trzecie, twórcze rozwiązywanie problemów, z zachowaniem całościowego spojrzenia także na inne sprawy,
- po czwarte, odpowiedzialna postawa,

² W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Warszawa 2005, s. 70.

³ *Ibidem*.

⁴ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2013, s. 15.

⁵ G. Rydlewski, *O skutecznym działaniu w polityce*, Warszawa 2004, s. 153–157.

- po piąte, w chwili podejmowania decyzji będziesz sam. Chodzi o samotność wynikającą z jednostkowej odpowiedzialności za podejmowane decyzje,
- po szóste, panowanie nad występującym nieuchronnie stresem i napięciami,
- po siódme, wiara w możliwość powodzenia, również w sytuacjach trudnych, także wtedy, gdy na pozór nic nie uchroni przed porażką,
- po ósme, z każdej sytuacji można wybrać. Przywódcę interesuje wyjście najlepsze,
- po dziewiąte, podejmowane decyzje są wypadkową wielu preferencji.

Przywódcy coraz częściej starają się wiedzieć wszystko i te starania pozbawiają ich swobody⁶. To zdanie Malcolma Gladwella jest wynikiem chęci sprawowania kontroli i decydowania o wszystkim, co nie jest możliwe. Na niemożność takiego przywództwa wpływają ograniczenia fizyczne, psychiczne, logistyczne, komunikacyjne i wiele innych.

Ze względu na specyfikę sytuacji kryzysowych wymagane jest prezentowanie pewnego zestawu kompetencji, które sprawiają, że decydent będzie gotów podejmować optymalne decyzje. Jedną z kompetencji jest sprawność działania pod presją czasu, a umiejętność szybkiego podejmowania decyzji wydaje się nie do przecenienia. Kolejną wiąże się z wykorzystaniem wiedzy cichej, która powstaje w drodze zdobywania doświadczeń i wiąże się z prywatnym osądem i intuicją. Zastosowana w ten sposób intuicja jest prawie natychmiastowym procesem poznawczym, za pośrednictwem którego menedżerowie rozpoznają znane wzorce⁷, a to zwiększa skłonność do akceptowania ryzyka towarzyszącego podejmowanym decyzjom.

Następnym przywołanym już elementem jest intuicja, do której zwykle odwołują się decydenci, gdy ilościowe dane są niedostępne. Kierownicy wyższych szczebli muszą dokonywać analiz sytuacji, wykorzystując swoją intuicję zarówno na etapie oceny sytuacji, jak i na etapie generowania rozwiązań⁸. „Intuicja jest najczęściej wykorzystywana w sytuacjach deficytu informacyjnego. Podjęmowanie decyzji w takich okolicznościach w naturalny sposób implikuje ryzyko”⁹. W.H. Agor dodaje, że „istnieją pewne okoliczności i sytuacje, w których odwołanie się do intuicji stanowi najbardziej przydatną albo wręcz jedyną podstawę podejmowania decyzji (na przykład na najwyższym szczeblu zarządzania, podczas kryzysów, w przypadku nagłych zmian i tam, gdzie liczba faktów jest ograniczona)”¹⁰. „Jednocześnie podstawę działania w sytuacjach kryzysowych stanowi zaufanie i wiarygodność będące wartościami, które trzeba chronić”¹¹.

Badania przeprowadzone w 154 organizacjach potwierdziły w praktyce postawioną hipotezę, że kadra kierownicza tendencyjnie postrzega otoczenie zewnętrzne firmy jako główną płaszczyznę powstawania kryzysów. Tymczasem kryzysy mają charakter wielowymiarowy, objawiając się jednocześnie lub sekwencyjnie w większości

⁶ M. Gladwell, *Błysk. Potęga przeczucia*, tłum. A. Skucińska, Kraków 2007, s. 138.

⁷ *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Kraków 1998, s. 149; zob. też B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2006, s. 127.

⁸ *Ibidem*, s. 192–194.

⁹ *Ibidem*, s. 155.

¹⁰ *Ibidem*, s. 274.

¹¹ U. Podraza, *Kryzysowe public relations*, Warszawa 2009, s. 9.

funkcji organizacji i wymagają podejmowania kompleksowych działań¹². Konkluzja badań dotyczących kryzysu w organizacjach sprowadza się do trzech wniosków¹³:

- 1) brak umiejętności w zakresie zwalczania kryzysu, ponieważ kadry menedżerskie nie są przygotowane do podejmowania racjonalnych decyzji w warunkach kryzysu;
- 2) podejmowane działania mają charakter doraźny, nie mają strategicznego znaczenia dla przetrwania organizacji;
- 3) kryzys w polskich organizacjach ma charakter kryzysów tłących się i utrwalających negatywne skutki w dłuższym okresie.

Niska skuteczność podejmowanych działań interwencyjnych wynika nie tylko z samooceny dokonanej przez pytaných menedżerów. Eksperci sugerują, że wyższą efektywność przynoszą działania o charakterze strategicznym. Wśród najwyżżej ocenionych decyzji, z punktu widzenia ich skuteczności w walce z kryzysem, wymienia się: innowacje, restrukturyzację organizacyjną i finansową oraz pozyskanie partnera strategicznego¹⁴.

Praca osób podejmujących decyzje ma charakter coraz bardziej złożony i na jej wyniki składa się praca wielu podmiotów. Skuteczność natomiast opiera się na odpowiedzialności i dobrej woli osób mających pośredni i bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje. Możliwości radzenia sobie z niespotykanymi dotąd zagrożeniami i niebezpieczeństwami determinowane są wyznawanymi wartościami, u których podstaw leży zaufanie. Między zaufaniem a reputacją istnieje korelacja dodatnia, oznacza to że organizacje cieszące się dobrą reputacją obdarzane są również większym zaufaniem pracowników¹⁵ i interesariuszy nawiązujących interakcje na różnych płaszczyznach współpracy z organizacją.

Zaufanie wydaje się standardem organizacji, jednak nie tak łatwo je zdobyć. Zaufanie stanowi przejaw wiary w bieżące i przyszłe działania podejmowane przez podejmujących decyzje¹⁶. Oparte jest na pewnego rodzaju przewidywalności konsekwencji działań. Z problemem zaufania związane jest pojęcie kontraktu psychologicznego, oznacza ono, że istnieje niepisany zbiór oczekiwań zaistniałych w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji a poszczególnymi menedżerami i innymi osobami w tej organizacji¹⁷. Jego istnienie jest niezbędne do kształtowania harmonijnych relacji pomiędzy pracownikiem a firmą, wskazuje jednocześnie na wspólny zbiór celów i wartości. Anna Zarębska, pisząc o świadomych organizacjach, uważa, że przywództwo i wielopłaszczyznowy rozwój ludzi polegają głównie na tworzeniu relacji i świadomym budowaniu zaufania.

¹² A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003, s. 275, 276.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ *Ibidem*, s. 270–271.

¹⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Kraków 2009.

¹⁶ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii i zarządzania*, Kraków 2006, s. 22.

¹⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 278.

Determinanty procesu podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych

Dynamika zmian występujących w otoczeniu organizacji sprawia, że podejmowanie decyzji jest coraz trudniejsze. Ilość i różnorodność informacji zwiększa odpowiedzialność zarządzających za podjęte decyzji i wyniki działań. W tych złożonych warunkach do cech charakterystycznych zarządzania zalicza się: krótki czas na wypracowanie decyzji; asymetrię informacji o możliwościach własnych i konkurencji; wzrost odpowiedzialności zarządzających za skutki podjętych decyzji. Oznacza to, że wszelkie oddziaływania wewnętrzne i zewnętrzne wpływają na skuteczność podejmowanych decyzji.

Skuteczność rozumiana jest jako zdolność radzenia sobie z ciągłymi zmianami, zamiast dążenia do utrzymania stabilności, tworzenie relacji z partnerami zewnętrznymi zamiast koncentrowania się na samowystarczalności¹⁸. Przejawem sprawności jest skuteczność rozumiana jako zdolność osiągania celów¹⁹. Miarą skuteczności jest stopień osiągania celów lub zbliżania się do ich osiągnięcia²⁰. Celowość działań stanowi atrybut skuteczności. Pojęcie efektywności rozumie się jako osiąganie cennych rezultatów, niekoniecznie związanych z celem²¹. Działanie nieskuteczne może być efektywne, jeżeli wynik jest pozytywny. Zatem każde działanie skuteczne jest efektywne, efektywne natomiast nie musi być skuteczne²².

Siedem zasad sprawnego działania²³:

- 1) zasada działania zorganizowanego – wyniki mogą być różne w zależności od kolejności podejmowanych działań i wykorzystywanych metod, technik i narzędzi,
- 2) optimum między specjalizacją a urozmaicheniem pracy,
- 3) aktywizacja działania i minimalizacja interwencji,
- 4) kunkcja i antycypacja – podejmowanie działań we właściwym czasie; tam gdzie to korzystne szybkie reagowanie, tam gdzie sytuacja przymusowa i niekorzystna zwlekanie z podjęciem działania,
- 5) optimum w tworzeniu rezerw np. zasobów wiedzy,
- 6) koncentracja i wszechstronność,
- 7) scalanie działań.

Sprawne działanie przejawia się w znalezieniu rozwiązania najlepszego w danej sytuacji w oparciu o wymienione zasady, które mogą być zastosowane jako kryteria²⁴.

Osoby podejmujące decyzje i zainteresowane optymalizowaniem podejmowanych decyzji charakteryzuje²⁵:

- otwartość informacyjna,

¹⁸ A. Mazurkiewicz, *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, z. 20, red. M.G. Woźniak, *Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Rzeszów 2011, s. 47–48.

¹⁹ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Katowice 2003, s. 82.

²⁰ J. Zieleniewski, *Prakseologia a teoria organizacji*, „Prakseologia” 1974, nr 2, s. 20.

²¹ T. Pszczołowski, *Dylematy sprawnego działania*, Warszawa 1982, s. 159.

²² A. Mazurkiewicz, *op. cit.*, s. 49.

²³ *Ibidem*, s. 53–55.

²⁴ *Ibidem*, s. 54, 56.

²⁵ B. Mikula, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001, s. 31.

- efektywność komunikowania,
- efektywna interpretacja informacji,
- efektywna dystrybucja informacji i wiedzy,
- benchmarking,
- zespołowość,
- partycypacja w zarządzaniu.

Wszystkie wymienione cechy sprzyjają optymalizowaniu procesów związanych z informacją, wiedzą i komunikacją. Skuteczność podejmowanych decyzji M. Gladwell sprowadza do dwóch obszarów²⁶:

- po pierwsze, polega na godzeniu rozważań z instynktem;
- po drugie, w skutecznym podejmowaniu decyzji liczy się oszczędność – „obciążanie procesu decyzyjnego nadmiarem informacji [...] utrudnia dokonanie trafnego wyboru”²⁷.

Dlaczego podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję może okazać się korzystne w sytuacjach kryzysowych?

- po pierwsze, skrócenie czasu podejmowania decyzji poprzez wykorzystywanie intuicji do głębokiego obejrzenia analizy i poruszania się błyskawicznie, dochodząc do zadowalającego rozwiązania. Zastosowana w ten sposób intuicja jest prawie natychmiastowym procesem poznawczym, za pośrednictwem którego menedżerowie rozpoznają znane wzorce²⁸;
- po drugie, większa skłonność do akceptowania ryzyka towarzyszącego podejmowanym decyzjom. „Badania przeprowadzone przez Charlesa Forda wykazały, że w postawie wobec podejmowania decyzji być może najbardziej charakterystyczną cechą odróżniającą osoby kierujące się intuicją od innych jest skłonność tych pierwszych do podejmowania decyzji w dużym stopniu ryzykownych”²⁹.

Jerzy Penc podkreśla, że decydowanie jest procesem trudnym, wymagającym rzetelnej wiedzy, informacji, wyobraźni i intuicji, a także kultury myślenia³⁰. Wydaje się, że decyzje podejmowane są w sposób racjonalny, nic bardziej mylnego, większości decyzji towarzyszą emocje, uprzedzenia, unikanie i niechęć do podejmowania decyzji.

W zarządzaniu kryzysowym jeden pełny cykl decyzyjny przebiega w czterech podstawowych, łączących się i przenikających wzajemnie fazach decyzyjnych³¹:

- ustalenie położenia – proces ciągłego pozyskiwania, gromadzenia, porządkowania i przetwarzania informacji,
- planowanie – ocena sytuacji kryzysowej, podjęcie decyzji, opracowanie zamiaru, planu reagowania oraz dokumentów dyrektywnych dla podległych i podporządkowanych podmiotów (jednostek) wykonawczych,
- stawianie zadań – przekazanie zadań wynikających z przyjętego zamiaru działania, kontrola – sprawdzenie efektów.

²⁶ M. Gladwell, *op. cit.*, s. 135.

²⁷ *Ibidem*, s. 136.

²⁸ *Intuicja w organizacji...*, *op. cit.*, s. 127.

²⁹ *Ibidem*, s. 145.

³⁰ J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji*, Warszawa 2007, s. 177.

³¹ E. Nowak, *Współczesne poglądy na zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – aktualne wyzwania*, red. M. Włodarczyk, A. Mariański, Łódź 2009, s. 39–65.

Za szczególnie istotne elementy zarządzania kryzysowego uznaje się³²:

- komunikację, która warunkuje sprawność realizacji zadań. Istotna jest również komunikacja ze środowiskami, których dotyczy sytuacja kryzysowa, i odpowiednie przekazywanie informacji,
- przewodzenie, w tym umiejętność szybkiego podejmowania działań, delegowanie uprawnień, korzystanie z rad specjalistów,
- motywowanie, do zwiększonego wysiłku i do radzenia sobie ze złożonością, którą jest sytuacja kryzysowa,
- współdziałanie różnych jednostek na co dzień niewspółpracujących ze sobą,
- przeładowanie informacyjne³³ – wymaga umiejętności selekcjonowania informacji istotnych od tych, które zabierają czas i pochłaniają energię, ale nie stanowią wartości w podejmowaniu decyzji,
- czujność i umiejętność reagowania z wyprzedzeniem na pojawiające się wyzwania (przedsiębiorczy menedżerowie nie boją się zmian i postrzegają je jako coś normalnego i potrzebnego).

Należy niestrudzenie podkreślać często marginalizowaną problematykę, determinującą reagowanie w sytuacjach kryzysowych, w postaci kultury organizacyjnej: czy opiera się na współzawodnictwie, czy na współpracy; występowania bądź braku zaufania.

Budowanie zaufania jest procesem czasochłonnym i wymagającym szczególnego podejścia do współpracowników. Nie ulega wątpliwości, że sytuacja kryzysowa jest emocjonalnie trudna, każdy z nas inaczej reaguje w takich sytuacjach. Indywidualne reakcje, nietolerancja sytuacji kryzysowych może wpływać również na innych. Pewne reakcje, takie jak odczuwanie i przejawianie strachu może komplikować drogę dojścia do rozwiązania, a jednocześnie zaburzać poczucie bezpieczeństwa współpracowników.

Urszula Podraza, opisując w książce studia przypadków związane z sytuacjami kryzysowymi w optyce *public relations*, formułuje jednocześnie listę dobrych i złych praktyk, które zastosowały opisywane organizacje (rys. 1).

Umiejętność wyciągania wniosków z wyżej wymienionych praktyk może pozwolić uniknąć popełniania tych samych błędów oraz doskonalić umiejętności radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi.

Poważnym problemem, który dotyka współcześnie wielu obszarów działalności człowieka, jest krótkowzroczność przejawiająca się myśleniem krótkoterminowym, nieuwzględniającym długofalowych konsekwencji podejmowanych działań, wywołując w ten sposób negatywne rezultaty w dalszej przyszłości. Krótkoterminowość poprawy sytuacji wynika ze słabości przywództwa, jakie prezentują kierujący organizacjami³⁴.

Innym bolesnym doświadczeniem w skali światowej był partykularny interes, który przyczynił się do powstania kryzysu finansowego w 2008 roku. Bo przecież właśnie oszustwa pracowników Banku Lehman Brothers rozpoczęły wówczas „efekt domina”,

³² K. Sienkiewicz-Małyjurek, F.R. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Warszawa 2010, s. 59–66.

³³ E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Warszawa 2007, s. 35.

³⁴ M. Miętek-Bechta, *Menedżer gwiazda czy zwykły despota? – studium przypadku*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2013, s. 169.

doprowadzając do największego nowożytnego kryzysu finansowego. Współcześnie wielu ekspertów uznaje, że ten stan był wywołany nie złą polityką gospodarczą czy monetarną rządów, ale deficytem etyki w biznesie. A przy okazji okazało się, że okres prosperity rynkowej wcale działań etycznych nie gwarantuje. Tymczasem to nie kryzys doprowadził do działań nieetycznych, ale działania nieetyczne – do kryzysu³⁵.

Rysunek 1. Dobre i złe praktyki w sytuacjach kryzysowych

Dobre praktyki	• korzystanie z zewnętrznych konsultacji w zakresie zarządzania sytuacją kryzysową, • przyjęcie postawy współpracy między kierownictwem a zewnętrznymi konsultantami, • zaangażowanie kierownictwa w zarządzanie kryzysem, • udzielanie wsparcia i zadośćuczynienie pokrzywdzonym, • wykorzystanie doświadczeń kryzysowych, • postawa proaktywna, • antycypacja kryzysu – przygotowanie scenariuszy rozwoju wydarzeń i działań prewencyjnych, • działania informacyjne i edukacyjne, • strategia otwartości i przejrzystości, • szybkość reakcji, działania, dobra organizacja pracy, • wdrożenie programu naprawczego, • poddanie się procedurom kontrolnym, • działania pokryzysowe.
Złe praktyki	• lekceważenie pierwszych sygnałów kryzysu, • mała aktywność komunikacyjna, brak systematycznych działań budujących wizerunek firmy, • brak planów i procedur kryzysowych, • chaotyczne działania, • brak dialogu, blokada informacyjna „postawa obłożonej twierdzy”, • rozmyty przekaz, • postawa pasywna, • zrzucanie bądź rozmycie odpowiedzialności, • brak umiejętności perswazyjnych, • brak wiedzy, • niefrasobliwość, brak empatii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie U. Podraza, *op. cit.*, s. 36, 55, 56, 75, 105, 126, 148, 160, 179, 204, 238, 255.

W sytuacji kryzysowej, której często towarzyszy odczuwanie zagrożenia, bardzo łatwo ulec pokusie poszukiwania dróg na skróty, stanowiących próbę ukrycia winy, uniknięcia, przesunięcia odpowiedzialności, lękami przez podejmowaniem decyzji w sytuacjach, gdzie wybór jest ograniczony do mniejszego zła. To wszystko

³⁵ A.J. Blikle, *Czy etyka w biznesie się opłaca?*, http://www.moznainaczej.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=346:czy-etyka-w-biznesie-sie-oplaca&catid=83:gospodarka-i-spolnoczenstwo&Itemid=1130 [dostęp: 18.09.2014].

i znacznie więcej może być przyczyną nieetycznych zachowań. Etyczne zachowania to takie, które nie uwłaczają naturze ludzkiej a niegodziwe zachowanie uwłacza naturze ludzkiej.

Podsumowanie

Podjmowanie decyzji w obszarze zarządzania kryzysowego w kategoriach archetypu ma postać dynamiczną, której kształt z każdą sytuacją będzie ulegał zmianom, wzbogacany o nowe – dotychczas nieuwzględniane – elementy.

W warunkach wzmożonej i powszechnej burzliwości otoczenia, zarządzający organizacjami zobligowani są do zaangażowania wszystkich sił, by dostosowywać się (odpowiednio reagować) do zmian zachodzących w otoczeniu. Z punktu widzenia podejmowania decyzji we współczesnych warunkach występuje większa potrzeba prezentowania pewnych kompetencji, które korelują dodatnio z dynamiką współczesnego świata. Jedną z kluczowych kompetencji jest praca nad poprawą zdolności komunikacyjnych, które ich dysponentowi pozwalają bardziej efektywnie wpływać na otoczenie. Pojawianie się nowych wyzwań decyzyjnych – zarówno szans, jak i zagrożeń – wymaga szybkiego reagowania, kreatywności, dynamiki stosowanych rozwiązań, pracy nad sobą, otwartości na współpracę z innymi. Owym współczesnym uwarunkowaniom dobrze odpowiada styl przywództwa transformacyjnego.

Współczesne zarządzanie wymaga wyzbycia się taylorowskiego podejścia do zarządzania, które opiera się na środkach przymusu i wpływaniu na rezultaty za pomocą środków finansowych. Współczesne zarządzanie opiera się na miękkich motywatorach, kładąc nacisk na interakcje. Rola kierownika, lidera, menedżera w nowych warunkach sprowadza się w głównej mierze do sprawnie działającego systemu komunikacji i przekazu informacji, który poprzez zrozumienie podejmowanych działań wpływa na wzrost motywacji do ich realizacji, a dodatkowo inspiruje do doskonalenia podejmowanych przedsięwzięć.



Jarosław Szemliński*

Znaczenie białego wywiadu w zachowaniu płynności finansowej w polskich przedsiębiorstwach sektora MSP – zarys problemu

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie zależności i wskazanie przełożenia wyników działalności białego wywiadu na zachowanie płynności finansowej jako istotnego elementu działalności przedsiębiorstw sektora MSP w gospodarce rynkowej.

Takie ujęcie tematu wymaga przybliżenia pojęcia wywiadu gospodarczego. W zależności od kultury i historii danego państwa ma on różne znaczenie i pozycję. W polskich warunkach znaczenie wywiadu gospodarczego w priorytetach struktur przedsiębiorstw MSP jest niewielkie, zwłaszcza w porównaniu z liczącymi się gospodarkami świata. Przemiany gospodarcze wprowadzające wolny rynek oraz tworzące znaczący dla gospodarki sektor MSP spowodowały, że podjęcie w analizach naukowych tematu wywiadu gospodarczego stało się konieczne. Za prekursora budowania w polskiej świadomości roli i znaczenia wywiadu gospodarczego uznaje się Mirosława Kwiecińskiego, autora pierwszej w Polsce monografii pt.: *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*¹. Należy również wyjaśnić, że termin „biały wywiad”, o którym w artykule jest mowa, w obszarze wywiadu gospodarczego

* Absolwent Studiów Doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Prezes Zarządu TSR Sp. z o.o.

¹ M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa-Kraków 1999, [za:] M. Ciecierski, *Wywiad Gospodarczy w walce konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Warszawa 2007, s. 9.

jest kojarzony z pozyskiwaniem informacji o podmiotach gospodarczych na podstawie źródeł jawnych².

Podział wywiadu gospodarczego na: strategiczny, który służy pozyskaniu informacji potrzebnych przy budowaniu planów długoterminowych, oraz operacyjny, mający na celu pozyskanie danych potrzebnych, aby te plany zostały wdrożone do realizacji³, wskazuje na jego znaczenie w procesie decyzyjnym osób zarządzających przedsiębiorstwami sektora MSP i ma wpływ na szeroko rozumiany stan tego sektora gospodarki.

Na wywiad jako element informacji przetwarzanej na wiedzę w przedsiębiorstwie wskazuje Jerzy Konieczny, zwracając przy tym uwagę na dawniej przyjmowane założenia dotyczące wiedzy występującej jako źródło siły, czy też uznawanej za siłę. Zdaniem Koniecznego w obecnych czasach za siłę organizacji uważa się raczej właściwą dystrybucję wiedzy. Pozyskana i gromadzona wiedza staje się potencjałem nie tylko ze względu na jej zgromadzenie, ale przede wszystkim przez jej odpowiednie wykorzystanie. Bardzo istotne staje się odróżnienie wiedzy od informacji. Należy jednak zwrócić uwagę na wspomnianą wiedzę jako na informację przetworzoną, nadającą się do zastosowania w organizacji w sposób umożliwiający jej osiągnięcie wyznaczonych celów. W ten sposób informacja przekłada się na „mądrość” organizacji i staje się częścią składową jej „doświadczenia”⁴. Informacja „przeanalizowana jest wiedzą”, a informacja wywiadowcza to pewien zasób posiadanej wiedzy, zweryfikowany, powtórnie przeanalizowany, a następnie wykorzystany w procesie decyzji biznesowych⁵. Motyw finansowy jest jednym z obszarów zainteresowań wywiadu gospodarczego oraz powodem, dla którego przeprowadzany jest wywiad gospodarczy⁶. Wymienione motywy finansowe są w obszarze poruszanego w artykule problemu związane z bezpieczeństwem zachowania płynności finansowej.

Rola i znaczenie sektora MSP w gospodarce

Małe i średnie przedsiębiorstwa i ich rola w gospodarce rynkowej jest przedstawiana w wieloraki sposób i na wielu płaszczyznach.

Według nowoczesnej ekonomii instytucjonalnej wyodrębniającej trzy kategorie organizacji życia gospodarczego, pierwszą pozycję zajmuje przedsiębiorstwo (poza stałe to jednostki budżetowe, stowarzyszenia i fundacje), które to definiowane jest jako organizacja samofinansująca się, która powinna dodatkowo uzyskiwać nadwyżki w postaci zysków⁷. Przekonanie co do znaczącej roli małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce jest powszechne. Zazwyczaj przedsiębiorstwa te działają

² A. Wojciulik, *Rola „białego wywiadu” w działalności służb specjalnych na przestrzeni wieków*, [w:] *Biały wywiad. Otwarte źródła informacji – wokół teorii i praktyki*, red. W. Filipkowski, W. Mądrzejewski, Warszawa 2012, s. 53.

³ M. Jaworski, *Cykl wywiadu ekonomicznego*, [w:] *System Informacji Strategicznej*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Warszawa 2001, s. 174.

⁴ *Analiza informacji w służbach policyjnych i specjalnych*, red. J. Konieczny, Warszawa 2012, s. 2.

⁵ M. Ciecierski, *Wywiad biznesowy. Teoria i Praktyka*, Toruń 2009, s. 111.

⁶ K. Turaliński, *Wywiad gospodarczy i polityczny*, wyd. 2 rozszerzone, Warszawa 2015, s. 40.

⁷ L. Balcerowicz, *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie a rozwój gospodarki*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, S. Sudół, Toruń 1999, s. 13.

w niszach rynkowych, odpowiadając na występujący popyt⁸. Sektor MSP kształtuje strukturę gospodarczą, w znaczącym stopniu wpływa na tworzenie PKB, wartość dodaną, wielkość nakładów inwestycyjnych, ma wpływ na innowacyjność gospodarki, jej eksport, jest również istotnym elementem wpływającym na liczbę tworzonych w gospodarce miejsc pracy^{9 10}, które to mają zasadnicze znaczenie społeczne. Sektor MSP ma również wkład w tworzenie dostępności pracy jako istotnego czynnika decydującego o rozwoju gospodarczym, ulegającego wahaniom koniunkturalnym¹¹.

Wymienione realizowane przez MSP elementy wolnej gospodarki mają kluczowy wpływ na bezpieczeństwo ekonomiczne państwa. Stan ekonomiczny państwa, na który składają się poziom zamożności oraz postaw przedsiębiorczych obywateli, jak i konkurencyjności samej gospodarki narodowej z innymi gospodarkami świata oraz sprawności funkcjonowania w niej mechanizmów rynkowych, oceny poziomu stabilności systemu, poziomu atrakcyjności inwestycji mają wpływ na wielkość budżetu państwa i jego możliwości¹² (tabela 1).

Tabela 1. Istotne wskaźniki przedstawiające wielkość udziału sektora MSP w polskiej gospodarce

Podstawowe parametry	
Wielkość przedsiębiorstw aktywnych (średnia za lata 2004–2012)	
• sektora MSP (w tys.)	1736,2
• wielkość sektora MSP (w %) do ogółu przedsiębiorstw aktywnych	99,8%
Ogółem liczba pracujących w sektorze MSP w 2012 roku (%)	69,41%
Średnia pracujących w sektorze MSP w latach 2004–2012 (w %)	70,21%
Udział w tworzeniu PKB (średnia za lata 2004–2012)	
• sektor MSP	47,8%
• duże przedsiębiorstwa	23,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, PARP, Warszawa 2014, s. 127–144.

Nie sposób nie dostrzec pozycji sektora MSP w dzisiejszej gospodarce Polski i jego wpływu na transformację naszej gospodarki z centralnie planowanej na wolnorynkową. Nie da się również budować przyszłości i wizji polskiej gospodarki bez mocnego, stabilnego, bezpiecznie funkcjonującego sektora MSP, którego fundament stabilności powinien składać się z ciągłego rozwoju kapitału ludzkiego, wzrostu

⁸ T. Piecuch, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, [w:] *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Warszawa 2010, s. 15.

⁹ I. Lichniak, *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, red. I. Lichniak, Warszawa 2011, s. 11.

¹⁰ D.K. Zuzek, *Stan sektora MSP w Polsce – szanse i bariery rozwoju*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji*, red. T. Pałaszewska-Reindl, T. Szot-Gabryś, Kielce 2008, s. 9.

¹¹ C. Józefiak, *Warunki rozwoju gospodarczego*, [w:] *Ekonomia rozwoju*, red. R. Piasecki, Warszawa 2011, s. 61–63.

¹² A. Dziurny, *Zarys filozofii konstrukcji modelu kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego Polski*, [w:] *Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego*, red. K. Raczkowski, Warszawa 2014, s. 123–134.

innowacyjności, inwestycji, z zachowaniem bezpieczeństwa ekonomicznego tych działań w postaci ciągłego utrzymania płynności finansowej jako jednego z najważniejszych czynników ekonomicznych wpływających na rozwój oraz trwałość funkcjonowania procesów przedsiębiorstwa.

Płynność finansowa jako nieodłączny czynnik stabilności i bezpieczeństwa

Nadrzędne cele działalności przedsiębiorstw, takie jak: maksymalizacja jego wartości, zwrot stopy z zainwestowanego kapitału oraz maksymalizacja zysku ekonomicznego, należy uzupełnić o cele cząstkowe, dzięki którym możliwe jest wygenerowanie tych pierwszych. Płynność finansowa przedsiębiorstwa zajmuje w grupie celów cząstkowych szczególną pozycję i jej utrzymanie jest najważniejszym zadaniem, sprawiającym wiele problemów zarządzającym finansami przedsiębiorstwa¹³ (w sektorze MSP są to przeważnie właściciele), dla których narzędziem wspierającym proces decyzyjny jest wiedza pozyskana w wyniku działań białego wywiadu. Zainteresowani płynnością finansową są, oprócz właścicieli, również partnerzy biznesowi, obserwujący budowanie relacji przedsiębiorstwa z jego szeroko rozumianym otoczeniem zewnętrznym¹⁴. Pogarszająca się sytuacja jest sygnałem dla dostawców, którzy z uwagi na uwarunkowania związane z ryzykiem kredytowym wycofują się z przekazywania towaru na zasadzie kredytu kupieckiego, żądając przedpłat lub zapłaty gotówkowej. Ma to wpływ, wraz z utratą reputacji przedsiębiorstwa, na wielkość osiąganych zysków oraz zmniejszanie wartości rynkowej firmy¹⁵. Kreowanie dodatkowej wartości rynkowej przedsiębiorstwa – wskazane jako nadrzędny cel w zarządzaniu jego finansami – pozwala na pozyskanie kapitałów właścicielskich niezbędnych do dalszego finansowania działalności i rozwoju przedsiębiorstwa. W tym celu jest jednak konieczna także dobra współpraca z kredytodawcami i dostawcami oraz dbałość o zachowanie płynności finansowej¹⁶. Stała obserwacja otoczenia biznesowego daje możliwości wykorzystania pojawiających się szans oraz powstających okazji rynkowych w budowaniu dodatkowych zewnętrznych źródeł finansowania zaliczanych do czynników o charakterze subiektywnym¹⁷.

Wartość przedsiębiorstwa małego i średniego jest oceniana również z pozycji potencjalnego nabywcy. Dla nabywcy wartość przedsiębiorstwa najczęściej wynika z trzech podstawowych czynników, bierze on bowiem pod uwagę:

¹³ A. Rzeczycka, *Krótkoterminowe zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, G. Goławska-Witkowska, A. Rzeczycka, H. Zalewski, Bydgoszcz 2006, s. 114.

¹⁴ M. Grabowska, *Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw*, Warszawa 2012, s. 20.

¹⁵ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997, s. 7.

¹⁶ Z. Gołaś, A. Bieniasz, D. Czerwińska-Kayzer, *Czynniki kształtujące płynność finansową przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Finansowy Kwartalnik Internetowy „e-Finanse” 2010, Vol. 6, No. 3, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, s. 11, http://www.e-finance.com/artykuly_eng/149.pdf [dostęp: 4.05.2015].

¹⁷ S. Jędrasek, *Źródła finansowania rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Finansowanie działalności przedsiębiorstw ze źródeł bankowych*, red. A. Szyguła, Warszawa 2012, s. 47.

- generowane przez przedsiębiorstwo obecne i przyszłe przepływy pieniężne,
- ponoszony koszt kapitału, jakim finansuje się małe lub średnie przedsiębiorstwo,
- zmienność bieżących i przyszłych przepływów pieniężnych i prawdopodobieństwo wystąpienia zakłóceń w regularnej spłacie zobowiązań oraz wynikające stąd prawdopodobieństwo upadłości przedsiębiorstwa¹⁸.

Utrzymanie płynności finansowej w firmie, określone jako najważniejszy cel częstkowy, jest również działaniem na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa funkcjonowania i istnienia na rynku. To właśnie brak płynności finansowej jest najczęstszym powodem upadku czy też likwidacji firm. Utratę płynności finansowej wskazuje się jako wstęp do bankructwa, powoduje to bowiem ograniczenie możliwości kredytowych przedsiębiorstwa z powodu narastającego braku zaufania banków do niego, ograniczenia możliwości udzielania kredytów kontrahentom, co w efekcie zawęża obszar działania przedsiębiorstwa¹⁹.

Zatem krótkoterminowym celem przedsiębiorstwa jest utrzymanie płynności finansowej oraz elastyczne dostosowanie się do ciągle zmieniających warunków otoczenia w taki sposób, aby w dłuższym czasie zwiększyć kapitały własne i wartość przedsiębiorstwa oraz stworzyć trwałe podstawy jego rozwoju²⁰.

Płynność finansową najlepiej przedstawia definicja, według której jest to zdolność rozpatrywanej jednostki gospodarczej do dokonywania zakupów wszelkiego rodzaju towarów i usług wtedy, gdy są one potrzebne do zaspokojenia potrzeb produkcyjnych jednostki, jak też zdolność do regulowania wszelkiego rodzaju jej zobowiązań finansowych w pełnej wysokości i w obowiązujących terminach²¹. Płynność finansowa definiowana jako zdolność do bieżącego wywiązywania się przedsiębiorstwa ze zobowiązań jest także uznana jako najczulszy barometr jego sytuacji finansowej²².

Przedsiębiorstwo, tworząc mocny fundament swojej egzystencji, jest zmuszone ponosić ciągłe nakłady na rozwój, na który mają wpływ takie istotne determinanty jak: inwestycje, innowacje oraz rozwój kapitału ludzkiego. Finansowane są one głównie ze źródeł pochodzących z kapitałów własnych przedsiębiorstwa (tabela 2) i są zarówno uzależnione, jak i powiązane z płynnością finansową przedsiębiorstwa.

Zachwianie płynności finansowej, a przez to bezpieczeństwa ekonomicznego, staje się w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa elementem niepożądanym; utratę płynności finansowej i trudność w ściąganiu należności wymienia się bowiem jako główne przyczyny upadłości²³. Jest to również spowodowane tym, iż małe i młode firmy odpowiadają całym swoim majątkiem i znajdują się na końcu listy płac. Na podstawie przeprowadzonych badań „Kapitał społeczny i zaufanie w polskim biznesie 2015” i dokonanych wyliczeń, przedsiębiorcy tylko w 2014 r. w obawie przed

¹⁸ G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2005, s. 23.

¹⁹ M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s. 7.

²⁰ M. Grabowska, *op. cit.*, s. 13.

²¹ U. Wojciechowska, *Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki. Aspekty mikroekonomiczne i makroekonomiczne*, SGH, Warszawa 2001, s. 14.

²² T. Dudycz, *Uwarunkowania interpretacyjne wskaźników płynności*, [w:] *Zarządzanie finansami we współczesnych przedsiębiorstwach t. 1: Controlling i ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw*, red. M. Sierpińska, Warszawa 2009, s. 11.

²³ A. Kowalewska, T. Jagusztyn Krynicki, P. Zimmerman, J. Szut, *II szansa dla przedsiębiorców. Raport z badań*, PARP, Warszawa 2011, s. 72.

nieuczciwością klientów odstąpili od zawarcia transakcji na kwotę wahającą się pomiędzy 145 a 215 mld zł, a straty wynikające z braku działań zwiększających ich własną wiarygodność względem kontrahentów zostały wyliczone na kwotę 66,3 mld zł. W wariantcie najbardziej pesymistycznym polska gospodarka w 2014 r. straciła 281 mld zł w wyniku braku zaufania. Jest to również ogromna strata dla polskiego PKB wyliczana na równowartość 13%²⁴. W tych samych badaniach tylko 56,6% przedsiębiorców przyznało, iż ich kontrahenci uznają współpracę z ich przedsiębiorstwem za pozbawioną ryzyka, a 73% badanych stwierdza, że należy ciągle uważać, by nie zostać oszukanym²⁵. Ryzyko utraty należności z odroczonym terminem płatności występuje na każdym rynku (rysunek 1) i jest częścią funkcjonowania gospodarki rynkowej. Większość poniesionych przez przedsiębiorstwa strat finansowych wywołanych tym zjawiskiem jest spowodowana nieznaną lub brakiem wiedzy o sytuacji finansowej kontrahentów, zanim zostanie zawarty kontrakt²⁶. Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A., wskazując na spowolnienia na rynku polskim, zwraca uwagę w związku z zaistniałą sytuacją, na konieczność prowadzenia przez przedsiębiorców ścisłego monitoringu sytuacji finansowej swoich kontrahentów²⁷.

Tabela 2. Wielkości wnoszonych wkładów ze środków własnych przedsiębiorstw sektora MSP w podstawowe determinanty jego rozwoju

Sektor MŚP	Wielkość		
Finansowanie działalności MŚP wyłącznie ze środków własnych	78%		
Źródła finansowania inwestycji (2010 rok)			
• środki własne	87,2%		
• kredyt bankowy	19,6%		
• leasing	6,2%		
Źródła finansowania innowacji (2010 rok)			
• środki własne	90,5%		
• kredyt bankowe	12%		
• leasing	2,8%		
Źródła finansowania działań podnoszących kompetencje kadry (2013 rok)			
wg wielkości podmiotu	1–9	10–49	50 +
• środki tylko własne	72%	61%	51%
• środki własne i publiczne	9%	11%	15%
• środki własne i pracownika	6%	9%	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank PEKAO SA, *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2010*, Warszawa 2010, s. 41–57, A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, PARP, Warszawa 2014, s. 89.

²⁴ W. Kowalczyk, *Polscy przedsiębiorcy nie ufają kontrahentom*, „Puls Biznesu”, maj 2015, nr 18, s. 19.

²⁵ K. Hendżak, *Zaufanie kosztuje 281 miliardów złotych*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2015, s. 57.

²⁶ A. Żółtowska, *Instrumenty ubezpieczenia ryzyka w transakcjach eksportowych*, PARP, Warszawa 2010, s. 1–3. <http://www.parp.gov.pl/index/view/27159?q=instrumenty-ubezpieczenia-ryzyka-w-transakcjach-eksportowych> [01.05.2015].

²⁷ A. Żółtowska, A. Thiede, Z. Henning, *Ubezpieczenia należności. Fantazja czy konieczność ?*, PARP, Warszawa, <http://www.een.org.pl/index.php/dzialalnosc-gospodarcza---spis/page/4/articles/ubezpieczenia-naleznosci-fantazja-czy-koniecznosc-3652.html> [dostęp: 1.05.2015]

Na problem nieterminowego regulowania należności wskazuje Polski Związek Windykacji, podając, że w 2012 r. aż 70% faktur wystawionych przez polskie przedsiębiorstwa była regulowana z opóźnieniem. Uznano że polskie firmy mają problem ze spłacaniem zobowiązań²⁸. Natomiast Polski Związek Faktorów wskazuje, iż 3 na 4 wystawione faktury pod koniec roku 2014 były regulowane z opóźnieniem²⁹.

Przedstawione wyniki raportu „Global Economic Crime Survey 2014” pokazują skalę problemu przestępczości gospodarczej w Polsce. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad ¼ przedsiębiorców poniesione straty szacuje na kwotę pomiędzy 150 a 300 tys. zł. Najczęstsze wymieniane przestępstwa to kradzież majątku firmy (72%), nadużycia w obszarze zakupów (33%), korupcja oraz przekupstwo (21%), cyberprzestępczość (19%) i manipulacje księgowe (19%)³⁰.

Również Raport Prokuratora Generalnego – przedstawiony 16 listopada 2012 r., informujący o podejmowanych działaniach przez prokuraturę w latach 2007–2012 w zakresie przestępczości gospodarczej wskazuje na prowadzenie spraw dotyczących czynów zabronionych skierowanych przeciwko: wierzycielom (44 396), przedsiębiorcom (19 416), instytucjom i rynkom finansowym oraz emitentom papierów wartościowych (5355)³¹. Report to the Nation publikowany przez ACEF, podaje, że w roku 2008 łącznie straty z tytułu kosztów nadużyć wyniosły 7% zysków przedsiębiorstw³².

W mikroprzedsiębiorstwach brak środków pieniężnych jest nader często powiązany zarówno ze złą oceną sytuacji na rynku, jak i złym zarządzaniem, a walka przedsiębiorstw o utrzymanie płynności finansowej, co także wiąże się z ciągłością działania, jest w obecnym okresie procesem stałym³³. Dużym problemem małych firm i mikroprzedsiębiorstw jest również akceptacja opóźnień w regulowaniu należności przez kontrahentów. Jak wskazują badania, większość właścicieli MMP, wyrażając pisemną zgodę, akceptuje wydłużone terminy płatności, nawet powyżej 2–3 tygodni³⁴, co jak można przypuszczać wymuszone zostaje obawą przed utratą rynku czy kontrahenta.

²⁸ M. Pawłowska, *Im wcześniej zaczniesz, tym więcej odzyskasz*, NEWSLETTER PZW nr 3, s. 7. <http://www.polskizwiazekwindykacji.pl/upload/files/newsletter/Newsletter%20Polskiego%20Zwiazku%20Windykacji%20nr%203.pdf> [dostęp: 1.05.2015].

²⁹ P. Kołtun, *Uchroń się przed nieuczciwym kontrahentem*, <http://nf.pl/manager/uchron-sie-przed-nieuczciwym-kontrahentem>, Expander Advisors Sp. z o.o. [dostęp: 1.05.2015].

³⁰ PwC, *Dynamika wzrostu przestępczości gospodarczej w Polsce*, <http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/2014/2014-03-12-dynamiczny-wzrost-przestepczosci-gospodarczej-w-polsce.jhtml> [dostęp: 1.05.2015]. Badanie przestępczości gospodarczej „Global Economic Crime Survey 2014” przeprowadzono między sierpniem a październikiem 2013 r. Na kwestionariusz internetowy odpowiedziało 5128 respondentów z 99 krajów na świecie, w tym także 94 respondentów z Polski. Połowę respondentów stanowiła kadra zarządzająca w spółkach.

³¹ Raport Prokuratora Generalnego – przestępczość gospodarcza, <http://www.pg.gov.pl/aktualnosci-prokuratury-generalnej/przestepczosc-gospodarcza-raport-prokuratora-generalnego-2-578,subakcja,print.html> [dostęp: 5.05.2015].

³² M. Matej, *Przeciwdziałanie nadużyciom jako sposób na zwiększenie zysków przedsiębiorstwa*, [w:] *Bezpieczeństwo informacji i biznesu*, red. M. Kwieciński, Kraków 2010, s. 95.

³³ E. Klamut, *Wiarygodność kontrahentów w kontekście płynności finansowej*, [w:] *Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego*, red. K. Raczkowski, Warszawa 2014, s. 721.

³⁴ *Ibidem*, s. 728.

Na niewypłacalność jako jeden z najważniejszych problemów wskazują spółki świadczące usługi transportowe i spedycyjne. Zwracają one uwagę na wielkość transakcji i kontrahentów, co skutkuje utrudnieniem w szybkim sprawdzeniu kontrahenta przed podjęciem decyzji związanej z przyjęciem zlecenia. Problem ten szczególnie dotyczy małych i średnich przedsiębiorców³⁵. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że ponad połowa przedsiębiorstw otrzymuje zapłatę za towar oraz wykonane usługi znacząco po terminie. Szefowie przedsiębiorstw najczęściej radzą sobie wstrzymując płatności innym podmiotom (co trzecia firma), ograniczając inwestycje (31% pytanym respondentów) oraz zmniejszając zatrudnienie i wynagrodzenia (11% przedsiębiorstw, a w przypadku zatorów stanowiących poważną barierę co czwarta firma).³⁶

Magdalena Grabowska, analizując problem zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwie, zwraca uwagę na brak doświadczenia w ocenie wiarygodności finansowej kontrahentów oraz brak odpowiednich zabezpieczeń prowadzonych transakcji³⁷.

Biały wywiad jako narzędzie bezpieczeństwa finansowego, służące zachowaniu płynności finansowej firmy

Znane są sposoby ograniczające ryzyko nieterminowego spływu należności i ewentualnych nadużyć. W celu przeprowadzenia własnych analiz w tym zakresie, możemy skorzystać z informacji powszechnie dostępnych, a zawartych w takich rejestrach państwowych jak np.: KRS, CEIDG, Powszechny Elektroniczny System Ewidencji Ludności, z Rejestrów w Sądach posiadających Wydział Gospodarczy ds. Upadłościowych i Naprawczych, z Sądowego rejestru dłużników niewypłacalnych, lub uzyskać informacje z rejestru zastawów czy ksiąg wieczystych. Ponadto możemy pozyskać interesujące nas informacje w Internecie, prasie, radiu, telewizji, z różnego rodzaju form promocji, jak i opinii pracowników firmy.

Innymi źródłami informacji, z których mogą skorzystać przedsiębiorcy, są: izby handlowe, biura informacji gospodarczej, giełdy wiarygodności i wywiadownie gospodarcze oraz prywatni detektywi. Wszystkie źródła, z których możliwe jest pozyskanie informacji pozwalających przedsiębiorstwu zapewnić bezpieczeństwo, są źródłami, z których należy korzystać. Duża ilość różnorodnych informacji zawartych w tych źródłach wymaga często głębokiej analizy. Zebrane dane są tylko informacjami, z których należy pozyskać wiedzę. Kolejnym etapem jest przeanalizowanie i przetworzenie posiadanej wiedzy tak, aby można ją było wykorzystać do procesu zarządzania przedsiębiorstwem. W mikroprzedsiębiorstwach, w których struktury

³⁵ Portal Gospodarczy wnp.pl., *Narasta problem niewypłacalności kontrahentów w branży TSL*, http://logistyka.wnp.pl/narasta-problem-niewypłacalności-kontrahentów-w-branży-tsl,146293_1_0_0.html [dostęp: 5.05.2015].

³⁶ Onet biznes. *Firmy obawiają się nieuczciwych kontrahentów i tną zatrudnienie*, <http://biznes.onet.pl/praca/firmy-obawiaja-sie-nieuczciwych-kontrahentow-i-tna-zatrudnienie/jrqzw> [dostęp: 5.05.2015].

³⁷ M. Grabowska, *op. cit.*, s. 7.

oraz proces funkcjonowania są bardziej proste, a decyzje podejmowane bardziej intuicyjnie, rozsądek i obawy, ich właściciele sprawiają, że już sama informacja, iż dany kontrahent ma problemy finansowe, może spowodować natychmiastowe przejście z nim tylko na rozliczenie gotówkowe.

W przypadku wywiadowni gospodarczych otrzymane raporty zawierają analizę i ocenę danych, przygotowaną z uwzględnieniem potrzeb zamawiającego. Wywiadownie oferują nam informacje (windykacyjne) dotyczące majątku dłużnika oraz możliwości odzyskania od niego należności, jak i informacje (środowiskowe) ogólne, dotyczące np. jego wiarygodności, terminowości itp.³⁸. Struktura raportu handlowego składa się z danych podstawowych, rejestrowych, oceny zdolności kredytowych, struktury własności, informacji finansowych oraz informacji dodatkowych, a raporty wywiadowni wykorzystywane są do weryfikacji wiarygodności partnerów handlowych oraz kontroli ryzyka transakcji, analizy rynku konkurencji, a także wspierania strategicznych decyzji, jak i identyfikacji i pozyskiwania nowych klientów i działań marketingowo-sprzedażowych³⁹. Takie analizy pod zamówienie przygotowują także biura detektywistyczne, które posługując się dopuszczonymi prawem metodami, mogą jeszcze bardziej szczegółowo zbadać kontrahenta.

Należy również zwrócić uwagę na nagły, niespodziewany brak spływu należności, na które oczekiwał podmiot gospodarczy od swojego kontrahenta, płacącego do tej pory systematycznie i terminowo.

Często przedsiębiorstwa wydają się zaskoczone nagłą wiadomością o problemach finansowych kontrahenta, co świadczy o braku ich świadomości o konieczności stałego monitoringu kontrahentów. Wewnętrzny system pozyskiwania i gromadzenia informacji w przedsiębiorstwie polega na zbieraniu informacji za pomocą miękkich metod oraz obserwacji. Źródłem tych informacji są dobre kontakty i znajomości z pracownikami kontrahentów, co umożliwia uzyskanie wielu informacji o bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i planach na przyszłość, jak również o sprawach przeszłych. Bardzo dobrym źródłem są też zwolnieni pracownicy czy pozyskiwanie wszelkich informacji od znajomych, którzy w swoich środowiskach mogą być dobrze zorientowani. Opinie i spostrzeżenia pracowników są bardzo cenne i możemy uzyskać bardzo istotne informacje, takie jak np. że pracodawca nagle wypłaca wynagrodzenie w ratach, że zaciąga kredyty, ale nie inwestuje, że inni kontrahenci narzekają i nie chcą dostarczać towaru, że nagle zaczęło brakować w firmie pieniędzy na bieżące remonty, środki czyłości itp.

Równie ważne są informacje dotyczące odbiorców towarów i usług naszego kontrahenta, gdyż jak pokazują badania ankietowe przeprowadzone w 266 przedsiębiorstwach, które mają lub miały dłużników, aż 63% wskazuje, iż przyczyną niepłacenia w terminie ich kontrahentów są problemy finansowe, a 18% wskazuje na ich nieuczciwość⁴⁰. Jak wskazuje Creditreform, najczęstszym powodem opóźnień w płatnościach

³⁸ Akademia PARP, *Skąd wzięły się wywiadownie gospodarcze*, <https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/104/skad-wziely-sie-wywiadownie-gospodarcze> [dostęp: 5.05.2015].

³⁹ Pomorskie Forum Przedsiębiorczości, <https://forum.arp.gda.pl/plik,3457,bezpieczny-obrot-gospodarczy-pdf.pdf> [dostęp: 5.05.2015].

⁴⁰ Newsweek Polska, *Firmy nie płacą, bo nie mają pieniędzy*, <http://biznes.newsweek.pl/firmy-nie-placa-bo-nie-maja-pieniedzy,107020,1,1.html> [dostęp: 5.05.2015].

firm są problemy finansowe klientów (80% spraw). Powstają one często w wyniku zatoru płatniczego i wypadku losowego⁴¹.

Działania mające na celu pozyskanie opinii i informacji w wymienionych powyżej źródłach w dużym stopniu pozwalają ustalić, z jakim kontrahentem mamy do czynienia, i odpowiednio wcześniej dostrzec jego problemy, a następnie obserwować, czy one narastają, co daje nam sygnał do podjęcia działań mających nam zagwarantować bezpieczeństwo. Jeśli przedsiębiorca radzi sobie z przejściowymi problemami, daje to nam również sygnał o jego dobrym, skutecznym i efektywnym zarządzaniu.

Z raportu „Global Economic Crime Survey 2014” wynika, że 42% nadużyć zostało wykrytych przez polskich przedsiębiorców poza kontrolą zarządu, a w tym przez przypadek – prawie ¼. Wskazuje się na niedocenienie w Polsce narzędzia anonimowego informatora, dzięki któremu wykrywa się na świecie 23% nadużyć, a w Polsce tylko 6%⁴².

Dzięki wykorzystaniu dostępnych narzędzi pozyskiwania jawnych informacji w roku 2010 system bankowy udaremnił 7500 prób wyłudzeń kredytów na łączną kwotę 458 milionów złotych. Niestety skala wyłudzeń na przestrzeni ostatnich lat rośnie⁴³.

Podsumowanie

Sektor MSP w polskiej gospodarce wolnorynkowej ma znaczący udział i wpływ zarówno na poziom życia obywateli, jak i bezpieczeństwo państwa. Rozwój tego sektora oraz jego siłę współtworzy jeden z najważniejszych czynników ekonomicznych, jakim jest płynność finansowa. Prowadzenie wywiadu gospodarczego przez przedsiębiorstwo, z ukierunkowaniem na wywiad ekonomiczny, dostarcza firmie wiedzę, możliwości rozwoju oraz zachowania bezpieczeństwa i płynności finansowej. Zjawisko nieterminowych płatności przez kontrahentów czy niewypłacalności jest częstym mankamentem wolnego rynku. Dodatkowo skala nadużyć, jakich dopuszczają się pracownicy i firmy konkurencyjne, powoduje zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego bezpieczeństwa i płynności finansowej. Stałe monitorowanie sytuacji finansowej kontrahentów jest podstawą prowadzenia biznesu i fundamentem jego bezpieczeństwa. Wywiad ekonomiczny pełni obowiązki przysłowio-owego „strażnika”, chroniąc przed niebezpieczeństwem utraty płynności finansowej płynącym z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa.

⁴¹ Creditreform, *Dlaczego klient nie płaci?*, <http://www.creditreform.pl/informacje/225/dlaczego-klient-nie-paci%3F> [dostęp: 5.05.2015].

⁴² Pwc, *op. cit.*

⁴³ M. Wysocki, *Wykorzystanie otwartych źródeł informacji przez instytucje finansowe*, [w:] *Biały Wywiad. Otwarte źródła informacji...*, s. 73–74.

Z kart historii

From the History

Страницы истории



Bogumił Stęplewski*

Tadeusz Kościuszko – dowódca czy inżynier?

Wprowadzenie

W nowożytnej historii Polski Tadeusz Kościuszko stał się symbolem polskiego czynu niepodległościowego. W świadomości naszego narodu utrwalił się na zawsze jako pierwszy w dziejach przywódca ogólnonarodowego powstania, który poderwał Polaków do czynu zbrojnego, uważając, że w ówczesnych warunkach walka zbrojna jest jedyną drogą do odbudowy państwa i przekreślenia hańby zaborów¹. Wokół życia i czynów Kościuszki narosły legendy, wymagające od uczonych zajmujących się tą tematyką oddzielenia prawdy od mitów, które przeniknęły do wielu źródeł i materiałów historycznych.

Tadeusz Kościuszko pochodził ze średnio zamożnej szlachty – przodkowie jego, szlachta białoruska, od pokoleń zamieszkiwali na Litwie. Urodził się 4 lutego 1746 r. w Mereczowszczyźnie na Polesiu jako czwarte dziecko miecznika brzeskiego Ludwika Tadeusza, pułkownika regimentu buławy polnej litewskiej, i Tekli z Ratomskich. Ród Kościuszków wywodził się od dworzanina króla Zygmunta I, Konstantego, zwanego zdrobniale „Kostiuszko”, który to za nieznane bliżej nam zasługi otrzymał w 1509 r. na własność majątek Siechnowicze, który stał się gniazdem rodowym Kościuszków².

Pierwsze lata dziecięce spędził Tadeusz Kościuszko w miejscu urodzenia – we dworze w Mereczowszczyźnie. Mając 9 lat – w roku 1755, posłany został wraz z bratem Józefem do szkoły pijarów w Lubieszowie, gdzie pobierał nauki przez pięć lat. Co Tadeusz porabiał od wakacji 1760 r. do grudnia 1765 roku? Nie sposób na to pytanie wiarygodnie odpowiedzieć ze względu na brak źródeł.

* Doktor, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

¹ Zob. B. Szyndler, *Tadeusz Kościuszko 1746–1817*, Warszawa 1991, s. 12–13.

² Zob. T. Korzon, *Kościuszko, biografia z dokumentów wysnuta*, Kraków–Warszawa 1894.

Początki kariery

W 1765 roku król Stanisław August Poniatowski założył Szkołę Rycerską, która miała przygotowywać młodzież szlachecką do służby w armii. Tadeusz Kościuszko zapragnął się w niej kształcić, a ponieważ szkoła miała charakter elitarny, dla swych planów edukacyjnych wystarał się o protekcję ks. Adama Kazimierza Czartoryskiego³.

W Korpusie Kadetów szybko dał się poznać jako zdolny i wytrwały uczeń. Studiował tam oprócz przedmiotów wojskowych historię Polski i historię powszechną, filozofię, łacinę, język polski, francuski i niemiecki oraz prawo, ekonomię, arytmetykę, geometrię i miernictwo. 31 maja 1766 roku Kościuszko zdawał tygodniowy egzamin z matematyki praktycznej i fortyfikacji u metra Fryderyka Kaufmanna, wyróżnił się wówczas jakością odręcznych rysunków⁴.

Patent oficerski (na rangę chorążego) Tadeusz Kościuszko otrzymał 20 grudnia 1766 r. i został zaliczony w poczet kadry oficerskiej Korpusu Kadetów w charakterze instruktora podbrygadiera. Dalszą naukę pobierał już jako słuchacz w Szkole Inżynierijnej Korpusu Kadetów. Ponadto uczęszczał na zajęcia z taktyki, prowadzone przez ppłk. Leopolda Antoniego Oelsnitza, który starał się u swoich uczniów wyrobić samodzielność i zdolność podejmowania decyzji na poziomie armii, na przykład w zakresie jej zaopatrywania⁵.

W 1768 r. otrzymał awans na kapitana i w tym samym roku z inicjatywy ks. Adama Czartoryskiego, Kościuszko wraz z Józefem Orłowskim dzięki częściowemu stypendium od króla wyjechali na prywatne studia do Francji⁶. Pobyt we Francji pozwolił obu młodym oficerom na pogłębienie wiedzy z zakresu inżynierii wojskowej. Ponadto Tadeusz Kościuszko, aby doskonalić się w malowaniu i rysowaniu, uczęszczał także do Akademii Malarstwa i Rzeźby w Paryżu⁷.

Latem 1774 r., dwa lata po I rozbiorze Polski dokonany przez Rosję, Austrię i Prusy, wrócił do kraju. Nie znalazł jednak zatrudnienia w wojsku Rzeczypospolitej, ówczesnie zredukowanym do etatu 10 tys. żołnierzy. W rodzinnym majątku gospodarzył brat, a plany małżeńskie spaliły na panewce, gdyż Tadeusz nie posiadał majątku. Bezsukcesie też zalecał się do Ludwiki (którą wcześniej nauczał), córki hetmana polnego litewskiego Józefa Sosnowskiego. Wobec odmowy rodziców Ludwiki, podjął nieudaną próbę jej porwania. Uprowadzony o tym na czas hetman usunął córkę z Sosnowicy i niebawem wydał ją za Józefa Lubomirskiego⁸.

Po nieudanych próbach znalezienia zatrudnienia w wojsku oraz na służbie magnackiej (min. u Stanisława Potockiego w Dukli)⁹ jesienią 1775 r. wyjechał do Drezna. Nosił się z zamiarem wstąpienia do służby na dworze saskim lub do armii elektora.

³ B. Szyndler, *op. cit.*, s. 33.

⁴ *Ibidem*, s. 38.

⁵ J. Dihm, *Kościuszko nieznanym*, Wrocław 1969, s. 25–26.

⁶ Pobyt we Francji miał charakter prywatnych studiów u metra z zakresu: matematyki, architektury militarnej, artylerii, taktyki, architektury cywilnej, itp. Zob. J. Dihm, *op. cit.*, s. 32–33.

⁷ Nauka malarstwa i rysunku podczas pobytu we Francji była jedną z przyczyn kwestionowania wojskowego celu pobytu Kościuszki we Francji, Zob. A.M. Skałkowski, *Kościuszko w świetle nowych badań*, Poznań 1924, s. 15.

⁸ S. Herbst, *Kościuszko Andrzej Tadeusz Bonawentura (1746–1817)*, [w:] *Polski słownik biograficzny*, t. XIV, Wrocław–Warszawa–Kraków 1968–1969, s. 430.

⁹ Zob. J. Michalak, *Dukla i okolice*, Krosno 1996, s. 11.

Ubieganie się o wstąpienie do służby w Dreźnie nie powiodło się, dlatego udał się w dalszą podróż do Paryża. Tam dowiedział się o wojnie w Ameryce, gdzie zbuntowane kolonie podjęły walkę z Wielką Brytanią o niepodległość.

W tym czasie w Paryżu było już głośno o pierwszych sukcesach wojsk powstańczych Amerykanów wspieranych przez Francuzów. Kościuszko w Paryżu zatrzymał się na krótko, przypuszczalnie zgłosił się do znanego pisarza, Pierre Augustina de Beaumarchais.

Jako oficer liniowy

Prawdopodobnie już w czerwcu 1776 r. wyruszył w daleką podróż do Ameryki – gdzie przybył 24 września. Kierował się nie tylko koniecznością wynikającą z sytuacji życiowej, ale i przekonaniem, że jako doskonale wyszkolony i wykształcony oficer – inżynier musi walczyć po stronie tych idei, za którymi sam się opowiadał jako wróg despotyzmu i tyranii.

Pragnął przy tym zdobyć potrzebne doświadczenia wojenne, które mogłyby się okazać przydatne dla ojczyzny¹⁰.

Biografowie są na ogół zgodni co do tego, że ośmioletni pobyt Kościuszki w Ameryce miał duże znaczenie w jego dojrzewaniu politycznym i wpłynął na późniejszą karierę. Według F. Konecznego – Kościuszko w służbie amerykańskiej wyrósł na samodzielnego wodza w zakresie rodzajów broni, takich jak inżynieria, artyleria, piechota, kwatermistrzostwo, a przede wszystkim na fortyfikatora, żywiącego nadmierną wiarę w moc obrony umocnień polowych¹¹.

Podobnego zdania jest S. Herbst który uważa, że Kościuszko wyniósł z amerykańskiej wojny wielką wiarę w fortyfikację i artylerię, która umożliwiła mu prowadzenie wojny ze słabo wyćwiczonym żołnierzem, jakim była powstańcza armia kolonistów amerykańskich¹².

Po przybyciu do Filadelfii, Kościuszko opracował plan ufortyfikowania Billingsport dla zabezpieczenia rezydencji Kongresu przed flotą angielską przez zagrozenie rzeki Delaware m.in. licznymi przeszkodami (tzw. kozły hiszpańskie). Zimą 1776 r. pracował przy obwarowaniu Filadelfii, a następnie już w randze pułkownika uzyskał przydział do armii generała Horatio Gatesa i został wysłany na północ (nad granicę kanadyjską). Dzięki zamknięciu przez Kościuszkę fortyfikacjami polowymi drogi wzdłuż rzeki Hudson doszło do kapitulacji angielskiej armii pod Saratogą, a część zasług za to zwycięstwa przyznano Kościuszcze¹³.

Kolejne dwa lata (1778–1780) pracował Kościuszko przy obwarowaniach West Point, które to dzieło inżynierskie spotkało się z uznaniem, a kiedy w końcu marca 1780 r., szef korpusu inżynierów armii powstańczej dostał się do niewoli angielskiej, został jego następcą¹⁴.

¹⁰ Z. Sulek, *Polacy w wojnie o niepodległość Stanów Zjednoczonych 1775–1783*, Warszawa 1976, s. 15.

¹¹ F. Koneczny, *Tadeusz Kościuszko. Życie, czyny, duch*, Poznań 1922, s. 139.

¹² S. Herbst, *Kościuszko...*, *op. cit.*, s. 430–440.

¹³ Z. Sulek, *Polacy...*, *op. cit.*, s. 32–34.

¹⁴ B. Szyndler, *op. cit.*, s. 84–85.

Latem 1780 r. na jego prośbę przydzielony został do armii generała Nathanaela Greene'a, prowadzącego działania w Południowej Karolinie. Ocalił dwukrotnie armię generała, organizując dla niej przeprawy przez rzeki Yadkin i Dan. Kościuszko odznaczył się tam również niemałym talentem, prowadząc przez przeszło miesiąc prace oblężnicze skierowane przeciwko bronionemu zaciekle przez Anglików fortowi Ninety Six. Organizował też roboty inżynieryjne przy blokadzie Charleston.

Historycy (M. Haiman, E. Kozłowski, Z. Sułek) podkreślają, że to właśnie tam Kościuszko stoczył na ziemi amerykańskiej swoją ostatnią większą potyczkę, atakując Anglików na James Island 15 listopada 1782 r.¹⁵

Dużą satysfakcję dało Kościuszcze przyjęcie go w poczet członków elitarnego Towarzystwa Cyncynatów, a także awans do rangi generała brygadiera i wyrazy uznania od Kongresu dla jego zasług¹⁶.

Po powrocie do kraju 12 sierpnia 1784 r. bezskutecznie starał się o przyjęcie do armii polskiej, ponieważ był protegowanym ks. Adama Czartoryskiego, pozostającego w konflikcie z królem Stanisławem Poniatowskim oraz z powodu pewnej podejrzliwości w stosunku do niego z uwagi na walkę po stronie kolonistów amerykańskich, kwestionujących władzę króla Wielkiej Brytanii. Osiadł więc Kościuszko na kilka lat w swoim majątku Siechnowice.

Po uchwaleniu 20 X 1788 r. przez Sejm Czteroletni etatu 100 tys. armii przed Kościuszką otwarły się widoki na powrót do służby wojskowej, ze względu na konieczność utworzenia nowych etatów oficerskich. Za Kościuszką wstawiła się u króla Ludwika z Sosnowskich Lubomirska – 12 października 1789 r. otrzymał podpisaną przez króla nominację na generała majora wojsk koronnych. Uzyskanie upragnionego patentu miało też przynieść kres trapiącym go od kilku lat kłopotom finansowym, otrzymał bowiem dobrą pensję w wysokości dwunastu tysięcy złotych rocznie.

Mimo usilnych starań nie został przeniesiony do armii litewskiej: otrzymał przydział do dywizji wielkopolskiej. Z powodu niespodziewanego wybuchu wojny z Austrią, Kościuszko dostał zadanie ochrony kraju między Bugiem a Wisłą. Konflikt jednak został zażegnany, a grupa wojsk dowodzonych przez Kościuszkę skierowana na wzmocnienie dywizji bractawsko-kijowskiej operującej na Ukrainie.

Tymczasem Rosja zakończyła w 1792 r. wojnę z Turcją i pełną parą przygotowywała się do wtargnięcia na terytorium Rzeczypospolitej. Wojska rosyjskie przekroczyły granice Rzeczypospolitej na początku czerwca, z zamiarem okrążenia i szybkiego zniszczenia armii polskiej. Kościuszko zręcznie uniknął okrążenia i połączył się z wojskami ks. Józefa Poniatowskiego.

Nie brał jednak bezpośredniego udziału w bitwie pod Zieleńcami 18 czerwca 1792 r. Dywizja Kościuszki stanowiąca tylną straż wojsk polskich, uniemożliwiła okrążenie armii i walenie przyczyniła się do militarnego sukcesu Polaków.

Po raz pierwszy na ziemiach polskich Kościuszko okazał się dowódcą uzdolnionym, odważnym i z inicjatywą. Jego zasługi w tej kampanii zostały nagrodzone złotym medalem *Virtuti Militari*, który uzyskał w pierwszym rozdawnictwie¹⁷.

¹⁵ *Ibidem*, s. 87–88.

¹⁶ *Ibidem*, s. 90–92.

¹⁷ *Ibidem*, s. 137–138.

Dywizja Kościuszko nadal stanowiła straż tylną wojsk Poniatowskiego; 7 lipca stoczyła bój opóźniający pod Włodzimierzem, by nazajutrz przeprawić się przez Bug pod Dubienką. Kościuszko zdecydował, przewidując marsz głównych sił przeciwnika przez Dubienkę, nie wzbraniać mu tej przeprawy (co historycy wojskowości uznali za duży błąd), ale przyjąć go na umocnionych pozycjach na północ od miasteczka, by ten zamiar zrealizować podjął intensywne prace fortyfikacyjne. Siły rosyjskie przekroczyły Bug i uderzyły z kilkakrotną przewagą na dywizję Kościuszki 18 lipca 1792 r.

Po odparciu przez oddziały polskie czołowych ataków, przeciwnik wykonał uderzenie oskrzydlające przez granicę austriacką, zagrażające drodze odwrotu wojskom Kościuszki. W tej ciężkiej sytuacji taktycznej, panice uległa odwodowa II brygada, a Kościuszko usiłując ją powstrzymać, został przez nią uniesiony z pola bitwy¹⁸. Zdołał jednak opanować sytuację i wyprowadzić wojska w kierunku Chełma.

Bitwa pod Dubienką 18 lipca 1792 r., najbardziej zacięta w kampanii, wykazała skuteczność i siłę oporu nawet słabo wyszkolonego żołnierza w fortyfikacjach, ponadto przyniosła Kościuszcze awans na generała lejtnanta, podpisany przez króla 1 sierpnia 1792 r. oraz intratne szefostwo 8 regimentu pieszego¹⁹.

Po przystąpieniu króla do konfederacji targowickiej²⁰ Kościuszko podał się, tak jak wielu oficerów, do dymisji i wyjechał do Galicji, a później do Lipska, który stał się ośrodkiem polskiej emigracji patriotycznej – tymczasem w kraju został ratyfikowany II rozbiór Polski.

Zarówno wśród emigrantów, jak i patriotów pozostałych w kraju panowała pełna jednomysłność – walkę należy podjąć, starannie ją uprzednio przygotować, także pod względem politycznym, aby Rzeczpospolita nie została osamotniona w walce z zaborcami²¹.

Wódz powstania

Z uwagi na aktywny udział króla Stanisława Poniatowskiego w II rozbiórze Polski, wykluczano jako dowódcę jego brata księcia Józefa Poniatowskiego. Na dowódcę powstania upatrywano Tadeusza Kościuszkę. Przemawiały za tym wyborem jego wszechstronne wykształcenie wojskowe, chlubny udział w amerykańskiej wojnie

¹⁸ Sprawa ta jest dyskusyjna – powołując się na źródła, m.in. pamiętnik Trembeckiego i wspomnienia gen. Zajączka – nie można jednoznacznie opisać zachowania się Kościuszki pod Dubienką jako dowódcy. Zob. Z. Sulek, *Bitwa pod Dubienką 10 VII 1792*, „Studia i Materiały do Historii Wojskowości”, t. VI, cz. I, Warszawa 1960; W. Smoleński, *Konfederacja targowicka*, Kraków 1903, s. 437

¹⁹ A. Zahorski, *Naczelnik w sukmanie*, Kraków 1990, s. 17.

²⁰ Król, stosując się do żądania dworu petersburskiego, nie zwołał Straży Praw, konstytucyjnego organu państwa, ale swoją decyzję przedstawił na zebraniu ministrów Rzeczypospolitej 23 lipca 1792. W posiedzeniu uczestniczyli: „prymas Michał Jerzy Poniatowski, marszałek wielki koronny Michał Jerzy Wandalin Mniszech, marszałek wielki litewski Ignacy Potocki, marszałek nadworny litewski Stanisław Sołtan, podskarbi wielki litewski Ludwik Tyszkiewicz, podskarbi nadworny litewski Antoni Dziekoński, podskarbi nadworny koronny Tomasz Adam Ostrowski, kanclerz wielki koronny Jacek Małachowski, podkanclerzy koronny Hugo Kołłątaj, podkanclerzy litewski Joachim Chreptowicz, marszałkowie sejmowi Stanisław Małachowski i Kazimierz Nestor Sapieha oraz książę Kazimierz Poniatowski”. Zob. W. Smoleński, *op. cit.*, s. 200–210.

²¹ Zob. S. Grodziski, *Polska w czasach przełomu (1764–1815)*, Kraków 2001, s. 150–151.

o niepodległość, postępowe poglądy, solidna generalska służba w zreformowanym przez Sejm Wielki wojsku koronnym, taktyczny sukces w bitwie pod Dubienką.

Ponadto Kościuszko jako jeden z nielicznych Polaków miał pozycję międzynarodową, z uwagi na członkostwo w elitarnym Towarzystwie Cyncynatów i honorowe obywatelstwo rewolucyjnej Francji²². Dochodziły do tego osobiste zalety, takie jak: „prawość, bezinteresowność, dzielność i rozwaga, a także ogromna popularność i aurytety, jakimi już w tym czasie cieszył się w kraju”²³.

Kościuszko po krótkich wahaniach przyjął ofiarowane mu dowództwo powstania i mając na uwadze konieczność poszukiwania wsparcia politycznego dla planowanego powstania, udał się z misją polityczną do Paryża, aby pozyskać pomoc francuską. Jednak jego zabiegi polityczne nie przyniosły rezultatów. W Konwencji co prawda, zarówno ze strony jakobinów, jak żyrondystów, padały słowa zachęty dla Polaków, jednak konkretnych zobowiązań Francji Kościuszko dla przyszłego zrywu powstańczego nie uzyskał. Co więcej – obserwacje, jakich dokonał podczas pobytu we Francji i w Saksonii, uzmysłowiły mu, że sytuacja międzynarodowa jest dla sprawy polskiej bardzo niekorzystna. Kościuszko jesienią 1793 roku, po konferencji z przedstawicielami organizacji powstańczej, doszedł do przekonania, że przygotowania do walki są niedostateczne i należy odłożyć moment powołania narodu pod broń²⁴.

Tadeusz Kościuszko zdawał sobie sprawę, że zryw powstańczy może doprowadzić do ostatecznego zniszczenia państwowości. Powstał więc dwuetapowy plan działania:

- etap I – uwolnienie kraju spod okupacji,
- etap II – niedopuszczenie do jej narzucenia.

W drugim etapie przewidywanych działań wojennych musiał się liczyć z walką ze 100-tysięczną armią nieprzyjaciela. W tej sytuacji jedyną szansę w walce o wyzwolenie upatrywał w proklamowaniu wojny powszechnej, mobilizującej ludzkie i materialne zasoby kraju. Aby to osiągnąć, mając na uwadze doświadczenia m.in. amerykańskie, Kościuszko zapowiadał daleko idące reformy społeczne i ustrojowe²⁵.

O marcowym terminie rozpoczęcia powstania zdecydowały dwa czynniki: zarządzona przez Radę Nieustającą, na którą naciski wywierał generał I.A. Igelström²⁶, radykalna redukcja całej armii polskiej w terminie do 15 marca 1794 roku oraz postępujące aresztowania wśród sprzysiężonych w Warszawie²⁷.

W tej dramatycznej sytuacji podjęto decyzję o rozpoczęciu walki. Kościuszko przybył do Krakowa i 24 marca 1794 r. ogłosił na rynku krakowskim akt powstania. Akt wyszedł z pod pióra Hugona Kołłątaja i proklamował wojnę dla „wytępienia wszelkiej przemocy i uzurpacji tak obcej, jak i domowej, ugruntowania wolności i niepodległości Rzeczypospolitej”.

²² *Kronika Polski*, red. A. Nowak, Kraków 2005, s. 384.

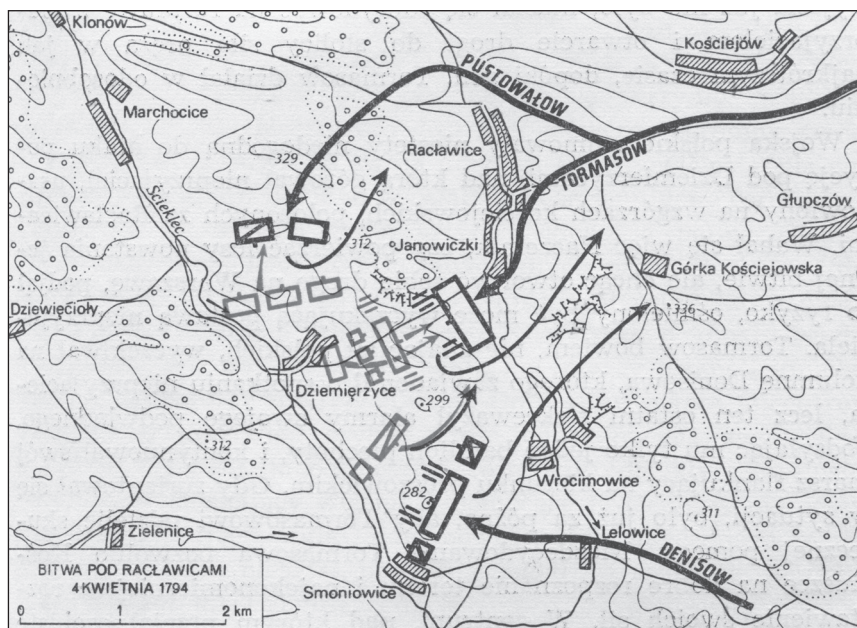
²³ J. Pachonński, *Bitwa pod Racławicami*, Warszawa–Kraków 1984, s. 10.

²⁴ S. Grodziski, *op. cit.*, s. 152.

²⁵ J. Pachonński, *Kościuszko na Ziemi Krakowskiej*, Warszawa–Kraków 1984, s. 12.

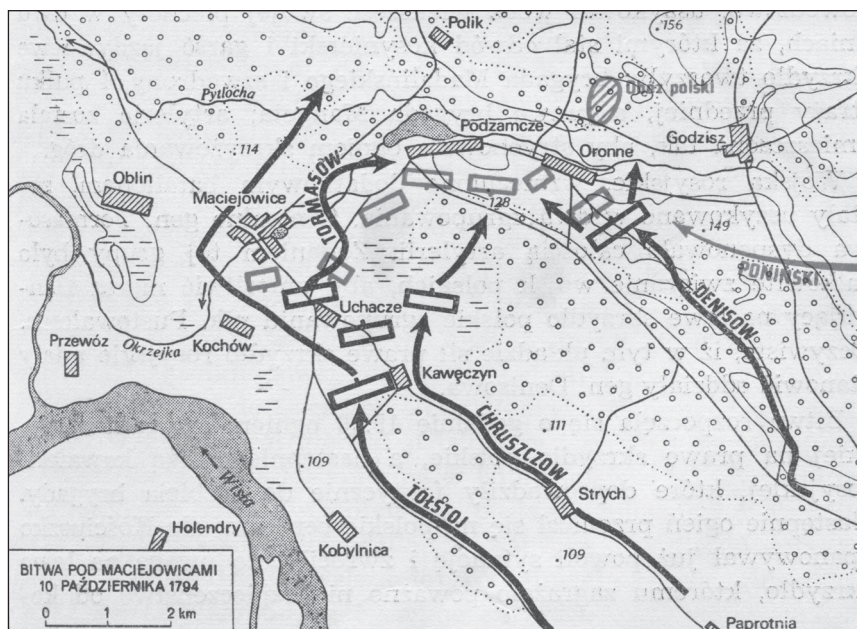
²⁶ I.A. Igelström (1737–1817), generał, dyplomata rosyjski. Od 1793 naczelny dowódca wojsk rosyjskich w Polsce. Po niepowodzeniach w walce z T. Kościuszką odwołany. Zob. J. Maroń, J. Piotrowski, M. Czapliński, S. Rosik, Z. Fras, *Słownik encyklopedyczny historii*, Warszawa 1999.

²⁷ B. Szyndler, *op. cit.*, s. 180.



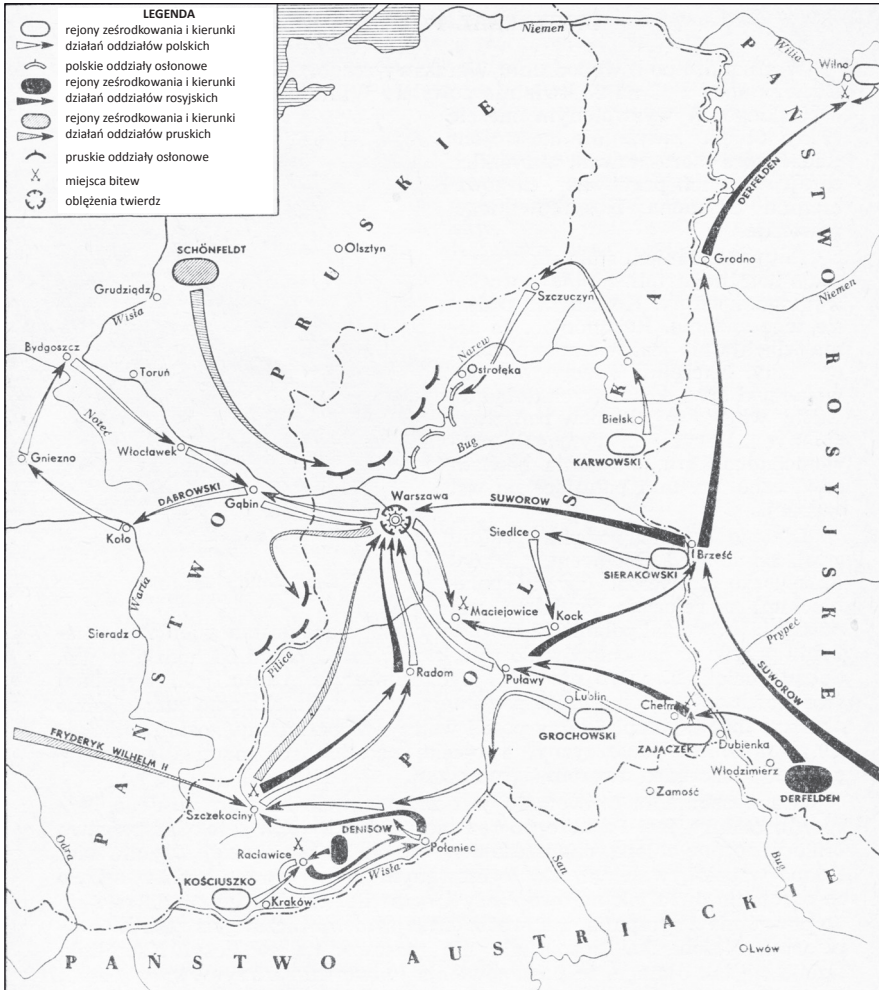
Bitwa pod Racławicami, 4 kwietnia 1794

Źródło: E. Kozłowski, M. Wrzostek, *Dzieje oręża polskiego*, t. 2: 1794–1938, Warszawa 1973, s. 17.



Bitwa pod Maciejowicami, 10 października 1794

Źródło: E. Kozłowski, M. Wrzostek, *Dzieje oręża polskiego*, t. 2: 1794–1938, Warszawa 1973, s. 17.



Działania wojenne w powstaniu kościuszkowskim

Źródło: *Z dziejów oręża polskiego*, red. R. Jęgorow, Warszawa 1959, s. 252.

Wojsko stacjonujące w Krakowie i okolicy złożyło przysięgę na wierność Kościuszcze jako Naczelnikowi powstania²⁸, on zaś złożył przysięgę narodowi, kończącą się słowami: „Powierzonej sobie władzy na niczyj prywatny ucisk nie użyję”²⁹.

²⁸ W początkowym okresie Kościuszek dysponował jednym batalionem regimentu II (Wodzieckiego), jednym III (Czapkiego), w łącznej sile 800 ludzi, i brygadą Ludwika Manęta (10 szwadronów). Do Krakowa maszerował też brygadier Madaliński ze swoją brygadą w sile ok. 1000 koni. Przemieszczały się też kolejne trzy bataliony III i IV regimentu. Liczące 4000 ludzi oddziały stanowiły jedyną realną siłę w chwili wybuchu powstania. Ogólna liczba wojska polskiego w zaborach sięgała 26 000 ludzi. Przez kordon przerwało się około 4000 żołnierzy. Zob. M. Kukiel, *Zarys historii wojskowości w Polsce*, London 1993, s. 181.

²⁹ S. Grodziski, *op. cit.*, s. 153.

Ogłoszony przez Kościuszkę akt powstania stanowił rodzaj tymczasowej konstytucji. Na tej podstawie najwyższą władzę w Rzeczypospolitej, czyli dowództwo nad siłami zbrojnymi, ale także władzę ustawodawczą, wykonawczą i sadowniczą sprawował Naczelnik. On też powołać miał rząd powstańczy – Radę Najwyższą³⁰.

Po nadejściu brygady Madalińskiego, która przedzierała się po odmowie demobilizacji spod Ostrołęki – Kościuszko postanowił opuścić Kraków, gdyż przebiegające w niewielkiej odległości od miasta granice pruska i austriacka pozwalały armiom obu państw zaatakować siły Kościuszki, co groziło zagładą armii powstańczej. Nie stwarzały też możliwości rozszerzenia się powstania na cały kraj, aby przerodziło się w ogólnonarodowe.

Nim doszło do wymarszu, Kościuszko był przez pierwszy tydzień niespożytym organizatorem: powiększał siły zbrojne, gromadził broń, uruchomił w Krakowie produkcję zbrojeniową. Równocześnie jako przywódca powstania wysłał rozkazy do dowództwa dywizji wielkopolskiej rozlokowanej w lubelskiem oraz do spiskowców w Warszawie i Wilnie, aby „wznicieli zarzewie powstania”.

Na początku kwietnia ruszył Kościuszko na północ na czele powstańczej armii, która wzmocniona kawalerią Madalińskiego liczyła niewiele ponad 4 tysiące ludzi, 12 dział i 2 tysiące kosynierów. Tymi siłami 4 kwietnia pod Raławicami, Kościuszko stoczył zwycięską bitwę z wydzieloną kolumną wojsk rosyjskich gen. Aleksandra Tomasowa. O losach bitwy zdecydował atak chłopskich kosynierów, który przechylił szalę zwycięstwa na stronę Kościuszki. Oni to zdobyli działa rosyjskie i ostatecznie rozbili przeciwnika³¹.

Zwycięstwo raławickie szerokim echem odbiło się w kraju, chociaż nie otworzyło Kościuszce drogi do Warszawy. Sam Naczelnik dla podkreślenia decydującej roli chłopów w tej bitwie przywdział sukmanę chłopską i mianował oficerem bohatera bitwy – kosyniera Wojciecha Bartosza Głowackiego³².

Naczelnik, doceniając konieczność pozyskania mas chłopskich, wydał 7 maja 1794 r. w Połańcu Uniwersał, w którym zapewnił im wolność osobistą, zakazał rugów, a pańszczyznę zmniejszył o połowę. Aby upowszechnić wspomniany uniwersał, wykorzystał Kościuszko organizację kościelną – zarządził, aby księża ogłaszali postanowienia Uniwersału z ambon przez 4 kolejne niedziele, ale szlachta go bojkotowała.

Mimo zwycięstwa pod Raławicami, Kościuszce dalszy marsz na północ utrudniały nie tylko wojska rosyjskie, ale także pruskie. Kościuszko, nie mogąc dostać się do wyzwolonej już Warszawy, powoli maszerował wzdłuż Wisły, dbając jednak, by nie zostać odciętym od swojej bazy operacyjnej w Krakowie. 6 czerwca pod Szczekocinami natknął się na 26 tysięczną armię pruską dowodzoną przez Fryderyka Wilhelma.

Kościuszko przeciwstawił wrogiemu armii tylko 15 tysięcy żołnierzy. Bitwa pod Szczekocinami została przegrana. Śmierć ponieśli m.in. generałowie Józef Wodzicki i Jan Grochowski³³. Po przegranej bitwie Kościuszko załamał się. Próbował nawet popełnić samobójstwo. Szybko jednak otrząsnął się z chwilowej niemocy i dowodził dalej³⁴.

³⁰ *Ibidem*, s. 156.

³¹ J. Pachonński, *Bitwa...*, *op. cit.*, s. 18.

³² *Ibidem*, s. 34.

³³ S. Grodziski, *op. cit.*, s. 165–166.

³⁴ B. Szyndler, *op. cit.*, s. 225.

Na początku lipca dotarł do Warszawy; tam z uwagi na zacieśnianie się oblężenia miasta przez wojska rosyjskie i pruskie Kościuszko rozpoczął fortyfikowanie miasta, łącznie system umocnień i fortów ziemnych obejmował 30 km fortyfikacji.

Kościuszko rozumiał, że upadek stolicy mógł pociągnąć za sobą rychły upadek powstania. Stolica była największym ośrodkiem przemysłu zbrojeniowego. W Warszawie znajdowały się duże magazyny żywności, przede wszystkim zboża oraz stanowiła bardzo duże skupisko ludności, z którego można było wybierać rekrutów³⁵.

Atak Prusaków na Warszawę ufortyfikowaną przez Kościuszkę nie powiódł się³⁶. Niektórzy twierdzą, że najświetniejszym zwycięstwem Kościuszki jest właśnie obrona Warszawy. Potrafił skłonić mieszkańców stolicy, aby stawali na szanie jako milicja w liczbie około 1500 ludzi dziennie i wznosili zaprojektowane przez niego umocnienia, i z pełnym poświęceniem walczyli wręcz z napierającym wrogiem.

Zdaniem Herbst, obrona Warszawy oparta na autorskim planie obrony Kościuszki stanowiła najbardziej oryginalne i nowatorskie przedsięwzięcie fortyfikacyjne Naczelnika. Była to pierwsza w historii nowożytnej wojskowości „inżynierska obrona stolicy”. Sprawność organizacyjna Naczelnika budzi niekłamany podziw, tym bardziej, że wszystkie plany rozbudowy fortyfikacji i decyzje wojskowe podejmował on sam³⁷.

Po odstąpieniu Prusaków od oblężenia Warszawy, Kościuszkę poczęła niepokoić sytuacja militarna na prawym brzegu Wisły. Według jego oceny szczególne zagrożenie stanowił zdążający z Ukrainy rosyjski korpus gen. Aleksandra Suworowa.

Po połączeniu się korpusu Suworowa z korpusem Fersena, liczącym 14 tysięcy ludzi i 56 armat, losy powstania wydawały się przesądzone. Kościuszko, chcąc to udaremnić, podjął decyzję o wydaniu bitwy najpierw Fersenowi, a następnie Suworowowi, zanim dojdzie do połączenia się ich korpusów. Liczył na pokonanie każdego z nich z osobna. W tym celu zarządził koncentrację wojsk generałom Sierakowskiemu i Ponińskiemu, sam zaś poprowadził posiłki z Warszawy. Planowana koncentracja nie została zakończona przed starciem z wojskiem rosyjskim. Poniński nie zdążył na plac boju – 10 października 1794 r. Kościuszko został pokonany przez Fersena pod Maciejowicami i ranny dostał się do niewoli.

Kolejne klęski spowodowały, że armia powstańcza nie była już zdolna do kontynuowania walki. Masowa dezercja przerzedzała szeregi – 16 listopada 1794 roku pod Radoszynem resztki wojsk powstańczych złożyły broń.

Klęskę pod Maciejowicami tłumaczono różnie – według ówczesnej tradycji jedną z mniej znanych przyczyn klęski maciejowickiej i trudności w prowadzeniu walk była odmowa przekazania powstańcom doskonałych map kraju przez króla w lipcu 1794 r. Ponoć król obawiał się, że w warunkach polowych cenne mapy zostaną zniszczone³⁸. Powstańcy zmuszeni byli poruszać się według starych map, na których błędnie szacowano odległość. Dlatego m.in. generał Poniński nie zdążył pod Maciejowice³⁹.

³⁵ S. Herbst, *Kościuszko...*, op. cit., s. 435.

³⁶ Zob. A. Zahorski, *Warszawa w Powstaniu Kościuszkowskim*, Warszawa 1985. Podczas walk o Warszawę Prusacy przy aktywnej postawie jej obrońców stracili 15 tysięcy żołnierzy z 30 tys. korpusu.

³⁷ S. Herbst, *Z dziejów wojskowych powstania kościuszkowskiego 1794 roku*, Warszawa 1983, s. 400.

³⁸ S. Grodziski, op. cit., s. 170.

³⁹ Kościuszko do końca życia miał żal do gen. Ponińskiego – obwiniając go o klęskę maciejowicką. Zob. T. Korzon, B. Gembarzewski, J. Rogowa, *Dzieje wojen i wojskowości w Polsce*, Poznań 2003.

Tadeusz Kościuszko po klęsce maciejowickiej przewieziony został pod silną eskortą do Petersburga, gdzie osadzono go w twierdzy Petropawłowskiej. Załamany i źle leczony zapadł ciężko na zdrowiu, przeżył załamania nerwowe. Dopiero po śmierci Katarzyny II w 1796 r. car Paweł, który nienawidził swojej matki, uwolnił Kościuszkę z więzienia, nakazując mu złożyć przysięgę wierności i obdarzając sumą 12 tysięcy rubli. Kościuszko w zamian zażądał zwolnienia współwięźniów (car wypuścił z niewoli ok. 20 000 Polaków)⁴⁰.

Emeryt polityczny

Po uwolnieniu Kościuszko udał się przez Szwecję i Anglię do Ameryki, gdzie przybył w sierpniu 1797 r. Witające go tłumy upatrywały w nim rycerza walczącego o wolność, ale rządzący wówczas w USA federaliści byli podejrzliwi⁴¹; Kościuszko, widząc to, podjął decyzję powrotu do Europy. Zamierzał osiąść we Francji i tam rozpocząć działalność polityczną na rzecz walki o niepodległą Polskę⁴².

Opuścił Amerykę, pozostawiając pewne sumy na wykup i kształcenie Murzynów. Pod koniec czerwca 1798 r. przybył do Francji, po czym odesłał carowi owe 12 tysięcy rubli i unieważnił złożoną pod przymusem przysięgę⁴³.

Na przybycie Naczelnika do Francji szczególnie niecierpliwie wyczekiwała polska emigracja. Nawet jego przeciwnicy byli zdania, że należy się z nim liczyć. Wszyscy spodziewali się, że stanie na czele skłóconej polskiej emigracji i zjednoczywszy ją, pokieruje walką o niepodległość ojczyzny. Kiedy Kościuszko zjawił się w Paryżu, zarówno wśród Francuzów, jak i Polaków panowało zgodne przekonanie, że to Dyrektoriat ściągnął Naczelnika, by wreszcie zagrać kartę polską⁴⁴.

Kościuszko przyjęty przez Polaków we Francji z wielkim szacunkiem, nie zgodził się jednak objąć dowództwa Legionów, które tworzyły się na terenie Włoch na mocy umowy z rządem Republiki Lombardzkiej. Zdecydował, że stanie na ich czele dopiero wtedy, gdy ruszą do Polski. Angażował jednak swój autorytet, zabiegał u rządu francuskiego o spełnienie różnych potrzeb polskich żołnierzy⁴⁵.

Powszechnie traktowany był jako przywódca Polaków walczących o niepodległość, cieszył się również ogromnym autorytetem moralnym. W ówczesnym czasie nie krył się ze swymi zdecydowanymi poglądami republikańskimi. Ówczesne poglądy polityczne Kościuszki w tych latach odzwierciedla broszura *Czy Polacy wybić się mogą na niepodległość*. Napisał ją sekretarz Kościuszki, Józef Pawlikowski pod osobistym kierownictwem Naczelnika. W dziele tym uzasadniał możliwości odzyskania własnego państwa bez pomocy zewnętrznej, ale przez powiązanie walki o wolność

⁴⁰ Zob. J. Dihm, *op. cit.*, s. 201.

⁴¹ Chodziło im o profrancuskie sympatie Kościuszki; byłego sojusznika młodego państwa Stanów Zjednoczonych.

⁴² A. Zahorski, *Warszawa...*, *op. cit.*, s. 69.

⁴³ B. Szyndler, *op. cit.*, s. 315.

⁴⁴ J. Pachonński, *Legiony Polskie. Prawda i legenda 1794–1807*, t. II, Warszawa 1969–1979, s. 173.

⁴⁵ Jak się okazało miał rację – legiony wykorzystywano do walki z zbuntowanymi Włochami, na San Domingo, ale nie o wolność Polski, o czym marzył. Zob. *Skrypt historyczny Stowarzyszenia Historycznego Legionów Polskich i Legii Polsko-Włoskiej w Nysie*, red. M. Szczerski, Nysa 2010.

narodową z reformami społecznymi. W 1799 r. brał udział w zakładaniu w kraju Towarzystwa Republikanów Polskich. Broszura Kościuszki nie spotkała się jednak z szerokim uznaniem emigracji. Oficerowie legionowi głównie pochodzenia szlacheckiego nie wierzyli w skuteczność powstania w Polsce, opartego na chłopach.

Gdy Napoleon, po pogromie Prus, wkroczył na ziemie polskie w roku 1806, szybko zorientował się, że część polskiej opinii publicznej nadal upatruje w Kościuszcze Naczelnika Narodu. Postanowił więc wezwać go do przyjazdu do Polski. Kościuszko nie wierzył Napoleonowi, dlatego w zamian zażądał gwarancji ustroju republikańskiego opartego na wzorach angielskich, dla Polski odbudowanej w granicach z 1772 r.

W tej sytuacji Napoleon zrezygnował ze współpracy z nim i otoczył go nadzorem policyjnym⁴⁶. W Tymczasem Kościuszko w roku 1808 opublikował specjalistyczny podręcznik *Obroty artylerii konnej*.

Dopiero upadek Napoleona ożywił polityczną działalność Kościuszki. W 1814 r. car Aleksander I wezwał Kościuszkę do Paryża i przyjął na audiencji. Kościuszko prosił cara o amnestię dla Polaków i objęcie tronu Polski, jako monarchii konstytucyjnej o ustroju zbliżonym do angielskiego, w granicach z 1772 r. Zwątpiwszy jednak w powodzenie swych działań, wyjechał z Francji i osiadł w Solurze w Szwajcarii. Odwiezany przez Polaków i cudzoziemców, otoczony był powszechnym szacunkiem.

Jedną z ostatnich decyzji Kościuszki było zwolnienie z poddaństwa i uwłaszczenie chłopów w jego rodzinnych Siechnowicach w Kobryńskim. Zmarł 15 października 1817 roku⁴⁷.

Podsumowanie

Już współcześni Kościuszcze wyrażali o nim różne opinie: obok pochlebnych nie brak było i krytycznych. Świadczy to, że nawet wielcy bohaterowie podlegają tym samym osądom co zwykli śmiertelnicy, a opinie te nie zawsze bywają wyważone, trafne i sprawiedliwe.

Kościuszko jako dowódca odznaczał się odwagą, zarówno w planowaniu operacji, jak i na polu bitwy. Wychowany w duchu strategii przednapoleońskiej, gdzie manewr nie był naczelną zasadą prowadzenia wojen, nadmiernie jednak rozpraszał swoje siły, próbował bronić wszystkiego, nie koncentrował się na celu najważniejszym.

Cechą charakterystyczną strategii Kościuszki były także stosunkowo ostrożne i metodyczne działania. Nie zawsze działania te przynosiły pożądane skutki, a zawodziły zwłaszcza tam, gdzie wskazana była szybkość i stanowczość uderzeń.

Kościuszko, będąc z przekonania republikaninem, świadomie posługiwał się nietypowymi, zbliżonymi do rewolucyjnych, metodami walki, które nauczył się podczas wojny w Ameryce, tj. maskowania piechoty w terenie, działaniami partyzanckimi, wzniecaniem ognisk oporu na tyłach wojsk nieprzyjacielskich, stąd też rzucenie hasła do pospolitego ruszenia całego narodu.

Jak już wspomniano, doświadczenia amerykańskie spowodowały, że duże znaczenie przypisywał artylerii i silnym fortyfikacjom, zza których niewyszkolony i źle uzbrojony żołnierz mógł skutecznie stawiać opór wojskom regularnym.

⁴⁶ A. Zahorski, *Warszawa...*, op. cit., s. 72.

⁴⁷ J. Pachonński, *Legiony...*, op. cit., t. III, s. 189–190.

Funkcja Naczelnika powstania zmuszała owego frontowego żołnierza, aby stał się politykiem i organizatorem. Z obowiązków tych wywiązywał się na miarę swych doświadczeń i możliwości: był jednak niecierpliwy, nie zawsze umiał wymagać pełnego i skutecznego zaangażowania od podwładnych oraz dobrać odpowiednich współpracowników.

Jako Naczelnik powstania – czyli polityk, zmuszony został do wybrania kompromisowej pośredniej polityki, oscylującej między rewolucyjnymi polskimi jakobinami a zbyt umiarkowanymi moderatami, wywodzącymi się zwłaszcza z otoczenia króla Stanisława Poniatowskiego. Bliższy był poglądom tych pierwszych, jednak nie chciał dopuścić do terroru i w pełni zdawał sobie sprawę z tego, że wpływy jakobińskie kończą się za rogatkami Warszawy⁴⁸.

Wielkim dorobkiem Kościuszki jest ponadczasowa koncepcja polityczna, której poświęcił życie: „walkę o wolność kraju toczoną siłami całego narodu, powołanego pod broń za obietnicę reform społecznych, przełamujących bariery stanowe”.

Idea ta była nieśmiało podnoszona m.in. w Powstaniu Styczniowym. Natomiast paradoksem historycznym jest to, że tak naprawdę poczucie tożsamości narodowej u polskiego chłopca rozbudziła dopiero reforma rolna na ziemiach polskich z 1863 r. ogłoszona przez cara Aleksandra II⁴⁹.

Dla pewnego podsumowania warto zacytować Szymona Askenazego, który znaczenie Kościuszki w dziejach naszego narodu (być może pompatycznie) określił tak:

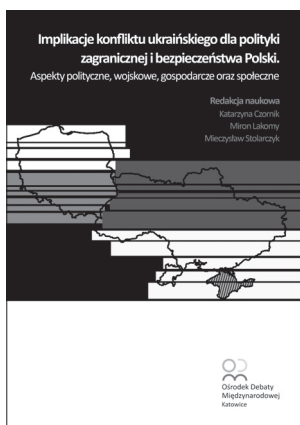
wszak on wojskowym ni politycznym nie był geniuszem. Po racławickiej wygranej przegrał Szczekociny i Maciejowice. Mylił się tylekroć na rzeczach i ludziach. A jednak o niego, bezsilnego, biednego starca, jeszcze spierali się Napoleon i Aleksander, najwięksi mocarze świata. A jednak on został jednym z nieśmiertelnych bohaterów ludzkości. Czemu? Bo imię jego jest Polska...⁵⁰

⁴⁸ S. Grodziski, *op. cit.*, s. 175–176.

⁴⁹ Rząd carski, dążąc do odcięcia ludności wiejskiej od powstania, przeprowadził uwłaszczenie w Królestwie Polskim w marcu 1863 na zasadach bardzo zbliżonych do gwarantowanych w manifestie Tymczasowego Rządu Narodowego. Zob. *Mała encyklopedia rolnicza*, Warszawa 1964, s. 873.

⁵⁰ S. Askenazy, *Tadeusz Kościuszko w historii i tradycji*, Warszawa 1937, s. 282.

Recenzje
Reviews
Рецензии



Małgorzata Kudzin-Borkowska*
*Implikacje konfliktu ukraińskiego
dla polityki zagranicznej
i bezpieczeństwa Polski.
Aspekty polityczne, wojskowe,
gospodarcze oraz społeczne,
red. Katarzyna Czornik, Miron
Lakomy, Mieczysław Stolarczyk*

[Wydawnictwo Regionalnego Ośrodka Debaty
Międzynarodowej w Katowicach, Katowice 2015,
444 s.]

Jest to już druga publikacja będąca efektem pracy zespołu realizującego projekty badawcze skoncentrowane na problematyce bezpieczeństwa RP od czasu wybuchu konfliktu ukraińskiego. Grupa badawcza pracująca pod kierunkiem profesora Mieczysława Stolarczyka, kierującego Zakładem Stosunków Międzynarodowych w Instytucie Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Śląskiego, zapoczątkowała w ubiegłym roku serię monografii poświęconych najpoważniejszym wyzwaniom polityki zagranicznej RP oraz jej bezpieczeństwu strategicznemu. Poprzedni tom zawierał teksty poświęcone dylematom polityki bezpieczeństwa Polski w XXI w.¹ Wartość analiz zawartych w obu tomach jest nie do przecenienia. Wybór problematyki badawczej należy przyjąć z uznaniem z racji aktualności i ogromnej wagi wydarzeń, jakie rozgrywają się na wschodzie Europy. Politykom, dziennikarzom, oficerom sił zbrojnych

* Magister, absolwentka Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie.

¹ Zob. *Dylematy polityki bezpieczeństwa Polski na początku drugiej dekady XXI wieku*, red. K. Czornik, M. Lakomy, Katowice 2014.

i urzędnikom ministerstw potrzebna jest rzetelna i obiektywna analiza naszej polityki zagranicznej oraz działań w obszarze zapewniania bezpieczeństwa państwa. Warto wyciągać wnioski z błędnych ocen sytuacji oraz nadmiernej niefrasobliwości w promocji interesów ukraińskich oraz podejmować głębszą refleksję nad funkcjonalnością i skutkami takiej polityki w dłuższej perspektywie czasowej. Podporządkowanie doraźnym i dość iluzorycznym korzyściom wynikającym z bezrefleksyjnego uwikłania w opcję atlantycką skutkuje szczególnym rodzajem politycznej poprawności. W polskich mass mediach wytworzono atmosferę antyrosyjskości, ignorancji i arogancji będącą w istocie rodzimą odśłoną nowego makkartyzmu. Tym cenniejsze stają się wszelkie inicjatywy wydawnicze oparte na rzetelnej analizie i głosie rozsądku ludzi nauki. Zdaniem recenzentki książka ta wpisuje się w nurt najważniejszych i najpoważniejszych – w wymiarze nie tylko polskim – publikacji poświęconych polityce regionalnej i globalnej zogniskowanej wokół kryzysu i konfliktu ukraińskiego.

Stosunki Polski z Rosją pełne były konfliktów i animozji w długiej historii obu krajów. Złożyły się na nie rywalizacja i wojny, upadek państwowości polskiej i wyłonienie potęgi rosyjskiej, okres rozbiorów, funkcjonowanie w Układzie Warszawskim i RWPG w epoce dwubiegunowej polaryzacji świata, szereg napięć po przełomie 1989 r. – aż do wyraźnego pogorszenia wzajemnych stosunków na tle ewolucji sytuacji politycznej na Ukrainie. Wydaje się, że większość współczesnych elit politycznych w Polsce postrzega Rosję wyłącznie emocjonalnie i bezrefleksyjnie jako przeciwnika zagrażającego bezpieczeństwu, a nawet integralności naszego państwa. Polityczne stereotypy odwiecznego wroga zastępują racjonalne myślenie². Nadmierne roze-mocjonowanie, przybierające formę historycznej rusofobii, nie służy ani poczuciu bezpieczeństwa obywateli, ani stabilności polityki zagranicznej. Nie wpływa też pozytywnie na bezpieczeństwo państwa (jeśli uznać je za cel postulatów wzrostu wydatków na zbrojenia i rozważania jakiegokolwiek formy konfrontacji).

Konflikt ukraiński nie doczekał się jak dotąd poważniejszej monografii. Choć powstała na jego temat duża liczba artykułów, w znacznej mierze były to teksty o przy-czynkarskim charakterze. Nieliczne publikacje książkowe, w większości o charakterze publicystycznym, traktują kryzys i konflikt ukraiński w kategoriach niemal globalnej wojny³. Autorzy związani z siłami zbrojnymi oraz innymi służbami epatują wizją zagrożenia wojennego, rozwijając dyskurs na temat modnych obecnie pojęć „asymetrii” i „hybrydowości”, traktowanych przez znaczną część badaczy jako absolutne *novum* w dziejach konfliktów zbrojnych⁴. Warto wskazać jeszcze obszerną, czterotomową monografię historii skomplikowanych relacji narodów naszej części świata autorstwa Janusza Zajączkowskiego⁵.

Sporo prac na temat sytuacji na Ukrainie powstało w Stanach Zjednoczonych, przy czym często zawierają one refleksje o charakterze geopolitycznym na temat

² Por. A. Kępiński, *Lach i Moskal: z dziejów stereotypu*, Warszawa 1990.

³ Por. J. Felsztynski, M. Stanczew, *Trzecia wojna światowa? Bitwa o Ukrainę*, tłum. J. Redlich, Poznań 2015; M. Kidruk, *Ja, Ukraińiec*, tłum. J. Celer, Warszawa 2015 oraz A. Korniejenko, *Pelzająca wojna. Quo vadis, Ukraina?*, Kraków 2014.

⁴ Zob. np. „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego – Wydanie Specjalne” (październik 2015) poświęcone problematyce wojny hybrydowej oraz wcześniejsze teksty dotyczące rosyjskiej polityki i doktryny wojennej w numerach 12 i 13 tegoż czasopisma.

⁵ Zob. J. Zajączkowski, *Trudne sąsiedztwo. Polska i Ukraina a Rosja i Niemcy*, Warszawa 2012.

strategicznych rozgrywek pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Federacją Rosyjską, nierzadko krytyczne wobec amerykańskiej polityki ostatniej dekady⁶. Zarówno ze względu na perspektywę badawczą, jak i wymowę, większość prac powstających w obszarze anglosaskim zostałaaby w Polsce określona mianem rusofobicznych, wzięwszy pod uwagę choćby książki poświęcone obecności neonazizmu w życiu politycznym Ukrainy⁷.

Recenzowana książka, na którą złożyły się teksty siedemnastu autorów, została podzielona na trzy części poświęcone kolejno: problematyce uwarunkowań i przebiegu konfliktu ukraińskiego (siedem rozdziałów), wpływowi sytuacji na Ukrainie na bezpieczeństwo Polski oraz krajów Europy Środkowej (pięć rozdziałów) i na koniec implikacjom konfliktu ukraińskiego dla bezpieczeństwa europejskiego i globalnego (również pięć rozdziałów). Taki podział tematyczny pozwolił na klarowne zaprezentowanie poszczególnych wątków w logicznym ciągu analizy różnorodnych problemów i wielowymiarowych procesów zachodzących w polityce międzynarodowej w wyniku zaburzenia pokoju i stabilności na wschodnich rubieżach naszego kontynentu. Redaktorzy dołożyli starań, by zebrane teksty ułożyć we właściwej tematycznie kolejności i stworzyć spójną narracyjnie strukturę treści.

Otwierający książkę rozdział Mirona Lakomego poświęcony jest przebiegowi i uwarunkowaniom konfliktu na wschodzie Ukrainy. Autor mocno podkreśla, że ton komentarzy odnoszących się do sytuacji na wschodzie Europy ze strony polityków i dziennikarzy nie ma zbyt wiele wspólnego z rzetelnymi ocenami. Podsycaaniu niepotrzebnej atmosfery strachu towarzyszą głosy postulujące podjęcie zbrojeń i militarne włączenie się w konflikt, co miałyby w efekcie tragiczne skutki dla całego świata. Autor w sposób dokładny przedstawił wewnętrzne, jak i zewnętrzne (międzynarodowe) uwarunkowania genezy i dynamiki konfliktu.

Jarosław Tomasiewicz skupił się na analizie ruchów skrajnej prawicy nacjonalistycznej na Ukrainie – jej ideologii, rozwojowi struktur i działalności – w interesujący sposób prezentując ewolucję całego spektrum nacjonalistycznych organizacji od OUN, UNA-UNSO aż po „Swobodę” i Prawy Sektor. Na Ukrainie zachodzi stały proces zdobywania wpływów przez radykalne organizacje nacjonalistów i stosunkowo szybki spadek ich znaczenia w następstwie deradykalizacji wymuszonej realiami polityki i sprawowania władzy. Wydaje się, że problem ten jest przyczynkiem do szerszych rozważań na temat kultury politycznej Ukraińców. Z kolei Ryszard Szynowski opisał rozwój sił zbrojnych Ukrainy po rozpadzie Związku Radzieckiego, podkreślając między innymi napięcia i kontrowersje towarzyszące transformacji radzieckich sił wojskowych po rozwiązaniu ZSRR. Maciej Raś podjął refleksję nad polityką Rosji wobec Ukrainy i jej implikacjami dla ładu międzynarodowego w Europie. Tekst ten jest w oczywisty sposób komplementarny z rozdziałem pierwszym niniejszego zbioru. Spasimir Domaradzki poddał natomiast gruntownej analizie politykę prezydenta Bronisława

⁶ Por. S. Lendman, *Flashpoint in Ukraine: How the US Drive for Hegemony Risks World War III*, Atlanta 2014; R. Sakwa, *Frontline Ukraine: Crisis in the Borderlands*, London 2014, N. Baldwin, K. Heartson, *Ukraine: Zbig's Grand Chessboard and How the West was Checkmated*, Oakland 2015, jak również A. Wilson, *Ukraine Crisis: What it Means for the West*, New Haven–London 2014.

⁷ Por. np. A. Wilson, *Ukrainian Nationalism in the 1990s*, Cambridge 1997 oraz S. Byshok, A. Kochetkov, *Neonazis & Euromaidan: From Democracy to Dictatorship*, CreateSpace Independent Publishing Platform 2014.

Komorowskiego wobec prezydenta Ukrainy Wiktora Janukowycza. Zdaniem warszawskiego badacza cały okres kadencji prezydenta RP cechowała znaczna aktywność w kontaktach z Kijowem, a jednocześnie daleko posunięty realizm zarówno w ocenie sytuacji, jak i podejmowanych przez Warszawę inicjatywach.

Marcin Lasoń przedstawił w artykule o charakterze socjologiczno-politologicznym wyniki badań opinii Ukraińców studiujących w Polsce na temat konfliktu w ich ojczyźnie. Krakowski badacz zadał respondentom pytania między innymi o to, jak postrzegają przyczyny konfliktu, kto ponosi odpowiedzialność za jego wybuch, jak również o to, jakiej pomocy oczekiwałaby Ukraina od społeczności międzynarodowej. Pierwszą część książki zamyka artykuł opracowany przez trójkę medioznawców z Uniwersytetu Śląskiego. Patrycja Szostok, Dagmara Głuszek-Szafraniec i Damian Guzek przedstawiają w nader interesujący sposób obraz wydarzeń na Majdanie zaprezentowany w wiodących tygodnikach społeczno-politycznych Polski („Polityka” i „Newsweek”), Rosji („Profil” i „Rosyjski Reporter”) oraz Niemiec („Der Spiegel” i „Focus”). Najbardziej krytyczny ton wobec polityki Rosji (i jednocześnie najmniej krytyczny wobec Ukrainy) dominuje w polskich mediach. Co znamienne, zarówno w mediach rosyjskich, jak i niemieckich Polska nie jest traktowana przez komentatorów politycznych jako podmiot, który mógłby wywierać istotny wpływ na rozwój sytuacji na Ukrainie.

W drugiej części zbioru, poświęconej bezpieczeństwu Polski oraz regionu środkowoeuropejskiego, Włodzimierz Wątor rozważa przesłanki wzmacniania potencjału obronnego Polski na podstawie wniosków z konfliktu ukraińskiego. Analizuje charakter i specyfikę działań w najnowszych konfliktach zbrojnych, przebieg operacji zajęcia Krymu oraz dokonuje bilansu modernizacji sił zbrojnych Federacji Rosyjskiej oraz Polski. W konkluzji autor stawia tezę, że kontynuacja dotychczasowego programu rozwoju rosyjskich sił zbrojnych zaowocuje w przyszłości rozwojem potęgi porównywalnej do armii amerykańskiej i brytyjskiej, natomiast modernizacja polskich sił zbrojnych będzie mieć bardzo ograniczony charakter.

Marek Madej pisze o inspiracjach dla NATO i Polski, jakie niesie obserwacja i analiza konfliktu na wschodzie Ukrainy. Badacz stosunków międzynarodowych podjął próbę wyjaśnienia meandrów polityki w obrębie Sojuszu Północnoatlantyckiego: wskazuje niemożność podjęcia innych kroków aniżeli te, które zostały dotychczas podjęte. Obecna polityka NATO skoncentrowana jest na umacnianiu poczucia bezpieczeństwa członków sojuszu oraz odstraszeniu Rosji od jakichkolwiek prób rozciągnięcia swych wpływów na inne, poza Ukrainą, państwa postkomunistyczne.

Monika Szynol w sposób rzeczowy i bogato ilustrowany danymi statystycznymi opisuje polską politykę udzielania pomocy Ukrainie w ramach Partnerstwa Wschodniego, Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej oraz innych inicjatyw na rzecz rozwoju Ukrainy. Autorka ukazuje szereg mniej znanych działań RP, dokonując czytelnych zestawień podejmowanych działań i ich efektów. Wywód ilustrowany jest szeregiem danych liczbowych, brak jednakże – i uwaga ta odnosi się nie tylko do tekstu zamieszczonego w książce, ale i do wszystkich tego rodzaju zestawień, bowiem nikt takiego bilansu nie sporządził – całościowego zestawienia dotychczasowych wydatków Polski poniesionych na rzecz Ukrainy.

Robert Borkowski wskazuje wyłonienie się Trójkąta Sławkowskiego, czyli nowego ugrupowania regionalnego Czech, Austrii i Słowacji, jako wyraźny efekt polskiej

polityki wschodniej, działającej destruktywnie na Czworokąt Wyszehradzki. Jest to czwarty już kryzys Grupy Wyszehradzkiej, określany przez autora mianem dekompozycji, wywołanej nazbyt proukraińską polityką Warszawy. Kolejny raz Czechy dystansują się od polityki RP, zarzucając Polsce nadmierny proamerykanizm zamiast środkowoeuropejskiej solidarności. Podjęcie przez Austrię inicjatywy rozwoju regionalnej współpracy środkowoeuropejskiej wraz z krajami adriatyckimi może sugerować próbę utworzenia sojuszu politycznego w ramach obszaru kulturowego Austro-Węgier. Drugą część książki zamyka tekst Agnieszki Miarki opisujący wpływ konfliktu ukraińskiego na bezpieczeństwo państw nadbałtyckich, w którym przedstawiono przebieg zmian sytuacji geopolitycznej po 1989 r., problem mniejszości rosyjskiej na Litwie, Łotwie i w Estonii oraz uzależnienie państw bałtyckich od rosyjskich surowców energetycznych jako zasadnicze czynniki determinujące poziom bezpieczeństwa tych trzech małych państw.

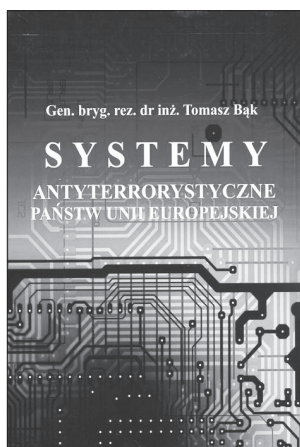
Trzecią część zbioru otwiera tekst Katarzyny Czornik poświęcony analizie stosunków amerykańsko-rosyjskich w okresie kryzysu ukraińskiego i wynikającym stąd wnioskom dla Polski. Autorka zwraca uwagę na rozbieżności pomiędzy stanowiskiem Warszawy i Waszyngtonu w sprawie konfliktu ukraińskiego i polityki wobec Rosji. Polska zajmuje stanowisko *plus catholique que le papa*, nieprzejdane, bezkompromisowe i w istocie nieracjonalne, natomiast Stany Zjednoczone działają w sposób znacznie bardziej wyważony, tocząc wszakże cyniczną grę o swoje interesy. Kolejny, nader obszerny rozdział, autorstwa Mieczysława Stolarczyka, poświęcony jest dogłębnej analizie zbieżności oraz różnic stanowisk RP i RFN wobec kryzysu i konfliktu ukraińskiego. Profesor w swych publikacjach konsekwentnie zwraca uwagę na ograniczony w gruncie rzeczy charakter polskiej polityki zagranicznej, zdeterminowanej z racji geograficznego usytuowania politycznego sąsiedztwa i bagażu historii wyłączenie układem relacji w osi Wschód–Zachód. Współczesnym ograniczeniem harmonijnego rozwoju potencjału Polski na arenie międzynarodowej jest też przyjęcie przez absolutną większość polskich elit politycznych po 1989 r. tezy o najistotniejszym znaczeniu wektora ukraińskiego w polskiej polityce zagranicznej. Autor w sposób precyzyjny dokonuje porównania stanowisk Polski i Niemiec w najważniejszych kwestiach polityki wschodniej, jak między innymi: uznanie przyczyn sprawczych konfliktu, stopień zaangażowania tzw. klasy politycznej w sprawę ukraińską, stanowisko wobec polityki antyrosyjskich sankcji, skala obaw o zagrożenie militarne ze strony Rosji, kwestia ewentualnego członkostwa Ukrainy w Unii Europejskiej oraz NATO oraz perspektywa stosunków z Rosją.

Politolog i rosjoznawca Stanisław Bieliń pisze o nowej fazie Realpolitik w stosunkach Rosji z Zachodem jako zasadniczym efekcie konfliktu ukraińskiego dla polityki światowej. Tendencje konfrontacyjne części amerykańskich elit (Z. Brzeziński, W. Kristol, G. Friedman, R. Kagan), dążących do wykorzystania słabości Rosji i zapewnienia USA hegemonicznej pozycji, wywołują rzecz jasną reakcję obronną Moskwy. Autor poddaje dogłębnej analizie potencjał i pozycję Federacji Rosyjskiej, rozważa możliwe skutki eskalacji konfliktu z Rosją, a następnie podejmuje rozważania nad rolą i pozycją Polski w obecnej, konfliktowej sytuacji. USA, wyznaczając nam rolę regionalnego lidera w przyjętej strategii konfrontacyjnej, postawiły przed Warszawą wysoce niewdzięczne zadanie, które spotyka się z niechęcią sąsiadów, krytyką ze strony „starej” Unii, jak również jest silnym ograniczeniem autonomii, co oznacza politykę

odbiegającą od realizacji interesów narodowych. W konkluzji autor formułuje postulat odejścia od strategii i retoryki iście wojennej na rzecz podjęcia współpracy, która w obliczu konfliktów zachodzących na Bliskim Wschodzie i w Afryce Północnej staje się północnej hemisferze wręcz niezbędna.

Małgorzata Kubicka skupiła uwagę na problematyce zachodnich sankcji wobec Federacji Rosyjskiej, rozpoczynając od rozważań nad istotą i genezą tego instrumentu na arenie światowej. Stosowanie bojkotu, embarga, blokady gospodarczej itd. nie jest w społeczności międzynarodowej rozumiane jednoznacznie. Wiele niejasności i wątpliwości budzi też prawdziwy cel oraz rzeczywiste intencje państw stosujących ten środek przymusu w stosunkach międzynarodowych. Autorka dokonuje bilansu skutków, efektów i strat sankcji zastosowanych przeciwko Federacji Rosyjskiej w ostatnich latach. Cały tom zamyka omówienie obecnego stanu relacji rosyjsko-chińskich, którego dokonuje Tomasz Okraska, słusznie podkreślając systematycznie rosnące znaczenie gospodarcze Państwa Środka i co za tym idzie rosnące wpływy polityczne Pekinu. Ukraina odgrywa dość ważną rolę w handlu zagranicznym ChRL, po pierwsze jako kraj tranzytowy w strategii inwestycyjnej Pekinu na obszarze Europy Środkowej, pod drugie jako dostawca żywności, a po trzecie jako eksporter uzbrojenia. Pragmatyzm przywódców chińskich skutkuje wszakże polityką dystansowania się zarówno od polityki Rosji, jak i Zachodu w sprawie aneksji Krymu i konfliktu w Donbasie.

Każdy rozdział zawiera jedno- lub dwustronicową bibliografię, całości książki dopełniają noty biograficzne autorów, streszczenia rozdziałów oraz notka informacyjna o działaniach Regionalnego Ośrodka Debaty Międzynarodowej w Katowicach. Książka powinna trafić do takich instytucji państwa jak MSZ, MON, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Komisja Spraw Zagranicznych Sejmu itp. jako ważne i użyteczne opracowanie służące intelektualnemu wzbogaceniu myślenia strategicznego, jakie powinno leżeć u podstaw koncepcji i decyzji politycznych tworzonych przez sterników naszego państwa. Jest niewątpliwie pasjonującą lekturą dla politologów, badaczy stosunków międzynarodowych, jak również specjalistów z obszaru nauk o bezpieczeństwie. Na pochwałę zasługuje też sama estetyka i szata graficzna recenzowanej publikacji oraz staranna korekta wydawnicza. Publikacja, współfinansowana ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych, wydana jest niezwykle solidnie.

**Robert Borkowski*****Tomasz Bąk, Systemy
antyterrorystyczne państw Unii
Europejskiej**

[Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą
w Rzeszowie, Naukowe Wydawnictwo IVG, Rzeszów-
Szczecin 2015, 397 s.]

Nie za często zdarza się, aby recenzent nakłaniał potencjalnego odbiorcę do porzucenia zamiaru lektury danego tytułu przed jej rozpoczęciem, przypadki takie wszakże są nam znane. Recenzja ma bowiem za zadanie nie tylko za sprawą informacji analizującej i oceniającej publikację rekomendować ją gronu odbiorców do lektury.

Przy okazji dramatycznych wydarzeń, takich jak zamachy w Madrycie, Londynie czy Paryżu, w masowych mediach pojawiają się eksperci, niektórzy nawet utytułowani. Zazwyczaj ostrzegają, alarmują i epatują zagrożeniami, rysując czarne scenariusze przewidywanych przez siebie ataków. W odniesieniu do kilku polskich wysokich stopniem wojskowych¹ recenzent ma nieodparte podejrzenia, że nic tak nie ucieszyłoby ich zawodowo, jak prawdziwy zamach terrorystyczny w naszym państwie. Tego

* Profesor nadzwyczajny doktor habilitowany, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie.

¹ Warto przypomnieć, jak jeden z generałów wieczorem 11 września 2001 r. w Programie 1 TVP w komentarzu na temat zamachów w USA uśmierzał niepokój Polaków, mówiąc o walizkowych bombach jądrowych, które mogą posiadać terroryści. Inny generał w stanie spoczynku dowodził przed kamerami TV, że podczas Euro 2012 w Polsce dojdzie do zamachu, skoro w Kijowie miały miejsce dwa incydenty z użyciem materiałów wybuchowych. Kolejny w opublikowanej przez siebie książce napisał, że nie należy stawiać pytania o to, „czy” w Polsce dojdzie do zamachu terrorystycznego, lecz trzeba stawiać pytanie „kiedy”. Inny ekspert (specjalista ds. misji pokojowych) z powagą twierdzi, że ISIS jest bliskie wysłania do Europy terrorystów zakażonych wirusem Ebola (sic!).

rodzaju psychoza „głodu terroryzmu” jest w niektórych kręgach eksperckich nader silna. Parafrazując znane powiedzenie Margaret Thatcher, dla rodzimych ekspertów tlenem byłoby zaistnienie prawdziwego terroryzmu w naszej ojczyźnie. Nerwica „nie-dotlenienia” ujawnia się nie tylko w wystąpieniach medialnych, ale też w referatach wygłaszanych na konferencjach, jak również w publikowanych tekstach.

Problematyka terroryzmu stawiała się w Polsce coraz bardziej powszechna po serii ataków z 11 września 2001 r., a po zamachach w Europie wręcz stała się tematem numer jeden. Stąd też część badaczy uznała za konieczne napisanie „czegoś” o terroryzmie. Skutki wielu przedsięwzięć, w których ambicje górują nad dorobkiem i warsztatem naukowym, bywają jednak różne.

Zamysł opublikowania pracy poświęconej systemowi zwalczania i przeciwdziałania terroryzmowi w Unii Europejskiej godzien jest najwyższego uznania. Sama konstrukcja pracy *Systemy antyterrorystyczne państw Unii Europejskiej* nie budzi żadnych zastrzeżeń: rozdział pierwszy autor poświęcił prawno-organizacyjnym aspektom zwalczania terroryzmu w UE, a w rozdziale drugim bardzo zwięźle zarysował obraz zagrożeń, prezentując historiografię zamachów w latach 2001–2013. W najobszerniejszym rozdziale trzecim autor przedstawia w 28 podrozdziałach szczegółowe rozwiązania systemowe w poszczególnych państwach członkowskich Unii. Zaproponowany układ treści każdego podrozdziału (rozwiązania ustawowe – struktury i jednostki powołane do walki z terroryzmem – współpraca międzynarodowa w zakresie przeciwdziałania terroryzmowi – formy i metody walki z terroryzmem) jest logiczny i zapewnia spójną narrację całości. Podrozdziały liczą średnio po 10 stron. Najobszerniejsze dotyczą Francji (20 stron), Polski i Czech (19 stron), Wielkiej Brytanii (15 stron) oraz RFN (11 stron). Najkrótsze są opisy systemów Cypru, Irlandii i Słowenii (po 6 stron), Luksemburga oraz Finlandii (po 7 stron). Co ciekawe, Włochy, które w poważnym stopniu dotknięte były plagą terroryzmu, mają rozwinięty system jego zwalczania i sporo doświadczeń w tej materii, potraktowane zostały w sposób zwięzły (rąptem na 8 stronach).

Nie jest jednak zrozumiałe, dlaczego autor w każdym podrozdziale wymienia *de facto* te same konwencje międzynarodowe i strategię UE, czyniąc to 28 razy. Może należało jedynie zaakcentować ewentualne różnice w tej materii pomiędzy państwami członkowskimi Unii Europejskiej. Daje się też zauważyć brak konsekwencji w omawianiu formacji antyterrorystycznych w poszczególnych państwach Unii Europejskiej. Autor nie zdecydował o kolejności ich omawiania – tzn. czy wpierw omawiać siły policyjne, a potem jednostki wojskowe, czy też odwrotnie – lecz w każdym podrozdziale postępuje inaczej.

O poziomie prac edytorskich świadczy fakt, że w książce znajdujemy błędy w pisowni nazw i nazwisk, tzw. literówki oraz błędy gramatyczne. Pojawia się różna pisownia nazwy al-Kaida: „Al-Kaida” (s. 8), innym razem „Al-Kai'da” (np. w przypisie nr 1). Autor podaje, że al-Kaida została założona w roku 1988. Jest to informacja zamieszczona w polskiej Wikipedii za artykułem z Wikipedii brytyjskiej, tam zaś za Peterem Bergenem, który w swej książce tak określił cezurę czasową powstania tej organizacji terrorystycznej². Faktycznie dżihadystyczny ruch zbrojny, którego ideowym liderem był Abdullah Azzam, rozpoczął walkę na polach bitewnych Afganistanu

² Por. P. Bergen, *Osama bin Laden. Portret z bliska*, tłum. B. Malarecka, Warszawa 2007.

w 1980 r., a więc w początkowym okresie wojny radziecko-afgańskiej, a nie pod jej koniec, podobnie jak rozpoczęła swą działalność globalna organizacja wsparcia dżihadu Maktab al-Kidamat. W 1988 r. w jednym z wywiadów w prasie arabskiej pojawiła się sama nazwa „al-Kaida”, co związane było z utworzeniem przez ibn Ladena obozu mudżahedinów niezależnego od Azzama³. Zbrojny ruch sunnickich bojowników (tzw. Afghan Arabs) został przecież zorganizowany w celu walki przeciwko armii radzieckiej w Afganistanie, a nie po to, by przyglądać się jej wycofywaniu.

Również informacje na temat Irlandzkiej Armii Republikańskiej są mylące (s. 8). IRA nie zesłała do podziemia w roku 1920, po przegranym powstaniu wielkanocnym, które toczyło się w 1916 r. (s. 8), albowiem oficjalnie powstała w 1919 r. z organizacji Irish Volunteers i do zakończenia wojny w 1921 r. była armią rządu powstańczego. Część bojowników, która nie uznała postanowień zawartego pokoju, rozpoczęła wojnę domową, czyli „zesłała do podziemia” w roku 1922. W 1998 r. zawarto nie „porozumienia wielkanocne” lecz Porozumienie Wielkanocne inaczej zwane Porozumieniem Wielkopiątkowym (Good Friday Agreement) lub rzadziej Porozumieniem ze Stormont albo też Porozumieniem z Belfastu.

Autor rozwija skrót nazwy Europejskiego Urzędu do spraw Zwalczania Nadużyć Finansowych (OLAF) w wersji angielskiej (The European Anti-Fraude Office), a nie w sposób właściwy jako L'Office Européen de Lutte Antifraude oraz podaje błędną nazwę „Europejskie Biuro do Walki z Oszustwami” zamiast oficjalnego polskiego tłumaczenia nazwy tej unijnej agencji (s. 29). Podobnie też błędnie została podana nazwa Organizacji Narodów Zjednoczonych w wersji angielskiej jako „Union Nations” (s. 36), a nie United Nations. Nie jest prawdą, że nic nie wiadomo na temat aktywności francuskiej organizacji ATAG (jak czytamy na s. 43). Grupa ta bardzo krótko opowiadała się za stosowaniem terroryzmu, protestując przeciwko uderzeniu USA na Afganistan; następnie przeszła na pozycje ruchu *non-violence*⁴.

Autor posługuje się pojęciami „terroryzm importowany” oraz „terroryzm wewnętrzny” (s. 59), podczas gdy w nauce od dawna stosuje się rozróżnienie na terroryzm egzogeny albo terroryzm endogeny oraz terroryzm wewnętrzny i terroryzm międzynarodowy⁵. Nazwy służb i instytucji obcych państw podajemy w języku polskim z nazwą oryginalną w nawiasie, co autor praktykuje w podrozdziałach poświęconych poszczególnym państwom UE, wcześniej natomiast podaje tylko nazwy obcojęzyczne (np. na s. 61). Nazwy umów i konwencji międzynarodowych należy podawać w języku polskim w oficjalnym tłumaczeniu, z ewentualnym podaniem nazw obcojęzycznych (tak jak prawidłowo w większości podrozdziałów), a nie wyłącznie w języku angielskim – i to w podrozdziale odnoszącym się do RP (s. 295).

Błędna jest informacja, jakoby komando Carlosa porwało w 1975 r. ministrów państw OPEC z Austrii do Libii (s. 67). Samolot z terrorystami i zakładnikami wylądował bowiem w Algierze, gdzie zakładnicy zostali zwolnieni. Grupa Carlosa po otrzymaniu okupu opuściła terytorium Algierii, kierując się do Libii.

³ Por. np. Anonim, *Polowałam na terrorystów. Opowieść agentki CIA*, tłum. M. Szubert, Warszawa 2004.

⁴ Zob. S.G. Jones, M.C. Libicki, *How Terrorist Groups End: Lessons for Countering Al Qa'ida*, Santa Monica 2008.

⁵ Por. prace B. Bolechowa, np. *Terroryzm w świecie podwubiegunowym*, Toruń 2003.

W podrozdziale poświęconym systemowi zwalczania terroryzmu w Polsce autor nie wspomina nawet o istnieniu policyjnych SPAP-ów (sic!), zamieszcza jedynie półstronicową ilustrację emblematu BOA. Zdaniem autora „formacją posiadającą najbardziej rozbudowane jednostki specjalne jest Policja a także ABW, AW, SWW, SKW, Straż Graniczna, BOR” (s. 297). Pomijając kwestię rozróżniania jednostek od pododdziałów, powstaje pytanie, jakie to jednostki specjalne ma Agencja Wywiadu, Służba Wywiadu Wojskowego albo Biuro Ochrony Rządu.

Autor przywołuje w przypisie nieistniejące wydawnictwo „Nowy Impuls” (s. 180). Mina-pułapka, inaczej fugas, to w terminologii anglosaskiej IED – *Improvised Explosive Device* – a nie „...Devise” (s. 249). Tekst razi wielością błędów literowych, co świadczy o braku staranności w jego redagowaniu, przykładowo skrót wyrazu „tyśięcy” to „tys.”, a nie „tyś.” (np. na s. 8); słowo „władze” ma w celowniku liczby mnogiej formę „władzom”, a nie „władzą”, a tu autor składa podziękowania „władzą i pracownikom Wydziału Bezpieczeństwa Narodowego” (s. 9). Stolicą Republiki Irlandii jest Dublin, a nie „Dablin” (s. 57). Przyimek „poza” piszemy razem, a nie osobno (s. 74). Przymiotnik złożony „międzyagencyjny” (s. 103), podobnie jak przymiotnik „niejawny” (s. 280) piszemy razem, a nie osobno. Nazwisko A. Letkiewicz występuje w formie „A. Łatkiewicz” (s. 165). Nazwisko K. Jałoszyński występuje w formie „K. Jaroszyński” (s. 165). Hiszpańska prowincja to Walencja, a nie „Palencia” (s. 199). Autor popełnia błąd hipostazy, pisząc: „Islamistyczny terroryzm coraz częściej używa ataków samobójczych [...]” (s. 221).

Podczas lektury odnieść można wrażenie, że część tekstu stanowią tłumaczenia dokonane w iście mechaniczny sposób. Jak bowiem ocenić jakość polszczyzny w następującym passusie: „Rozbudowa jakiegokolwiek ideologii terroryzmu, organizacji przestępczych i spisku w celu popełnienia aktów terrorystycznych, jego gloryfikacji i zachęt do popełnienia przestępstwa terrorystycznego, nie będą w żaden sposób przypadają do kategorii dopuszczalnych w prawach człowieka [...]”? (s. 102).

Załączenie w każdym rozdziale barwnej (szkoda, że niskiej jakości), półstronicowej mapki Europy ze wskazywaniem „położenie Czech w Unii Europejskiej”, „położenie Francji w Unii Europejskiej” etc. godne jest podręcznika dla uczniów szkoły podstawowej.

Ponad siedmiostronicowa bibliografia została podzielona na trzy części zawierające kolejno: spis monografii i artykułów, wykaz aktów prawnych oraz spis źródeł internetowych (netografię). W części pierwszej autor zamieścił zarówno prace naukowe, artykuły z czasopism popularnonaukowych, niepublikowane prace dyplomowe oraz studenckie prace zaliczeniowe, choć powinien dokonać rozdzielania tej części bibliografii. Daje się zauważyć brak kilku najważniejszych prac, jakie ukazały się w ostatnich latach na temat terroryzmu w Europie. Niestety dwukrotnie podano nieprawidłowy adres bibliograficzny tej samej publikacji na temat zwalczania terroryzmu w Unii Europejskiej. Pozycja ta raz podana jest z błędnym nazwiskiem autora (jako „D. Sza-cher” – poza bibliografią także na s. 14) z rokiem wydania 2006, a po raz drugi ze niekształconym tytułem i podaniem nieistniejącego wydawnictwa z rokiem edycji 2007 (sic!). Dowodziłoby to, że autor z monografii tej (napisanej *notabene* przez... maga-stra tuż po ukończeniu studiów, a będącej najlepszą jak dotąd na gruncie nauki polskiej książką poświęconą zwalczaniu terroryzmu w UE⁶) prawdopodobnie korzystał,

⁶ Zob. D. Szlachter, *Walka z terroryzmem w Unii Europejskiej. Nowy impuls*, Toruń 2006.

ale z wersji zamieszczonych w internetowych bazach. Z kolei nazwisko Artura Gruszcza występuje w bibliografii oraz w tekście w czterech formach, w tym jednej poprawnej oraz w trzech błędnych jako „A. Gruszak”, „A. Gruszcza” oraz „A. Gruszc”. Podobnie jest przypadku Filipa Jasińskiego, którego nazwisko zostało podane raz prawidłowo (artykuł *Polityka antyterrorystyczna Unii Europejskiej po 11 marca 2004 roku*), a następnie błędnie jako „D. Jasiński” (artykuł *Strategia antyterrorystyczna Unii Europejskiej*). Książka *Encyklopedia oddziałów specjalnych* autorstwa M. Ryana, Ch. Manna i A. Stilwella zamieszczona jest w bibliografii dwukrotnie, raz pod literą „E” (jako encyklopedia, bez podania nazwisk autorów), a po raz drugi pod literą „R” od nazwiska pierwszego z autorów. Na ogół autorzy cieszą się, gdy są cytowani, przecież tzw. wskaźnik cytowalności świadczyć ma o randze uczonego. Należałoby jeszcze dodać, że nie podaje się na okładce książki tytułów ani stopni służbowych, nie ma bowiem takiego zwyczaju w literaturze naukowej. Nie ma również zwyczaju zamieszczania w książce *in extenso* tekstów recenzji wydawniczych – jeśli już, to na ostatniej stronie okładki cytuje się tylko ich małe fragmenty.

Pośpiech jest złym doradcą. W pracy naukowej obowiązuje zasada *festina lente*.

Wszystkie te uwagi byłyby zbędne, gdyby ta ciekawa i właściwie co do struktury przygotowana publikacja została na etapie prac edytorskich fachowo uporządkowana i zredagowana, gdyby przeprowadzono w wydawnictwie profesjonalną korektę przed złożeniem do druku, a recenzenci dostrzegli wskazane powyżej uchybienia.

Postuluję zatem drugie wydanie pracy *Systemy antyterrorystyczne państw Unii Europejskiej* pod warunkiem gruntownego przeredagowania i usunięcia dyskwalifikujących tę edycję błędów.

Komunikaty, sprawozdania, varia
Bulletins, Reports, Varia
Сообщения, отчеты, varia



Marcin Lason*

Sprawozdanie z działalności Koła Naukowego Studentów Stosunków Międzynarodowych KAAFM

Koło Naukowe Studentów Stosunków Międzynarodowych KAAFM działa od 2008 r. W tym czasie członkami Koła było kilkudziesięciu studentów, którzy uczestniczyli czynnie w jego pracach. Koncentrowały się one na podejmowaniu szeregu dyskusji dotyczących ważkich, bieżących problemów międzynarodowych. Studenci przygotowywali się do prezentacji i udziału w dyskusji przez lekturę dostępnych materiałów źródłowych, jak i publikacji naukowych. Często atrakcyjność spotkania podnosiły prezentacje multimedialne przygotowane przez członków. Ponadto studenci aktywnie uczestniczyli i prowadzili badania naukowe, których efektem były pierwsze referaty i wyjazdy na konferencje studenckich kół naukowych, na przykład:

- Konferencja Naukowa w Akademii Obrony Narodowej pt. „Bezpieczeństwo narodowe w XXI wieku z punktu widzenia młodzieży”, zorganizowana 31 kwietnia 2008 r. Temat referatu brzmiał: „Wpływ konfliktu wewnętrznego na bezpieczeństwo państwa na przykładzie Kolumbii”.
- Seminarium organizowane w dniach 23–26 kwietnia 2009 r. w Görlitz przez Technische Universität Dresden. Tematy czterech referatów wygłoszonych przez członków Koła to: „Ocena transformacji politycznej po roku 1989”; „Wyobrażenia o Ukrainie w Polsce”; „Polityka wschodnia Unii Europejskiej”; „Poparcie dla Unii Europejskiej przed oraz po wstąpieniu do struktur wspólnoty”.
- Organizowana przez Wyższą Szkołę Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku w dniach 14–15 maj 2009 r. Referat „Bariery w rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw”.
- II Ogólnopolska Sesja Kół Naukowych – Wyzwania XXI wieku – Społeczeństwo, Edukacja, Środowisko – która odbyła się 7 kwietnia 2011 r. w PWSZ im. Prof.

* Profesor nadzw. doktor habilitowany, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu. Tematy dwóch referatów wygłoszonych przez studentów KAAFM brzmiały: „Problem aborcji na przykładzie Alicji Tysiąc oraz Sytuacja imigrantów tureckich w RFN w XXI wieku”.

W roku akademickim 2014/2015, po sześciu latach istnienia, profil działalności Koła nieco się zmienił. Wynikało to z faktu, że zdecydowaną większość jego członków zaczęli stanowić studenci z Ukrainy. Ważne, że wykazywali się oni zaangażowaniem, inicjatywą, jak i otwartością i poszukiwaniem wiedzy dotyczącej Polski, jej kultury, społeczeństwa, polityki itp. W związku z tym nowy przewodniczący Koła, Wojciech Trzeniec, zaproponował, by poszerzyć dotychczasowy zakres działalności o dodatkowy cel, jakim byłaby integracja studentów ukraińskich z nowym dla nich środowiskiem w polskich uwarunkowaniach kulturowych, w tym w szczególności krakowskim. Nie oznaczało to jednak zaniedbania poziomu naukowej strony działalności Koła i związanego z tym rozwoju merytorycznego studentów. Po tych zmianach spotkania Koła odbywały się cztery razy w miesiącu i, co istotne, przybrały cykliczną formę:

- dwa z nich poświęcone były wybranym problemom naukowym z obszaru stosunków międzynarodowych. Służyły one poszerzaniu wiedzy studentów z danej tematyki w oparciu o przygotowanie całej grupy do dyskusji oraz wystąpienie głównego referenta opracowującego wybrany temat. Wybór tematu był związany zarówno z zainteresowaniami uczestników Koła, jak i aktualną sytuacją międzynarodową. Dlatego wiele miejsca poświęcono konfliktowi na Ukrainie, sytuacji w Osetii i Abchazji, wyzwaniom stojącym przed Unią Europejską i NATO oraz terroryzmowi międzynarodowemu;
- jedno spotkanie odbyło się w ramach cyklu „Wycieczek z historią”, podczas których uczestnicy odwiedzali ważne i ciekawe miejsca związane z historią Krakowa i Polski. Dla przykładu dwukrotnie udali się do Muzeum Galicja, zwiedzili Kamieniołom Liban i kopiec Kraka. Dodatkową atrakcją „Wycieczek z historią” jest zaangażowanie przewodniczącego Koła, który jako znakomity przewodnik dla wszystkich wycieczek opracował ciekawy, szczegółowy opis, połączony z dyskusją dotyczącą zwiedzanych obiektów. W ten sposób realizowano zadanie dotyczące integracji studentów ukraińskich, w szczególności w obszarze poznawania polskiej kultury i historii;
- zebranie, które cieszyło się wielkim powodzeniem wśród studentów, miało formę spotkania z zaproszonym gościem. Byli nimi zarówno naukowcy, pracownicy KAAFM, którzy wygłaszali referat i odpowiadali na pytania studentów (np. prof. dr hab. Erhard Cziomer), jak i żołnierz opowiadający o realiach operacji wojskowych. Gośćmi Koła byli również pracownicy korporacji, pokazujący specyfikę pracy w tego typu organizacji, w tym między innymi finansowej oraz medialnej. Ciekawym doświadczeniem, bardzo inspirującym dla studentów było również spotkanie z byłą studentką KAAFM, stypendystką wielu uniwersytetów i organizacji, która pokazała młodszym kolegom i koleżankom, jak dzięki własnej pracy i talentowi można poruszać się po świecie i zdobywać nową wiedzę i umiejętności (np. w Izraelu czy Norwegii).

Taki program edukacyjno-poznawczy znalazł swoje odzwierciedlenie w postawie członków Koła. Wielu z nich w nowym roku akademickim wyjechało na uczelnie zagraniczne w ramach programu wymiany studentów Erasmus, m.in. do Niemiec i Francji. Członkostwo w Kole nie tylko ich do tego zachęciło, a może zdopingowało,

ale także ułatwiło spełnienie warunków programu i umożliwiło otrzymanie dodatkowych punktów, ważnych przy tej procedurze.

Koło Naukowe Studentów Stosunków Międzynarodowych w roku akademickim 2015/2016 w pełni zrealizowało stawiane sobie cele. Było to możliwe dzięki zaangażowaniu wszystkich uczestników spotkań, którzy traktowali je jako element pozwalający na realizację pasji i doskonalenie się. Szczególne wyrazy uznania należą się przewodniczącemu Koła Wojciechowi Trzeńcowi i jego zastępczyni Jarosławie Suszewskiej, która przejęła przewodniczenie KNSSM w roku akademickim 2015/2016. Bez ich pasji i zaangażowania, mającego charakter *non profit*, działalność Koła z tak bogatym programem i na takim poziomie nie byłaby możliwa.



Mirosław Kwieciński*

Sprawozdanie z ogólnopolskiej konferencji naukowej „Bezpieczeństwo militarne Polski (1918–1945)”

17–18 listopada 2015 r. odbyła się w Siedlcach ogólnopolska konferencja naukowa „Bezpieczeństwo militarne Polski (1918–1945)”. Organizatorami konferencji były dwa instytuty Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach: Instytut Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa oraz Instytut Historii i Stosunków Międzynarodowych oraz Stowarzyszenie Historyków Wojskowości. Konferencja pod takim hasłem wiodącym zorganizowana była po raz pierwszy, a o trafności wyboru tematu najlepiej świadczy fakt, że spotkała się z dużym zainteresowaniem, czego dowodem był udział ponad 60 uczestników reprezentujących łącznie 21 ośrodków akademickich z całej Polski (w tym wszystkich wiodących). O skali zainteresowania problematyką (która przerosła nawet oczekiwania organizatorów) świadczy również liczba wystąpień – przygotowano łącznie 57 referatów. Obradowano podczas jednej sesji plenarnej oraz trzech równolegle prowadzonych panelach.

Bogata w treść tematyka obrad konferencji koncentrowała się wokół zagadnień bezpieczeństwa militarnego Rzeczypospolitej Polskiej w okresie walk o granice (1919–1921), doktryny wojennej Polski i jej ewolucji (1921–1939), zagrożeń bezpieczeństwa militarnego II RP, potencjałów uzbrojenia państw ościennych, stanu i struktury polskich sił zbrojnych, systemu obronnego i ochrony granicy państwowej, pozamilitarnych aspektów systemu bezpieczeństwa narodowego II RP, organizacji paramilitarnych II RP, prac obywatelskich kobiet na rzecz obronności kraju, wywiadu II RP, Centralnego Okręgu Przemysłowego, Korpusu Ochrony Pogranicza i Straży Granicznej II RP, systemu fortyfikacji, planowania wojennego, systemu mobilizacji Sił Zbrojnych II RP, przygotowywania społeczeństwa do wojny, wkładu militarnego Polski w II wojnie światowej, ruchu oporu w okupowanej Polsce, żydowskich organizacji

* Profesor nadzwyczajny doktor habilitowany, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

zbrojnych działających na terenie okupowanej Polski, państwa podziemnego oraz wybranych elementów polskiej historiografii.

Jako gospodarz obrady konferencji otworzył Dziekan Wydziału Humanistycznego UPH w Siedlcach dr hab. Stanisław Jaczyński, prof. UPH, w obecności Rektora Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach dr hab. Tamary Zacharuk, prof. UPH, Dyrektora Instytutu Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa dr. hab. Mirosława Minkiny, prof. UPH oraz Dyrektora Instytutu Historii i Stosunków Międzynarodowych dr. hab. Jarosława Cabaja, prof. UPH.

Otwierając pierwszą część – plenarną – konferencji Jej Magnificencja Rektor wskazała w swoim wystąpieniu, że „nie można zbudować współczesnego bezpieczeństwa bez czerpania wiedzy z wcześniejszych doświadczeń”. W kolejnych niezwykle interesujących referatach, stawiając niejednokrotnie kontrowersyjne tezy, autorzy referatów odnieśli się do wiodącej problematyki konferencji. W referacie programowym pt. *Bezpieczeństwo militarne Polski 1918–1939. Wyzwania i realizacja* prof. dr hab. Lech Wyszczelski wykazywał, że zdolność bojowa armii polskiej odstawała zdecydowanie od ambicji politycznych decydentów. Zwrócił jednocześnie uwagę, że Wojsko Polskie jako ówczesna trzecia armia w Europie nastawiona była na rozwój ilościowy, odstając przy tym pod względem jakościowo od zachodnich sąsiadów.

W prezentowanej analizie przyczyn sowieckiej agresji na Polskę, prof. dr hab. Wojciech Włodarkiewicz wskazywał w referacie pt. *Bezpieczeństwo militarne Rzeczypospolitej Polskiej w ocenach polskich naczelnych władz wojskowych w latach 1935–1939* na istotne niedociągnięcia w pracach Oddziału II Sztabu Głównego Wojska Polskiego. W jego przekonaniu wywiad wojskowy nie rozpoznał w pełni sowieckiego zagrożenia, a meldunki wpływające na ręce szefa Oddziału II Sztabu Głównego pułkownika Tadeusza Pełczyńskiego były nieprecyzyjne.

Na miano swoistej puenty konferencji zasługuje w pełni stwierdzenie prof. dr hab. Karola Olejnika z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, który w referacie pt. *Pozawojkowe czynniki bezpieczeństwa militarnego II RP* celnie spostrzegł, że wrzesień roku 1939 zweryfikował słowa marszałka Józefa Piłsudskiego, iż „Zachód jest parszywieńki”. Równocześnie profesor Olejnik wskazał, że „porozumienia i sojusze zawarte z Polską były w dużej mierze iluzoryczne, gdyż ani Francji, ani Wielka Brytania nie chciały i nie mogły pomóc Polsce”. Profesor, traktując o przeszłości przypomniał, że „siły zbrojne nigdy nie funkcjonują w próżni, a na ich stan i kondycję, a tym samym bezpieczeństwo militarne wpływ ma wiele czynników, których nie można bagatelizować”.

Jako reprezentant praktyków wojskowości w części plenarnej wystąpił także w imieniu Inspektoratu Szkolenia w Dowództwie Generalnym Rodzajów Sił Zbrojnych gen. bryg. Andrzej Danielewski. Generał przedstawił referat pt. *System Szkolenia SZ II RP*.

Dalsza część dwudniowych obrad toczyła się w trzech równoległych panelach dyskusyjnych. O bogactwie tematów świadczą niektóre oryginalne tytuły referatów:

- *Tajna misja dyplomatyczna ORP „Wicher” w Wolnym Mieście Gdańsku w roku 1932,*
- *Przysposobienie Wojskowe i Wychowanie Fizyczne Korpusu Ochrony Pogranicza w systemie pozamilitarnym II RP,*
- *Planowanie operacyjne w ramach planu „W” w latach 1920–1939,*

- *Żeńska i męska straż bezpieczeństwa w przemyśle wojennym Armii Krajowej,*
- *Kosztowna ekstrawagancja II RP? PZL-37 „Łoś” jako samolot bombowy,*
- *Pionierskie wykorzystanie elementów koncepcji zarządzania wiedzą w programie modernizacji Wojska Polskiego w latach 1935–1939,*
- *Polska a Stany Zjednoczone Europy Środkowej. Koncepcja polityczno-wojskowa w środowisku decydenckim i emigracyjnym,*
- *Więziennictwo Armii Polskiej na Wschodzie w latach 1940–1945 i Obóz Dyscyplinarny w Latrun.*

Zgodnie z zapowiedzią organizatorów, plonem konferencji będzie publikacja, która ma ukazać się w roku 2016. Wypada żywić nadzieję, że będzie to interesująca lektura nie tylko dla historyków wojskowości, ale również dla pasjonatów rodzimej historii.

Streszczenia

Abstracts

Резюме



Jerzy Konieczny

Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy metodologiczna charakterystyka wiedzy o bezpieczeństwie organizacji o celach politycznych (wiedzy o bezpieczeństwie państwa) jest odmienna od metodologicznej charakterystyki wiedzy o bezpieczeństwie organizacji o celach gospodarczych. Przyjęta została następująca koncepcja bezpieczeństwa: bezpieczeństwo określonego podmiotu jest stanem, w którym podmiot ten, w sytuacji konfliktu wartości, w zakresie nadanego przez siebie zasobu dóbr, ma zdolność do suwerennego podejmowania i realizowania legalnych decyzji, zgodnych z uznawaną przez siebie hierarchią wartości. W świetle tej definicji nauki o bezpieczeństwie należą do nauk stosowanych (praktycznych), co przesądza o tożsamości charakterystyki metodologicznej naukowej wiedzy o bezpieczeństwie rozważanych podmiotów. Nauka o bezpieczeństwie państwa różni się jednak od nauki o bezpieczeństwie w biznesie swoim przedmiotem, ze względu na wspomnianą odmienność celów działania państwa i organizacji gospodarczej.

Słowa kluczowe: czynności wiedzotwórcze, nauki stosowane, optymalizacja, wywiad, zagrożenie

State Security and Business Security. A Methodological Study

The article constitutes an attempt to answer the question whether the methodological description of knowledge on security of organizations with political objectives (knowledge on security of state) is different from the methodological description of knowledge on security of organizations with economic objectives. The following security concept has been accepted: security of specific subjects is a state in which the subjects in a situation of conflict of values, within the source of goods granted by themselves, have the ability of sovereign legal decision-making and realization, accordant with the hierarchy of values recognized by them. In the light of this definition, security studies belong to applied (practical) studies, which determines the identity of the methodological description of the scientific knowledge on the safety of the considered subjects. However, studies on state safety differ in their object from studies on business security, due to the mentioned difference of objectives of the activity of the state and the economic organization.

Key words: applied sciences, optimization, intelligence, threat

Безопасность государства и безопасность бизнеса. Методологическое исследование

В статье сделана попытка ответить на вопрос – чем отличается методологическая характеристика знаний о безопасности организации, имеющей политические цели (знания о безопасности государства), от методологической характеристики знаний о безопасности организации имеющей хозяйственные цели? Была принята следующая концепция безопасности: безопасность конкретного субъекта является состоянием, при котором этот субъект в ситуации конфликта интересов (в области важных для него ресурсов богатств), имеет возможность принимать суверенные решения и поступать в соответствии с законом и в соответствии с важной для него системой ценностей. В свете этого определения, наука о безопасности принадлежит к среде прикладных наук, что предопределяет об идентичности методологических характеристик научных знаний о безопасности рассматриваемых субъектов. Наука о безопасности государства отличается от науки о безопасности бизнеса предметом изучения, прежде всего по причине разных целей действия государства и действия экономической организации.

Ключевые слова: прикладные науки, оптимизация, разведка, угроза

Ryszard Bełdzikowski

Przestępczość w zakresie podatku VAT i oszustwa finansowe zagrożeniem dla systemu bezpieczeństwa państwa polskiego

Artykuł omawia zagrożenia bezpieczeństwa państwa powodowane przestępczością w zakresie podatku VAT oraz oszustwami finansowymi, giełdowymi i praktykami parbankowymi. W 1993 r. w Polsce wprowadzono do systemu prawa i obrotu gospodarczego zobowiązanie w postaci podatku od towarów i usług (VAT). W tych latach oszustwa w zakresie podatku VAT polegały na sprzedaży towarów lub usług bez ich księgowania i niepłacenia należnego podatku. Po przyjęciu Polski do UE (2004 r.) i otwarciu granic (Konwencja Schengen) rozwinęła się zorganizowana przestępczość specjalizująca się w wykorzystywaniu mechanizmów podatków VAT i kreowaniu fikcyjnego obrotu towarowego (usług) z partnerami w innych państwach UE. Ta patologia przestępcza jest oparta na „karuzelowej” sieci podmiotów VAT. Czynności kontrolne prowadzone przez inspektorów Urzędów Kontroli Skarbowej w 2014 r. zakończyły się wystawieniem podmiotom gospodarczym decyzji wymiarowych z tytułu stwierdzonych oszustw w zakresie podatku VAT na sumę ponad 9 mld zł. Kolejne ekipy rządowe i środowiska parlamentarne nie doprowadziły do zdecydowanego ograniczenia tej finansowej i podatkowej patologii. Potrzebne są zmiany systemowe mające na celu bezpieczeństwo wewnętrzne państwa w obszarze bezpieczeństwa finansowego, socjalnego.

Słowa kluczowe: przestępczość w zakresie podatku VAT, „karuzele” VAT, oszustwa finansowe, giełdowe i parbankowe, bezpieczeństwo wewnętrzne państwa, bezpieczeństwo finansowe

Criminal Activity in the Area of VAT and the Threat to the Security of the Polish State

The article underlines the threat to state security caused by criminal activity in the field of value added tax, financial fraud market abuses and also practices of false banking. VAT was introduced into the Polish legal system in 1993. It also creates criminal activities based on nontaxed sales. In 2004, when Poland joined the EU and Schengen agreement a new kind of activity within this field was observed. Generally, it has developed into organized crime specializing in the use of mechanisms of VAT and the creation of a fictitious trade of goods (services) with partners in other EU countries to obtain the VAT refund. This activity is based on a carousel scheme which includes "false invoices" and companies whose professional activity is limited to the criminal activity. Based on such modus operandi billions of zloty are caged from the state budget. Tax audits carried out by tax authorities revealed only in 2014 a tax fraud for more than 9 billion zloty. It is also necessary to underline that all Polish governments failed to reduce the fraud activity and pathology in taxation. Despite many structural changes/reforms in tax administration, custom service and police, no progress in fighting tax frauds has been achieved. Current situation creates serious threats to the internal security of the country.

Key words: crime in the field of VAT, "carousel" VAT fraud, financial fraud, para bank, tax control offices, tax offices, the internal security of the state, financial security

Преступления в сфере НДС и финансовые мошенничества – угроза для системы безопасности польского государства

В статье рассматриваются угрозы для безопасности государства, вызванные преступностью в сфере налога на добавленную стоимость (НДС), финансовыми и биржевыми мошенничествами, а также деятельностью теневой банковской системы. В 1993 году в Польше введено в правовую систему и экономический оборот обязанность уплаты налога на добавленную стоимость (НДС). В те времена мошенничества в сфере НДС состояли на продажи товаров или услуг без их бухгалтерского учета и неуплате надлежащего налога. После присоединения Польши к ЕС (2004 г.) и открытия границ (Шенгенская конвенция) получила развитие организованная преступность, специализирующаяся в использовании механизмов НДС и создании фиктивного оборота товарами (услугами) с партнерами в других странах ЕС. Эта преступная патология основана на создании так называемой НДС-карусели. Проверки, осуществляемые инспекторами налоговой инспекции в 2014 г., выявили многочисленные примеры мошенничества связанного с неуплатой НДС субъектами хозяйствования и закончились наложением штрафов на сумму более 9 млрд злотых. Исполнительной власти и парламентариям не удалось создать законодательной базы, которая привела бы к сокращению финансовой и налоговой патологий. Необходимо провести системные изменения, направленные на повышение внутренней безопасности государства в области финансовой и социальной безопасности.

Ключевые слова: преступления в сфере НДС, НДС-карусель, финансовые и биржевые мошенничества, теневая банковская система, внутренняя безопасность государства, финансовая безопасность

Mirosław Kwieciński

Potencjał wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstw polskiego sektora MSP. Próba oceny

Celem artykułu jest próba wskazania na założenia i możliwości oceny budowanego, a jak wydaje się niezbędnego do współczesnego funkcjonowania, potencjału narzędzi wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstw sektora MSP. Artykuł zawiera krótką charakterystykę znaczenia w gospodarce polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Zwrócono uwagę na główne czynniki sukcesu w działalności przedsiębiorstw. Jednym z istotnych okazuje się wywiad i kontrwywiad gospodarczy. Wskazano na powszechnie występujące powiązania sieciowe pomiędzy przedsiębiorstwami jako naturalne środowisko możliwości realizacji koncepcji wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. Zwrócono uwagę na liczbę różnorodnych zagrożeń bytu przedsiębiorstw sektora MSP, wskazując na możliwe pożytki minimalizowania zagrożeń, wynikające z wykorzystania rozwiązań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. Końcowy fragment artykułu zawiera identyfikację obszarów i aktywności niezbędnych dla skutecznej realizacji zadań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwach sektora MSP. Wskazano także na możliwe do zastosowania metody oceny potencjału wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w strukturach małych i średnich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: wywiad i kontrwywiad gospodarczy, potencjał kontrwywiadu, sektor MSP

The Attempt to Assessment of the Potential of Economic Intelligence and Counterintelligence within Polish SME Sector Enterprises

The main goal of the article is the attempt to point out the foundation and evaluation possibilities of potential in regards to intelligence and counterintelligence tools within enterprises of SME sector. This potential seems to be crucial for current well functioning. The article includes a short characteristic of the importance of Polish SME sector in the economy. The main factors for success in the enterprise activity have also been pointed out in the description. The most important factors are economic intelligence and counterintelligence. The network connections between enterprises were indicated as natural environment for the possibility to implement intelligence's and counterintelligence's concepts. Many different threats of the enterprises operating have also been noticed, with the indication to all possible benefits of minimizing threats by using solutions of economic intelligence and counterintelligence. The last part of the article includes the identification of areas and activities that are essential for effective completion of tasks of economic intelligence and counterintelligence within SME.

Key words: competitive and counterintelligence, potential of economic intelligence and counterintelligence, SME sector

Потенциал экономической разведки и контрразведки предприятий польского сектора малого и среднего бизнеса. Попытка оценки

В статье предпринята попытка дать оценку, необходимого для функционирования в современном мире, потенциала инструментов экономической разведки и контрразведки в секторе малого и среднего бизнеса. Дано краткое описание значения в польской экономике сектора малых и средних предприятий (МСП). Обращено внимание на ключевые факторы успешной деятельности предприятий, в том числе на такие существенные компоненты, как экономическая разведка и контрразведка. Указаны разнообразные связи между предприятиями, которые составляют естественную среду для осуществления концепции экономической разведки и контрразведки. Обращено внимание на разнообразные угрозы существованию предприятий сектора малого и среднего бизнеса, возможности и выгоды от минимизации рисков благодаря действиям в области экономической разведки и контрразведки. В заключительной части статьи указаны сферы и примеры действий, необходимых для эффективного выполнения задач экономической разведки и контрразведки в секторе МСП, а также указано на возможные для применения методы оценки потенциала экономической разведки и контрразведки в структурах МСП.

Ключевые слова: экономическая разведка и контрразведка, потенциал контрразведки, сектор предприятий малого и среднего бизнеса, МСП

Krzysztof Passella, Mirosław Kwieciński

Kontrwywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie – od strategii działania do pracy operacyjnej z personelem

Artykuł traktuje o strategicznym znaczeniu kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie, w nawiązaniu do najczęściej wymienianych zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych dla działalności współczesnego innowacyjnego biznesu. Autorzy wyjaśniają istotę i podstawowe cele kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie. W części praktycznej, po omówieniu wykrywania działań przeciwko firmie (praca ze źródłami osobowymi), autorzy skupiają się na identyfikacji szpiegostwa przemysłowego w ochranianej firmie. Artykuł kończą rozważania na temat zagrożeń ze strony szpiegostwa przemysłowego niezwiązanych z cyberprzestępczością.

Słowa kluczowe: kontrwywiad gospodarczy, bezpieczeństwo informacyjne firmy, badanie lojalności pracowników, źródła osobowe

Space for the Business Counterintelligence in an Enterprise – from Action Strategy to Operational Work with the Personnel

The article deals with the strategic importance of business counterintelligence in the enterprise, in relation to the most cited internal and external threats for modern innovative business activity. The authors through a denial notice what is not business

counterintelligence in the enterprise, try to explain its essence at the organization, including the description of its fundamental objectives. In the practical part, the authors deal with the descriptions necessary to take action on the detection of hostile activities against the company, essentially by taking work with human sources. A special place is occupied by considerations for identifying an industrial espionage net at the protected enterprise by the business counterintelligence branch. The final part of the article contains a reflection on industrial espionage threats not related to cybercrime.

Key words: business counterintelligence, counterespionage, company information security, investigation of employee loyalty, human sources

Экономическая контрразведка предприятия – от стратегии действий до оперативной работы с персоналом

В статье рассматривается стратегическое значение экономической контрразведки предприятия и указаны наиболее частые внутренние и внешние угрозы для деятельности современного инновационного бизнеса. Авторы объясняют сущность и основные задачи экономической контрразведки предприятия. В практической части статьи, после обсуждения способов обнаружения действий направленных против предприятия (работа с источниками конфиденциальной информации), авторы сосредоточиваются на способах выявления промышленного шпионажа в защищаемой компании. Статья заканчивается обсуждением темы угроз со стороны промышленного шпионажа, не связанного с киберпреступностью.

Ключевые слова: экономическая контрразведка, информационная безопасность предприятия, тестирование лояльности персонала, источники конфиденциальной информации

Stefan Poździoch

Prawo do bezpiecznych warunków pracy. Teoria a praktyka działania

Standardy zawarte w przepisach prawnych, określające wysoki poziom ochronny podmiotowego prawa do bezpiecznych warunków pracy, w niedostatecznym stopniu wpływają na praktykę działania w tym zakresie. W artykule wskazano na ważniejsze uwarunkowania społeczne i ekonomiczne oraz przyczyny nierespektowania podmiotowego prawa pracowników do bezpiecznych warunków pracy. W świetle danych statystycznych i wyników prowadzonych kontroli, zawartych w rocznych sprawozdaniach Państwowej Inspekcji Pracy, skala łamania przepisów znajdująca wyraz w odnotowywanych wykroczeniach i zdarzeniach jest w Polsce wciąż ogromna. W rozważaniach wskazano na rodzajowe działania, które powinny korzystnie wpływać na poprawę sytuacji w powyższym zakresie.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo pracy, warunki pracy, inspekcja pracy, regulacje prawne, zagrożenia dla życia lub zdrowia

The Right to Safe Working Conditions. Theory and Practice

The standards contained in legal regulations, defining high level of protection of subjective right to safe working conditions, does not affect sufficiently the practice of activities in this area. The article pointed out the important social and economic factors and causes of failure to respect personal employee rights to safe working conditions. In light of statistical data and results of the carried out checks, contained in the annual reports of State Labour Inspection, the scale of violations that are expressed in reported offenses and events is still enormous in Poland. The consideration pointed out the generic actions that should favourably affect improvement of the situation in this respect.

Key words: safety of work, working conditions, Labour Inspection, legal regulations, threat to life or health

Право на безопасные условия труда. Теория и практика действий

Существующие в законодательстве стандарты, определяющие высокий уровень защиты субъективного права на безопасные условия труда, недостаточным образом влияют на практику действий в этой области. В статье указаны наиболее важные социальные и экономические условия и причины несоблюдения права работников на безопасные условия труда. В свете статистических данных и проверок, результаты которых содержатся в годовых отчетах Государственной инспекции труда, масштабы нарушений законодательства в Польше по-прежнему остаются большими. В статье указаны примеры действий, которые должны положительно повлиять на улучшение ситуации в этой области.

Ключевые слова: безопасность труда, условия труда, инспекция труда, правовые нормы, угрозы жизни или здоровью

Magdalena Prorok

Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych. Część II: praktyczny wymiar procesu decyzyjnego

Trudna sytuacja rynkowa jest szczególnego rodzaju sytuacją kryzysową, w obliczu której organizacje „poddają się presji na wynik”, zapominając o jakości przywództwa. W konsekwencji do pełnienia funkcji menedżerskich są delegowani świetni eksperci, zapewniający krótkoterminową poprawę sytuacji, przejawiającą się w głównej mierze w poprawie wyników. Ich zadaniowe nastawienie nie ma nic wspólnego z umiejętnościami pociągnięcia ludzi za sobą, zarysowania przekonującej wizji przyszłości, a w konsekwencji tworzenia poczucia bezpieczeństwa u podwładnych. Podstawą do osiągnięcia takiego mistrzostwa jest praca nad sobą i dysponowanie zestawem pewnych predyspozycji. W konsekwencji zwrócono uwagę na wykorzystanie intuicji w podejmowaniu decyzji, jako element, który powoduje: skrócenie czasu podejmowania decyzji poprzez

wykorzystywanie intuicji do głębokiego obejścia analizy i błyskawicznego dochodzenia do zadowalającego rozwiązania.

Słowa kluczowe: podejmowanie decyzji, sytuacja kryzysowa, kompetencje, intuicja

Decision-Making in Crisis Situations. Part II: Practical Dimension of Decision-Making Process

The difficult market situation is a specific type of crisis situation in the face of the organizations succumb to the pressure on the result, forgetting about the quality of leadership. As a consequence, great experts are delegated to perform managerial functions, providing short-term improvement of the situation manifested mainly in improving results. Short duration of improvement of the situation follows the weakness of the leadership which they represent. Their task attitude has nothing to do with the skills of pulling people behind them, scratch compelling vision for the future and consequently create a sense of security among subordinates. The basis to achieve such mastery is to work together and to have set certain predispositions. Consequently, attention was paid to the use of intuition in decision-making, as the element that causes: shortening of decision-making through the use of intuition to bypass deep analysis and to move rapidly reaching a satisfactory solution. Intuition used in this way is almost an immediate cognitive process through which decision makers recognize familiar patterns and have greater willingness to accept the risk associated with decision -making.

Key words: decision-making, crisis situation, competences, intuition

Принятие решений в кризисных ситуациях.

Часть II: практика процесса принятия управленческих решений

Сложная ситуация на рынке представляет собой особый вид кризисной ситуации, перед лицом которой организация «поддается давлению на результат», забывая при этом о качестве управления. В результате этого для выполнения управленческих функций часто приглашаются известные эксперты, которые обеспечивают краткосрочное улучшение ситуации, что в основном проявляется в улучшении результатов. Их установка на выполнение конкретной задачи не имеет ничего общего с умением вовлечь в дело сотрудников предприятия, предоставить им предложение четкой перспективы на будущее, которая способствовала бы повышению их чувства безопасности. Основой для достижения таких целей является работа над самим собой и распоряжение набором определенных навыков и склонностей. Особенное внимание следует обратить на использование интуиции во время принятия решений, как элемента, который способствует сокращению времени предназначенного на принятие решений.

Ключевые слова: принятие решений, кризисная ситуация, компетентность, интуиция

Jarosław Szepliński

Znaczenie białego wywiadu w zachowaniu płynności finansowej w polskich przedsiębiorstwach sektora MSP – zarys problemu

Polska gospodarka oraz jej bezpieczeństwo są znacząco oparte na stabilności funkcjonowania sektora MSP. Mocny, innowacyjny, ciągle rozwijający się sektor tych przedsiębiorstw jest wskazany w oparciu o wyszczególnione w literaturze role tegoż sektora jako element składowy szeroko rozumianego pojęcia bezpieczeństwa ekonomicznego państwa. Przedstawione znaczenie płynności finansowej oraz jej wpływ na istotne procesy gwarantujące przedsiębiorstwu tego sektora rozwój oraz bezpieczeństwo ma bezpośrednie przeniesienie na stan jego funkcjonowania, a zarazem szeroko rozumiane bezpieczeństwo ekonomiczne państwa. Zachwianie stabilności płynności finansowej jest poważnym niebezpieczeństwem, które w gospodarce rynkowej jest częstym zjawiskiem, dlatego też wymaga ono ciągłego nadzoru oraz odpowiedniej polityki i strategii gwarantujących jak najmniejsze zakłócenia w procesie funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Bardzo istotnym narzędziem w rękach zarządzających firmami tego sektora, podnoszącym gwarancje zachowania bezpieczeństwa i płynności finansowej, jest biały wywiad, którego celem jest pozyskanie wiedzy dotyczącej sytuacji ekonomicznej kontrahentów oraz powstałych nadużyć na szkodę firmy. Ciągłe występujące zmiany na rynku powodują, że biały wywiad wskazuje się jako narzędzie konieczne do stosowania w codziennym funkcjonowaniu, rozwoju oraz budowaniu bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa. Stworzenie przez przedsiębiorstwo wewnętrznego systemu pozyskiwania i gromadzenia informacji jest elementem wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami oraz niebezpieczeństwami, jakie niesie gospodarka wolnorynkowa, a uzyskana wiedza w wyniku analizy tych informacji i wykorzystana w procesie decyzyjnym jest bardzo istotnym narzędziem dla zarządzających.

Słowa kluczowe: sektor MSP, płynność finansowa, biały wywiad, bezpieczeństwo

The Importance of the Open-Source Intelligence in the Maintaining of Financial Liquidity in the Polish SMEs Sector – an Outline of the Problem

The Polish economy and its security are significantly based on the stability of functioning of the SMEs sector. The strong, innovative and still developing sector of such enterprises is presented on the basis of roles of that sector, specified in literature, as an element of broadly understood idea of the economic security of the state. The importance of financial liquidity presented herein and its impact on essential processes, which guarantee enterprises in this sector their development and security, directly translates into the condition of their functioning and at the same time into the broadly understood economic security of the state. Upsetting of the stability of financial liquidity is a serious danger, which is a frequent phenomenon in the market economy, that is why it requires a continuous supervision and appropriate politics and strategies which guarantee the least possible disturbances of the process of functioning and development of an enterprise. An essential tool in hands of managers of enterprises in that sector, which increases guarantees of maintaining the security of financial liquidity, is the open-source intelligence

aimed at obtaining information on the economic standing of contracting parties and frauds committed to the detriment of an enterprise. Continuous changes in the market cause that the open-source intelligence is indicated as a tool necessary to be applied in everyday functioning, development and building up economic security of an enterprise. The creation of an in-company system of obtaining and collecting information is an element of early warning about threats and dangers, which free-market economy brings, and the knowledge acquired as a result of the analysis of such information and applied in a decision-making process is an essential tool for managers.

Key words: the SMEs sector, financial liquidity, open-source intelligence, security

Значение разведки на основе открытых источников в сохранении финансовой ликвидности в польском секторе малого и среднего бизнеса – основные проблемы

Польская экономика и ее безопасность существенным образом основаны на стабильности функционирования сектора малых и средних предприятий (МСП). Сильный, инновационный, постоянно развивающийся сектор этих предприятий – это важный составляющий компонент широко понимаемой экономической безопасности государства. Значение финансовой ликвидности и ее влияния на существенные процессы, гарантирующие предприятиям этого сектора развитие и безопасность имеют непосредственное воздействие на состояние их функционирования, а вместе с тем на широко понимаемую экономическую безопасность государства. Разрыв стабильности финансовой ликвидности представляет серьезную опасность, которая остается частым явлением в рыночной экономике и поэтому требует постоянного контроля и соответствующей политики и стратегии, гарантирующих устойчивость процессов функционирования и развития предприятия. Существенным инструментом в руках управляющих фирмами этого сектора, повышающим гарантии сохранения безопасности финансовой ликвидности, является разведка на основе открытых источников, направленная на получение информации об экономическом положении контрагентов и злоупотреблениях совершенных в ущерб фирме. Происходящие на рынке постоянные изменения ведут к тому, что разведка на основе открытых источников остается необходимым инструментом повседневной деятельности, развития и построения экономической безопасности предприятия. Создание предприятием собственной внутренней системы сбора и сохранения информации – это элемент раннего предупреждения об угрозах, какие несет рыночная экономика, а знания полученные в результате анализа такой информации, используемые в процессе принятия решений, являются важным инструментом для менеджеров предприятий.

Ключевые слова: малые и средние предприятия, финансовая ликвидность, разведка на основе открытых источников, безопасность

Bogumił Stęplewski

Tadeusz Kościuszko – dowódca czy inżynier?

W marcu 2014 r. obchodzona była 220. rocznica wybuchu Powstania Kościuszkowskiego, w roku 2016 przypada 270 rocznica urodzin Naczelnika. Warto przypomnieć rolę Tadeusza Kościuszki w tym historycznym wydarzeniu oraz zastanowić się nad szansami pierwszego powstania narodowowyzwoleńczego, w którym to po raz pierwszy w dziejach Rzeczypospolitej próbowano rozbudzić patriotyzm wśród ludu (głównie chłopów pańszczyźnianego bez motywacji do walki o swój los). Ta rewolucja w myśleniu i działaniu idealisty, jakim był Tadeusz Kościuszko, w ówczesnych warunkach politycznego otoczenia i uwarunkowań społecznych szlacheckiej Polski skazana była na niepowodzenie.

Słowa kluczowe: Tadeusz Kościuszko, Powstanie Kościuszkowskie, fortyfikacje

Tadeusz Kościuszko – Commander or the Engineer?

The 220th anniversary of Kościuszko Uprising was celebrated in March this year. The role of Tadeusz Kościuszko in this historical event is worth remembering and we should ponder about the chances of the first national liberation uprising, which was the first attempt in the history to awaken the patriotism among the people of the Republic of Poland (we have to take under consideration the fact that most of them were serfs without the motivation to fight for their cause). It was the revolution in thinking and activity of the idealist such as Tadeusz Kościuszko, but in those conditions of political surrounding and social determinants of noble Poland it was doomed to fail.

Key words: Tadeusz Kościuszko, Kościuszko Uprising, fortification

Тадеуш Костюшко – командир или инженер?

В марте 2014 года праздновано 220-летие начала восстания Костюшко, а в 2016 году пройдут празднования 270-летия со дня рождения руководителя восстания. Стоит напомнить о роли Тадеуша Костюшко в этом историческом событии и дать анализ шансов первого национально-освободительного восстания, в котором впервые в истории Речи Посполитой была предпринята попытка возрождения патриотизма в народе (в основном в среде крепостных крестьян с малой мотивацией борьбы за свою судьбу). Эта революция в способе мышления и действиях идеалиста, каким был Тадеуш Костюшко, в современных ему политических и социальных условиях времен шляхетской Польши была обречена на провал.

Ключевые слова: Тадеуш Костюшко, восстание Костюшко, фортификационные сооружения

Informacje dla Autorów
Information for Authors
Информация для авторов



Instrukcja przygotowania artykułów do czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”

Formatowanie i redagowanie

Tekst artykułu (objętość ok. 12–20 stron) powinien być złożony pismem Times New Roman o wielkości 12 punktów z interlinią 1,5. Terminy i wyrażenia obcojęzyczne oraz tytuły artykułów i książek należy pisać kursywą (*italic*). Nie należy stosować wytłuszczeń (bold). Nie należy stosować podkreśleń. Prosimy o konsekwentne stosowanie skrótów (np., r., w. itp.) w całym artykule. Jeśli artykuł podzielony jest śródtytułami na części, to prosimy rozpocząć od „Wprowadzenia”, a na końcu umieścić „Podsumowanie”. Nie ma potrzeby numerowania śródtytułów.

Ilustracje

Rysunki, wykresy i fotografie powinny być dostarczone na płytach CD lub pocztą elektroniczną w formie zeskanowanej lub jako elektroniczny plik w jednym z formatów: *.bmp, *.tif, *.jpg lub *.psd.

Ilustracje zaczerpnięte z innych prac i podlegające ochronie prawa autorskiego powinny być opatrzone informacją bibliograficzną w postaci odsyłacza do literatury, umieszczonego w podpisie rysunku (np. Źródło: N. Davies, *Europa. Rozprawa historyka z historią*, Kraków 1998, s. 123).

Tabele

Tabele należy umieszczać możliwie blisko powołania i numerować kolejno. Tabele tworzy się, stosując polecenie: *Wstawianie – Tabela*. Wskazane jest unikanie skrótów w rubrykach (kolumnach) tabel. Tekst w tabeli powinien być złożony pismem mniejszym niż podstawowy. Ewentualne objaśnienia należy umieścić w linii bezpośrednio pod tabelą, a nie w samej tabeli.

Przypisy

Obowiązują przypisy dolne, które należy tworzyć, stosując polecenie: *Odwołania / Wstaw przypis dolny*. W polu, które pojawi się na dole kolumny, wpisujemy tekst przypisu (pismo wielkości 8–9 pkt.).

Przykłady:

- publikacje książkowe
S. Grodziski, *Habsburgowie*, [w:] *Dynastie Europy*, red. A. Mączak, Wrocław 1997, s. 102–136.
- artykuły w czasopismach
S. Waltoś, *Świadek koronny – o brzeża odpowiedzialności karnej*, „Państwo i Prawo” 1993, z. 2, s. 16.

W przypisach do oznaczania powtórzeń można stosować terminologię łacińską lub polską, czyli: *op. cit.*, *ibidem* (tamże), *idem* (tenże), *eadem* (taż). Bezwzględnie należy jednak zadbować o konsekwentny zapis i nie mieszać zapisu łacińskiego z polskim. Po adresie strony internetowej podajemy w nawiasie kwadratowym datę dostępu. W zapisie dat generalnie używamy cyfr arabskich.

Istnieje również możliwość nadsyłania tekstów o charakterze historycznym (do działu „Z kart historii”), recenzji oraz komunikatów i sprawozdań. Każdy numer kończą streszczenia artykułów.

Recenzje

Autorzy piszący recenzje proszeni są o dostarczenie zeskanowanej okładki recenzowanej publikacji (może być w skali szarości), a także o umieszczenie w nagłówku recenzji następujących danych: autor i tytuł książki (ew. jej redaktor), tłumacz, nazwa wydawnictwa, miejsce i rok wydania, liczba stron. W przypadku publikacji obcojęzycznych mile widziany jest przeład ich tytułu.

Streszczenia

Czasopismo „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” zawiera osobny dział ze streszczeniami, dlatego prosimy Autorów o dostarczenie kilkudziesięciu streszczeń artykułów w językach: polskim, angielskim i rosyjskim, wraz z tłumaczeniem tytułu artykułu.

Prosimy również o dołączenie krótkiej notki o autorze (tytuł/stopień naukowy, uczelnia/organizacja), a także oświadczenia, że artykuł nie był wcześniej publikowany ani że nie narusza on praw autorskich innych osób.

Teksty niespełniające powyższych wymogów będą odsyłane autorom z prośbą o uzupełnienie.



Podstawowe zasady recenzowania artykułów w czasopismach

1. Do oceny każdej publikacji powołuje się co najmniej dwóch niezależnych recenzentów spoza jednostki.
2. W przypadku tekstów powstałych w języku obcym co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji zagranicznej innej niż narodowość autora pracy.
3. Rekomendowanym rozwiązaniem jest model, w którym autor(-rzy) i recenzenci nie znają swoich tożsamości (tzw. *double-blind review process*).
4. W innych rozwiązaniach recenzent musi podpisać deklarację o niewystępowaniu konfliktu interesów. Za konflikt interesów uznaje się zachodzące między recenzentem a autorem: bezpośrednie relacje osobiste (pokrewieństwo, związki prawne, konflikt), relacje podległości zawodowej, bezpośrednia współpraca naukowa w ciągu ostatnich dwóch lat poprzedzających przygotowanie recenzji.
5. Recenzja musi mieć formę pisemną i kończyć się jednoznacznym wnioskiem co do dopuszczenia artykułu do publikacji lub jego odrzucenia.
6. Zasady kwalifikowania lub odrzucenia publikacji i ewentualny formularz recenzentki są podane do publicznej wiadomości na stronie internetowej czasopisma lub w każdym numerze czasopisma.
7. Nazwiska recenzentów poszczególnych publikacji/numerów nie są ujawniane; raz w roku czasopismo podaje do publicznej wiadomości listę recenzentów współpracujących.

W trosce o rzetelność naukową i jakość publikowanych artykułów wydawnictwo wdraża procedurę zabezpieczającą przed zjawiskiem *ghostwritingu*. Zarówno *ghostwriting*, jak i *guest authorship* są przejawem nierzetelności naukowej.

Ghostwriting – autor/współautor publikacji wniósł istotny wkład w powstanie publikacji, nie ujawnia jednak swojego udziału jako jeden z autorów lub nie wymienia się jego roli w podziękowaniach zamieszczonych w publikacji.

Guest authorship – udział autora jest znikomy lub w ogóle nie miał miejsca, a pomimo to jest autorem/współautorem publikacji.

Redakcja informuje, że wszystkie wykryte przypadki *ghostwriting* i *guest authorship* będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów, a także będą dokumentowane wszelkie ujawnione przejawy nierzetelności naukowej.

ZACHĘCAMY DO PRENUMERATY

Zamówienia na prenumeratę prosimy kierować pocztą elektroniczną na adres: **ksiegarnia@kte.pl** lub faksem (nr **12 25-24-593**).

Należy podać następujące dane:

- imię i nazwisko (nazwę) osoby (instytucji) zamawiającej
 - adres zamieszkania (siedziby)
 - numer identyfikacji podatkowej (NIP)
- adres, na który ma być przesyłane czasopismo
 - liczbę kolejnych zamówionych numerów
 - liczbę egzemplarzy każdego numeru.

Do ceny zostanie doliczony indywidualny koszt przesyłki.

Szczegółowe warunki prenumeraty
oraz formularz zamówienia dostępne pod adresem:
www.ka.edu.pl/ksiegarnia/czasopisma/bezpieczenstwo

W sprzedaży dostępne również inne czasopisma
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:

„European Polygraph”

„Krakowskie Studia Międzynarodowe”

„Państwo i Społeczeństwo”

„Studia Prawnicze”

„Studia z Dziejów Państwa i Prawa Polskiego”

Zapraszamy na stronę internetową kwartalnika

btip.ka.edu.pl



Lista recenzentów za rok 2015

W 2015 roku artykuły zgłoszone do „Bezpieczeństwa. Teorii i Praktyki” opiniowali pod kątem ich naukowej przydatności do rozpowszechniania:

Aksamitowski Andrzej, dr hab. prof. US
Augustyniak Monika, dr
Borkowski Robert, prof. nadzw. dr hab.
Chorośnicki Michał, prof. dr hab.
Czaja Jan, prof. dr hab.
Ćwiąkalski Zbigniew, prof. dr hab.
Dziuba-Burczyk Alicja, doc. dr
Dzwończyk Joanna, dr hab.
Grzonka Dariusz, dr
Jagielska Monika, prof. dr hab.
Lasoń Marcin, prof. nadzw. dr hab.
Lisowska-Magdziarz Magdalena, dr hab.
Masiarz Władysław, prof. dr hab.
Mazur Grzegorz, prof. dr hab.
Mazurkiewicz Jacek, dr hab. prof. UW
Mokrzycka Anna, dr
Nowicka Izabela, dr hab.
Oczkowska Renata, prof. dr hab.
Semków Piotr, dr hab. prof. AMW
Siemiątkowski Zbigniew, dr hab.
Stach Łukasz, dr
Szostak Maciej, prof. dr hab.
Szplit Andrzej, prof. dr hab.
Trzciniński Krzysztof, dr hab. prof. PAN
Walas-Trębacz Jolanta, dr

