

*Ewa Bojar*

# Sytuacja makroekonomiczna a bezpośrednie inwestycje zagraniczne (Polska, Rosja, Ukraina, Białoruś)

Inwestorzy zagraniczni wybierając kraj inwestowania zwracają uwagę na wielkość i wskaźniki charakteryzujące zarówno bieżącą sytuację gospodarczą, jak i możliwe do przewidzenia zmiany w ich kształtowaniu się w dłuższym czasie.

Przegląd najważniejszych wskaźników ekonomicznych pozwala inwestorom zagranicznym na porównanie krajów i określenie ich miejsca na własnej mapie preferencji inwestycyjnych.

## Polska

**W** latach 90. można było zaobserwować pozytywne tendencje w gospodarce Polski wywierające wpływ na podejmowanie decyzji przez inwestorów zagranicznych o lokalizacji inwestycji w naszym kraju. O dobrej kondycji Polski świadczy systematyczny wzrost PKB. Od spadku (w stosunku do roku poprzedniego) w 1991 r. o 7% do wzrostu o 7% w 1995 r. Jednak, po 1995 roku obserwujemy pewne

spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego. Wzrost PKB wyniósł 6% w roku 1996, a w 1999 roku 4,1%.

Polska, charakteryzuje się również najwyższym wskaźnikiem PKB *per capita* spośród analizowanych krajów – w 1999 r. wg danych SITE wynosił on 4005 USD. Mimo że przeciętne płace wzrosły o 14,5% w 1996 r. i aż o 18,56% w 1999 r. restrykcyjna polityka monetarna stosowana przez Narodowy Bank Polski i ograniczenia wydatków budżetowych skutecznie przyczyniły się do spadku stopy inflacji z 27,8% w 1994 do 14,95% w 1997 i do 7,3% w 1999 r. Znacznie wzrosły rezerwy banku centralnego.

Jednocześnie bezrobocie, chociaż wciąż wysokie, generalnie charakteryzowało się w drugiej połowie lat 90. tendencją spadkową. Od 1999 roku obserwuje się w Polsce wzrost bezrobocia. Jedynym wskaźnikiem, który może wzbudzać poważny niepokój u inwestorów zagranicznych, jest bilans handlowy. Na przestrzeni pięciu lat Polska charakteryzuje się ujemnym bilansem handlowym. W 1995 roku deficyt bi-

**Tab. 1. Polska – główne wskaźniki makroekonomiczne w latach 1995–1999**

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1998	1999
Ludność (mln)	38,59	38,62	38,65	38,67	38,74
Realny PKB (dynamika)	7,0%	6,0%	6,8%	4,8%	4,1%
Inflacja	21,6%	19,90%	14,95%	11,87%	7,26%
Stopa bezrobocia	14,9%	14,3%	11,5%	10,0%	12,0%
Średnie wynagrodzenie (USD)	311,2	354,9	354,3	387,7	459,6
Eksport (mld USD)	22,88	24,45	27,23	30,12	26,34
Import (mld USD)	24,79	32,63	38,55	43,84	40,78
Bilans handlowy (mld USD)	-1,91	-8,18	-11,32	-13,72	-14,45
BIZ (mld USD)*	0,77**	4,50	4,91	6,37	7,50
Skumulowane BIZ (z 1985 r.) (mld USD)	7,68***	12,18	17,087	23,45	30,95
Inwestycje portfelowe (mln USD)	1170	-41	1283	1510	1101

\* według danych NBP

\*\* przeciętne inwestycje w latach 1985–1995

\*\*\* skumulowane BIZ stan na koniec 1995 roku

Źródło: Johan KLEBERG, Tomas MEERITS, *Key Economic Indicators SITE*, Stockholm Institute of Transition Economies and East European Economies 2000; *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (Geneva: UNCTAD, 2000), United Nations Publication, Sales No. E.00.II.D.20.

lansu handlowego wynosił 1,91 mld USD, natomiast w 1999 roku – już 14,15 mld USD.

Czynnikiem, który niewątpliwie pozytywnie oddziałuje na wielkość pozyskanych BIZ jest stan procesu transformacji systemowej. Dane EBOR<sup>1)</sup> informują, że Polska ma najwyższy wskaźnik spośród badanych krajów. W 1995 wynosił on 3,2, natomiast w 1998 wzrósł do 3,4.

Wskaźniki te niewątpliwie wpłynęły na pozytywny obraz Polski w oczach inwestorów zagranicznych i zaowocowały w ciągu całego dziesięciolecia dynamicznym wzrostem kapitału zagranicznego lokowanego w inwestycjach bezpośrednich oraz liczby utworzonych *joint ventures* na terenie Polski.

## Rosja

**P**rzełom lat 80. i 90. był dla ekonomiki Rosji bardzo trudnym okresem. Podejmowane w latach 90. reformy przyniosły oczekiwaną poprawę w gospodarce, ale nie na tyle silną, by mówić o pełnym sukcesie.

W analizowanym okresie wskaźnik dynamiki PKB istotnie wahał się. W latach 1995–96 osiągnął ujemne wartości około (-4%), w 1997 r. osiągnął wartość dodatnią na poziomie 0,9%, w 1998 r. w związku z potężnym kryzysem finansowym w Rosji wskaźnik ten miał najniższą wartość w analizowanym okresie (-4,9%), aby ponownie osiągnąć wartość dodatnią tym razem na poziomie 3,0%. Mimo wątpliwego wzrostu gospodarczego, Rosja nadal posiada najbardziej chłonny rynek – produkt krajowy brutto w 1998 r. wyniósł 311,4 mld USD, PKB *per capita* 2125 USD.

Analiza pozostałych wskaźników makroekonomicznych świadczy o niestabilnej sytuacji ekonomicznej w Rosji. Tak na przykład, inflacja w 1996 r. wyniosła 47,7%, w kolejnych dwóch latach spadła, aby w 1999 r. przekroczyć 85%. Obserwujemy również wy-

sokie i stale wzrastające bezrobocie – z 8,5% w 1995 roku poprzez 10,8% w 1997 roku, aż do 12,6% w 1999 r. Średnie wynagrodzenie wzrastało do 1997 r., natomiast później znacznie spadało – w 1999 r. aż o (-53,7%) i wynosi zaledwie 63,7 USD.

Według danych EBOR, Rosja ma drugi co do wielkości wskaźnik spośród badanych krajów – w 1995 wynosił on 2,5, a w 1998 r., w związku z prowadzonymi reformami, wzrósł do 2,7.

Można stwierdzić, że wskaźniki makroekonomiczne nie zachęcały do dynamicznego napływu inwestycji zagranicznych.

## Ukraina

**U**krainę w latach 90. mimo podejmowanych radykalnych reform gospodarczych, charakteryzuje głęboki kryzys gospodarczy. Dynamikę PKB stale charakteryzują wartości ujemne: (-12,2%) w 1995 r. i (-10,0%) w 1996 r. W 1997 r. spadek prawie zatrzymał się – wskaźnik dynamiki wyniósł (-0,4%), jednak Ukraina nie zdołała przełamać tendencji spadkowej i dynamika PKB znowu zaczęła się pogarszać: (-3,25%) w 1998 i (-3,86%) w 1999 roku. Inflacja na Ukrainie w analizowanym okresie miała bardzo wysoki poziom. Najwyższy w 1995 r. – 181%. Mimo bardzo wysokiego poziomu inflacji, jednak była to znaczna poprawa (w 1993 r. inflacja wynosiła 4734,9% rocznie) i już za dwa lata, dzięki twardej polityce monetarnej, inflacja spadła do poziomu 15,5%. Jednak pozytywna tendencja została przełamana w 1999 roku, kiedy inflacja ponownie wzrosła do poziomu 22,7%.

Oficjalne wskaźniki dotyczące stopy bezrobocia w ostatnim okresie wprawdzie stale rosną, ale ich poziom w porównaniu z innymi krajami jest jednym z najniższych – 0,45% w 1995 r., 2,46% w 1997 r. i 4,72% w 1999 r. Ukraina charakteryzuje się również najniż-

**Tab.2. Rosja – główne wskaźniki makroekonomiczne w latach 1995–1999**

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1998	1999
Ludność (mln)	148,14	147,74	147,10	146,54	147,20
Realny PKB (dynamika)	-4,1%	-3,5%	0,9%	-4,9%	3,0%
Inflacja		47,7%	14,7%	27,7%	85,7%
Stopa bezrobocia	8,5%	9,6%	10,8%	11,9%	12,6%
Średnie wynagrodzenie (USD)	106,3	156,8	166,5	137,5	63,7
Eksport (mld USD)	81,1	88,6	88,4	74,2	74,7
Import (mld USD)	60,8	68,8	73,6	59,1	40,4
Bilans handlowy (mld USD)	20,3	19,8	14,8	15,1	34,3
BIZ (mld USD)	0,415*	2,48	6,64	2,76	2,86
Skumulowane BIZ (z 1985 r.) (mld USD)	4,15**	6,63	13,27	16,03	18,89
Inwestycje portfelowe (mld USD)		8,93	45,96	8,88	-0,87

\* przeciętne inwestycje w latach 1985–1995

\*\* skumulowane BIZ stan na koniec 1995 roku

Źródło: Johan KLEBERG, Tomas MEERITS, *Key Economic Indicators SITE*, Stockholm Institute of Transition Economies and East European Economies 2000; *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (Geneva: UNCTAD, 2000), United Nations Publication, Sales No. E.00.II.D.20.

Tab. 3. Ukraina – główne wskaźniki makroekonomiczne w latach 1995–1999

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1998	1999
Ludność (mln)	51,73	51,33	50,64	50,86	50,93
Realny PKB (dynamika)	-12,20%	-10,00%	-0,42%	-3,25%	-3,86%
Inflacja	181%	80,9%	15,5%	10,6%	22,7%
Stopa bezrobocia	0,45	1,18	2,46	3,61	4,72
Średnie wynagrodzenie (USD)	53,26	75,44	83,88	72,84	47,30
Eksport (mld USD)	14,24	15,55	15,41	13,70	12,46
Import (mld USD)	16,94	19,85	19,62	16,28	12,95
Bilans handlowy (mld USD)	-2,70	-4,30	-4,21	-2,58	-0,48
BIZ (mld USD)*	0,07*	0,52	0,62	0,74	0,50
Skumulowane BIZ (z 1985 r.) (mld USD)	0,75**	1,27	1,90	2,64	3,14
Inwestycje portfelowe (mld USD)	0,02	0,20	1,61	0,05	0,07

\* przeciętne inwestycje w latach 1985–1995

\*\* skumulowane BIZ stan na koniec 1995 roku

Źródło: Johan KLEBERG, Tomas MEERITS, *Key Economic Indicators SITE*, Stockholm Institute of Transition Economies and East European Economies 2000; *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (Geneva: UNCTAD, 2000), United Nations Publication, Sales No. E.00.II.D.20.

szym poziomem wynagrodzeń – w badanym okresie przeciętne wynagrodzenie nie przekraczało 100 USD, a w ostatnich latach na dodatek miało tendencję spadkową (-13,16%) w 1998 r. oraz (-35,07%) w 1999 r.

Bilans handlowy w ciągu 5 lat jest stale ujemny. Najniższą wartość bilans handlowy miał w 1996 r. (-4,3 mld) USD i od tej pory ma pozytywną tendencję. W 1999 r. deficyt bilansu już miał wartość poniżej 1 mld USD.

Posługując się danymi EBOR, można powiedzieć, że proces reformowania gospodarki na Ukrainie niemal się zatrzymał. Wskaźnik transformacji systemowej w 1995 wynosił 2,2 i prawie nie wzrósł, bo w 1998 r. wyniósł 2,25. Zatrzymanie procesu reformowania gospodarki jest postrzegane przez inwestorów zagranicznych zdecydowanie negatywnie.

Można z całą pewnością stwierdzić, że wskaźniki ekonomiczne, zwłaszcza na początku analizowanego okresu nie zachęcały zagranicznych inwestorów do inwestowania. Związane to jest bowiem w takiej sytuacji makroekonomicznej z poważnym ryzykiem.

## Białoruś

**O** sytuacji ekonomicznej, o poziomie zjawisk kryzysowych świadczą podstawowe wskaźniki makroekonomiczne osiągnięte przez Białoruś w latach 90. W pierwszej połowie lat 90. obserwujemy systematyczny spadek PKB. Poprawa wskaźników nastąpiła w 1996 r. – 2,8%, w 1997 r. – 11,4% i o 8,3% w 1998 r. Natomiast w 1999 r. dynamika PKB ponownie osiągnęła wartość ujemną.

Podobną tendencję obserwujemy w kształtowaniu się inflacji. Z 244% w 1995 r. inflacja spadła do 39,3% w 1996 r., ale w kolejnych latach ponownie zaczęła wzrastać: 1997 r. – 45,1%, 1998 r. – 67,5%, 1999 r. – aż 293,8%.

Białoruś charakteryzuje się niską stopą bezrobocia w okresie objętym analizą. Bliższa analiza zjawiska bezrobocia na Białorusi pokazuje, że rośnie liczba osób, które nie są oficjalnie zatrudnione i nie są zarejestrowane jako bezrobotne. Według danych niezależnych ekspertów stopa bezrobocia obliczona z uwzględnieniem bezrobocia ukrytego wynosi około 30%. Średnie wynagrodzenie w badanym okresie kształtuje się na bardzo niskim poziomie i waha się: w 1998 r. – 94,2 USD, natomiast w 1999 r. – 71,5 USD.

W badanym okresie Białoruś wykazuje stały deficyt bilansu handlowego, średnio na poziomie około 1 mld USD. Niepokojącym zjawiskiem, świadczącym o kondycji gospodarki, jest spadek eksportu, który zaczął się po 1997 roku.

Obecnie białoruskiego rynku nie da się określić mianem „chłonny”. PKB *per capita* jest najmniejszy spośród badanych krajów – w 1999 r. wynosił on zaledwie 1051 USD. Natomiast absolutny rozmiar rynku też jest najmniejszy – PKB w tymże roku wynosił 10,53 mld USD.

W świetle danych EBOR, Białoruś czyni postępy w zakresie reformowania gospodarki. Wskaźnik transformacji systemowej wzrósł z 1,6 w 1995 r. do 2,1 w 1998 r. Jednak jest to nadal najmniejsza wartość wśród analizowanych krajów.

Innymi słowy, mimo znaczących zmian, zdaniem ekspertów Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju, Białoruś ma najmniej zaawansowany proces transformacji systemu gospodarczego. Udział sektora prywatnego w gospodarce wynosi około 20%, co jest wyjątkowo niskim rezultatem spośród krajów w okresie transformacji. Nie osiągnięto sukcesu w zakresie prywatyzacji większych przedsiębiorstw, jednak „mała prywatyzacja” jest bardzo skuteczna. W styczniu 2000 r. Narodowy Bank Białorusi poczynił kroki w zakresie zmniejszenia ograniczeń funkcjonowania

Tab. 4. Białoruś – główne wskaźniki makroekonomiczne w latach 1995–1999

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1998	1999
Ludność (mln)	10,28	10,25	10,22	10,18	10,02
Realny PKB (dynamika)	-10,4%	2,8%	11,4%	8,3%	-2,0%
Inflacja	244,2%	39,3%	45,1%	67,5%	293,8%
Stopa bezrobocia	2,7%	3,9%	2,8%	2,4%	2,2%
Średnie wynagrodzenie (USD)		89,5	83,5	94,2	71,5
Eksport (mld USD)	4,80	5,79	7,38	7,08	5,93
Import (mld USD)	5,47	6,94	8,72	8,52	6,66
Bilans handlowy (mld USD)	-0,67	-1,15	-1,34	-1,47	-1,37
BIZ (mld USD)*	0,005*	0,073	0,200	0,149	0,225
Skumulowane BIZ (z 1985 r.) (mld USD)	0,050**	0,123	0,323	0,472	0,697

\* przeciętne inwestycje w latach 1985-1995

\*\* skumulowane BIZ stan na koniec 1995 roku

Źródło: Johan KLEBERG, Tomas MEERITS, *Key Economic Indicators SITE*, Stockholm Institute of Transition Economies and East European Economies 2000; *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* (Geneva: UNCTAD, 2000), United Nations Publication, Sales No. E.00.II.D.20.

rynku walutowego: zostały zniesione niektóre ograniczenia dotyczące wymiany obcych walut i ustalania kursów walutowych. W czerwcu 2000 r. została zlikwidowana różnorodność kursów walutowych (które wcześniej były uzależnione od typu transakcji, formy płatności, udzielonych zezwoleń na takie transakcje etc.). Jednak nie osiągnięto większego stopnia liberalizacji w funkcjonowaniu rynku walutowego, a zwłaszcza w zakresie kształtowania cen, w obu przypadkach nadal występują bardzo poważne ograniczenia.

Mimo osiągnięcia pozytywnego tempa wzrostu w latach 1996–98, Białoruś nie była w stanie zahamować inflacji, która w 1999 r. wyniosła ponad 290%. Poziom dochodów społeczeństwa również został na bardzo niskim poziomie (przeciętne wynagrodzenie wynosiło 71,5 USD w 1999 r.). Całokształt wskaźników ekonomicznych zniechęca zagranicznych inwestorów do inwestowania na Białorusi.

Porównując sytuację makroekonomiczną zaprezentowanych krajów można stwierdzić, że Polska wy-

pada zdecydowanie lepiej i swoimi osiągnięciami zachęca inwestorów do podejmowania inwestycji. Natomiast sytuacja makroekonomiczna Rosji, mimo pojawiających się pozytywnych tendencji wzrostu gospodarczego, nie wzbudza na razie zaufania, zwłaszcza po bolesnym dla gospodarki kryzysie 1998 roku. Głównym atutem Rosji mimo wszystko zostaje bardzo duży i chłonny rynek. W znacznie gorszej sytuacji znajdują się Ukraina i Białoruś. Obydwa państwa znajdują się w stanie długotrwałego kryzysu i jak na razie nie widać wyraźnych objawów poprawy sytuacji w gospodarkach tych krajów.

Ewa Bojar

<sup>1)</sup> EBOR Transition Report 1995, 1998.

Autorka – prof. dr hab., Wydział Zarządzania i Podstaw Techniki Politechniki Lubelskiej.

*Bolesław Rafał Kuc*

# Kontrola menedżerska Przełamywanie barier

Wydawnictwo Menedżerskie PTM

Staram się w tej książce odzwierciedlić złożoną istotę szczególnego rodzaju kontroli, jaką jest kontrola menedżerska, do niedawna nazywana kierowniczą. Zmiana nazwy nie jest przypadkowa, podobnie jak zmiana terminów: kierownik na menedżer.

Kontrola menedżerska jest równie czujna, jak biznes, który jej potrzebuje. Wykorzystuje nowoczesne techniki diagnozowania, konfrontowania i wyciągania wniosków. Jej ideałem jest zdążyć, zanim pojawi się błąd...

Dobrze ustawiona balansuje na granicy dwóch światów: przeszłości i przyszłości starając się nie wkląć zbyt mocno w ich struktury, aby nie stracić równowagi. Jej efektywne sprawowanie wymaga od menedżera cech i umiejętności, które składają się na doskonałość. Ale to tylko jedna strona układu. Po drugiej stronie, wykonawczej, też chciałoby się widzieć godnych siebie partnerów: rozumnych, uczciwych i kompetentnych.