

# Obszary rozwoju współczesnego biznesu

Skierniewice  
2022



Redakcja  
Dorota Burzyńska  
Piotr Idrian



**S:** Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego  
ul. Batorego 64C  
96-100 Skierniewice

# Obszary rozwoju współczesnego biznesu

Redakcja  
Dorota Burzyńska  
Piotr Idrian

Ministerstwo Szkolnictwa i Nauki Ukrainy  
Uniwersytet Państwowy im. Iwana Franki w Żytomierzu, Ukraina  
Państwowy Uniwersytet Ekonomiczny w Odessie, Ukraina  
Uniwersytet Państwowy „Politechnika Żytomierska”, Ukraina  
Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice, Polska  
Uniwersytet św. Cyryla i Metodego, Wielkie Trnowo, Bułgaria

2022

Recenzenci :

Slavi Dimitrov, Associate Professor – Bułgaria, Uniwersytet im. Cyryla i Metodego, Wielkie Tyrnowo,

dr hab. Joanna Fila - Polska, Uniwersytet Łódzki, Łódź,

Tetiana Botsian, Associate Professor – Ukraina, Uniwersytet Państwowy im. I. Franki, Żytomierz,

Tatiana Ostapchuk, Associate Professor – Ukraina, Uniwersytet Państwowy „Politechnika Żytomierska”, Żytomierz,

Nataliia Lokhanova, Associate Professor – Ukraina, Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny, Odessa

Redakcja wydawnicza i techniczna:

Katarzyna Seliga

Copyright by:

Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego

ul. Batorego 64C

96-100 Skierniewice

Skierniewice 2022

Wszelkie prawa zastrzeżone. Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana czy powielana, fotooptycznie, zapisywana elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez zgody wydawcy.

Wydawnictwo Państwowej Uczelni im. Stefana Batorego

ul. Batorego 64C

96-100 Skierniewice

tel. 46 834-40-10, e-mail: kseliga@pusb.pl

Informujemy, iż zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki I Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 sierpnia 2019 r. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach zmieniła nazwę na Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego. Nowa nazwa obowiązuje od 1 września 2019 r.

ISBN 978-83-61467-17-5

## Wstęp

Świat w XXI wieku doświadcza wielowymiarowych zmian o ogromnej dynamice. Zmiany zachodzą w aspekcie społecznym, politycznym, gospodarczym, kulturowym i technologicznym. Zmieniające się rzeczywistość i otoczenie współczesnych przedsiębiorstw wymagają ciągłego badania zmian zjawisk zachodzących w nich i w ich otoczeniu. Wzrost zapotrzebowania na wiedzę w niepewnej i zmieniającej się dynamicznie rzeczywistości wymaga szerokiego i perspektywicznego spojrzenia na rozwój współczesnego biznesu.

Publikacja spełniając oczekiwania wszystkich zainteresowanych przedstawia wielowymiarowe teoretyczne i praktyczne podejście do rozwoju przedsiębiorstw i organizacji reprezentujących działalność for – profit i non – profit. Przedstawione teksty to wyniki badań autorów reprezentujących środowiska naukowe Ukrainy, Bułgarii i Polski.

Problematyka monografii jest wynikiem cyklicznej (drugiej) Międzynarodowej Konferencji Internetowej „Strategiczne perspektywy rozwoju współczesnego biznesu”. Stanowi ona uzupełnienie dostępnej literatury przedmiotu oraz może służyć wskazaniu kierunku dalszych badań nad zasygnalizowanymi problemami.

Rozdział pierwszy poświęcono teorii i praktyce zarządzania potencjałem turystyczno – hotelarskim.

Rozdział drugi przedstawia problematykę mającą wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji i przedsiębiorstw. Oprócz problemu związanego z zarządzaniem różnorodnością pokoleniową, zarządzania czasem, wpływem marketingu międzynarodowego na strategię nowoczesnego planowania i zachowania konsumentów w rozdziale tym omówiono również współczesne otoczenie biznesowe Ukrainy, hiszpański model zarządzania i czynnik ludzki w organizacji.

Rozdział trzeci to obszar odnoszący się do technologii informacyjnych w zarządzaniu. Zawarta w nim tematyka dotyczy m.in. możliwości informacyjnych platform Alteryx i Netykieta, strategii efektywnej pracy zespołów wirtualnych w oparciu o wsparcie informacyjne i technologiczne w zarządzaniu podatkami oraz perspektywy rozwoju innowacji w produkcji high-tech.

Rozdział czwarty to część poświęcona innowacji i finansowaniu współczesnego biznesu w warunkach międzynarodowych regulacji prawnych. Oprócz zarządzania działalnością innowacyjną przedsiębiorstw, w rozdziale tym zawarto problematykę związaną z istotą aktywów finansowych i programowaniem rozwoju MSP w Ukrainie w oparciu o implementację doświadczeń zagranicznych.

Rozdział piąty to wynik badań nad ekonomiką sfery socjalnej. Omówiono w nim m.in. rolę funduszy europejskich oraz problemy i rozwiązania organizacyjne funkcjonowania administracji publicznej w dobie pandemii.

Autorzy poszczególnych rozdziałów dostrzegają zachodzącą dynamikę, przyczyny i skutki zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw. W tym zmiennym otoczeniu prezentują

nowe zjawiska finansowe, instrumenty i determinanty ich rozwoju. Treść monografii wpisuje się w potrzebę prezentacji nowych zagadnień współczesnego oblicza gospodarki. Jej główną wartością jest to, iż Autorzy podjęli się prezentacji wielowymiarowych zagadnień, które są przedmiotem ich eksploracji naukowej, ukazując ich szeroką złożoność, uwarunkowania i zachodzące zmiany.

Monografia adresowana jest do wszystkich zainteresowanych zarządzaniem współczesnymi przedsiębiorstwami i organizacjami.

Redaktorzy wydania dziękują wszystkim Autorom oraz Recenzentom za ich zaangażowanie. Mamy nadzieję, że problemy zasygnalizowane i przedstawione w poszczególnych opracowaniach przyczynią się do pogłębienia wiedzy w obszarach omawianych zagadnień.

\*\*\*

*Wyrażając swoją dezaprobatę i oburzenie wobec barbarzyńskiego i nieuzasadnionego ataku Rosji na wolną i niepodległą Ukrainę autorzy publikacji z Bułgarii i Polski niniejszą monografię*

*dedykują*

*pracownikom zaprzyjaźnionych Uczelni Ukraińskich.*

\*\*\*

*Висловлюючи своє несхвалення та обурення варварським і невиправданим нападом Росії на вільну і незалежну Україну, автори публікацій з Болгарії та Польщі, цієї монографії*

*вони присвячують*

*співробітникам дружніх українських вишів*

## Spis treści

<b>Rozdział I. TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM TURYSTYCZNO – HOTELARSKIM THEORY AND PRACTISE OF TOURISM AND HOTEL MANAGMENT POTENTIAL.....</b>	<b>9</b>
1. Португалски туристически маршрути по Пътя на Сантяго (Portugalskie szlaki turystyczne na Drodze Santiago) (Dimitrov, S.P.) .....	10
2. Zarządzanie przedsiębiorstwem turystyczno-hotelarskim (Management of a tourist and hotel company) (Molenda W.).....	20
3. Державна підтримка готельно-ресторанного бізнесу (State support of hotel and restaurant business) (Сментина Н. В., Севастьянов В. Д., Smentyna N. V., Sevastianov V. D).....	38
<b>Rozdział II. EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI I PRZEDSIĘBIORSTW THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONS AND ENTERPRISES .....</b>	<b>46</b>
1. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w organizacji (Generation diversity management in an organization) (Kiełek-Więcławska E., Gidzińska A.) .....	47
2. Вплив міжнародного маркетингу на стратегію планування сучасного бізнесу (Wpływ marketingu międzynarodowego na strategię nowoczesnego planowania biznesowego) (The influence of international marketing on the strategy of modern business planning) (Vikarchuk O.) .....	67
3. Сучасне бізнес-середовище України (Nowoczesne otoczenie biznesowe Ukrainy) (Modern business environment of Ukraine) (Sarana L). .....	77
4. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління в умови дистанційної роботи (Zarządzanie czasem jako skuteczne narzędzie zarządzania w zdalnych warunkach pracy) (Time management as an effective management tool under the conditions of remote work) (Kashchuk K. M.).....	88
5. Поведінка споживачів і маркетингові комунікації: ціннісний підхід (Zachowania konsumentów i komunikacja marketingowa: podejście oparte na wartości) (Consumer behavior and marketing communications: a value approach) (Kalinichenko O., Poita I.).....	94
6. Czynniki ludzkie w organizacji opartej na wiedzy (Human factor in the knowledge based organization) (Lewandowska H., Yatsunskaja Jacunskaja).....	101

7. Испанският модел на управление в началото на XX в. - икономически и социални аспекти (Hiszpański model za rządu na początku XX wieku. - aspekty gospodarcze i społeczne) (Dimitrova, T.M.) ..... 122

### **Rozdział III. TECHNOLOGIE INFORMACYJNE W ZARZĄDZANIU**

#### **WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE ..... 141**

1. Fundusze europejskie w procesie wspierania przedsiębiorstw w dobie pandemii na przykładzie Programu Bony na cyfryzację w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój. Analiza procesu aplikowania - doświadczenia z perspektywy praktyki eksperckiej (Rokoszewski K.) ..... 142
2. Інформаційні можливості платформи Alteryx щодо оптимізації ефективного управління ринком (Możliwości informacyjne platformy Alteryx związane są z optymalizacją efektywnego zarządzania rynkiem) (Informative possibilities of platform of Alteryx are in relation to optimization of effective management a market) (Dushyna D., Kushchenko O.) ..... 170
3. Нетикет для менеджерів у цифровому середовищі: сутність та види (Netykieta dla menedżerów w środowisku cyfrowym: istota i rodzaje) (Netiquette for managers in the digital environment: essence and types) (Zavaliy T.O.) ..... 178
4. Інформаційно-технологічне забезпечення системи податкового менеджменту за допомогою бухгалтерського програмного забезпечення «1С: Підприємство» (Wsparcie informacyjne i technologiczne systemu zarządzania podatkami za pomocą oprogramowania księgowego „1C: Enterprise”) (Information and technological support of the tax management system with the help of accounting software «1C: Enterprise») (Chernenko K.V. Ph.D.) ..... 195
5. Виртуални екипи – стратегия за ефективна работа (Wirtualne zespoły – strategia efektywnej pracy) (Virtual teams – strategy for effective work) (Pencheva Pl. V.) .... 203
6. Секция. Информационно-технологическое обезпечение системы менеджмента. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВОЮ (Information and Communication Technologies in the Administration of a state) (Мануїлова К. В., Manuilova K. V., Несененко П. П., Мужайло В. Д., Muzhailo V. D.) ..... 211

**Rozdział IV. INNOWACJE I FINANSOWANIE ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO  
BIZNESU W WARUNKACH MIĘDZYNARODOWYCH REGULACJI PRAWNYCH  
INNOVATIONS AND FINANCING THE DEVELOPMENT OF MODERN BUSINESS  
IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL LEGAL REGULATIONS..... 218**

1. Zarządzanie działalnością innowacyjną przedsiębiorstw (Management of innovative activities of enterprises) (Burzyńska D.)..... 219
2. Сутність категорії фінансових активів підприємства (Istota kategorii aktywów finansowych przedsiębiorstwa) (The essence of the category of financial assets of the enterprise) (Kravets D.D.)..... 234
3. Програмування розвитку малого та середнього підприємництва в Україні: імплементації зарубіжного досвіду (Programowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na Ukrainie: implementacja doświadczeń zagranicznych) (Programming the development of small and medium enterprises in Ukraine: implementation of foreign experience) (Fialkowska A. A.)..... 241

**Rozdział V. EKONOMIKA SFERY SOCJALNEJ ECONOMICS OF THE SOCIAL  
SPHERE..... 257**

1. Problematyka i rozwiązania organizacyjne w funkcjonowaniu administracji publicznej na przykładzie jednostek samorządu terytorialnego z powiatu skierniewickiego w aspekcie COVID-19 (Organizational issues and solutions implemented in public administration during COVID-19 pandemic on the example of local government of Skierniewice country) (Idrian P.)..... 258
2. Перспективи розвитку інновацій у високотехнологічному виробництві в організаціях охорони здоров'я (Perspektywy rozwoju innowacji w produkcji high-tech w organizacjach ochrony zdrowia) (Prospects for the development of innovation in high-tech manufacturing in healthcare organizations) (Rozghon O.)..... 276



## **Rozdział I.**

# **TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM TURYSTYCZNO – HOTELARSKIM THEORY AND PRACTISE OF TOURISM AND HOTEL MANAGMENT POTENTIAL**

## **1. Португалски туристически маршрути по Пътя на Сантяго (Portugalskie szlaki turystyczne na Drodze Santiago)**

**Димитров, С.П.** (ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“)

**Dimitrov, S.P.** „St. Cyril and St. Methodius“ University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

**Abstract :** Spain is one of the most popular tourist destinations in the world. In addition to traditional types of tourism, the importance of religious tourism has been growing in recent years. The main prerequisite for this is the widespread spread of Catholicism in the Spanish lands and the numerous religious and cultural monuments.

Santiago de Compostela, the capital of the Autonomous Community of Galicia, plays an important role in this regard. There is the tomb of the Apostle Santiago, where in the XI-XIII century an impressive cathedral was built and his relics are preserved.

There are various tourist routes on the way to Santiago, and the Portuguese are one of the most popular. They have significant natural and anthropogenic tourist routes.

**Key words:** Tourism, tourist resources, Santiago road, Lusitania.

### **Въведение**

Испания е една от най-популярните туристически дестинации в света. През 2019 г. е посетена от 82,2 млн. туристи (№2 в света), а приходите от туризма възлизат на 73,8 млрд. долара (№2 в света). В годините на пандемията от КОВИД-19 посещенията рязко намаляха (19,4 млн. през 2020 г. или спад от 77,3%), което е напълно обяснимо предвид променената ситуация.

Освен традиционните видове туризъм през последните години нараства и значението на религиозния туризъм. Главна предпоставка за това е широкото разпространение на католицизма в испанските земи и многобройните религиозни и културни паметници. Днес почти всички испанци са католици, а религията е тясно свързана с многобройни народни празници, посветени на светци и мъченици на Римокатолическата църква.

В това отношение важна роля играе Сантяго де Компостела, столицата на автономната област Галисия. Там се намира гробът на Апостол Сантяго, където през XI-XIII в. се издига внушителна катедрала и се съхраняват неговите мощи. Тя е една от крайните точки на едно от най-големите пътувания в християнския свят. Вярва се, че всеки, минал по Пътя на Сантяго, получава пълна индулгенция.

Обект на изследване в настоящия доклад са Туристическите маршрути по Пътят на Сантяго тръгващи от Португалия. Предмет на изследване са природните и антропогенните туристически ресурси по тези маршрути.

Целта на научната разработка е да се анализират възможностите за развитие на туризъм по едни от най-интересните туристически маршрути по Пътя на Сантяго, какъвто е Португалският маршрут.

### **Изложение**

Идеята за поощряване на някои европейски културни пътища, използвайки като модел Пътя на Сантяго, се инициира на отделни срещи през 1984 и 1985 г. Първата е препоръката на Парламентарната асамблея на Съвета на Европа, отнасяща се за “Европейските поклоннически пътища”, и втората на Европейската конференция на отговорните министерства за архитектурните паметници. Многовековното културно значение на Пътя на поклонниците до Сантяго де Компостела е признато през 1987 г. от Съвета на Европа като „Първи културен маршрут на Европа”, а градът Сантяго де Компостела е обявен за световен културен паметник от ЮНЕСКО<sup>1</sup>. Това е важно и за задълбочаването на европейската интеграция<sup>2</sup>.

Постепенно Пътят на Сантяго придобива все по-голяма популярност, а поклонението се осъществява по няколко основни маршрута. Това са – Френския (той се означава като El Camino de Santiago), Северния (El Camino del Norte), Виа де ла Плата (Vía de la Plata), Португалския (El Camino Portugués), Английския път (El Camino Inglés), Камино Примитиво (El Camino Primitivo), Рута дел Мар де Арока и Рио Уйя (Ruta del Mar de Aruosa y Río Ulla) и Пътят де Фистерра-Мухия (Camino de Fisterra-Muxía) (фиг. №1). Те са обозначени със специални туристически колони и знаци, част от пътищата и пътеките са реконструирани напоследък с пари от европейските фондове<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Sánchez, J., „El Camino del Peregrino a Santiago“, Editorial Dilema, Madrid, 2005, p. 11.

<sup>2</sup> Матеев, Ил., Регионални интеграционни обединения, Издателство „Фабер“, Велико Търново, 2009, с. 33.

<sup>3</sup> Oficina de Acogida al Peregrino. 2021. Santiago de Compostela.



Фиг. 1: Пътища на Сантяго

**Източник:** Димитров, С., Религиозен туризъм. Туристически маршрути по Пътя на Сантяго. Издателство „Фабер“, Велико Търново, 2018.

Интересни са и туристическите маршрути, които преминават през Португалия. Те са най-популярни след класическия Френски маршрут.

#### *Португалски път (пътуване през Лузитания)*

Португалският път е средновековен маршрут за поклонение до Сантяго, който започва на север от Лузитания<sup>4</sup> и влиза в Галисия по протежение на река Миньо. Утвърждава се късно, в началото на XIV в., след като кралица Изабела Португалска, съпруга на крал Диниш Португалски преминава по него, за да се поклони на гроба на апостол Яков. Това свидетелство показва признаци за легендарните връзки на португалската корона с Камино де Сантяго. Първото поклонение е от 1325 г., приема неговото име (Афонсо Енрикеш пристига в Компостела през 1097 г., а Афонсу II прави същото през 1220 г.), което служи като доказателство за дългото историческо пътешествие по пътя.

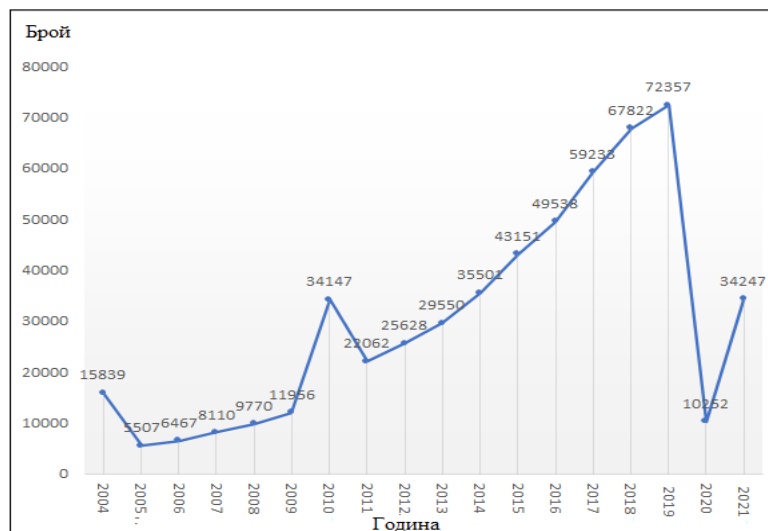
---

<sup>4</sup> Към IV-III в. пр. Хр. в централните полупланински части на днешна Португалия се настаняват лузитаните. Те населяват полуострова от VI в. пр. Хр. и произхождат от Месетата – планинска и платовидна област, разположена в Централна Испания. Под натиска на келтите лузитаните мигрират на запад и се разполагат между поречието на р. Тежу и р. Дору. В този географски район те създават държавно обединение, наречено Лузитания, което е най-древното наименование на днешна Португалия. Вж. по-подробно: **Попов, Н.**, Политическа география на португалската колониална империя. Издателство „Аскони“, С., 2010, с. 32.

След обявяване на португалската независимост и консолидиране на лузитанските земи от ср. на XII в., започва постоянен поток по Пътя на Сантяго. Има много документи, касаещи пътуванията по знаменития Португалски път. Един от акцентите е на италианският свещеник Хуан Баутиста Конфалониери, който се преселва от Лисабон в Сантяго на кон през 1594 г. Текстът се съхранява в библиотеката на Ватикана<sup>5</sup>.

След като река Миньо става географска и политическа граница с Португалия, през построения международен мост (до 1884 той се осъществява с лодки), поклонниците преминават в Галисия, по добре обозначен път, минаващ през села, вили и исторически градове.

През XX в. предполагаемото привидение на Девата на трите пастирчета във Фатима води до издигането на национален храм в Португалия, който води до намаляване традицията на ходене до Сантяго, но много португалци в северната част на страната все още правят чест на Апостола. През последните години потокът нараства, а цифрите го поставят на второ място по брой поклонници (фиг. №2). Спад се наблюдава в периода 2020 – 2021 г., свързан с пандемията от КОВИД-19.



Фиг. 2: Брой пилигрими, преминали по Португалския път 2004-2021 г.

**Източник:** Oficina de Acogida al Peregrino, Santiago de Compostela.

За значението, което има още от Средновековието Португалският път, свидетелстват множество щитове, символи в най-северната част на Лузитания, а най-

<sup>5</sup> Santiago de Compostela. Edición especial. Xacobeo 2010, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela, 2010, p. 66-67.

значимата точка е Куимбра. Има популярни разкази за произхода на използването на яacobската раковина с участието на един господин, който преминава по покрити с черупки море. Тук е чудото с поклонника, откраднал неправомерно и изпратен на бесилото, и петелът, който се съживява и започва да пее като доказателство за неговата невинност. Оттук и един от най-известните му символи, петелът на Барселош, представен от ярко оцветени керамични фигурки. Легендата се извършва в този исторически град в района на Брага (в етапа на Френския маршрут е Санто Доминго де ла Калсада) и се фокусира върху случая с галисийския поклонник. Според легендата, пътникът, спасен от бесилката, се връща години по-късно, за да издигне кръста Барселош Господен Гало намерен в Археологическия музей.

Въпреки че е необходимо време, за да се свърже Фару и Лисабон с един общ път, който ще позволи на поклонниците да пресичат Португалия от единия до другия край, както и изграждането на необходимите места за подслон от Лисабон до Порту, напредъкът по този маршрут през последните години е осезаем и върви успоредно с нарастването на броя на поклонниците. Сигнализацията между Порто и Сантяго е готова, особено от галисийска страна с поставени камъни с обозначени километрични разстояния. Той преминава през реки, римски и средновековни мостове, като Понте Сампайо и именно тези пътища на поклонниците помагат за създаването на културен и икономически обмен между Португалия и Галисия.

Разнообразието от начини на поклонение, напредването на север от вътрешността, центъра или по протежение на брега, усложнява задачата за предоставяне по маршрута до Сантяго на цялостна мрежа от заслони и консолидиране на различните маршрути, някои от които идват от съседната страна. Някои тръгват от Лисабон, други от Валенса и така се създава гръбнакът на Португалския поклоннически път до Сантяго<sup>6</sup>.

#### *Пътища на Сантяго от Португалия*

Общата дължина на пътя е около 615 км (между Лисабон и Сантяго де Компостела), но често поклонниците избират да тръгнат от Порту, откъдето разстоянието до крайната точка е 230 км. Лагос, столицата на Алгарве, е отправната точка на Португалския път с неговите многобройни паметници. Можем да се насладим на арабската култура в Алкасер Сал и да продължим по долината на р. Тежу, през Стубал,

---

<sup>6</sup> **Castro, A. R.**, Camino Portugués de la Vía de la Plata. Ed. A.D.A.T. Proyecto de Cooperación Transfronterizo. 2002, p. 135.

португалската столица Лисабон, Сантарем, университетския град Куимбра и Порту, обявен за световно културно наследство. А на 50 км от границата с Испания е Виана ду Кащелу, един от най-интересните обекти по португалския Камино де ла Коста. Валенса ду Миньо и Шавеш са други важни точки на влизане в Галисия. След граничния пункт Туй пътят продължава през Понтеведра, Калдас де Рейес и Падрон, преди да достигне Сантяго де Компостела. Разстоянието от Туй е 116 км, около една седмица за ходене, или от Порто две седмици са от предпочитаните начални португалски точки (табл. №1).

Табл. 1: Етапи в Испания (от Туй, 116 км)

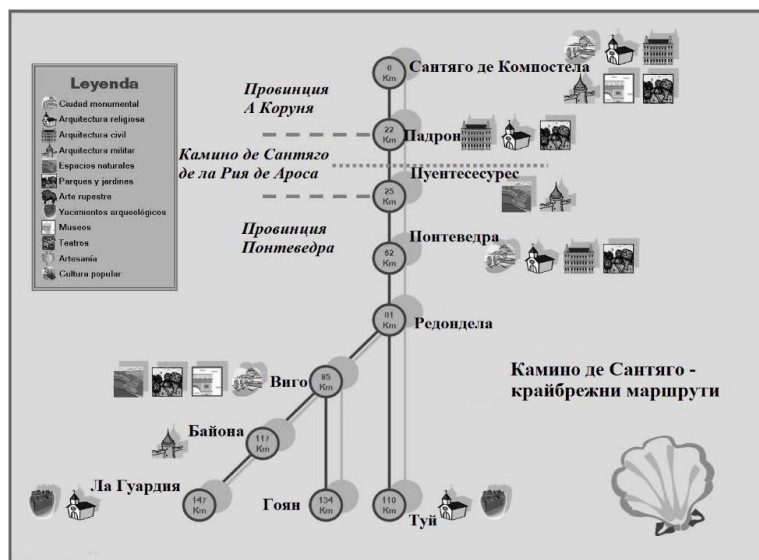
№	Етап	Разстояние, в км
1	Туй – Пориньо	16
2	Пориньо – Редондела	14
3	Редондела – Понтеведра	21
4	Понтеведра – Калдас де Рейес	22
5	Калдас де Рейес – Падрон	21
6	Падрон – Сантяго	22

**Източник:** Oficina de Acogida al Peregrino, Santiago de Compostela.

Две отделни трасета са известни като Пътя на Сантяго в Португалия и са резултат от сливането на различните португалски маршрути, водещи към Галисия. От там и максимата, че има толкова много пътища към Сантяго, колкото и поклонници<sup>7</sup>.

Крайбрежните пътища са продължение на пътищата, следвани от португалските поклонници, към Сантяго де Компостела през един от маршрутите, който следва оста Лисабон-Куимбра-Порту и достигат до Галисия при р. Миньо. За да направят това, от съществено значение е преминаването през град Туй, защото само там съществува мост. По-късно, с изграждането на необходимата инфраструктура край градовете Гойян и ла Гуардия, поклонниците вече могат да преминават и оттам (фиг. №3).

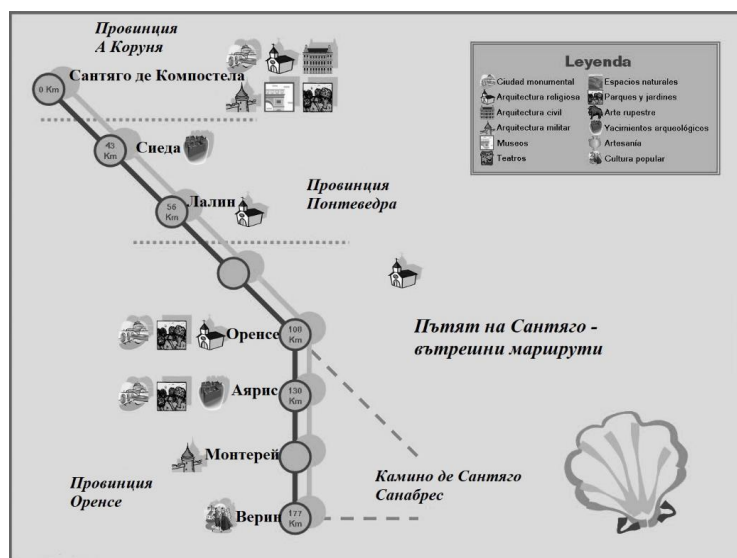
<sup>7</sup> Los Caminos de Santiago en Galicia. Camino Portugués. Ed. Consellería de Cultura. Xunta de Galicia. 2002, p. 78.



Фиг. 3: Португалският път на Сантяго: крайбрежни маршрути

**Източник:** Димитров, С., Религиозен туризъм. Туристически маршрути по Пътя на Сантяго. Издателство „Фабер“, Велико Търново, 2018.

Част от португалците достигат до Галисия по вътрешни маршрути като Пътят на Сантяго Санабрес или Пътят де ла Плата в Португалия (фиг. №4).



Фиг. 4: Португалският път на Сантяго: вътрешни маршрути

**Източник:** Димитров, С., Религиозен туризъм. Туристически маршрути по Пътя на Сантяго. Издателство „Фабер“, Велико Търново, 2018.



Маршрутът между Оренсе и Сантяго де Компостела е част според много автори от Пътя на Сантяго Санабрес . Всички секции на двете трасета са добре оборудвани със сигнализация и инфраструктура, необходима за нормалното поклонение.

Това са пътища на големи контрасти, където природата, културата и историята показват впечатляваща гама от възможности.

#### *Природни туристически ресурси*

От Градските градини до Националния парк на атлантическите острови, природното наследство и ландшафтът на този маршрут е най-изненадващ от всички пътища на Сантяго. Посетителите могат да се възхищават на следните забележителности: Хардин дел Умия в Калдас де Рейес; о-в Свети Симон в устието на р. Виго; Енсенада де Сан Симон в Риа де Виго; Шесте о-ва в залива Виго; О-в Торая в устието на р. Виго; Плая Америка в Нигран; Посас де Ла Чаваскиера в Оренсе; Лас Гандарас де Будиньо в Пориньо; Марисмас Уйя в Пуентесесурес; Плая де Самил във Виго; Лагуна де Антела във Вилариньо дас Полдрас<sup>8</sup>.

#### *Антропогенни туристически ресурси*

Мегалитните останки като на Гондомар или Педра Кавалиер де Мос са някои от древните археологически останки, които могат да бъдат посетени по време на пътуването. Има много останки, свързани с военното дело, широко разпространено в Галисия. Някои от най-значимите останки са Кастро де Хуан в Гондомар, Кастро де Санта Тесла в Ла Гуардия и Кастрос де Монте Алойя в Туй; Ел Милягро де Редондела в Редондела и Милягро де ла Вила Нова в околностите на Вилариньо дас Полдрас.

Изключителната преданост към Сантяго в галисийските региони води до изграждането на множество религиозни сгради. По този относително кратък маршрут има много храмове за богослужение и други сгради с мистичен характер, особено голямо е количеството на кръстовете. Сред тях са: Катедралата Сан Мартин в Оренсе; Катедралата на Св. Яков в Сантяго; Катедралата на Санта Мария в Туй; Катедралата на Санта Мария във Виго; Манастирът Сан Мартин в Сантяго де Компостела; Манастирът на Сан Пелайо от Антеалтарес в Сантяго де Компостела; Църквата Успение в Ла Гуардия; Църквата Санта Мария ла Реал в Ойя; Църквата на Апостол Сантяго в Падрон;

---

<sup>8</sup> **Димитров, С.**, Религиозен туризъм. Туристически маршрути по Пътя на Сантяго. Издателство „Фабер“, Велико Търново, 2018, с. 161.

Църквата на пелегрините в Понтеведра; Църквата на Сан Хулиан в Пуентесесурес; Кръстът в Монетрей; Кръстът на Хуан де Арриба в Падрон и др.

Гражданската архитектурата на тези градове е отражението на културното и икономическо значение, което някои от тях са имали в миналото, а и сега. Жилищни, административни и промишлени сгради, оцелели и до днес, са превърнати в туристически атракции, например Пристанището в Байон; Кметството в Ел Росал; Мелниците от Фолон в Ел Росал; Часовниковата кула в Ла Гуардия; Крепостта в Монтерей<sup>9</sup>; Кметството в Оренсе; Старият мост в Оренсе; Мостът на хилядолетието в Оренсе; Къщата на Матанса в Падрон; Изворът на Кармен в Падрон; Кметството в Пориньо; Старите складове за тютюн в Пуентесесурес; Римският мост в Пуентесесурес; Изворът на пилигримите в Пуентесесурес; Мостът на Ранде в Редондела и, разбира се, богатото културно-историческо наследство на Сантяго де Компостела.

В допълнение към споменатите сгради, други интересни музеи по протежение на пътя са: Музей де Арте Секро в Аярис; Ботаническата градина в Падрон; Музей Киньонес де Леон във Виго; Музеят на съвременното изкуство във Виго.

Има много фолклорни и празнични събития в районите, през които се преминава. Две от най-големите събития, които се провеждат в тези селища, са: Раба дас Вестас в Ойя и Карнавала във Верин<sup>10</sup>.

### **Заклучение**

В заключение се налагат няколко основни извода:

- Пандемията от Ковид-19 засегна силно един от най-популярните туристически маршрути в Европа, какъвто е Пътят на Сантяго. След десетилетия на непрекъснато нарастване на туристическия поток, през 2020 г. се забелязва рязък спад на туристите преминали по тези пътища (-84,5%);
- Религиозният туризъм по Португалските туристически маршрути, както и по целият Път на Сантяго продължава да се развива на основата на взаимна обвързаност с останалите сегменти на културния туризъм – познавателен, образователен, творчески и др. За този вид туризъм не са нужни скъпи съоръжения и сложна и разнообразна

---

<sup>9</sup> **Димитров, С.**, Евросити Шавеш-Верин и новите стратегии за регионално развитие. -В: Сборник по случай 65-годишнина на проф. д-р Иван Марков, Издателство “Фабер“, Велико Търново, 2017, с. 301.

<sup>10</sup> Los Caminos de Santiago en Galicia. Camino Portugués. Ed. Consellería de Cultura. Xunta de Galicia. 2002, p. 111.

инфраструктура, а по-скоро запазване и реставрация на съществуващите паметници от миналото: църкви, катедрали, манастири и крепости;

- Приходите от пътуващите към крайната цел на дестинацията не са големи, предвид основния мотив, но са стимулиращ фактор за развитието на много малки селища, особено в северозападната част на Испания и централните и северни части на Португалия. Те бяха и най-силно засегнати от пандемията Ковид-19.

### **Списък на литература**

1. Димитров, С., Евросити Шавеш-Верин и новите стратегии за регионално развитие. -В: Сборник по случай 65-годишнина на проф. д-р Иван Марков, Издателство „Фабер“, Велико Търново, 2017, с. 301-310.
2. Димитров, С., Религиозен туризъм. Туристически маршрути по Пътя на Сантяго. Издателство „Фабер“, Велико Търново, 2018.
3. Матеев, Ил., Регионални интеграционни обединения, Издателство „Фабер“, Велико Търново, 2009.
4. Попов, Н., Политическа география на португалската колониална империя. Издателство „Аскони“, София, 2010.
5. Castro, A. R., Camino Portugués de la Vía de la Plata. Ed. A.D.A.T. Proyecto de Cooperación Transfronterizo, 2002.
6. Los Caminos de Santiago en Galicia. Camino Portugués. Ed. Consellería de Cultura. Xunta de Galicia. 2002.
7. Oficina de Acogido al Peregrino. 2021. A Coruña, España.
8. Oficina de Acogida al Peregrino. 2021. Santiago de Compostela.
9. Sánchez, J., „El Camino del Peregrino a Santiago“, Editorial Dilema, Madrid, 2005.
10. Santiago de Compostela. Edición especial. Xacobeo 2010, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela, 2010.

## 2. Zarządzanie przedsiębiorstwem turystyczno-hotelarskim (Management of a tourist and hotel company)

**mgr Molenda Wioletta** (Uniwersytet Łódzki, Polska)

(Uniwersytet of Lodz, Poland)

**Streszczenie :** Rynek usług turystyczno-hotelarskich stale się rozwija, zwłaszcza pod wpływem globalizacji, rozpowszechniania podróżowania wśród coraz większych grup turystów, ale także opracowywania oraz dostosowywania ofert dla określonych odbiorców. Podobnie jak w przypadku innych gałęzi gospodarczych także w przypadku branży turystycznej prowadzenie działalności gospodarczej obarczone jest ryzykiem. Można jednak zaryzykować stwierdzeniem, że charakteryzowana branża jest szczególnie narażona na możliwość pojawienia się kryzysu. Wynika to z licznych determinant przyczyniających się do ich prawidłowego i efektywnego funkcjonowania. Dotyczy to przede wszystkim sezonowości sprzedaży, właściwego zaspokajania potrzeb odbiorców, atrakcyjności oferty, ale także czynników klimatycznych, ekonomicznych, społecznych, kulturowych, a niejednokrotnie także politycznych. Przedsiębiorcy doskonale wiedzą, że ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, nie są w stanie uniknąć lub wyeliminować, ale mogą wpłynąć na jego zminimalizowanie. W tym celu konieczne jest stworzenie takiego systemu prowadzenia przedsiębiorstwa oraz zarządzania nim, aby możliwe było szybkie wdrażanie działań naprawczych w każdym wymagającym tego obszarze działalności.

Celem artykułu jest zatem wskazanie najważniejszych informacji związanych z działalnością przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich, ale także podkreślenie konieczności kontrolowania oraz modernizowania obszarów obejmujących przede wszystkim działania marketingowe, operacje finansowe, ale także metody zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z dynamicznym rozwojem nowoczesnych technologii niezbędne było także scharakteryzowanie najpopularniejszych rozwiązań stosowanych we współczesnej turystyce.

**Abstract :** The market of tourism and hotel services is constantly developing, especially under the influence of globalization, the spread of travel among larger and larger groups of tourists, but also the development and adaptation of offers for specific recipients. As in the case of other economic branches, also in the case of the tourism industry, running a business is fraught with risk. However, it can be said that the industry characterized is particularly vulnerable to the possibility of a crisis. This is due to the numerous determinants contributing to their proper and

effective functioning. This applies primarily to the seasonality of sales, proper satisfaction of the needs of recipients, attractiveness of the offer, but also climatic, economic, social, cultural, and often also political factors. Entrepreneurs know perfectly well that the risks associated with running a business are not able to avoid or eliminate, but they can affect its minimization. For this purpose, it is necessary to create such a system of business conduct and management that it is possible to quickly implement corrective actions in each area of activity requiring it.

The purpose of the article is therefore to indicate the most important information related to the activities of tourism and hotel enterprises, but also to emphasize the need to control and modernize areas including primarily marketing activities, financial operations, but also methods of human resource management. Due to the dynamic development of modern technologies, it was also necessary to characterize the most popular solutions used in modern tourism.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, przedsiębiorstwo turystyczne, przedsiębiorstwo hotelarskie, turystyka, innowacyjność, marketing, finanse.

**Key words:** management, tourism company, hotel company, tourism, innovation, marketing, finance.

### **Przedsiębiorstwo turystyczne, przedsiębiorstwo hotelarskie – istota, formy, podstawowe aspekty**

Turystyka stała się jednym z najbardziej dochodowych biznesów na świecie, zyskując miano coraz ważniejszego sektora światowej gospodarki. Swym zasięgiem obejmuje praktycznie wszystkie jej segmenty, wpływając na dynamiczny rozwój transportu, budownictwa, gospodarki komunalnej, ale także rozwoju regionalnego. Korzyści z rozwoju turystyki dla lokalnej gospodarki wynikają przede wszystkim z: rozwoju przedsiębiorczości, powstania nowych miejsc pracy i zmniejszenia bezrobocia, napływu nowych inwestycji oraz generowania dochodów związanych z obecnością turystów. W związku z tym pojawia się coraz więcej podmiotów podejmujących się prowadzenia działalności w branży turystycznej, co wpływa na dynamiczny rozwój sektora usług turystycznych na całym świecie.

Rynek usług turystycznych to wszelkie organizacje i przedsiębiorstwa zajmujące się usługami, na które popyt zgłaszany jest przez uczestników ruchu turystycznego i dzięki któremu turyści mogą zaspokoić swe podstawowe potrzeby turystyczne. Produkcja dóbr i usług turystycznych związany jest z wyżywieniem, transportem, zakwaterowaniem oraz usługami rekreacyjnymi, przy czym istotne jest uwzględnienie jego wielosegmentowy charakter oraz konieczność rozpatrywania form rynku odrębnie dla poszczególnych segmentów w ujęciu lokalnym, regionalnym i ogólnokrajowym czy globalnym (1)

Przedsiębiorstwo turystyczne można zdefiniować jako celowo zorganizowany samodzielny ekonomicznie i wyodrębniony pod względem techniczno-usługowym, przestrzennym oraz prawnym zespół ludzi, środków materialnych i finansowych powołanych do prowadzenia określonej działalności gospodarczej (poprzez świadczenie usług turystycznych) w zakresie zaspokajania potrzeb w sferze turystyki między innymi ludności podróżującej i pozwalający na maksymalizację korzyści tego przedsiębiorstwa (2). Przyjmuje się także, że przedsiębiorstwo turystyczne stanowi podstawową jednostkę organizacyjną gospodarki, służącą zaspokajaniu potrzeb społecznych, z reguły tworzoną w celu osiągnięcia efektów ekonomicznych przez produkcję dóbr służących turystom (np. produkcja gastronomiczna) i świadczenie usług turystycznych (np. noclegowe, rozrywkowe lub pośrednictwa turystycznego)(3).

Charakterystyczne cechy polskiego rynku turystycznego, na którym działają przedsiębiorstwa turystyczne, to między innymi: globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji (globalizacja kultury), globalizacja postrzegania i świadomości („obywatel świata”), zróżnicowanie potrzeb i preferencji, bardzo silna dynamika zmian preferencji, indywidualizacja usług oraz drastycznie rosnąca nieokreśloność wyborów klientów-turystów (4).

Branża turystyczna jest ściśle związane z przedsiębiorstwami hotelarskimi. Tego rodzaju podmioty definiowane są jako system złożony z zasobów (ludzkich, kapitałowych, informacyjnych, materialnych), a także procesów zachodzących w tych zasobach, powstały do prowadzenia działalności gospodarczej, polegający na świadczeniu usług hotelarskich (5).

Przyjmuje się, iż produkt hotelarski jest kombinacją korzyści oferowanych nabywcom, składający się zarówno z komponentów materialnych, jak i niematerialnych. Komponenty materialne to między innymi dobra, bez których usługi nie mogłyby być świadczone (obiekt i wyposażenie wnętrz), ale także dobra będące materialną podstawą świadczonych usług (wyposażenie w sprzęt gastronomiczny, komputerowy, specjalistyczny związany z charakterem obiektu) oraz dobra nabywane przez gości hotelowych (foldery reklamowe, materiały piśmiennicze, środki czystości, posiłki). W ramach komponentów niematerialnych wymienia się np. udzielanie informacji oraz dokonywanie rezerwacji, atmosfera, bezpieczeństwo (6).

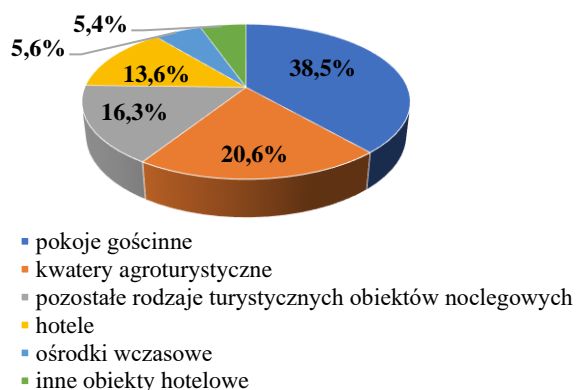
Złożoność produktów hotelarskich wpływa na wyodrębnienie różnorodnych kategorii ich podziału. Wyróżnia się je ze względu na:

- a) rodzaj działalności hotelarskiej: hotele, motele, pensjonaty, schroniska, kempingi, pola biwakowe oraz inne obiekty świadczące usługi hotelarskie,
- b) formę organizacyjno-prawną: osoby fizyczne prowadzące działalność hotelarską,

- spółki cywilne/handlowe, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie,
- c) wielkość obiektu, mierzona liczbą jednostek mieszkalnych: hotele małe (do 100 pokoi), hotele średnie (101–350 pokoi), hotele duże (powyżej 350 pokoi) (7).

Dane zamieszczone na stronie Głównego Urzędu Statystycznego, przedstawiają jak w roku 2020 wyglądały różnice ilościowe, dotyczące obiektów noclegowych, w tym także hoteli.

Wykres 1. Turystyczne obiekty noclegowe według rodzajów w 2020 r.



Źródło: opracowanie własne: Turystyka w 2020 r., dane GUS, s. 24.

Informacje zamieszczone na wykresie jednoznacznie wskazują, że w większości turystyczne obiekty noclegowe dotyczą pokoi gościnnych (38,5%) oraz kwater agroturystycznych (20,6%). Najmniej zaś znajduje się ośrodków wczasowych (5,6%) oraz innych obiektów hotelowych (5,4%). W literaturze przedmiotu pojawiają się także bardziej szczegółowe klasyfikacje, wyodrębniające kategorie obiektów hotelarskich. Prezentuj to tabela nr 1.

Tabela 1. Liczba obiektów hotelarskich z podziałem na rodzaj i kategorie w Polsce w roku 2022

Lp.	Rodzaj	Kategoria	Liczba
1.	dom wycieczkowy	kategoria III	11
2.	dom wycieczkowy	kategoria II	3
3.	dom wycieczkowy	kategoria I	1
4.	hotel	5-gwiazdkowy (*****)	83
5.	hotel	4-gwiazdkowy (****)	471

6.	hotel	3-gwiazdkowy (***)	1523
7.	hotel	2-gwiazdkowy (**)	581
8.	hotel	1-gwiazdkowy (*)	158
9.	kemping	4-gwiazdkowy (****)	19
10.	kemping	3-gwiazdkowy (***)	29
11.	kemping	2-gwiazdkowy (**)	45
12.	kemping	1-gwiazdkowy (*)	27
13.	motel	3-gwiazdkowy (***)	11
14.	motel	2-gwiazdkowy (**)	47
15.	motel	1-gwiazdkowy (*)	25
16.	pensjonat	5-gwiazdkowy (*****)	1
17.	pensjonat	4-gwiazdkowy (****)	24
18.	pensjonat	3-gwiazdkowy (***)	141
19.	pensjonat	2-gwiazdkowy (**)	89
20.	pensjonat	1-gwiazdkowy (*)	35
21.	schronisko	bez kategorii	48
22.	schronisko młodzieżowe	kategoria III	7
23.	schronisko młodzieżowe	kategoria II	13
24.	schronisko młodzieżowe	kategoria I	37
<b>Suma</b>			<b>3 429</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Centralna Ewidencja Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych (CEOTiPO), System rejestrów publicznych, <https://turystyka.gov.pl/cwoh/statystyki/4913c3c8-e094-41ddb1d0-cba76619b421>, dostęp 01.03.2022.

Dane zaprezentowane w powyższej tabeli wskazują, iż najwięcej jest hoteli 3-gwiazdkowych, które stanowią 44,4% wszystkich obiektów hotelarskich, na drugim miejscu



znalazły się hotele 2-gwiazdkowe 16,9% oraz hotele 4-gwiazdkowe 13,7%. Najmniej tego typu podmiotów znalazło się w grupie domów wycieczkowych I kategorii (0,03%) oraz pensjonatów 5-gwiazdkowy (0,03%).

Niemniej jednak bez względu formę organizacyjno-prawną oraz system prowadzenia przedsiębiorstwa, w wielu rodzajach działalności turystycznej istnieje konieczność posiadania specjalistycznych licencji lub potwierdzonej rejestracji. Dotyczy to np. przedsiębiorstw organizacji i pośrednictwa turystycznego, które muszą być wpisane do Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych, natomiast przedsiębiorstwa hotelarskie powinny posiadać odpowiednią kategorię na prowadzenie takiej działalności w poszczególnych rodzajach obiektów (8). We wspomianej ewidencji istnieje możliwość sprawdzenia, czy wybrany organizator turystyki lub pośrednik turystyczny działa legalnie na podstawie wpisu do rejestru działalności regulowanej. Poza taką informację klient przed zakupem wycieczki może sprawdzić także, czy wybrany organizator turystyki lub pośrednik turystyczny posiada zabezpieczenie finansowe na rzecz klientów, jaka jest jego wysokość oraz okres obowiązywania, czy biuro nie zawiesiło działalności oraz, czy wobec organizatora turystyki nie toczy się postępowanie o wykreślenie z rejestru albo czy nie jest objęte zakazem prowadzenia działalności. Centralna Ewidencja Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych Ewidencja prowadzona jest na podstawie danych wprowadzanych do system informatycznego oraz przesyłanych przez marszałka województwa kopii dokumentów stanowiących podstawę wpisu do Ewidencji. Każdy marszałek województwa prowadzi rejestr organizatorów turystyki i pośredników turystyki, zarejestrowanych w danym województwie (9). Możliwość dostępu do tego typu informacji jest niezwykle istotna, ponieważ pozwala na uchronienie konsumentów przed ryzykiem oszustwa, na usystematyzowanie wiedzy oraz uzyskaniem danych dotyczących funkcjonowania tego typu obiektów.

Okazuje się zatem, że tematyka przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich jest bardzo złożona i dotyczy wielu aspektów gospodarki, jednocześnie wymagając od przedsiębiorców stałego ich powiększania, podnoszenia jakości oraz realizacji założonych celów. Prawidłowe funkcjonowanie takich podmiotów uzależnione jest od wdrożenia właściwych mechanizmów dotyczących, chociażby zarządzania.

### **Marketingowe i finansowe zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym**

Marketing w turystyce zaczął się rozwijać jednocześnie z rozwojem samej turystyki, która stała się jedną z najważniejszych gałęzi gospodarki. W niektórych państwach, takich jak: Hiszpania, Grecja, Egipt, Tunezja, stanowi ona jeden z głównych źródeł ich dochodów.

W ostatnim czasie marketingowa strategia zarządzania przedsiębiorstwami turystyczno-hotelarskimi obejmuje działania ukierunkowana przede wszystkim na przygotowaniu produktu turystycznego na podstawie badania potrzeb oraz predyspozycji potencjalnych klientów (10).

Marketing nie jest dziedziną wiedzy, która rozwinęła się wyłącznie na potrzeby branży turystycznej, ponieważ znacznie wcześniej funkcjonował już w przemyśle i handlu. Należy podkreślić, iż podstawowe zasady, metody i techniki marketingu są jednakowe we wszystkich rodzajach działalności gospodarczej, aczkolwiek każda branża ma określone, tylko sobie właściwe cechy charakterystyczne (10).

Na kształt podejmowanych działań marketingowych w usługach turystycznych z pewnością wpływają takie elementy jak niematerialny charakter, jednoczesność świadczenia i konsumowania, brak możliwości magazynowania, heterogeniczność usług, wysoka komplementarność, brak prawa własności do usługi. Należy jednak podkreślić, iż obecnie pierwszoplanową rolę zaczyna odgrywać promocja przedsiębiorstw w Internecie (11).

Marketing usług turystycznych ma bardzo szeroki zasięg oddziaływania, ponieważ pełni różne funkcje, rozpatrywane z punktu widzenia ogólnospołecznego, regionalnego, mikrospołecznego i indywidualnego konsumenta.

Realizacja funkcji ogólnospołecznej z jednej strony polega na rozpoznaniu i zaspokojeniu potrzeb konsumentów przez przedsiębiorstwa turystyczne, a z drugiej – na racjonalnym podziale zasobów. Z kolei z punktu widzenia regionalnego, ważną funkcją marketingu jest kreowanie popytu turystycznego, co jest możliwe dzięki odpowiedniemu oddziaływaniu celowo dobranych instrumentów marketingu na psychikę potencjalnych klientów. Narzędzia te mają na celu nakłonienie ich do korzystania z określonych atrakcji turystycznych, do wypoczynku we wskazanym miejscu czy przystąpienia do określonego programu. Dla regionu takie kreowanie popytu jest szczególnie ważne ze względu na racjonalne gospodarowanie zasobami i generowanie zysku, ponieważ jak się coraz częściej zauważa obszary atrakcyjne turystycznie, często są nadmiernie eksploatowane. W rezultacie tego typu działań następuje degradacja ich środowiska przyrodniczego, na jego regenerację potrzeba czasu, a wyłączenie tych obszarów z eksploatacji kumuluje straty w regionie. Wówczas dobrym rozwiązaniem jest przekierowanie popytu na oferty mniej atrakcyjne, co pozwala na utrzymanie dochodów z turystyki w regionie na względnie stałym poziomie (10).

Z punktu widzenia mikrospołecznego marketing w wyniku aktywizacji nowych obszarów sprzyja rozwojowi znajdujących się na nich podmiotów gospodarczych. Dlatego też na potrzeby turystyki powstają obiekty noclegowe, gastronomiczne, rozwija się baza rekreacyjno-sportowa, budowane są nowe drogi. W rezultacie takich działań region zaczyna się

rozwijać, powstają nowe inwestycje, rośnie liczba turystów, którzy zostawiają coraz więcej pieniędzy, dodatkowo mieszkańcy znajdują zatrudnienie nie tylko w obsłudze ruchu turystycznego, co korzystnie wpływa na poprawienie się warunków życiowych lokalnej społeczności. Ostatnia funkcja marketingu w turystyce dotyczyła perspektywy konsumenta indywidualnego. W tym przypadku odnosi się ona do realizacji działań informacyjnych, mających na celu podniesienie stopnia świadomości oraz dostarczenie konsumentowi szerokiego spectrum wiadomości o rodzajach produktów turystycznych, ich wartościach użytkowych, miejscu, sposobie i warunkach ich nabycia. Dzięki temu mogą mieć istotny wpływ na rozbudzanie nowych potrzeb turystycznych, nakłanianie do częstszego nabywania znanych produktów oraz motywowania do zakupów w określonym czasie i miejscu (10).

Marketing usług turystycznych polega na wykorzystaniu instrumentów marketingu mix (marketing mix to zestaw narzędzi, które firma wykorzystuje do realizacji swoich celów marketingowych, opierająca swoje działania na 4 fundamentach (4P), którymi są: produkt-usługa, cena, miejsce-dystrybucja, promocja) w działalności rynkowej przedsiębiorstw usługowych na rynku usług turystycznych. Można go zatem określić jako działalność prowadzoną w celu zbadania popytu konsumentów oraz ich preferencji, ukształtowaniu potrzeb wcześniej nieujawnianych, skutecznym zachęcaniu do zakupu danych usług, a także dostarczaniu ich klientowi we właściwym czasie i miejscu po odpowiedniej cenie (12).

Najważniejszym celem marketingu usług turystycznych jest przyciągnięcie przez podmioty turystyczne jak największej liczby klientów, które są w stanie obsłużyć, przy jednoczesnym zapewnieniu im jak najwyższej jakości usług i gwarantując pełne zadowolenie z ich potrzeb w ramach produktu podstawowego i poszerzonego (12).

Poza działalnością marketingową i jej sprawnym zarządzaniem niezwykle ważne, a być może nawet najważniejsze jest właściwe zarządzanie także finansami przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich.

W tym procesie niezbędne jest posiadanie kapitałów, czyli nagromadzonych dóbr rzeczowych i zasobów pieniężnych służących do finansowania działalności gospodarczej. Przyjmuje się, że kapitał przedsiębiorstwa turystycznego to wartość, posiadająca zdolność do tworzenia nowych wartości, mająca spowodować wzrost gospodarczego związanego ze świadczeniem usług turystycznych (13).

Proces zarządzania ma na celu sformułowania odpowiednich zasad prowadzenia operacji finansowych uwzględniających między innymi długość okresu finansowania oraz źródła finansowania. W odniesieniu do pierwszej kategorii długość okresu finansowania w przedsiębiorstwie turystycznym może dotyczyć finansowania długookresowego,

obejmującego środki, którymi firma turystyczna dysponuje dłużej niż jeden rok, opierając się na kapitale stałym. Z kolei finansowanie krótkookresowe dotyczy środków, którymi przedsiębiorstwo turystyczne dysponuje krócej niż jeden rok i są to środki własne z osiągniętych przychodów ze sprzedaży i zrównanych z nimi, w tym ze sprzedaży usług turystycznych oraz pochodzących z zobowiązań krótkoterminowych (13).

Natomiast w składzie źródeł finansowania w przedsiębiorstwie turystycznym należy zaliczyć źródła finansowania własne (wewnętrzne: środki wytworzone w przedsiębiorstwie; zewnętrzne: kapitał założycielski) oraz obce, czyli wszystkie zobowiązania firmy turystycznej do uregulowania. Finansowanie kapitałem obcym w przedsiębiorstwie turystycznym jest elastycznym źródłem finansowania, umożliwia podjęcie i realizację przekraczających własne możliwości. Dlatego też przedsiębiorstwa z tej branży w ramach pozyskiwania kapitałów obcych mogą skorzystać z emisji obligacji, kredytów bankowych, kupieckich, pożyczek oraz leasingu. Niemniej jednak w odniesieniu do przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich ich właściciele dosyć często korzystają z franchisingu, zyskując opatentowane wzorce świadczenia usług turystycznych, dotyczących hoteli lub restauracji, uczestniczących w łańcuchu franczyzowym. Inną formą krótkoterminowego finansowania przedsiębiorstw stosowaną przez reprezentantów branży turystycznej i hotelarskiej jest faktoring oraz coraz popularniejszy forfaiting. Ostatnia wskazana metoda dotyczy finansowania kontraktów eksportowych i polega na odsprzedaży przez firmę turystyczną (eksportera) zagranicznej wierzytelności transakcji handlowej do wyspecjalizowanej instytucji finansowej bez prawa regresu, co oznacza, że przyjmuje na siebie ryzyko niewypłacalności dłużnika (13).

W składzie kapitałów obcych istotne miejsce zajmują krótko- lub długoterminowe fundusze unijne, pochodzące ze środków finansowych gromadzone przez państwa członkowskie. Przedsiębiorstwa turystyczne w warunkach globalizacji i dzięki unijnemu wsparciu, przy odpowiednim zarządzaniu mogą rozszerzać zakres świadczonych dotychczas usług turystycznych lub poprawić ich dotychczasową jakość. W zakresie hotelarstwa i turystyki fundusze unijne mogą być przeznaczane nie tylko na zakup gruntu, ale także materiałów budowlanych. Dodatkowo wielokrotnie podkreśla się, że kosztem kwalifikowanym do refundacji będzie również koncepcja budowlana, kosztorys użytkowy, kosztorys inwestorski, ale także badania i analizy wszelkiego rodzaju powiązane z projektem (13).

Wsparcie z funduszy europejskich powiązane z właściwym zarządzaniem pozwala poprawić ofertę turystyczną, głównie poprzez remonty obiektów zabytkowych, muzealnych, rozbudowę nowych szlaków i tras turystycznych oraz pozostałą infrastrukturę. Z kolei inwestycje hotelarskie w zdecydowanym stopniu poprawiły dostępność bazy

noclegowej, poprawiając ich jakość oraz zwiększając działalność marketingową w tym zakresie.

Dbłość o prawidłowe funkcjonowanie podmiotów turystyczno-hotelarskich przynosi korzyści nie tylko samego przedsiębiorcy, ale także dla gospodarki regionalnej i krajowej.

Zarówno polityka Polski, jak i wymagania unijne, wymagają określenia źródeł finansowania i wysokości finansowania zadań wynikających z różnorodnych dokumentów strategicznych, w tym także zadań związanych z polityką promocji Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie. Celem tych działań ma być polepszenie warunków gospodarowania i zwiększenie ruchu turystycznego, zwłaszcza przyjazdowego, a co za tym idzie, zwiększenie wpływów z turystyki i zwiększenia jej znaczenia poprzez wzrost udziału gospodarki turystycznej w tworzeniu PKB (14).

Udział turystyki w tworzeniu PKB w Polsce nie był wysoki, ponieważ oscylował w granicach 6,2%, jednak w wyniku pandemii dodatkowo zmniejszył się w o ok. 2 proc. Okazuje się, że największe straty dotyczyły turystyki zagranicznej (spadek obrotów wyniósł ok. 60-70 proc.) oraz przedsiębiorstw zajmujące się krajową turystyką miejską (spadek 70-80 proc.). Dodatkowo coraz częściej wskazuje się, że pandemia miała wpływ nie tylko na profil turystyki, ale także jej rozmieszczenie w przestrzeni. W obecnej sytuacji coraz większa część Polaków decyzję o wyjeździe podejmuje w ostatniej chwili, poszukując miejsc bliżej natury oraz podróżuje własnym środkiem lokomocji. W efekcie takiego działania spada liczba osób zatrudnionych w hotelach, pensjonatach czy restauracjach sezonowych, dlatego też wzrastają koszty prowadzenia przedsiębiorstwa, co z kolei przyczynia się do wzrostu opłat za pobyt (15).

Prawidłowe zarządzanie zarówno działaniami marketingowymi, jak i operacjami finansowymi przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich przyczynia się do ich dynamicznego rozwoju, generowania zysków pozwalających na podejmowanie decyzji inwestycyjnych, a co za tym idzie promowania regionu. Sprawne funkcjonowanie takich mechanizmów wymaga nie tylko posiadania specjalistycznej wiedzy przez przedsiębiorców, ale także zatrudniania wykwalifikowanych pracowników.

### **Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym**

Niezwykle istotnym elementem w funkcjonowaniu wielu przedsiębiorstw są jego zasoby ludzkie, a więc zatrudnieni w nim pracownicy, którzy indywidualnie lub zespołowo dążą do realizacji celów przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na wszechstronny i permanentny rozwój. Dlatego tak ważne jest podejmowanie różnorodnych działań, zwłaszcza w kwestii zarządzania kapitałem ludzkim, co ma ogromne znaczenie w odniesieniu do branży

turystycznej i hotelarskiej. Są to o tyle specyficzne segmenty gospodarki, ponieważ klienci mają bezpośredni kontakt z zatrudnionym w nich personelem.

Kapitał ludzki najczęściej definiowany jest jako wiedza i umiejętności, które człowiek nabył poprzez kształcenie i oświatę. Jego cechą charakterystyczną jest to, że dotyczy człowieka (pracownika), jego wiedzy, doświadczenia, obecności i możliwości działania w przedsiębiorstwie (16).

Na zasoby ludzkie składają się kompetencje i umiejętności pracowników, tworzące zbiorową kompetencją firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań, czerpanych z ich wiedzy. Należy jednak podkreślić, iż w tym aspekcie przedmiotem rozwoju jest potencjał pracy, określający cechy i właściwości poszczególnych osób, tworzących zasoby ludzkie. Dlatego też najczęściej wskazuje się, że do podstawowych elementów potencjału pracy zalicza się wiedzę teoretyczną, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywację do pracy (16).

Jednym z najważniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskanie pracowników do przedsiębiorstwa, którzy swoją pracą przyczyniają się do osiągnięcia jego celów rynkowych. Najczęściej przedsiębiorstwa turystyczne w pozyskiwaniu pracowników wykorzystują przede wszystkim rekrutację zewnętrzną. W swoich działaniach stosują takie metody rekrutacji jak: kapitał relacyjny, ogłoszenia prasowe, Internet, targi pracy, biura karier na uczelniach oraz stażystów. Spośród wymienionych powyżej, główną metodą rekrutacji z reguły jest kapitał relacyjny, co oznacza to, że pracownicy zostają poleceni przez pracowników już zatrudnionych w organizacjach. Okazuje się bowiem, że taki system pozyskiwania pracowników charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością, ponieważ przede wszystkim skraca czas rekrutacji oraz nie wymaga nakładów finansowych (17).

Zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli realizowanie polityki personalnej, dotyczy szerokiego obszaru działalności przedsiębiorstwa.

Dynamiczny rozwój branży turystycznej związany z globalizacją sprawia, że konieczne jest dokonywanie zmian także w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach reprezentujących te branże. Dotyczą one przede wszystkim podejmowania decyzji w zakresie rozwoju pracowników, zwłaszcza poprzez:

- dostosowywanie kwalifikacji do aktualnych wymogów stanowisk pracy,
- rozszerzanie kwalifikacji dotyczących zmian technicznych i organizacyjnych,
- podnoszenie elastyczności i dyspozycyjności pracowników,
- rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny,
- rozwijanie zdolności kreatywnego myślenia,

- rozwijanie umiejętności pracy w różnych jej formach organizacyjnych, np. pracy w grupie,
- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem,
- kształtowanie postaw wobec pracy, firmy, klientów i współpracowników,
- kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celem organizacji (18).

Dodatkowy atutem prawidłowo działających mechanizmów zarządzania kapitałem ludzkim stanowi właśnie możliwość rozwoju zawodowego, realizowanego głównie poprzez szkolenia. Niestety coraz częściej okazuje się, że większe perspektywy podnoszenia swoich kwalifikacji posiadają pracownicy hoteli sieciowych, co wynika głównie z większych możliwości finansowych tych przedsiębiorstw (15).

Kolejnym istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach reprezentujących branżę turystyczną są wdrażane systemy motywowania pracowników. Najlepiej oddziałującymi motywatorami są czynniki płacowe, związane z odpowiednią wysokością wynagrodzeń, a przede wszystkim możliwość otrzymywania premii (16).

Wśród motywatorów istotne znaczenie mają też czynniki pozapłacowe, do których najczęściej zalicza się dobrą atmosferę w firmie, dobre relacje z kolegami w zespole, pewność zatrudnienia (brak ryzyka zwolnienia) oraz pochwały i docenienie ze strony przełożonego (17).

Kolejnym, ważnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach reprezentujących branżę turystyczną jest system oceny pracowników. Jest to narzędzie wywołujące największe emocje i kontrowersje. W większości przypadków pracownicy znają zasady systemu oceny, jednak różnie się odnoszą do jego zasadności oraz prawidłowości ustalonych w nim reguł. (16). Narzędzie to jest o tyle ważne, ponieważ wiąże się z polityką płacową, szkoleniową i planowaniem ścieżek kariery. Dodatkowo na jej podstawie pracodawca może przewidzieć wykorzystanie potencjału pracownika dla realizacji celów przedsiębiorstwa, zaś pracownik może podsumować stopień wywiązywania się powierzonych mu obowiązków i zaplanować ścieżki rozwoju oraz przyszłe cele. Należy podkreślić, iż obecnie w większości przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich stosowana jest ocena pracowników, co obrazuje profesjonalne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki stosowaniu takich metod możliwa jest weryfikacja potencjału pracowników, bieżące monitorowanie posiadanych przez pracowników umiejętności pracowników, dzięki czemu możliwe jest indywidualne dostosowanie motywatorów oraz szkoleń podnoszących kwalifikacje (17).

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, zwłaszcza w odniesieniu do podmiotów turystyczno-hotelarskich, obejmuje także konstruktywne zarządzanie kapitałem ludzkim, stanowiącym jego niezwykle ważny zasób. Stanowiąc istotną część aktywów przedsiębiorstwa,

może w coraz większym stopniu decydować o jego konkurencyjności oraz utrzymywaniu wysokiej pozycji rynkowej. W większości przypadków przedsiębiorstwa turystyczne bardzo profesjonalnie podchodzą do zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystując w tym celu różne narzędzia.

### **Innowacje w przedsiębiorstwach turystycznych**

Wdrażanie innowacji w turystyce to konieczny warunek utrzymania się przedsiębiorstw na rynku branżowym, ich dalszego rozwoju i wzrostu, pozwalający na osiągnięcie przez nie trwałej przewagi konkurencyjnej. Działalność w ramach gospodarki turystycznej wymusza konieczność komplementarnego rozwijania nowoczesnych rozwiązań w wielu obszarach działań przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich.

Szeroko rozumiane procesy globalizacyjne powodują znaczny wzrost konkurencyjności w turystyce, na które wpływ mają niewątpliwie rosnące potrzeby i oczekiwania turystów. Dlatego też w takiej sytuacji rynkowej niezbędna jest zarówno stała obserwacja zmian w popycie, jak i podejmowanie działań dostosowujących oferty turystyczne. Oznacza to konieczność opracowania i wprowadzenia na rynek turystyczny nowych lub istotnie zmienionych produktów/usług oraz procesów (1).

W turystyce pojawiają się innowacyjne i bardziej wyspecjalizowane formy, koncentrujące się na ekologicznych rozwiązaniach, spersonalizowanej ofercie oraz wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych. W czasie przed pandemią COVID-19, zauważalny był znaczny wzrost popytu na usługi sektora turystyki, dokonywały się też zmiany demograficzne związane, chociażby z ze wzrostu, liczby podróżujących. Wszystkie te elementy w pewnym sensie wymusiły na przedsiębiorstwach turystyczno-hotelarskich konieczność tworzenia innowacyjnych usług (1). Przyjmuje się, że innowacje w turystyce mają zasadnicze znaczenie przede wszystkim dla konkurencyjności przedsiębiorstw i obszarów turystycznych, przy czym najczęściej wskazuje się na ich wdrażanie w odniesieniu do produktów (usługowe), procesów, organizacji (zarządcze), marketingu oraz zmian instytucjonalnych (18).

Obszarem zmian i innowacji w turystyce jest także zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnej. W ciągu ostatnich lat obserwujemy znaczny wzrost cyfryzacji, która jest niezbędna nie tylko znacznej części społeczeństwa dla celów prywatnych, ale także producentom oraz dostawcom wielu dóbr i usług funkcjonującym na rynkach krajowych i międzynarodowych. Fakt coraz powszechniejszego wykorzystania wynika przede wszystkim z ich prostej i intuicyjnej obsługi oraz niskich kosztów użytkowania. Dodatkowo tego typu rozwiązania w większości przypadków nie wymagają nabywania specjalistycznego sprzętu,



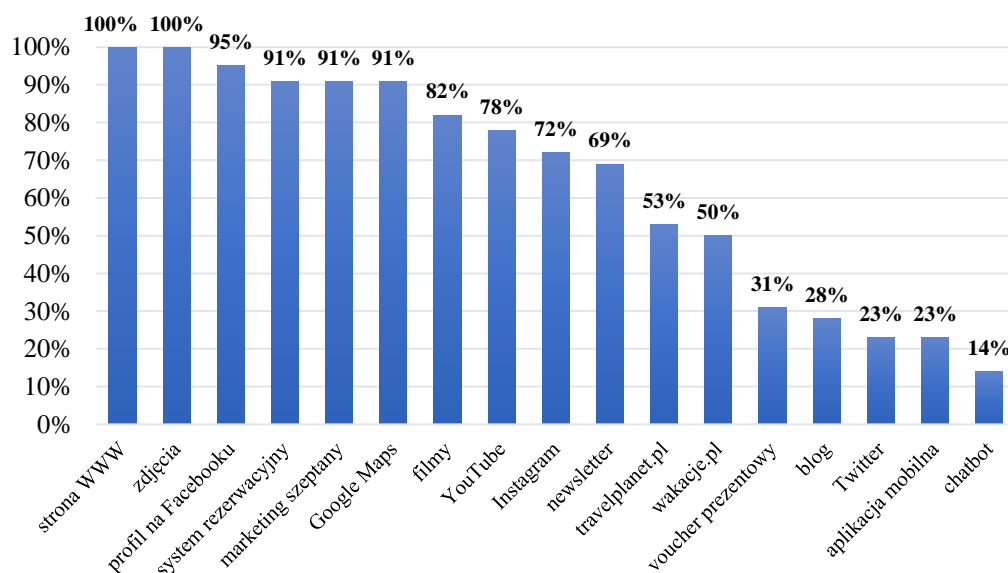
wystarczy posiadanie np. komputera lub smartfona, aby za pomocą wbudowanego oprogramowania oraz Internetu można było z nich korzystać (19).

W dzisiejszych czasach znaczna część społeczeństwa codziennie korzysta z Internetu, dlatego funkcjonowanie w środowisku wirtualnym w dobie XXI w. wydaje się czymś naturalnym. Podobnie wygląda sytuacja związana z wykorzystywaniem mediów społecznościowych, ponieważ tego typu rozwiązania coraz bardziej wypierają tradycyjne formy promocji, tworząc przyszłościowy kanał komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, który zaczyna odgrywać coraz istotniejszą rolę w wirtualnym świecie (19).

W związku z tak dynamicznym rozwojem technologicznym większość biur turystycznych, hoteli oraz innych przedsiębiorstw prowadzących działalność w branży w celach promocyjnych wykorzystuje wiele nowoczesnych technologii.

Szczegółowe dane zostały zamieszczone na poniższym wykresie.

Wykres 2. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w branży turystyczno-hotelarskiej



Źródło: Dulewska A., Wykorzystanie nowoczesnych technologii dla celów promocyjnych przez touroperatorów prowadzących działalność na rynku polskim, [w:] Turystyka w okresie pandemii, pod red. Borodako K., Bogucki Wydawnictwo Naukowe Poznań–Kraków 2021, s.74.

Zaprezentowane informacje wskazują, że najczęściej wykorzystywanymi technologiami są strony WWW (100%), zdjęcia (100%), profil na Facebooku (95%), system rezerwacyjny (91%), marketing szeptany (91%), Google Maps (91%) oraz filmy (82%). Tego typu rozwiązania są łatwo dostępne dla potencjalnych klientów, dostarczają najistotniejszych informacji oraz umożliwiają dokonywanie rezerwacji i płatności bez względu na okoliczności. Najbardziej przedstawiciele tej branży decydują się na rozwiązania związane z prowadzeniem

blogów (28%), profilu na Twitterze (23%) czy obsługą klienta za pośrednictwem chatbotów (14%). Prawdopodobnie tego typu sytuacje odnoszą się do wzrastającej popularności tego typu aplikacji, ich ograniczonej skutecznością oraz koniecznością przeznaczania na jej prowadzenia zbyt dużej ilości czasu.

Poza wymienionymi rozwiązaniami stosowanymi w branży turystyczno-hotelarskiej, wraz z wysoce dynamicznym rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych pojawiają się także inne metody.

Pierwszą z takich metod jest technologia blockchain, czyli łańcuch bloków, umożliwiających transfer pieniężny między klientami bez konieczności posiadania rachunku bankowego, praktycznie bez kosztowo. Blockchain to rozproszona baza danych, bez centralnej jednostki, gdzie każdy uczestnik sieci bierze udział w zaszyfrowanej, ale publicznie widocznej transakcji, której nie można zmienić ani usunąć. Dzięki tej technologii przyspieszone zostały rozliczenia, a komunikacja z klientami odbywała się poprzez zbudowane do tego celu internetowe platformy. Głównymi innowacjami technologicznymi blockchain są decentralizacja i bezpieczeństwo sieci, a najważniejszym beneficjentem sieci blockchain są użytkownicy indywidualni, którzy sami mają możliwość wprowadzania nowych rozwiązań i wykorzystywania bezpośrednich relacji między użytkownikami na całym świecie. Tego typu rozwiązania są szczególnie istotne w przypadku turystyki ogólnoswiatowej (20).

Kolejnym nowoczesnym rozwiązaniem technologicznym jest wdrażanie najpopularniejszego systemu reklamowego, jakim jest Google Ads/Adwords. Ten system pozwala na emisję reklam tekstowych, graficznych oraz video. Umożliwia samodzielne prowadzenie kampanii przez hotel lub biuro podróży, niezależnie od posiadanych środków. Wybranie grupy docelowej w tym systemie jest nie tylko stosunkowo łatwe, ale również niezbędne, co wynika z ogromnej wiedzy posiadanej przez Google o użytkownikach Internetu – to czego szukają, czym są zainteresowania, kim są, co chcą kupić (21).

Wraz z ogromnym postępem technologicznym, z każdym rokiem pojawiają się nowe rozwiązania, usprawniające działania przedsiębiorstw, a jednocześnie uprawniających zakupu, rezerwacje oraz płatności dokonywane przez potencjalnych klientów. Uznaje się zatem, że nowoczesne technologie w znacznym stopniu ułatwiają prowadzenie działalności przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich, w obszarze marketingu, reklamy oraz różnorodnych kampanii promocyjnych. W większości tego typu rozwiązania posiadają spersonalizowany charakter, są przystępne i wygodne w użyciu dla przedsiębiorców oraz potencjalnych klientów, ułatwiają komunikację pomiędzy nimi, przyspieszając zawierane transakcje. Uwzględniając dynamiczny postęp technologiczny na świecie, można stwierdzić, że nowoczesne technologie

są przyszłościowym rozwiązaniem, które z dużym prawdopodobieństwem zastąpią te stosowane do tej pory.

## **Podsumowanie**

Troska o dobre i trwałe relacje z klientami traktowana jest jako jeden z ważnych czynników o charakterze niematerialnym, stanowiących podstawę rozwoju organizacji usługowych oraz wzrostu ich wartości. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich, w których zasadniczym celem jest budowanie pozytywnych relacji klientów z organizacją oraz zaspokajanie ich wymagań i oczekiwań poprzez świadczenie wysokiej jakości usług. Dlatego też niejednorodnie podkreśla się, iż właściwe i profesjonalne działania organizacji usługowych w branży turystyki jest zdeterminowane przez intensywny rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (co obniża znacząco koszty działań na odległość oraz koszty transakcji do poziomu działań lokalnych), globalizację, wzrost międzynarodowej mobilności usług i możliwości ich eksportowania, ale także unifikację i liberalizację reguł prawnych. Dodatkowo istotne znaczenie ma także wzrost innowacyjności, uzależnienie świadczenia usług od czynników zewnętrznych takich jak: warunki atmosferyczne, zagrożenia epidemiologiczne, regulacje formalnoprawne, ale także dynamicznie zmieniające się wymagania i oczekiwania klientów na skutek wpływu mody czy nowości technicznych.

Wypracowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwami turystyczno-hotelarskimi wymaga dostosowania wszystkich działań, do wymagań potencjalnych klientów, zyskując renomę, a tym samym wzmacniając swoją pozycję na rynku. Niewątpliwie osiągnięcie sukcesu w branży turystycznej wymaga stałego zwiększania jakości świadczonych usług, realizowaniem indywidualnego podejścia do nabywcy, wdrażania innowacyjnych technologii, a jednocześnie permanentnego podnoszenia kwalifikacji personelu. Warto podkreślić, iż turystyka stanowi jedną z form działalności gospodarczej o najbardziej znaczącym potencjale w tworzeniu miejsc pracy i szeroko rozumianego rozwoju. W związku z tym sformułowanie właściwych procesów zarządzania w odniesieniu do przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich będzie miało bardzo korzystny wpływ na rozwój samego podmiotu, ale może przyczynić się do rozwoju gospodarczego w całym jego regionie.

## Spis literatury

1. Panasiuk A., *Ekonomika turystyki i rekreacji*, PWN, Warszawa 2021.
2. Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, Difin, Warszawa 2007.
3. *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. Gołemski G., PWN, Warszawa 2009.
4. Lichtarski J.: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
5. Jaremen D., Panasiuk A., *Usługi hotelarskie jako produkt*, [w:] *Hotelarstwo*, red. Panasiuk A., Szostak D., PWN 2008, Warszawa 2008.
6. Łachut A.: *Model biznesu na przykładzie branży hotelarskiej – wybrane aspekty* [w:] *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 1/2016 (79).
7. Sarnowski J., Kierejczyk E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, ALMAMER, Warszawa 2007.
8. <https://www.gov.pl/web/sport/jak-korzystac-z-centralnej-ewidencji-organizatorow-turystyki-i-posrednikow-turystycznych#:~:text=Centralna%20Ewidencja%20Organizator%C3%B3w%20Turystyki%20i%20Po%C5%9Brednik%C3%B3w%20Turystycznych%20%28CEOTiPO%29,stronie%20Ministerstwa%20Sportu%20i%20Turystyki%20pod%20adresem%3A%20http%3A%2F%2Fturystyka.gov.pl%2F>, dostęp 02.03.2022.
9. Tylińska R., *Marketing usług turystycznych*, WSiP, Warszawa 2014.
10. Panasiuk A., *Marketing usług turystycznych*, PWN, Warszawa 2010.
11. Oczachowska A., *Wybrane aspekty marketingu w usługach turystycznych*, [w:] *Problemy zarządzania, finansów, marketingu*, *Zaszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 39 (866)/2015.
12. Biczysko W., *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWN, Warszawa 2011.
13. <https://forsal.pl/lifestyle/turystyka/artykuly/8206182,udzial-turystyki-w-polskim-pkb-zmniejszy-sie-o-ok-2-proc.html>, dostęp 02.03.2022
14. Bąk-Filipek E., *Finansowanie turystyki w Polsce*, [w:] *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse I Marketing* Nr 4 (53) 2010.
15. Molenda M., Banasik W., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie turystycznym*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 2014, nr 1 (31).

16. Molenda M., Kruhlaya M., Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym, [w:] Przegląd Prawno-Ekonomiczny, nr 39, 2/2017, Stalowa Wola.
17. Dymek, M. (2004), Rozwój zawodowy człowieka w aspekcie planowania kariery, „Prace Naukowe. Pedagogika”, Politechnika Radomska im. Kazimierza Pułaskiego, nr 1.
18. Hjalager A.M., A review of innovation research in tourism, „Tourism Management” 2010, Vol. 31.
19. Dulewska A., Wykorzystanie nowoczesnych technologii dla celów promocyjnych przez touroperatorów prowadzących działalność na rynku polskim, [w:] Turystyka w okresie pandemii, pod red. Borodako K., Bogucki Wydawnictwo Naukowe Poznań–Kraków 2021.
20. Międlar P., Blockchain w systemie finansowym, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr 173/2019.
21. <https://verseo.pl/google-adwords-co-to-jest/>, dostęp 02.03.2022.

### 3. Державна підтримка готельно-ресторанного бізнесу (State support of hotel and restaurant business)

**Сментина Н. В.**, доктор економічних наук, професор ([smenln@ukr.net](mailto:smenln@ukr.net))

**Севастьянов В. Д.**, здобувач магістерського рівня освіти  
(Одеський національний економічний університет, Україна)

**Smentyna N. V., Sevastianov V. D.** (Odessa National Economic University, Ukraine)

**Анотація :** У статті досліджуються проблематика державної підтримки готельно-ресторанного бізнесу. Описана ситуація щодо змін кількості суб'єктів господарювання готельно-ресторанної сфери та фінансових втрат суб'єктів ресторанного бізнесу внаслідок пандемії COVID-19 в Україні та Польщі. Висвітлене розуміння держави щодо розробки стратегій, націлених на допомогу бізнесу. Визначені переваги перших проявів державної підтримки у вигляді системи доставок «із собою». Обґрунтовується доцільність запровадження проєктів фінансової підтримки. Описано заходи одного з таких проєктів, що запроваджені в Республіці Польща – а саме заходи проєкту «Антикризовий щит». Описано зміни до Податкового кодексу та інших законодавчих актів, спрямовані на підтримку платників податків в Україні. Наголошується на ролі етапу стратегічного планування бізнес-діяльності та доцільності створення «фінансової подушки для представників бізнесу». Запропоноване визначення фінансової подушки бізнесу, як грошового фонду створеного під час нормального функціонування бізнесу для захисту власної підприємницької діяльності від надзвичайних ситуацій. Визначені переваги одноразової матеріальної допомоги з Державного бюджету України підприємцям готельно-ресторанної сфери. Визначені заходи державної політики, що спрямовані на зростання купівельної спроможності споживачів з подальшим розподілом так званих «вільних фінансів» на послуги ресторанної сфери. Відзначено переваги програми уряду України «Підтримка».

**Abstract :** The article examines the issues of state supporting hotel and restaurant business. The situation describing the changes in the number of hotel and restaurant business entities and their financial losses due to the COVID-19 pandemic in Ukraine and Poland has been described. The state's understanding of the development of strategies aimed at helping businesses has been highlighted. The advantages of the first manifestations of state support in the form of a "self-

delivery" system have been identified. The expediency of introducing financial support projects has been substantiated. The measures of one of projects namely the measures of the Anti-Crisis Shield project implemented in the Republic of Poland have been described. Changes to the Tax Code and other legislative acts aimed at supporting taxpayers in Ukraine have been described. The role of the strategic planning stage of business activities and the feasibility of creating a "financial cushion for business representatives" has been emphasized. The definition of financial cushion of business as a monetary fund created during the normal functioning of the business to protect their own business from emergencies has been proposed. The advantages of one-time financial assistance from the State Budget of Ukraine to entrepreneurs of the hotel and restaurant sector have been determined. State policy measures aimed at increasing the purchasing power of consumers with the further distribution of so-called "free finance" for restaurant services have been identified. The advantages of the Government of Ukraine's "yePidtrymka" program have been noted.

**Ключові слова :** готельно-ресторанний бізнес, криза, карантинні обмеження, державна політика, фінансова підтримка, фінансова подушка.

**Key words :** hotel and restaurant business, crisis, quarantine restrictions, state policy, financial support, financial cushion.

У скрутні часи пандемії питання підтримки готельно-ресторанного бізнесу є досить актуальним і потребує детального вивчення, оскільки від стану галузі, у першу чергу, потерпає економічне середовище країни. Пандемія змінила життя населення, наклавши певні обмеження, що, в свою чергу, не дає змогу бізнесу втілювати стабільні плани та досягати поставлених цілей у підприємницькій діяльності.

Оцінити результати діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу допомагає фінансова звітність підприємств, на показники якої безперечно вплинула пандемія. Однак повний вплив COVID-19 на більшість підприємств можна оцінити лише після поступового повернення до нормальних умов функціонування бізнесу. Разом з тим, вже зараз можна стверджувати, що відбулося реальне зменшення доходів більшості підприємств [1].

У ці часи вкрай важливими є дії, що вживаються на державному рівні для підтримки суб'єктів господарювання тих сфер та галузей національної економіки, що найбільше потерпають від кризи. Про актуальність проблеми, а саме: необхідність та дієві інструменти державної підтримки готельно-ресторанного бізнесу свідчить її

обговорення в наукових колах. Так аналіз ситуації проводили Бескоровайна Л. В., Бочарова А. Н., Варфоломєєва О. М., Маркова О. О. та інші. Однак питання потребує подальшого вивчення у напрямку пошуку більш дієвих заходів з боку держави для вирішення проблем, що постали перед суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу.

Основною метою написання даної наукової роботи є висвітлення заходів підтримки бізнесу, що вжиті на державному рівні у готельно-ресторанній сфері в таких країнах як Польща та Україна, оцінка їх дієвості та важливості для суб'єктів підприємницької діяльності.

Науковці та представники бізнесу єдині у поглядах щодо того, що перші прояви проблеми зниження прибутку внаслідок пандемії COVID-19 відчула на собі рекреаційна сфера, а саме готелі, ресторани, місця відпочинку та інші заклади. Ці заклади першими зіштовхнулися з проблемою сплати оренди та проблемою зіпсованих продуктів, які розраховані на великі потоки гостей та туристів. На жаль, більшість закладів не впоралась зі скрутним становищем і змушена зачинити свої двері, а згодом зупинити підприємницьку діяльність. Для прикладу, в Україні на початок 2021-го року працювали 14,8 тис. ресторанів, кафе та барів, а ще на початку 2020-го – 18,6 тис. закладів. Обсяг ресторанного ринку скоротився за 2020 рік майже на 30 % і на кінець року склав 14,1 млрд. грн. Сфера ресторанного бізнесу втратила майже 6 млрд грн [2].

У Польщі від початку вибуху пандемії гастрономічний сектор втратив 8 тис. закладів харчування, а його доходи впали на 26 %. Головне статистичне управління Республіки Польща повідомило, що наприкінці 2021 р. в країні діяли 64,45 тис. різного роду закладів ресторанного господарства, а це означає, що пандемія усунула з ринку 7,9 тис. гастрономічних закладів. Лише протягом року зачинилися 2,4 тис. (приблизно 13 %) барів, а ресторанів стало на 2,3 тис. менше, приблизно на 12 %. З польських вулиць також зникли приблизно 2 тис. різноманітних кіосків із вуличною їжею та приблизно 1 тис. їдалень [3].

З огляду на таку ситуацію держави розробили стратегії, що націлені на те, аби втримати стрімке зниження кількості закладів ресторанного бізнесу. Першим проявом державної підтримки в Україні та Польщі були саме заохочення та дозвіл роботи закладів за системою доставок «з собою». Усі карантинні обмеження дозволяли працювати закладам та заохочувати населення віддавати перевагу доставці. Це допомогло більшості закладів отримувати хоча б частину свого доходу, який допоміг частково вирішити



питання оренди, заробітної плати та окупності ресурсів. Саме тому великі мережі закладів харчування розробили власну систему доставки та навчилися використовувати свої потужності з іншим нахилом. Прикладом може бути, відома міжнародна компанія фаст-фуду «МакДональдз», яка створила власну мережу доставки «МакДрайв».

Нажаль, така політика недовго змогла підтримати заклади через брак коштів суспільства, оскільки більшість громадян втратила роботу або залишилась на зменшеній заробітній платні. Тому, держави невпинно розпочали розробку проєктів фінансової підтримки. Наприклад, Уряд Польщі створив так названий «Антикризовий щит».

Як зазначає Міністерство фінансів, антикризовий щит – це пакет дій уряду, котрий має протидіяти негативним наслідкам пандемії COVID-19. Антикризовий щит складається з таких частин:

- охорона робочих місць і безпека працівників;
- фінансування підприємств;
- зміцнення фінансової системи;
- державні інвестиції.

Загалом, за час пандемії з бюджету Польщі на реалізацію усіх турів програми «Антикризовий щит» виділено понад 312 млрд злотих. Із них:

- 74,3 млрд злотих були – на підтримку різних видів підприємств.
- 100 млрд злотих виділено окремо для малих та середніх фірм.

З-поміж іншого було вжито такі кроки:

- змінено термін виплат за оренду приміщень і території. Це рішення стосувалося підприємств, що працювали у галузях, котрим пандемія завдала найбільшої шкоди. Серед них: гастрономія, торгівля, культура;

- скасовано додаткові оплати, які раніше вимагалися, якщо прохання про оренду певного приміщення було подане менш ніж за 7 днів робочих перед початком найму;

- знижено орендну плату за місця на краківських ринках, адже прибуток торгівців значно зменшився через карантинні обмеження.

Крім того, президент Кракова підписав розпорядження, яке знижувало ціну на оренду місць під літні майданчики для закладів харчування на 60% у період з 1 листопада 2020 року по 31 березня 2021 р. [4].

Із боку України в частині заходів фінансової підтримки готельно-ресторанного бізнесу внесено зміни до Податкового кодексу та інші законодавчі акти, спрямовані на підтримку платників податків. Зокрема передбачалася низка пільг, більшість з яких стосуються бізнесу в сфері послуг, наприклад [5]:

- звільнення від податку на землю та нерухомість;
- звільнення від сплати єдиного соціального внеску, але за умови, що платники податку не мали прибутку впродовж місяця або кварталу;
- тих, хто платить ЄСВ невчасно – не штрафують (ця пільга діяла лише з 1 березня до 30 квітня 2020 року);
- не штрафують за порушення податкового законодавства, крім спроб продажу заставного майна, незаконного продажу пального чи спирту. Пеня за затримку зі сплатою податків не нараховується;
- із 18 березня 2021 р. запроваджується мораторій на проведення перевірок бізнесу. Декларацію про майно і доходи можна подавати пізніше;
- зсувається час обов'язкового використання касових апаратів (РРО), залежно від категорії платника податків, касові апарати мають з'явитися в нього від серпня 2020 року до квітня 2021. Певною мірою ці пільги допомогли сфері послуг.

Після першої хвилі карантинних обмежень, важливу роль в житті ресторанного бізнесу відіграв літній період, під час якого держава вирішила дозволити роботу ресторанного бізнесу на вуличних майданчиках. Тут важливу роль відіграв етап стратегічного планування бізнес-діяльності. Більшість закладів правильно розподілили власний дохід, створивши фінансову подушку.

Фінансова подушка бізнесу, на думку автора, – грошовий фонд створений під час нормального функціонування бізнесу для захисту власної підприємницької діяльності від надзвичайних ситуацій. Саме завдяки цій передбачливості власників ресторанного бізнесу та дозволу державних органів влади, більшість відомих мереж закладів ресторанного господарства змогли набагато легше пережити подальші хвилі пандемії. Але, більшість підприємств меншого рівня, змогли лише реабілітувати власні потужності та звільнитись від заборгованостей, тому Україна під час наступних хвиль розробила так названу систему «Одноразової матеріальної допомоги з Державного бюджету України».

З 19 квітня 2021 року фізичні особи-підприємці та наймані працівники, діяльність яких призупинена на час перебування областей в «червоній» зоні, змогли подати заявку на отримання одноразової матеріальної допомоги з Державного бюджету України в розмірі 8 тис. грн. Зробити це можна було на порталі або в застосунку «Дія». Послуга була доступна протягом року, в тому числі для тих, хто отримував матеріальну допомогу у минулих роках. Допомогу не потрібно повертати державі або платити з неї податки. Також бізнесу не потрібно хвилюватися з приводу перевірок.

Заява на отримання матеріальної допомоги дозволяє також додатково отримати виплату з коштів місцевого бюджету. Рішення про призначення допомоги та її розмір приймають органи місцевого самоврядування. Подати заяву можна було протягом 30 днів з дня запровадження «червоної» зони в області, де здійснюється діяльність. Якщо цю область віднесено до «червоної» зони протягом лютого-березня 2021 року, – подати заяву можна було до 18 травня 2021 включно [6].

Важливо звернути увагу, що дану допомогу отримували не лише власники бізнесу, а й наймані працівники. Завдяки поповненню бюджету та зростанню купівельної спроможності споживачів з'явилася можливість у населення розподілити «вільні фінанси» на послуги ресторанної сфери діяльності.

Із кожною хвилиною вірусу невпинно розвивався науково-технічний прогрес, як результат вченим вдалося винайти вакцини, які змогли поліпшити ситуацію та надати можливість поступово повернутись до нормального життя. Але вакцинація була досить ризиковим та невідомим етапом для людей. Тому перед державою постало нове завдання – заохочувати людей вакцинуватися для подолання вірусу. Для ресторанного бізнесу в усіх країнах це створило нові умови роботи. У перелік обов'язків власника бізнесу покладена повна вакцинація персоналу та гостей закладу, після чого заклад ресторанного бізнесу може працювати без обмежень і поступово повертатись до нормально існування. Але, нажаль, більшість людей мали певний страх до повномасштабної вакцинації. Тому цей процес був досить довгим і продовжується по сьогодні.

Геніальним рішенням в Україні було запровадження програми «Підтримка».

Програма має двоєдину мету:

- по-перше, – заохотити людей до вакцинації, а значить зберегти життя та здоров'я українців, зменшити навантаження на вітчизняну систему охорони здоров'я;

- по-друге, Уряд вбачає в ній ще й економічний ефект, що полягає в тому, аби підтримати ті галузі національної економіки, що найбільше потерпіли від коронавірусних обмежень. За підрахунками експертів – це понад шість тисяч підприємств, що працюють в транспортній, креативній та рекреаційній сфері. Важливим є те, що ці сфери мають одні з найбільших мультиплікаторів та високу додану вартість.

Виплати можуть отримати усі повністю вакциновані українці, незалежно від того, коли робили щеплення. Проте, вони мають підтвердити свою вакцинацію сертифікатом у застосунку «Дія». Важливо й те, що нарахована тисяча гривень не підлягає оподаткуванню та не є перешкодою для нарахування субсидії [7].

Відтак, державна політика про виділення коштів слугувала та відіграла дуже важливу роль у житті країни. Аналогією даної стратегії можна вважати людське переливання крові після її очищення. Звісно держава несе певні збитки, але пройшовши повне кільце фінансової ланки, гроші частково у вигляді податків повертаються знову до бюджету. При цьому, бізнес має можливість отримати більше прибутку через скорочення видів діяльності куди можна було б використати гроші кожному мешканцю держави.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження важливо відмітити, що обмеження, запроваджені під час пандемії, нажаль, не дають змогу готельно-ресторанному бізнесу втілювати стабільні плани підприємницької діяльності та виконувати поставлені цілі. Разом з тим зусилля урядів завдяки інструментам державної підтримки дозволяють утримати робочі місця та сприяють продовженню підприємницької діяльності. Такі держави як Україна, Польща та низка інших країн світу вдаються до втілення різних механізмів та стратегічних заходів, завдяки яким бізнес готельно-ресторанної сфери отримав можливість не стати лише частиною історії або потерпати від постійних заборгованостей перед постачальниками та орендодавцями. Серед важливих та дієвих інструментів варто відмітити такі як: доступ до фінансів для підприємців, спрощення регулювання бізнесу та послаблення податкового навантаження в період карантинних обмежень, державні мікрокредити, податкові канікули та інші.

Отримавши можливість завдяки засобам державної підтримки більш вільно та спокійно функціонувати, кожен підприємець сфери готельно-ресторанного бізнесу відчув важливість створення фінансової подушки для зниження ризиків під час

непередбачених ситуацій. Одночасно змінилися пріоритети підприємницької діяльності, серед яких провідне місце посідає безпека співробітників та користувачів послуг.

### Список використаних джерел

1. Гетьманець О. П., Брусакова О. В., Чорна А. М. Чумак. Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19. Харків: Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. 231 с.
2. Куницький О. Ресторанний ринок скоротився на 6 млрд грн у 2020 році. Закрилися майже 4000 закладів. URL: <https://forbes.ua/news/karantinniy-rik-dlya-ukrainskikh-restoraniv-ta-kafe-v-2020-mu-ikh-kilkist-zmenshilas-mayzhe-na-4-000-zakladiv-30032021-1255>.
3. Пандемія вдарила по польській гастрономічній галузі (4 листопада 2021 р.). URL: <https://monitor-press.info/uk/news/16294-pandemiya-vdarila-po-polskii-gastronomicnii-galuzi>
4. Мартиненко Анастасія. Як Польща допомагала підприємцям під час пандемії (8 грудня 2021 р.). URL: <https://uainkrakow.pl/yak-polshcha-dopomahala-pidpriyemtsiam-pid-chas-pandemii/>
5. Сфера послуг і карантин: що змінилося для малого бізнесу. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/sfera-posluh-i-karantyn/30500236.html>
6. Одноразова допомога ФОПам та найманим працівникам: інструкція для отримання послуги (5.03.2022 р.). URL: <https://diia.gov.ua/8000>
7. По 1000 грн усім повністю вакцинованим українцям. *Офіційна інтернет сторінка Допомога*. URL: <https://e-aid.diia.gov.ua/>

## **Rozdział II.**

# **EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI I PRZEDSIĘBIORSTW THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONS AND ENTERPRISES**

## **1. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w organizacji (Generation diversity management in an organization)**

**dr Kielek-Więclawska Ewelina** (Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice,  
e-mail : ewieclawska@pusb.pl)

**Kielek-Więclawska Ewelina** (Ph. D Stefan Batory State University, Skierniewice., Poland  
e-mail: ewieclawska@pusb.pl)

**Gidzińska Agata** (absolwent, Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice)

**Gidzińska Agata** (Alumnus, Stefan Batory State University, Skierniewice, Poland)

**Streszczenie :** Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych wśród 80-ciu pracowników firmy z branży paliwowej, reprezentujących różne pokolenia zatrudnionych. Przeprowadzone badanie pozwoliło potwierdzić, że proces zarządzania różnorodnością pokoleniową jest procesem, jaki obecnie powinien być realizowany w każdym przedsiębiorstwie. Decyduje o tym nie tylko sama opinia ankietowanych osób, ale również wszelkie obserwowane zmiany w otoczeniu zewnętrznym. We współczesnych firmach pracuje coraz więcej przedstawicieli różnych generacji co powinno zwrócić większą uwagę na pracę w takich zespołach, aby organizacja miała szansę na rozwój i sukces rynkowy.

**Abstract :** The aim of this article is to provide a result of quantitative research among 80 employees of the fuel industry who represent different generations of employees. The conducted research allowed me to confirm that the process of managing generational diversity is the process that should be currently applied in every enterprise. It is determined not only by the opinion of the respondents but also by all observed changes in civilization and demographic transformations. They cause that more and more representatives of various generations work in modern companies. This determines paying more attention to work in such teams that the organization has a chance for development and market success.

**Key words:** diversity management, generational diversity, age diversity management.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, różnorodność pokoleniowa, zarządzanie różnorodnością pokoleniową.

### **Wprowadzenie**

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących zarządzania różnorodnością pokoleniową w wybranej organizacji. Artykuł został oparty na analizie badań własnych

realizowanych na potrzeby pracy licencjackiej. Celem badania było poznanie opinii pracowników reprezentujących różne pokolenia pracowników na temat uwarunkowań wpływu różnic pokoleniowych na funkcjonowanie organizacji. Tak sformułowany cel pozwolił wykazać, jak pracownicy odnoszą się do zagadnienia różnic pokoleniowych, w tym m.in. jakie są między nimi różnice w zakresie motywacji do pracy, preferowane formy komunikacji, stosunek do pracodawcy i jakie narzędzia pracy są dla nich ważne, jak prezentuje się kształtowanie relacji z innymi pracownikami i wartości związane z karierą. Problemem badawczym było tak postawione pytanie: „Jak pracownicy różnych pokoleń, zatrudnieni w firmie z branży paliwowej, odnoszą się do kwestii wpływu różnic pokoleniowych na funkcjonowanie firmy, w której pracują?”. Jego uszczegółowienie wymagało odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Jakie są najczęstsze różnice pokoleniowe wynikające z zatrudnienia w miejscu pracy osób w różnym wieku?
2. Jak odnoszą się do siebie pracownicy różnych pokoleń w miejscu pracy?
3. Jakie korzyści dla organizacji wynikają z różnorodności pokoleniowej?
4. Jakie zagrożenia dla organizacji wynikają z różnorodności pokoleniowej?
5. Czy zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest potrzebnym procesem?

### **Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w organizacji – istota pojęcia**

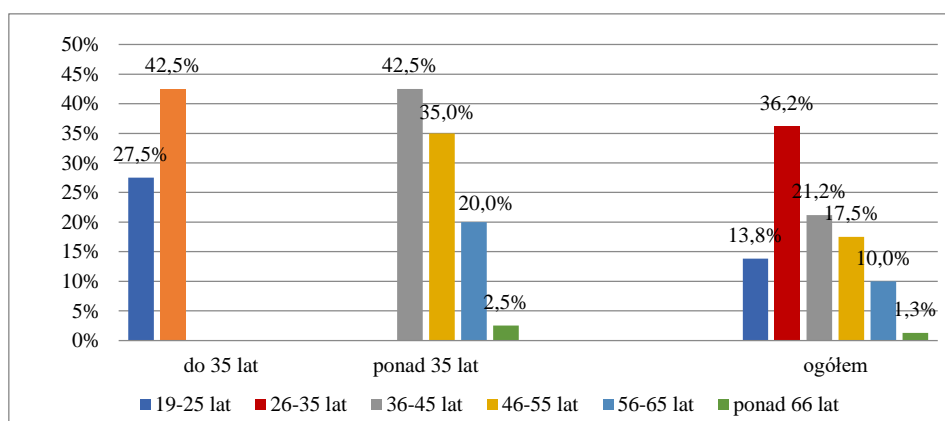
Różnorodność (ang. *diversity*) to wszystkie te cechy i aspekty, które powodują, że ludzie różnią się od siebie. Do najważniejszych elementów różnicujących jednostki należy głównie płeć, wiek, kolor skóry, pochodzenie narodowe i etniczne, język ojczysty, stan zdrowia, preferowany styl życia oraz orientacja seksualna. Występujące różnice pomiędzy ludźmi powinny być uwzględniane w procesie zarządzania, w tym w zakresie zarządzania różnorodnością pokoleniową. Polega to przede wszystkim na zrozumieniu przez liderów i osoby zarządzające, że różnice występujące między zatrudnionymi mogą przyczynić się do osiągnięcia korzyści przez przedsiębiorstwo (1). Fundamentem „polityki zarządzania różnorodnością jest zasada głosząca, że pracownicy różnią się od siebie i że te różnice, mogą przyczynić się do tego, że praca będzie wykonywana sprawniej i wydajniej” (2). Natomiast zarządzanie różnorodnością pokoleniową można określić jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń” (3). To postępowanie umożliwiające pracownikowi w pełni wykorzystywać posiadany potencjał, dla osiągnięcia celów przedsiębiorstw (4). Pokolenia dostępne obecnie na rynku pracy



to tradycjoniści, pokolenie baby boomers, Pokolenie X, Pokolenie Y, Pokolenie Z (5,6,7,8). Ta różnorodność sprawia, że obok siebie mamy osoby młode oraz coraz więcej osób starzejących się, co wynika z sytuacji demograficznej. Sukces organizacji będzie zależał od tego jak wykorzysta ona potencjał tkwiący w każdym z tych pracowników i jak będzie wyglądała współpraca pomiędzy nimi.

### Charakterystyka próby badawczej

W badaniu ankietowym udział wzięło łącznie 80 osób. Ankietowani podzieleni byli na dwie grupy wiekowe: do 35 roku życia i powyżej 35 roku życia. Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na zróżnicowanie osób biorących udział w badaniu była ich płeć, poziom wykształcenia, a także aktualny staż pracy zawodowej. Wiek pracowników był jednak najważniejszym elementem zróżnicowania w trakcie prowadzonego badania ankietowego. Na wykresie 1 przedstawiono wiek respondentów ogółem i przy podziale na dwie grupy wiekowe.



Wykres 1. Wiek ankietowanych

Źródło: opracowanie własne.

Wśród wszystkich pracowników, najliczniejszą grupą były osoby w wieku 26-35 lat (36,2%) (wyk.1). Nieco mniej ankietowanych było w grupie osób pomiędzy 36 a 45 rokiem życia (21,2%) oraz w przedziale wiekowym 19-25 lat (17,5%). Osób najmłodszych było 13,8%, a najstarszych tylko 1,3% wszystkich ankietowanych. Osób w wieku średnim, czyli w wieku 46-55 lat było 17,5%, a osoby między 56-65 rokiem życia stanowiły 10% ogółu. W przypadku osób do 35 roku życia, największy odsetek stanowiły osoby w wieku 26-35 lat (42,5%), a pozostałe 27,5% to pracownicy najmłodszy do 25 roku życia. Z kolei w grupie pracowników powyżej 35 lat, największą grupę stanowiły osoby w przedziale wieku 36-45 lat (42,5%).

Kolejno wyróżnione zostały osoby w wieku 45-55 lat (35%) oraz w przedziale wiekowym 56-65 lat (20%). Tylko 2,5% badanych miało powyżej 66 lat.

W ankiecie udział wzięło 51,3% kobiet i 48,7% mężczyzn. W grupie osób młodszych dominowały kobiety (57,5%), a pozostałe 42,5% osób to mężczyźni. Odwrotnie było w grupie respondentów powyżej 35 roku życia, gdzie 55% osób stanowili mężczyźni, a kobiety pozostałe 45% wszystkich badanych w tej grupie.

W ogólnej liczbie osób badanych, 37,5% osób zadeklarowało posiadanie średniego wykształcenia. Kolejne 23,8% wskazało na wykształcenie wyższe licencjackie, a 17,5% ankietowanych na magisterskie. W badaniu udział wzięło jednocześnie 13,8% osób, które określiły, że ich poziom wykształcenia to poziom zawodowy. Pozostałe 5% respondentów to pracownicy z wykształceniem podstawowym, a 2,5% osób posiadający tytuł inżyniera. Podobna hierarchia odnotowana została dla poziomu wykształcenia z podziałem na grupy wiekowe.

Obecny staż pracy to ostatnia zmienna opisująca respondentów. Na staż pracy od 6 do 10 lat wskazało 33,8% osób, a nieco dłużej, bo 11-20 lat pracuje 31,2% osób. Kolejne 16,3% ankietowanych wskazało, że pracuje nie więcej niż 5 lat, a 13,7%, badanych wręcz przeciwnie, bo zadeklarowało, że ich staż pracy to przedział 21-30 lat. Pozostałe 5% osób to respondenci pracujący zawodowo ponad 30 lat. W grupie pracowników młodszych niż 35 lat, staż pracy dla 42,5% osób mieścił się w przedziale 6-10 lat, natomiast dla 32,5% respondentów wynosi on więcej niż 5 lat. Pozostałe 25% badanych to osoby zatrudnione od 11 do 20 lat. Nie ma dłuższego stażu pracy w tej grupie, z uwagi na wiek respondentów. Podobnie było w grupie pracowników starszych niż 35 lat. Okazało się bowiem, że nie było osoby, która miałaby krótszy staż zawodowy niż 5 lat. Na przedział od 11 do 20 lat wskazało 37,5% ankietowanych, a staż pracy 21-30 lat kolejne 27,5% osób. Zawodowo pracuje od 6 do 10 lat 25% respondentów, a pozostałe 10% ankietowanych wskazało, że ma już ponad 30 letnie doświadczenie.

Zróznicowanie pracowników pod względem wieku, płci, poziomu wykształcenia i stażu pracy pozwoliły na bardziej szczegółowe badanie i możliwość porównania opinii dwóch różnych pokoleń.

### **Analiza wyników badania**

Problematyka różnic pokoleniowych jest znana wśród respondentów. W opinii 46,3% respondentów ogółem, raczej znane są różnice pokoleniowe w miejscu pracy między

zatrudnionymi, a w zupełności zna je 28,7% uczestników badania. Nadal jednak 25% ogółu raczej nie są znane różnice pomiędzy reprezentantami poszczególnych generacji lub też w ogóle nie zna różnic pokoleniowych, jakie mogą wystąpić w miejscu pracy. Podobne spostrzeżenia mieli przedstawiciele w obu wyodrębnionych generacjach osób zatrudnionych. Jedną z potencjalnych różnic są kanały komunikacji, za pośrednictwem których najlepiej komunikują się pracownicy różnej generacji (Tab. 1).

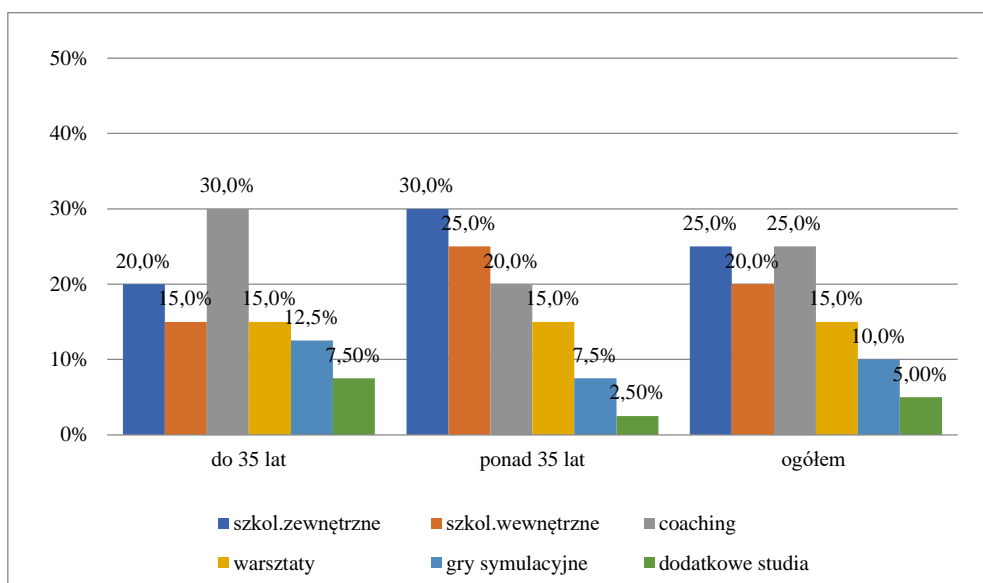
Tabela 1. Preferowane kanały komunikacji

Kanał komunikacji	Wartość (w %)		
	do 35 lat	powyżej 35 lat	ogółem
Spotkania osobiste	3,3%	<b>24,2%</b>	<b>14,2%</b>
Rozmowy telefoniczne	6,5%	<b>19,7%</b>	13,4%
E-mail	<b>24,5%</b>	16,7%	<b>20,5%</b>
SMS i MMS	9,8%	16,7%	13,4%
Czat	<b>23,3%</b>	7,6%	<b>14,9%</b>
Portale społecznościowe	16,3%	10,6%	13,4%
Fora internetowe	16,3%	4,5%	10,2%
Suma:	100% (N: 66)	100% (N: 61)	100% (N: 127)

Źródło: opracowanie własne.

Preferowany kanał komunikacji wśród respondentów ogółem to e-mail (20,5%). Kolejno wymieniono czaty (14,9%) i spotkania osobiste (14,3%). Pracownicy w ogólnym ujęciu cenią również kontakt poprzez portale społecznościowe, SMS i MMS oraz rozmowy telefoniczne (po 13,4%). Pozostałe 10,2% ankietowanych w komunikacji często wybiera fora internetowe. Odmienne odpowiedzi przedstawione zostały w dwóch wyodrębnionych grupach wiekowych. Osoby młodsze zdecydowanie bardziej preferują kontaktowanie się poprzez e-mail (24,5%) i za pośrednictwem różnego rodzaju czatów (23,3%). Często wybierają również tematyczne fora internetowe i portale społecznościowe (po 16,3%). Najrzadziej wybierają SMS/MMS (9,8%), rozmowy telefoniczne (6,5%), a także spotkania osobiste (3,3%). Natomiast osoby po 35 roku życia najczęściej komunikują się poprzez spotkania bezpośrednie (24,2%) i rozmowy telefoniczne (19,7%). Preferują również kontakty drogą e-mailową i poprzez SMS/MMS (po 16,7%). Sporadycznie wybierają komunikację przez portale społecznościowe (10,6%), czaty (7,6%) i fora internetowe (4,5%). Nietrudno nie zauważyć, że oba pokolenia

pracowników różnią się znacznie pod względem najczęściej wybieranej i preferowanej formy komunikacji interpersonalnej.



Wykres 2. Preferowane sposoby uczenia się i podnoszenia kwalifikacji

Źródło: opracowanie własne.

W ogólnej ocenie, respondenci najbardziej preferują szkolenia zewnętrzne (25%) i coaching (25%) jako sposoby uczenia się i podnoszenia kwalifikacji. Nieco mniej, bo 20% osób preferuje szkolenia wewnętrzne, a 15% osób warsztaty. Na gry biznesowe lub symulacyjne wskazało 10% respondentów, a pozostałe 5% doceniło znaczenie dodatkowych studiów, w tym studiów podyplomowych (Wyk. 2). W obu grupach wiekowych rozkład procentowy dla preferowanych form uczenia się i podnoszenia kwalifikacji był odmienny. Wśród osób do 35 roku życia najczęściej wybiera się coaching (30%). Kolejne 20% osób preferuje szkolenia zewnętrzne, a po 15% uczestników badania w tej grupie wskazało na szkolenia wewnętrzne oraz warsztaty. Gry symulacyjne zadeklarowało 12,5% badanych, a dodatkowe studia pozostałe 7,5% osób. Natomiast pracownicy po 35 roku życia preferują szkolenia zewnętrzne (30%), kolejno szkolenia wewnętrzne (25%) i coaching (20%). Warsztaty jako forma uczenia wskazana została przez 15,0% respondentów, a 7,5% badanych zaznaczyło gry biznesowe. Tylko 2,5% uczestników ceni możliwość skorzystania z dodatkowych studiów. Pomimo różnic, obie grupy pracowników stawiają najchętniej na różne szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne, połączone z coachingiem menedżerskim.

Tabela 2. Najbardziej preferowane formy i sposoby motywacji

Sposoby i formy motywacji	Wartość (w %)		
	do 35 lat	powyżej 35 lat	ogółem
Samodzielność w podejmowaniu decyzji	8,0%	3,0%	5,7%
Umożliwienie realizacji swoich pomysłów	10,7%	3,0%	7,1%
Kwestie finansowe i nagrody pieniężne	<b>20,0%</b>	<b>22,8%</b>	<b>21,2%</b>
Atmosfera w pracy	<b>16,0%</b>	<b>19,7%</b>	<b>17,8%</b>
Docenienie i pochwały przełożonego	4,0%	15,2%	9,2%
Uznanie współpracowników	2,7%	0,0%	1,4%
Awans i poszerzenie zakresu obowiązków	13,3%	7,6%	10,6%
Szkolenie i rozwój zawodowy	12,0%	6,0%	9,2%
Warunki umowy o pracę	13,3%	12,1%	12,8%
Dodatkowe ubezpieczenie i pakiet socjalny	0,0%	10,6%	5,0%
Suma:	100% (N: 75)	100% (N: 66)	100% (N: 141)

Źródło: opracowanie własne.

W ujęciu ogólnym, respondenci wskazali, że najważniejszą formą motywacji są kwestie finansowe i nagrody pieniężne (21,2%) oraz atmosfera w pracy (17,8%) (Tab. 2). Istotne okazały się być również warunki umowy o pracę (12,8%), awans i poszerzenie zakresu obowiązków (10,6%), szkolenie i rozwój zawodowy (9,2%), a także docenienie i pochwały ze strony przełożonego (9,2%). Najbardziej cenionym motywatorem w grupie osób do 35 roku życia są kwestie finansowe (20%) i atmosfera w miejscu pracy (16%). Młodsze pokolenie pracowników wskazało również na możliwość awansowania (13,3%), warunki umowy (13,3%) oraz możliwość korzystania ze szkoleń i rozwoju zawodowego. Kolejne 10,7% osób doceniło szansę realizacji swoich pomysłów, a 8% samodzielność w podejmowaniu decyzji. Tylko 4% uczestników badania za preferowaną formę motywacji uważa docenienie i pochwały przełożonych, z kolei pozostałe 2,7% osób uważa, że jest to uznanie współpracowników. W tej grupie wiekowej nie wymieniono dodatkowych ubezpieczeń i pakietu socjalnego jako preferowanej formy motywacji. Starsi pracownicy, podobnie jak ich młodszy koledzy i koleżanki z pracy, cenią kwestie finansowe (22,8%) i atmosferę w pracy (19,7%). Jednakże zdecydowanie bardziej niż młodsze pokolenie, wartościują znaczenie docenienia ze strony przełożonego

(15,2%) oraz dodatkowego ubezpieczenia i pakietów socjalnych (10,6%). Znacznie mniejszą uwagę przywiązują z kolei do możliwości awansowania (7,6%) i kwestii rozwoju zawodowego (6,0%). Słabo działa na nich motywacja związana z samodzielnością w podejmowaniu decyzji (3%) i umożliwienie realizacji własnych pomysłów (3,0%). Nie jest dla nich w żaden sposób istotnym czynnikiem motywacyjnym uznanie ze strony tych osób, z którymi pracują. Motywacja w zależności od poszczególnego pokolenia jest zróżnicowana. Jednakże każdą z tych grup motywują na pewno względy finansowe i zdrowa atmosfera w miejscu pracy.

W ogólnej opinii stosunek do obecnego pracodawcy wypada dobrze (37,5%) lub obojętnie (33,8%). To przeciętne podejście do własnego pracodawcy wskazuje niestety, że niskie jest przywiązanie do niego, a tym samym słaba jest pracownicza lojalność. Tylko 20% osób ocenia tę więź jako bardzo dobrą. Pozostałe 6,2% respondentów wskazało na ocenę złą, a 2,5% osób na bardzo złą. Średnia ocena stosunku wszystkich ankietowanych pracowników do swojego obecnego pracodawcy wynosi 3,7. W grupie pracowników do 35 roku życia, stosunek do pracodawcy jest w sytuacji ponad połowy respondentów (52,5%) zupełnie obojętny. Tylko 20% osób ocenia swoją więź z pracodawcą na poziom bardzo dobry, a 17,5% osób na dobry. Średnia ocena stosunku pracowników do 35 roku życia do swojego obecnego pracodawcy wynosi 3,4. Inaczej ocenia ten element starsze pokolenie zatrudnionych. W tej grupie, ponad połowa osób (57,5%) oceniła swoją więź z pracodawcą jako dobrą, a 20% osób na bardzo dobrą. Wynik zaświadcza o większej lojalności i przywiązaniu do miejsca pracy, niż w przypadku młodszej grupy. Pozostałe 7,5% badanych w tej grupie wiekowej ma jednak zły stosunek do zatrudniającego, ale żadna osoba nie wskazała najniższej oceny w tym zakresie. Średnia ocena stosunku pracowników w wieku powyżej 35 lat do obecnego pracodawcy wynosi 3,9.

Ankietowani pracownicy szanują i uwzględniają w pracy zróżnicowanie zespołu, dzięki czemu zadeklarowali właściwy stosunek do przedstawicieli młodszej lub starszej generacji pracowników, co przedstawia w tabeli 3.

Tabela 3. Stosunek do młodszego/starszego pokolenia

Stosunek do młodszego/starszego pokolenia	Wartość (w %)		
	do 35 lat	powyżej 35 lat	ogółem
Respekt i dystans	10,0%	17,5%	13,8%
Szanowanie innych grup wiekowych	<b>25,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>22,5%</b>
Chętnie podejmowanie współpracy z innym pokoleniem	<b>22,5%</b>	<b>27,5%</b>	<b>25,0%</b>
Brak wchodzenia w relacje z osobami w innym wieku	12,5%	5,0%	8,8%
Ciężko nawiązuje się kontakt z osobami w innym wieku	10,0%	0,0%	6,5%
Pozytywny, współpracując można osiągnąć sukces	15,0%	<b>20,0%</b>	17,5%
Nie mam zdania	5,0%	10,0%	7,4%
Suma:	100% (N: 40)	100% (N: 40)	100% (N: 80)

Źródło: opracowanie własne.

W ogólnej ocenie, 25% respondentów wskazało, że chętnie podejmuje się pracy z innym pokoleniem pracowników, a 22,5% osób zadeklarowało, że szanuje inne grupy wiekowe w miejscu zatrudnienia. Nieco mniej, bo 17,5% osób wskazało na pozytywny stosunek do innych osób, w tym starszych lub młodszych, wychodząc z założenia, że tylko współpraca może przynieść sukces. Kolejne 13,8% respondentów czuje jednak dystans i respekt, co na pewno nie sprzyja kooperacji, a 8,8% uczestników badania nie wchodzi w ogóle w relacje z osobami w innym wieku. Nie ma zdania na ten temat 7,4% badanych, a 6,5% osób wskazało, że niestety dość ciężko nawiązuje się im relacje i kontakt z osobami w innym wieku. W sytuacji młodszego pokolenia, 25% osób szanuje inne grupy wiekowe, a 22,5% bardzo chętnie podejmuje współpracę z innymi grupami wiekowymi pracowników. Dalsze 15% wskazań dotyczyło pozytywnego stosunku do osób starszych lub młodszych w grupie zawodowej, a kolejne 12,5% uczestników badania określiło, że nie wchodzi w relacje z osobami w innym wieku. Po 10% respondentów wskazało, że czuje dystans w stosunku do innych grup wiekowych, a także, iż ciężko nawiązuje kontakty z osobami nie w swoim wieku. Tylko 5%

osób nie ma zdania na ten temat. Pracownicy w wieku powyżej 35 lat mają podobne podejście, ponieważ 27,5% osób z tej grupy wskazało, że chętnie podejmuje się współpracy z innym pokoleniem, a po 20% respondentów szanuje inne grupy wiekowe w miejscu pracy i ma zupełnie pozytywny stosunek do innych, bo współpracując łatwiej osiąga się sukcesy. Jednak w tej grupie pracowników ma miejsce większy respekt i dystans do innych (17,5%), ale nie ma za to żadnej osoby, która ciężko nawiązywałaby kontakty z osobami w innym wieku. Nie ma zdania na badany temat 10% uczestników badania, a 5% wskazało, że nie wchodzi w żadne relacje z pracownikami starszymi lub młodszymi od siebie. Zdecydowana większość badanych osób (75%) była zdania, że w miejscu pracy jest możliwość wymiany wiedzy i doświadczenia pomiędzy pracownikami. Przeciwną opinię wyraziło 20% ankietowanych, a 5% osób zadeklarowało, że nie wie nic na temat takich możliwości. Porównywalnie zaopiniowano w obu wyszczególnionych grupach pracowników. W młodszej grupie, 65% respondentów określiło, że istnieje sposobność do dzielenia się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem, a 27,5% osób miało przeciwne zdanie. Tylko 7,5% spośród tej grupy ankietowanych nie miało opinii na ten temat. Pracownicy po 35 roku życia w zdecydowanej większości przypadków (85%) podali, że w firmie zawsze jest szansa na wymianę wiedzy i doświadczenia. Tylko 12,5% osób uważa, że jest inaczej, a 2,5% uczestników badania nie ma zdania na ten temat. Z przeprowadzonego badania ankietowego wynika, że dla 36,7% osób główna forma przekazywania wiedzy i doświadczenia zawodowego odbywa się poprzez pracę w mieszanych wiekowo zespołach, a według 23,3% uczestników badania, dzięki szkoleniom wewnętrznym. Kolejne 18,3% ankietowanych wskazało na *team briefing*. Nieco mniejsze znaczenie odgrywa w tej wymianie coaching menedżerski (8,3%) oraz szkolenia zewnętrzne i stanowiskowe (po 6,7%). Dla 38,5% przedstawicieli młodszego pokolenia, główną formą przekazywania wiedzy i doświadczenia jest praca w mieszanych wiekowo zespołach, a dla 26,9% osób szkolenia zewnętrzne. Znaczną rolę w tym zakresie odgrywa także *team briefing* (19,2%). Mniejsze znaczenie dla tej generacji pracowników mają szkolenia stanowiskowe (7,7%), szkolenia zewnętrzne (3,8%) i coaching menedżerski (3,8%). Podobna hierarchia możliwości wymiany wiedzy i doświadczenia zawodowego została wskazana w grupie pracowników powyżej 35 roku życia. Wszyscy pracownicy są zgodni co do tego, że współpraca w mieszanych wiekowo grupach to najlepsze rozwiązanie na przekazywania wiedzy i doświadczenia zawodowego. Pomimo tego, zatrudnieni mają mieszane opinie na temat grup, z jakimi współpracuje się im najlepiej. W opinii 30% respondentów ogółem najbardziej cenioną jest współpraca w grupie bez względu na wiek i różnice międzyludzkie. Kolejne 28,7% respondentów doceniło pracę z własnym pokoleniem, a 25% uczestników badania uzależniło



to od wykonywanego zadania. Tylko 11,3% osób było zdania, że najlepiej przebiega współpraca z młodszym pokoleniem, a 5% ankietowanych zadeklarowało, że jednak z pokoleniem starszym. Dla 32,5% osób pokolenia pracowników do 35 roku życia, najlepiej współdziała się z własnym pokoleniem, a w opinii 25% osób zależne jest to od powierzonego zadania. Bez względu na wiek współpraca w zespole okazała się być ważna dla 22,5% uczestników. Praca z młodszymi jest ceniona przez 12,5% badanych, a dla 7,5% osób jest to jednak współpraca z osobami starszymi. W grupie respondentów w wieku powyżej 35 lat, 37,5% osób wskazało na pracę w grupie bez względu na wiek jej uczestników. Po 25% osób zadeklarowało docenienie pracy z własnym pokoleniem i w zależności od zadania. Tylko 10,2% ankietowanych wymieniło pracę z młodszymi osobami, a 2,5% na pracę ze starszymi współpracownikami. Starsze pokolenie jest bardziej nastawione na współpracę w grupie bez względu na wiek, a młodsza generacja bardziej ceni działanie w swojej grupie wiekowej. Niemniej jednak obie grupy są pozytywnie nastawione do pracy w mieszanych wiekowo zespołach. Kolejnym punktem wskazującym na często dość odmienne opinie, była ocena poziomu spełnienia potrzeb w miejscu pracy. Respondenci mieli różne odczucia, w związku z wiedzą na temat tego, czego oczekuje się od nich w miejscu pracy. Pracownicy ogółem, w 35% przypadkach ocenili ten aspekt przeciętnie, podobnie jak ponad połowa (52,5%) respondentów z młodszej grupy ankietowanych. Starsze pokolenie w 52,5% przypadków jest zdania, że bardzo dobrze wie, czego oczekuje się od nich w pracy. Realizacja potrzeby związanej z wiedzą na temat oczekiwań w miejscu pracy najlepiej oceniło starsze pokolenie (średnia ocena 4,3).-Wyposażenie stanowiska pracy było bardzo dobrze ocenione przez 70% ogółu badanych, a w zdecydowanej większości (82,5%) przez pracowników do 35 lat. Podobne odczucia w tym zakresie miała grupa osób powyżej 35 roku życia (57,5%). Realizacja potrzeby związanej z pełnym wyposażeniem miejsca pracy najlepiej oceniona została przez młodsze pokolenie (średnia ocena 4,8).-Dalsza część badania potwierdziła bardzo dobrą realizację potrzeby związanej z wykonywaniem pracy zgodnie z zakresem powierzonych obowiązków. Najwyższą oceną przyznało 70% pracowników ogółem, 75% osób do 35 lat i 65% uczestników badania ze starszej grupy pracowników. Realizacja potrzeby związanej z wykonywaniem własnych obowiązków zawodowych najlepiej oceniona została przez młodsze pokolenie (średnia ocena 4,7).

Pracownicy niestety przeciętnie oceniają docenienie ich w miejscu pracy, za czym opowiedziało się 42,5% wszystkich respondentów ogółem, 37,5% osób do 35 lat i 47,5% badanych ze starszej grupy. Realizacja potrzeby związanej z docenieniem w miejscu pracy najlepiej została oceniona przez starsze pokolenie (średnia ocena 3,6). Dobrą opinię wszyscy

pracownicy (35%) wyrazili na temat liczenia się z ich zdaniem i opinią w miejscu pracy. Podobne zdanie miało 37,5% respondentów z grupy pracowników do 35 lat, a także 32,5% respondentów ze starszej grupy. Realizacja potrzeby związanej z liczeniem się ze zdaniem pracownika została najlepiej oceniona przez ogół zatrudnionych (średnia ocena 3,8). Podmiotowe traktowanie w badanej firmie wypadło dobrze. Według 52,5% osób ogółem, pracownicy są traktowani dobrze w miejscu pracy i z szacunkiem. Zdecydowana większość (80%) młodszych osób oceniła realizację tej potrzeby na poziom dobry, a 70% osób z drugiej grupy wiekowej badanych na bardzo dobry. Realizacja potrzeby związanej z podmiotowym traktowaniem najlepiej została oceniona przez starsze pokolenie (średnia ocena 4,6). Dobrze ocenione zostało zachęcanie do rozwoju, na co wskazało 38,8% badanych. Taką samą opinię wyraziło 35% przedstawicieli młodszego pokolenia zatrudnionych, a także 42,5% respondentów w grupie wiekowej powyżej 35 lat. Realizacja potrzeby związanej z zachęcaniem do rozwoju najlepiej oceniona została przez starsze pokolenie (średnia ocena 3,9). Uczestnictwo w rozmowach na temat własnej pracy, bardzo dobrze oceniło 40% pracowników ogółem, 37,5% osób do 35 roku życia i 42,5% reprezentantów drugiego pokolenia. Dobre oceny przyznało 36,3% wszystkich ogółem, 35% pracowników do 35 lat, a 37,5% osób powyżej 35 roku życia. Realizacja potrzeby uczestniczenia w rozmowach na temat swojej pracy była najlepiej oceniona przez grupę osób powyżej 35 lat (średnia 4,2). Dużo lepiej oceniono poziom realizacji potrzeby związanej z kontaktami z innymi osobami pracującymi w firmie, w czasie po pracy. Większość pracowników (65%) oceniło ten element bardzo dobrze, 57,5% osób do 35 roku życia i aż 72,5% badanych w grupie osób powyżej 35 roku życia. Ocena realizacji potrzeby kontaktów poza pracą z innymi zatrudnionymi była najlepiej oceniona przez osoby powyżej 35 roku życia (średnia 4,7). Różnice pokoleniowe w pracy mogą stać się powodami powstania konfliktów (tab. 4).

Tabela 4. Powody powstawania konfliktów w zróżnicowanym zespole pracowników

Powody konfliktów w zespole	Wartość (w %)		
	do 35 lat	powyżej 35 lat	ogółem
Brak jasno określonych ról	6,6%	8,3%	7,4%
Wysługiwanie się innymi	3,9%	4,2%	4,1%
Zła atmosfera w pracy	<b>22,4%</b>	<b>22,2%</b>	<b>22,3%</b>
Nieodpowiednie formy motywacji	7,9%	9,7%	8,7%
Brak zaufania	<b>15,8%</b>	<b>16,7%</b>	<b>16,2%</b>
Różny wiek pracowników	3,9%	4,2%	4,1%
Problemy w komunikacji	<b>17,1%</b>	<b>15,3%</b>	<b>16,2%</b>
Zła wola/osobista niechęć	13,2%	5,6%	9,5%
Faworyzowanie innych przez przełożonego	9,2%	13,8%	11,5%
Suma:	100% (N: 76)	100% (N: 72)	100% (N: 148)

Źródło: opracowanie własne.

Głównym powodem powstania konfliktów w zróżnicowanym zespole staje się zła atmosfera w miejscu pracy (22,3%), a także brak zaufania (16,2%) i ogólne problemy w komunikacji między pracowniczej (16,2%). Podobne wartości, na temat czynników powodujących konflikty w zróżnicowanych zespołach, wskazano w wyodrębnionych grupach wiekowych respondentów. Dla 22,4% osób do 35 roku życia zła atmosfera w pracy jest głównym determinantem konfliktów w pracy, a w opinii 17,1% osób są to ogólne problemy w komunikacji. Na brak zaufania wskazało 15,8% młodszych uczestników badania, a na złą wolę 13,2% respondentów. W grupie pracowników powyżej 35 roku życia, czynnikiem konfliktogennym bywa zła atmosfera. Dla 16,7% osób to brak zaufania, natomiast dla 15,3% badanych problemy w komunikacji.

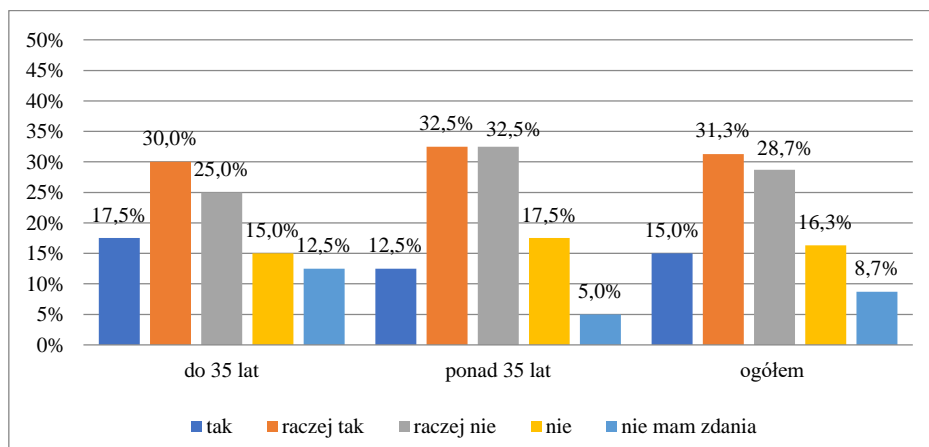
Wyniki badania potwierdziły, że wiek jest najmniej konfliktogennym elementem powodującym powstawanie konfliktów w zróżnicowanych wiekowo zespołach. Z różnic pokoleniowych wynika bowiem wiele szans dla organizacji. Różnorodność kompetencji zawodowych to zdaniem 22,8% badanych największa szansa, jaka wynikać może z różnic pomiędzy pracownikami. Zróżnicowanie wiekowe zatrudnionych pozwala również na dostęp do różnej

wiedzy (18,4%), większą kreatywność i innowacyjność (13,9%) oraz możliwość wykorzystania różnego punktu widzenia na dany temat (13,3%). W opinii 12% osób, szansą staje się pozyskanie odmiennego doświadczenia zawodowego, a dla 7,6% ankietowanych umiejętność posługiwania się nową technologią. Dużo mniejsze znaczenie ma dla respondentów odwaga w działaniu (5,7%), trafniejszy podział obowiązków (5,1%) oraz menedżer traktujący innych jako zespół (1,2%). Pewne różnice w spostrzeżeniach na temat szans wynikających z różnic wiekowych osób zatrudnionych w firmie X pojawiły się w trakcie analizy odpowiedzi obu grup. Zdaniem 22,8% badanych w grupie do 35 lat, dostęp do wiedzy różnego pokolenia stanowi najważniejszą szansę dla organizacji, z kolei w opinii 19% badanych, może to być różność kompetencji zawodowych. Zróżnicowanie pokoleniowe może nieść większą kreatywność i innowacyjność w miejscu pracy (17,1%), odwagę w działaniu (14,3%) i umiejętność posługiwania się nową technologią (14,3%). Mniejsze znaczenia dla 7,6% osób młodego pokolenia ma różne doświadczenie zawodowe, a dla 4,7% osób często odmienny punkt widzenia na określony temat. Pozostałe 2,9% respondentów wskazało na szanse związane z trafniejszym podziałem obowiązków w zróżnicowanym zespole pracowniczym. Dla tej grupy wiekowej menedżer i jego wsparcie nie stanowi szansy dla organizacji. Grupa pracowników po 35 roku życia stawia na różnorodność kompetencji (25,3%) i na różnorodność punktów widzenia na dany temat (21,6%). Zdaniem 16,5% osób, szansą wynikającą z różnic pokoleniowych w pracy jest możliwość korzystania z większego doświadczenia zawodowego innych. Cennym dla organizacji jest możliwość czerpania wiedzy od przedstawicieli różnego pokolenia (12,7%), kreatywność i innowacyjność (11,4%), a także skuteczniejszy podział obowiązków (7,6%). Po 2,5% respondentów wskazało na umiejętność posługiwania się nową technologią i menedżera, traktującego wszystkich jako równych w zespole pracowniczym. Nikt w tej grupie nie wskazał odwagi w działaniu jako korzyści wynikającej ze zróżnicowania pokoleniowego.

Poza szansami, nieodpowiednie zarządzanie zróżnicowaniem pokoleniowym, może przynieść wiele problemów i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. W opinii 21,8% respondentów, różnice pokoleniowe w miejscu pracy powodować mogą problemy w komunikacji, a zdaniem 20,4% ankietowanych, przyczyniać się będą do sporów międzypracowniczych. Nieco mniej, czyli 16,3% wskazań dotyczyło zagrożeń wynikających z różnych poglądów życiowych, a kolejne 13,6% respondentów wskazało na nieodpowiednią osobę na stanowisku menedżera. Zagrożeniem w zróżnicowanej grupie ludzi może być zła wola (10,3%) problemy w przystosowaniu się do zmian (6,1%) i zły podział obowiązków w zespole (6,1%). Po 2,7% badanych osób wskazało również na brak efektywności pracowniczej i na brak lojalności wobec

pracodawcy. Głównym zagrożeniem wynikającym z różnic pokoleniowych zdaniem osób do 35 roku życia są problemy w komunikacji (23,7%) i różne poglądy życiowe (21,0%). Kolejne 17,2% osób wskazało na spory międzypracownicze, a 13,2% badanych na uprzedzenia do innych osób. Zagrożeniem w tym zakresie jest także nieodpowiednia osoba na stanowisku menedżera, która źle zarządza zespołem (11,8%). Nieco mniejszy problem upatrywany był w tym, że zróżnicowanie pokoleniowe powoduje zagrożenia związane z przystosowaniem do zmian (7,9%). Pozostałe 2,6% respondentów wskazało na brak lojalności względem pracodawcy, a 1,3% osób na brak efektywności zespołowej. Druga grupa respondentów, czyli osoby powyżej 35 lat, wskazały, że zagrożeniem wynikającym z różnic pokoleniowych są spory pomiędzy pracownikami (23,6%), a także problemy w komunikacji (19,4%). Zagrożeniem stać się może również nieodpowiednia osoba na stanowisku menedżera (15,3%), nieumiejętny podział obowiązków (12,5%) oraz różne poglądy życiowe osób w takim zespole (11,1%). Dużo mniejsze zagrożenie stanowić może zła wola i uprzedzenia (6,9%), a także problemy w zakresie przystosowania do zmian (4,2%) i brak efektywności zespołowej (4,2%). Pozostałe 2,8% badanych w tej grupie wiekowej wskazało na brak lojalności wobec pracodawcy.

Różnorodność w badanej firmie przejawia się dość często w odmiennych opiniach na określone tematy. Niemniej jednak wiek nie stanowi większej bariery w komunikacji i w zakresie współpracy. Dlatego ważnym jest odpowiednie zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie. Wspomóc ten proces może Karta Różnorodności, której jak się okazało nie stosuje się w firmie.



Wykres 3. Docenienie funkcjonowania zróżnicowanego zespołu

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem 31,3% ogółu respondentów, w firmi raczej doceniany jest fakt posiadania zróżnicowanego zespołu pracowniczego, a 28,7% osób uważa, że raczej nie (Wyk. 3). W opinii 16,3% badanych pracowników ogółem niestety nie dostrzega się obecności zróżnicowanego zespołu i korzyści, jakie mogą z niego wynikać dla organizacji. Kolejne 15% uczestników potwierdziło obecność analizowanego zjawiska, z kolei pozostałe 8,7% ankietowanych nie ma zdania na ten temat. Podobny rozkład procentowy miał miejsce w obu wyszczególnionych grupach respondentów.

Pomimo faktu słabego doceniania przez firmę X posiadania zróżnicowanego zespołu pokoleniowego, to jednak pracownicy dobrze odnoszą się do poziomu wpływu różnic pokoleniowych na sprawność działania organizacji. Poziom wpływu różnic pokoleniowych na sprawność funkcjonowania firmy jest przez 38,8% respondentów oceniany dobrze, a w opinii 31,2% osób słabo. Dalsze 27,5% wskazań związanych było z bardzo dobrą oceną tego wpływu, a pozostałe 2,5% osób oceniło go źle. W przypadku pracowników do 35 roku życia, 37,5% osób oceniła ten wpływ jako bardzo dobry, a 35% pracowników jako dobry. Pozostałe 27,5% uczestników badania w tej grupie przyznała ocenę słabą. Średnia ocena wpływu różnic pokoleniowych na sprawność funkcjonowania firmy w opinii młodszej generacji pracowników wynosi 4,1. Starsze pokolenie zatrudnionych w przypadku 42,5% osób zadeklarowało dobrą ocenę wpływu zróżnicowanego pokoleniowo zespołu na sprawność działania firmy. Dalsze 35% wskazań to ocena słaba. Natomiast 17,5% osób zaopiniowało bardzo dobrze ten wpływ różnic wynikających z zatrudnienia różnych pokoleń pracowników. Tylko 5% osób miało złe odczucia w badanym zakresie.

Zatrudnieni w firmie różnie ocenili poziom zadowolenia z obecnej pracy. Po 28,8% respondentów wskazało na zadowolenie dobre i słabe. Kolejne 23,7% badanych określiło, że ich zadowolenie jest bardzo dobre. Tylko 12,5% ogółu uczestników badania wyszczególniło, że poziom zadowolenia z pracy jest na poziomie złym, gdzie pozostałe 6,2% respondentów uważa, że nawet na bardzo złym. Średnia ocena poziomu zadowolenia z pracy w firmie ogółu pracowników wynosi 3,4. Dobrą opinię o pracy w firmie ma 32,5% przedstawicieli młodego pokolenia pracowników, a 27,5% ma bardzo dobre odczucia w tym zakresie. Dość przeciętnie czuje się w obecnej pracy 20% respondentów, a z kolei 12,5% osób czuje się w niej po prostu źle. Pozostałe 7,5% osób oceniło analizowany obszar bardzo źle. Średnia ocena poziomu zadowolenia z pracy w firmie w opinii młodszej generacji pracowników wynosi 3,6. Nieco słabiej ocenili obecną pracę zatrudnieni w wieku powyżej 35 lat. Zdaniem 37,5% osób, odczucia co do zadowolenia z pracy w firmie są słabe. Dalsze 25% wskazań to ocena dobra, natomiast 20% odpowiedzi to ocena bardzo dobra. Złą ocenę

w zakresie poziomu zadowolenia z pracy w obecnej firmie zapewniło 12,5% respondentów tej grupy wiekowej, a bardzo złą pozostałe 5% anektowanych.

### **Wnioski z badania**

Pracownicy różnych pokoleń, zatrudnieni w badanej firmie z branży paliwowej odnoszą się bardzo pozytywnie do zagadnienia wpływu różnic pokoleniowych na funkcjonowanie firmy, w której pracują. W ogólnej ocenie pracownicy nie widzą żadnego problemu w tym, że w firmie zatrudnione są osoby w różnym wieku. Problemem wydawać się jednak może w ich opinii, niewłaściwa osoba na stanowisku menedżera, która nie stwarza odpowiednich warunków do współpracy, czy dla wymiany doświadczenia i wiedzy między zatrudnionymi. Odpowiednia wiedza menedżera w zakresie zarządzania różnorodnością pokoleniową jest koniecznością. Tym bardziej, że najczęstsze różnice pokoleniowe wynikające z zatrudnienia w miejscu pracy osób w różnym wieku to różnice związane z doświadczeniem, wiedzą, umiejętnością posługiwania się technologią, komunikacją, stosunkiem do kariery, motywacji zawodowej, czy nawet do osoby przełożonego. Pomimo tego, że pracownicy reprezentujący dwie różne grupy pracowników mają w wielu obszarach inne zdanie, potrzeby i oczekiwania, to jednak odnoszą się oni do siebie z szacunkiem, chętnie współpracują w zależności od zadania. Często wolą jednak pracę z osobami ze swojej grupy wiekowej, chociaż słusznie uważają, że prawdziwe efekty daje dopiero praca zespołowa, najlepiej taka, która wnosi do zespołu różne spostrzeżenia, idee, poglądy, wiedzę i doświadczenie. Odpowiednie zarządzanie różnorodnością w tej grupie respondentów gwarantuje większy sukces dla organizacji.

Istnieje wiele korzyści dla firmy, jakie wynikają z różnorodności pokoleniowej. Najważniejsze z nich to wiedza, doświadczenie zawodowe, a także rozmaite zdolności, kompetencje i predyspozycje przedstawicieli różnych generacji. Reprezentanci różnych pokoleń stanowią uzupełnienie innych w codziennym procesie pracy. Niemniej jednak, niewłaściwy lub też ogólny brak zarządzania różnorodnością pokoleniową prowadzić może do niepowodzeń i licznych zagrożeń dla funkcjonowania organizacji. Zagrożenia wynikające z różnorodności pokoleniowej są różne, jednak fundamentalnym jest jednak brak skutecznego procesu zarządzania różnorodnością, brak komunikacji, a także brak wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach zawodowych poszczególnych grup. Problematiczne okazać się może faworyzowanie określonej grupy wiekowej i brak delegowania zadań do realizacji przez mieszane zespoły pracownicze.

Zagadnienie różnic pokoleniowych jest znane w miejscu pracy. Pracownicy firmy są w większości przypadków świadomi różnic, jakie mogą wynikać z pracy w zespołach składających się z przedstawicieli różnych pokoleń. Znaczne różnice ujawniono w kwestii preferowanych przez pracowników kanałów komunikacji. Młode pokolenie ceni kontakty przy wykorzystaniu współczesnych technologii, a starsze zdecydowanie bardziej docenia kontakty bezpośrednie. Niemniej jednak udało się zaobserwować, że w ocenie całej grupy, dominują kontakty e-mailowe, osobiste, rozmowy telefoniczne, wysyłanie SMS/MMS i aktywność na portalach społecznościowych. Różnice widoczne są także w zakresie sposobów i form uczenia się, a ogólna ocena potwierdziła znaczenie szkoleń, coachingu i warsztatów. Do pracy motywują różne czynniki, jednak dominującymi są odpowiednie kwestie finansowe, atmosfera w miejscu pracy i warunki umowy.

Zróznicowany zespół pracowników to w dużej mierze źródło pewnych konfliktów i nieporozumień. Na konflikty w zróznicowanym wiekowo zespole wpływa zła atmosfera w miejscu pracy, brak zaufania, problemy w komunikacji i niejasny podział ról. Wiek nie odgrywa tutaj większego znaczenia.

Reasumując, opinia pracowników, reprezentujących różne pokolenia pracowników, na temat uwarunkowań wpływu różnic pokoleniowych na funkcjonowanie organizacji jest bardzo pozytywna. Dobrze opiniują proces zarządzania różnorodnością pokoleniową w swoim miejscu pracy i potrafią świadomie wskazać na pewne braki lub problemy w tym zakresie. Co więcej, doceniają możliwość wymiany wiedzy i doświadczenia, szanują inne osoby w zespole, ponieważ wychodzą z założenia, że tylko współpraca w mieszanych wiekowo zespołach jest podstawą dla osiągnięcia sukcesu.

### **Zakończenie**

Zmiany cywilizacyjne, postępująca ewolucja demograficzna i kulturowa, rozwój rynków, nowych technologii oraz budowanie odkrywczych przedsięwzięć biznesowych, sprzyja zróznicowaniu ludzi w miejscu pracy. To zróznicowanie dotyczy nie tylko wieku czy wiedzy, ale także poglądów, doświadczenia i kompetencji. Maksymalizacja korzyści, jakie czerpać można z różnorodności pokoleniowej w organizacji, jest obecnie bardzo ważnym zagadnieniem, co potwierdza przeprowadzone badanie. Wykazano, że odmienności wynikające z zatrudniania pracowników w różnym wieku, o innym poziomie i zakresie wiedzy, a także o różnym doświadczeniu, stanowią znaczne uwarunkowanie dla skuteczności działania i osiągania sukcesów rynkowych. Jest to zasadne, tym bardziej że w przedsiębiorstwach coraz częściej obserwuje się zjawisko potrzeby docenienia wkładu każdego pracownika i traktowania



ich jako najważniejszego kapitału posiadanego przez organizację. Zróżnicowanie pokoleniowe w badanej firmie jest obecne nie tylko poprzez wiek osób zatrudnionych, ale także odmienności w zakresie posiadanej wiedzy, zdolności, preferowanych form komunikacji, motywacji, uczenia się i podejścia do dalszego rozwoju czy też przywiązania i stosunku do pracodawcy. Pracownicy akceptują różnice pomiędzy sobą i chętnie ze sobą współpracują. Świadomi są tego, że jedynie praca w mieszanych zespołach daje dużo większe szanse na powodzenie działania. W obszarze zarządzania różnorodnością pokoleniową przypisuje się znaczną rolę osobie menedżera, który powinien być pełen mądrości, która pozwoli mu nie tylko na skuteczne zarządzanie ludźmi, ale także na budowanie w zróżnicowanym zespole większej motywacji, zrozumienia i uczciwości. Menedżer jest osobą odpowiedzialną za skuteczne koordynowanie pracy, przy czym zatrudnieni w badanej firmie zauważają, iż w pewnych aspektach, przełożony nie zawsze ma odpowiedni wpływ na zespół, czego efektem jest chociażby słabe przywiązanie młodego pokolenia do swojego pracodawcy, a także fakt częstego braku docenienia obecności zróżnicowanego zespołu pracowniczego. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w miejscu pracy jest potrzebnym procesem w każdym przedsiębiorstwie, ponieważ coraz częściej w zespołach pracowniczych spotyka się lub będzie się spotykało przedstawicieli różnych generacji pracowników.

### **Spis literatury**

1. Waligóra, Ł., Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk, [w:] Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 348/18, Katowice 2018
2. Armstrong, M., Taylor, S., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, wydanie VI zmienione, Warszawa 2016
3. Fazlagić, J., Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiekiem, e-Mentor, 1 (53), 54-61, 2014
4. Schermerhorn, J.R., Zarządzanie. Kluczowe koncepcje, PWE, Warszawa 2008
5. Wiktorowicz J., Warwas, J., Pokolenia na rynku pracy, [w:] Wiktorowicz, J., Warwas, J., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., Kliombka-Jarzyna, J., (red.) Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa 2016
6. Gwarek, A., Samitowska, W., Smogula, M., Zderzenie pokoleń a rynek pracy w: Buko, J., (red. nauk.), Rola Kapitału Ludzkiego w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu, Zeszyty Naukowe nr 840, Ekonomiczne Problemy Usług nr 114, Szczecin 2014

7. Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B., Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Sto, M., Fornalczyk, A., (red.nauk.), Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 350, Wrocław 2014
8. Bombiak, E., Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów, [w:] Toruński, J., Chrzęścik M., (red.), Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2016.

**2. Вплив міжнародного маркетингу на стратегію планування сучасного бізнесу (Wpływ marketingu międzynarodowego na strategię nowoczesnego planowania biznesowego) (The influence of international marketing on the strategy of modern business planning)**

**Вікарчук Ольга к.е.н, доцент**

Державний університет

«Житомирська політехніка»

м. Житомир

[vikoriya98@ukr.net](mailto:vikoriya98@ukr.net)

**Olga Vikarchuk**

Ph.D. in Economics

Associate Professor

Zhytomyr Polytechnic State University

**Анотація :** Головною ідеєю статті є розгляд видів міжнародного маркетингу, описано переваги та недоліки міжнародного маркетингу. Наголошено на важливості глобального міжнародного маркетингу в сучасному бізнесі. Представлено процес міжнародного маркетингового стратегічного планування як головного елементу ведення бізнесу на сучасних ринках.

Здійснено опис впливу маркетингових стратегій на розвиток сучасного бізнесу та доведено, що успіх глобального маркетингу компанії проявляється через репутацію товарного бренду. Наголошено про важливість вивчення національної культури країни, на яку планує вийти підприємство із своєю продукцією. Запропоновані заходи щодо покращення сучасного підприємства за допомогою міжнародного маркетингу.

Проаналізовано маркетингову поведінку суб'єктів сучасного бізнесу в умовах стратегічного планування. Обґрунтовано перехідний характер теорії та практики сучасного міжнародного маркетингу, розкрито роль методології міжнародного маркетингу. Визначено, що парадигма формування сутності ринкової економіки базується на методології міжнародного маркетингу. Доведено, що міжнародний маркетинг є ключовою концепцією стратегічного планування та функціонуванням суб'єктів міжнародних відносин.

Доведено необхідність розвитку процесів упровадження та використання методології міжнародного маркетингу при забезпеченні міжнародних економічних процесів сучасного бізнесу.

**Abstract :** In this article the types of international marketing along with the respective advantages and disadvantages are outlined and elaborated on. Furthermore, the emphasis on the importance of global marketing in modern business conduct is described as well as the main element of conducting business in modern markets, the process of international marketing strategic planning, is introduced. A further analysis on the impact of marketing strategies on the development of modern businesses is provided.

The analysis highlighted that the degree of the company's global marketing success strongly relates to the reputation of the brand. An emphasis is placed on the importance of a sufficient understanding of the target market's (the market, onto which the product introduction is foreseen) cultural aspects. The paper proposes certain measures for the enhancement of a modern enterprise on the grounds of international marketing.

In the scope of the research an analysis regarding the marketing behavior of a subject (individual, entity) of modern business in terms of strategic planning is conducted. Both discovery and justification of the transitional nature of the theory and practice of modern international marketing as well as the role of international marketing methodology are provided. It is determined that the paradigm of market economy formation is based on the methodology of international marketing.

The paper proves that international marketing is a key concept of both strategic planning and the functioning of the subjects of international relations. The necessity of introductory process development and the use of international marketing methodology for the maintenance of international economic processes of modern business are proven.

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, сучасний бізнес, маркетингове стратегічне планування, маркетингові технології, міжнародне маркетингове середовище, міжнародний бізнес, національна культура бізнесу.

**Key words:** international marketing, modern business, marketing strategic planning, marketing technologies, international marketing environment, international business, national business culture.

Стрімкий розвиток глобалізації, який в останні десятиліття супроводжується появою мільярдів нових клієнтів і нових конкурентів на світовому ринку, революційні зміни в

технології комунікацій, а також подальша економічна лібералізація зумовили до переоцінки ролі міжнародного маркетингу в глобальному підприємстві.

Міжнародний маркетинг визначається як ведення бізнесу з метою планування, ціноутворення, просування та спрямування лінійки товарів та послуг для клієнтів або користувачів у більш ніж одній країні для отримання прибутку [10].

Міжнародний маркетинг складається з висновків та задоволення глобальних потреб споживачів краще, ніж конкуренція, як внутрішня, так і міжнародна, та координація маркетингової діяльності в умовах глобального середовища [11].

Міжнародний маркетинг фокусується на необхідності створювати, спілкуватись та доставляти цінність на міжнародному рівні [12].

Визначення Американської асоціації маркетингу (АМА) - міжнародний маркетинг як багатонаціональний процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розповсюдження ідей, товарів та послуг для створення обмінів, що задовольняють індивідуальні та організаційні цілі [7]. Слово багатонаціональність означає, що маркетингові заходи проводяться в декількох країнах, і їх слід якось координувати між державами. Однак це визначення має деякі обмеження. Визначення наголошує на взаємозв'язку між споживачем та його окремими цілями та організаціями з їхніми цілями. По суті, він не охоплює питань маркетингу від бізнесу до бізнесу, який передбачає транзакцію між двома організаціями, хоча, у світі урядів міжнародного маркетингу, квазідержавні установи та суб'єкти, що шукають прибуток та некомерційні організації, часто є покупцями [5, с.34].

Міжнародний маркетинг набагато складніший, ніж внутрішній, тому що маркетинголог стикається з двома або більше наборами некерованих змінних з різних країн, які походять з різних культурних, правових, політичних та грошових систем У таблиці 1. наведено огляд переваг та недоліків міжнародного маркетингу.

Вітчизняні та зарубіжні науковці [6-7, 9, 10, 14-15] стверджують, що маркетингові функції повинні грати першочергову роль в управлінні відносинами між споживачами (клієнтами) на глобальному ринку. Так, результати їх досліджень показують, що маркетингова функція сприяє зростанню фінансових показників, ефективності відносин з клієнтами та рентабельності впровадження на ринок нових товарів (послуг).

## Потенційні переваги та ризики міжнародного маркетингу

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість створити економію на масштабі</li> <li>- можливість зростання, якщо внутрішня торгівля обмежена</li> <li>- можливість уникнути жорсткої конкуренції вдома</li> <li>- створити імідж міжнародного бренду або забезпечити міжнародні послуги для транснаціональних клієнтів</li> <li>- можливість розпоряджатися великими запасами</li> <li>- можливість збільшити прибуток, використовуючи надлишкову потужність</li> <li>- можливість продовжити життєвий цикл товару, якщо це інакше, ніж у вітчизняній країні</li> <li>- географічна диверсифікація зменшує специфічні для країни ризики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик нестабільності урядів</li> <li>- ризик нестабільності валют</li> <li>- складні вимоги до входу, різні стандарти, законодавство та нормативні акти</li> <li>- труднощі з розумінням місцевої культури, звичаї, цінності та норми</li> <li>- труднощі із входом до місцевого каналу розподілу</li> </ul>

Джерело [4, с.45]

Поряд з цим науковці наголошують про те, щоб менше було маркетингу як функцій, а більше як сукупність значень і правил. Тобто перетворення маркетингу у самостійний процес. Відповідно, виникає важливе питання, що вимагає відповіді - який конкретний внесок маркетингової функції в отриманні прибутку компанії від діяльності на глобальному ринку. Відображаючи такий інтерес ще у 1996-1998 роках Науково-дослідний інститут маркетингових наук провів дослідження на тему «Маркетинг як функція, пов'язана з ринком, як процес і бачення в майбутньому» [1, с.34]. Водночас інші зарубіжні науковці називають це як «міжфункціональне розповсюдження маркетингової діяльності» та прогнозують, що це призведе до зменшення попиту на подальші функції.

Ефективність орієнтації на ринок залежить від наявності потужних функцій, в тому числі і маркетингу. З огляду на вищенаведене, заслуговує уваги розроблена зарубіжними науковцями Н. Х. Тьєн, Ф. П. Фу та Д. Т. П. Чі (*Nguyen Hoang Tien, Phan*

*Phung Phu and Dang Thi Phuong Chi*) концепція, яка визначає обсяг маркетингової функції і як вона працює в багатофункціональному світі ринково-орієнтованої компанії. В основі їх дослідження покладена ідея про те, що маркетингова функція полегшує зв'язок між клієнтами і різними важливими процесами всередині підприємства. Однак, самі науковці підкреслюють, що вони досліджують не лише цінність маркетингової функції, але і її масштаби [2, с. 56].

Кожна сфера маркетингу матиме різну роль у стратегії глобального підприємництва. Спосіб представлення міжнародного маркетингу залежить від рівня залученості компанії на міжнародний ринок. У таблиці 2 наведені види міжнародного маркетингу.

Таблиця 2

Види міжнародного маркетингу

Види міжнародного маркетингу	Характеристика
Експортний маркетинг	компанія продає свої товари / послуги за національні або політичні межі.
Маркетинг у приймаючій країні (в яку експортують)	маркетингова діяльність у тих країнах, куди проник бізнес, допомагаючи компанії зрозуміти зовнішній ринок, та щоб зробити бізнес-політику відповідною до того середовища, в яке вона проникла.
Глобальний маркетинг (багатонаціональний)	компанія здійснює діяльність або операції в більш ніж одній країні, з певним впливом або контролем маркетингової діяльності за межами тієї країни, в якій фактично продаватимуться товари / послуги. Вся організація фокусується на виборі та використанні глобальних маркетингових можливостей та збирає ресурси по всьому світу з метою досягнення глобальної конкурентної переваги

Джерело [3, с. 67]

Крім того, глобальний маркетинг представляє прагнення фірми координувати свою маркетингову діяльність за межами країни, щоб знайти і задовольнити глобальні потреби споживачів краще, ніж конкуренти, тому фірма здатна:

- розробити глобальну маркетингову стратегію, засновану як на подібності, так і на різниці між ринками;
- використовувати знання штаб-квартири (домашньої організації) через всевітнє розповсюдження (навчання) та адаптацію;
- передавати знання та найкращі практики між міжнародними ринками, що обслуговуються [6, с.41] .

Глобалізація змінює конкурентне середовище, в якому компанії повинні визначати маркетингову стратегію. Зростає використання електронної комерції, розповсюдження таких технологічних драйверів, як Інтернет та мобільні телефони, вдосконалення засобів транспортування та усунення політичних та економічних кордонів у багатьох регіонах світу дозволяє компаніям зосередитися не лише на внутрішніх ринках, але також різноманітні світові ринки [8, с. 23] .

Міжнародна стратегія - це стратегія компанії, яка реалізує бізнес-стратегію на всіх її внутрішніх та зовнішніх ринках шляхом переведення цінних навичок та продуктів на зовнішні ринки, де місцевим конкурентам не вистачає цих навичок чи продуктів. Міжнародний бізнес - це процес планування, організації, керівництва та перевірки міжнародної ділової діяльності з метою досягнення цілей, встановлених у раціональному та економічному використанні наявних ресурсів [9, с.12].

Оскільки глобальні ринки з часом стають більш взаємопов'язаними та динамічними, ефективний моніторинг зовнішнього середовища та максимальне використання специфічних ресурсів компанії будуть обов'язковими для отримання конкурентних переваг. Виникає потреба у розробці ефективної маркетингової стратегії. Як стверджує Є. Горська, глобальний маркетинговий менеджмент - це ще більша та більш складна міжнародна операція, коли компанія координує, інтегрує та контролює цілу серію маркетингових програм у значні глобальні зусилля. Основною і головною метою компанії тут є досягнення певного рівня синергії в загальній роботі, так що організація в цілому буде більшою за суму її частин, використовуючи різні обмінні та податкові ставки, рівень кваліфікації та ринкові можливості [13].

Ряд дослідників [11-14] стверджують, що глобальна маркетингова стратегія впливає на загальну ринкову ефективність фірми. Глобальна маркетингова стратегія, у свою чергу, опосередковується зовнішніми ринковими та внутрішніми драйверами, які фактично є внутрішніми характеристиками фірми. Ті фірми, котрі здатні «читати» та розуміти ці драйвери, швидше за все, працюватимуть ефективно. Фірмам, які діють у всьому світі, важливо швидко та ефективно реагувати на зміни в економіці,



конкуренції, вимогах споживачів та технологіях. Так само успіх фірми залежатиме від того, наскільки вона розвиває внутрішні можливості та ресурси для реалізації своєї стратегії [11]. Потрібні менеджери, які одночасно усвідомлюють важливість інтернаціоналізації фірми і яким вдається реалізувати глобальну маркетингову стратегію.

Якщо глобальна стратегія - це план для всієї організації, розроблений, щоб дозволити фірмі розвинути сильну глобальну присутність, особливо з погляду маркетингу тавиробництва. Внутрішні драйвери - це ті, що походять від фірми і, таким чином, контролюються керівництвом, такими як глобальне бачення та можливості фірми, а також фінансування та міжнародний досвід керівників. З іншого боку, зовнішні драйвери не контролюються фірмою, але впливають на її здатність визначати та виконувати глобальну стратегію [13].

Світові фірми постійно мають справу з парадоксом. З одного боку, глобальне охоплення передбачає загальні цілі та навички, які перевершують будь-яку конкретну країну. Дійсно, фірма може в'їхати в країну, оскільки її бачення та досвід можуть використовувати більше виробничих ресурсів цієї країни, ніж місцеві фірми. З іншого боку, світові фірми зустрічаються з проблемами, викликаними несприйняттям місцевих ринків бізнес-політики іноземних компаній. Успіх означає адаптацію загальних знань до конкретних обставин кожної країни. Стратегічний виклик вступу глобальної фірми в нову країну полягає у визначенні бізнес-тактики та практики імпорту, розвитку місця та способу їх поєднання в рамках працюючого глобального підприємства [12].

Основним моментом оцінки успіху глобального маркетингу є репутація товарного бренду, який люди пам'ятають і в який вірять та який показує свою ділову стійкість. Завдяки глобальному маркетингу, що включає всі маркетингові стратегії, застосовується однакова маркетингова стратегія міжнародних компаній на всіх ринках у світовому масштабі, наприклад, L'Oréal Group застосувала цю стратегію. Проникаючи на китайський ринок, L'Oréal Group зрозумів, що інші корпорації, з таких країн як Корея, Японія, розуміли поняття китайських жінок про красу. «Просто біла шкіра, усі дефекти покриті» - це девіз, що охоплює попит. Тому L'Oréal випустив асортимент косметичної продукції, яка спеціалізується на виготовленні товарів, що роблять шкіру білішою, наприклад, тональний крем, коректор, щоб допомогти сучасним жінкам, які сьогодні живуть досить насиченим життям, заощадити свій час під час вибору косметики [2, с. 56].

Маркетингові стратегії в іноземній країні залежать від культури, і те, що працює на ринку однієї країни, не обов'язково повинно працювати в іншій. У багатьох випадках, коли цільові клієнти належать до різних культурних середовищ, потрібна адаптація комплексу маркетингу. Очевидно, що пристосування до культурних імперативів, таких як мова, для забезпечення спілкування є обов'язковим для кожної ділової діяльності. З іншого боку, пристосування до інших культурних елементів, не критичних для успіху, лише збільшує витрати та зменшує економію на масштабі та розмірі. Тому, ретельно проаналізувавши культурні імперативи, які існують на ринках, міжнародний маркетинголог повинен лише адаптуватися до них. Можливо, доведеться змінити не лише застосування маркетингових інструментів, але навіть весь маркетинговий підхід може також бути адаптованим, якщо категорії мислення суттєво відрізняються від одного суспільства до іншого [3, с.67].

Дедалі частіше міжнародні менеджери з маркетингу повинні усвідомлювати, що культура не лише впливає на їх рішення, але й те, як їх рішення та дії впливають на культуру. Однак у багатьох випадках може бути важко передати маркетингові символи, торгові марки, логотипи та навіть продукцію на міжнародні ринки, особливо якщо вона пов'язана з об'єктами, які мають унікальне значення в певній культурі.

Глобальний підхід вимагає від фірми зосередити свої зусилля у всьому світі, а не розробляти маркетингові стратегії на основі окремих країн. Це також вимагає координації та інтеграції виробництва, збуту та інших функціональних видів діяльності в різних країнах. Для багатьох фірм глобальна маркетингова стратегія вимагає централізованої операції, щоб використовувати переваги масштабу, оптимізувати ресурси та зменшити витрати [6, с.17].

Міжнародний маркетинг відіграє дуже важливу роль «як центр дослідження, прогнозування та розробки стратегій збуту продукції на ринку країн-імпортерів». Там, де адаптація товарів бренду, просування та збір інформації є важким, маркетинг зближує споживачів та виробників, отримуючи зворотній зв'язок із клієнтами, щоб задовольнити максимальні потреби споживачів. Таким чином, стає одним з одне з найбільш ефективних засобів конкуренції на міжнародному ринку» [6, с. 4]. Маючи цінні унікальні можливості, компанії часто можуть досягти величезного обсягу продажу, використовуючи ці унікальні можливості та виробляючи продукцію для зовнішніх ринків, де місцеві конкуренти не мають можливості виробляти подібну продукцію.

Адаптацію підприємницької діяльності підприємств до умов глобального

середовища, яке впливає з великої різниці між зовнішнім та внутрішнім ринками доцільно реалізовувати черезвиконання таких функцій:

- створення системи спостереження за глобальними ринками, щоб швидко і точно визначити коливання ринку або, за можливості, заздалегідь прогнозувати їх;
- моніторинг результатів та перевірка заходів з подолання труднощів, які виникають під час роботи через відмінності в методах ведення обліку та культурних середовищах різних країн.

Виконання цих функцій є необхідною умовою довгострокового та ефективного глобального розвитку підприємств.

Міжнародний маркетинг виконує такі основні функції: дослідження ринків споживання; пристосування та здатність швидко реагувати на умови ділового середовища, розробляти бізнес-плани та контролювати результативність, кількісно оцінювати труднощі, що виникають в управлінні бізнесом; запропонувати ефективні заходи щодо збору інформації та здійснення підприємницької діяльності на кожному ринку. У всіх країнах бізнес завжди застосовує міжнародні маркетингові стратегії. однак по-різному. Завдяки застосуванню ефективних міжнародних маркетингових стратегій компанії на ринку досягли певного успіху. Це необхідні умови для довгострокового розвитку і високої ефективності глобального підприємництва.

На основі маркетингових стратегій пропонуємо виконувати такі заходи щодо покращення глобального підприємництва: вишукувати відмінності у стратегіях постачання та збуту щоб відповідати місцевому середовищу та вимагати передачі виробничої та маркетингової діяльності місцевим філіям. Це допоможе зменшити тиск через глобалізацію, сучасні інформаційні технології та транспорт. Хоча це призведе до збільшення витрат зараз, але дозволить отримати більше прибутку в майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Кальченко Т. В. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: монографія. К.: КНЕУ, 2019. 248 с.
2. Ковінько О. М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності: монографія. К. : КНЕУ. 2017. 405 с.
3. Концепти інноваційного розвитку підприємництва: монографія. Київ: Інтерсервіс, 2018. 263 с.
4. Корж М. В. Механізм управління інструментарієм міжнародного маркетингу: теорія і практика: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2019. 336 с.

5. Проданова Л. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с
6. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи: монографія. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. – 411 с.
7. Супрун С. Д. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. Вінницький торговельно-економічний інститут «Young Scientist» № 8 (35) august, 2016 [Електронний ресурс] : Режим доступу: [http:// molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/10.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/10.pdf)
8. Філіпенко А. С. Україна і світове господарство. Взаємодія на межі тисячоліть. навч. посіб. К.: Либідь, 2002. 256 с.
9. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 400 с.
10. Hoang T. N., Phu P. P., Chi Ph. D. T. The role of international marketing in international business strategy. N.H. Tien, [Електронний ресурс] : Режим доступу: [https://www.academia.edu/2588463/Global\\_Marketing\\_Contemporary\\_Theory\\_Practice\\_and\\_Cases](https://www.academia.edu/2588463/Global_Marketing_Contemporary_Theory_Practice_and_Cases).
11. Smart marketing and marketing // Global Marketing: Contemporary Theory, Practice and Cases [Електронний ресурс]: Режим доступу: [https://www.academia.edu/2588463/Global\\_Marketing\\_Contemporary\\_Theory\\_Practice\\_and\\_Cases](https://www.academia.edu/2588463/Global_Marketing_Contemporary_Theory_Practice_and_Cases).
12. Sheth J. The antecedents and consequences of integrated global marketing / J. Sheth, A. Parvatiyar // *International Marketing Review*, 2018 № 18(1), p.16–34.
13. Quelch J. A. Customizing global marketing / J. Quelch, E. J. A. Hoff // *Harvard Business Review*. 2017 May–June, № 64, p.59–68.
14. Douglas S. P., Y. Wind. The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*. 2017, Winter p.19–29.
15. Horská E. International marketing within and beyond visegrad borders. 2014 [Електронний ресурс] :– Режим доступу: [http://centre.uek.krakow.pl/CENTRUMPSiM/wpcontent/uploads/2017/10/Horska\\_et\\_al\\_2014\\_min](http://centre.uek.krakow.pl/CENTRUMPSiM/wpcontent/uploads/2017/10/Horska_et_al_2014_min)

### 3. Сучасне бізнес-середовище України (Nowoczesne otoczenie biznesowe Ukrainy) (Modern business environment of Ukraine)

Сарана Л.А.(Східноєвропейський університет  
ім.Р.Аблязова, Україна)

**Sarana Lesia**, (PhD (Economics))

Associate Professor of Marketing,  
Finance, Banking and Insurance

(Rauf Ablyazov East European University, Cherkasy)

**Анотація :** Статтю присвячено аналізу бізнес-середовища в Україні, яке є передумовою використання потенціалу бізнесу, підвищення ефективності і стабільності економіки. Визначено кількість суб'єктів господарювання на ринку та їх частку. Проаналізовано основні показники діяльності підприємницьких структур в Україні, а саме, обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання. Автором визначені процентні ставки за новими кредитами іншим фінансовим корпораціям та обсяги кредитів, за розміром суб'єкта господарювання та видами валют. Зроблений аналіз капітальних інвестицій підприємств за видами економічної діяльності. У статті акцентовано увагу на тому, що саме сформоване бізнес-середовище визначає рівень підприємницької активності. Бізнес-середовище формується чинниками економічного, політичного, правового, соціального, екологічного, культурного характеру, сукупність яких створює умови для функціонування бізнесу економічних суб'єктів конкретного суспільства, здійснення ними ділових відносин та функцій. Систематичний моніторинг бізнес-середовища дає змогу економічним агентам оперативно й ефективно реагувати на постійні соціально-економічні та політичні зміни і бути конкурентоспроможними. Зазначено, що формування належного бізнес-середовища в Україні є одним зі шляхів мобілізації потенціалу вітчизняного бізнесу та залучення іноземних інвесторів.

**Abstract :** The article is devoted to the analysis of the business environment in Ukraine, which is a prerequisite for using the potential of business, improving the efficiency and stability of the economy. The number of business entities in the market and their share are determined. The main indicators of activity of business structures in Ukraine are analyzed, namely, the volume of sold products of economic entities. The author determines the interest rates on new loans to other financial corporations and the volume of loans, the size of the entity and the types of currencies. The analysis of capital investments of enterprises by types of economic activity is

made. The article focuses on the fact that the current business environment determines the level of entrepreneurial activity. The business environment is formed by factors of economic, political, legal, social, environmental, cultural nature, the combination of which creates conditions for the functioning of economic entities of a particular society, the implementation of business relations and functions. Systematic monitoring of the business environment enables economic agents to respond quickly and efficiently to ongoing socio-economic and political changes and to be competitive. It is noted that the formation of a proper business environment in Ukraine is one of the ways to mobilize the potential of domestic business and attract foreign investors.

**Ключові слова:** бізнес-середовище, бізнес, підприємницька діяльність, суб'єкт господарювання, підприємства, інвестиції.

**Key words:** business environment, business, entrepreneurial activity, business entity, enterprises, investments.

Сучасна Україна прагне посилити свої позиції на міжнародному ринку. При цьому особливої актуальності набуває формування належного бізнес-середовища для розвитку вітчизняного підприємництва всередині держави та за її межами. У сучасних умовах система міжнародних економічних відносин перебуває під впливом значної кількості чинників, зокрема: розгортання процесів глобалізації та інтернаціоналізації, посилення конкурентної боротьби, поширення технологічних інновацій, трансформації економічних ресурсів, інтенсифікації виробництва, соціокультурних перетворень. Бізнес-середовище окремих країн – учасниць світового господарства залежить від домінуючих тенденцій міжнародного бізнес-середовища. Нині у період пандемії чимало національних економік переживають кризу, пов'язану зі зниженням підприємницької активності, спадом виробництва, нестачею бюджетних коштів. Водночас у світі простежується високий рівень концентрації капіталу, «віртуалізація ринку» та зростання частки Інтернет-бізнесу, прискорення ритму ведення бізнесу та швидкості прийняття рішень, збільшення біржових спекуляцій, збагачення технологічних компаній, інтенсифікація руху товарів, капіталів, робочої сили та нематеріальних активів, перетворення когнітаріату (працівників розумової праці) на головне джерело доданої вартості. Розвивається транскордонна спільна діяльність, з'являються інноваційні форми міжнародного бізнесу, а саме: міжнародне ліцензування, інжиніринг, франчайзинг, аутсорсинг, офшоринг та субконтрактинг.

Для того, щоб стати повноправним партнером у світовій і європейській спільноті,

Україна повинна утвердити свої позиції на міжнародній арені, розширити межі міжнародної економічної діяльності, створити сприятливе середовище для розвитку бізнесу.

У даному напрямі, вже зроблено певні кроки, зокрема щодо правового врегулювання діяльності суб'єктів господарювання. Так, сьогодні діяльність суб'єктів господарювання, не залежно від форми власності та розміру, регулюється: Конституцією України, Господарським кодексом України, Законами України: «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [8]; «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» [9]; «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» [7]; «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [10]; «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [11] та іншими.

Поліпшення бізнес-середовища в країні відображається у зростанні кількості суб'єктів господарювання на ринку. Так, в Україні, згідно з даними Державної служби статистики, на 1 січня 2021 р. загальна кількість юридичних осіб різних організаційних форм господарювання становила 1973652 (табл.1), що на 1,7% більше відповідного показника 2019 р. (1941701). За останні п'ять років приріс становив 5,8%. [12].

Позитивна динаміка зростання, за період дослідження, відбулась, як за підприємствами (+ 22,0%) так і фізичними особами-підприємцями (+12,9%). Також, варто зазначити, що частка фізичних осіб-підприємців, з 2018 року, почала зростати (рис.1). Основними факторами такої зміни стало прийняття урядом низки законів, щодо підтримки бізнесу, зокрема Урядова програма «Доступні кредити 5-7-9%» розроблена у відповідності до Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам мікропідприємництва та малого підприємництва, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28 (зі змінами).

## Кількість діючих суб'єктів господарювання

	З урахуванням банків				
	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість діючих суб'єктів господарювання					
Усього, од	1865631	1805144	1839672	1941701	1973652
Підприємства					
усього, од	306470	338341	355956	380673	373897
відсотків до загальної кількості суб'єктів	16,4	18,7	19,3	19,6	18,9
фізичні особи-підприємці					
усього, од	1559161	1466803	1483716	1561028	1599755
відсотків до загальної кількості суб'єктів	83,6	81,3	80,7	80,4	81,1

Джерело: складено автором на основі [12].

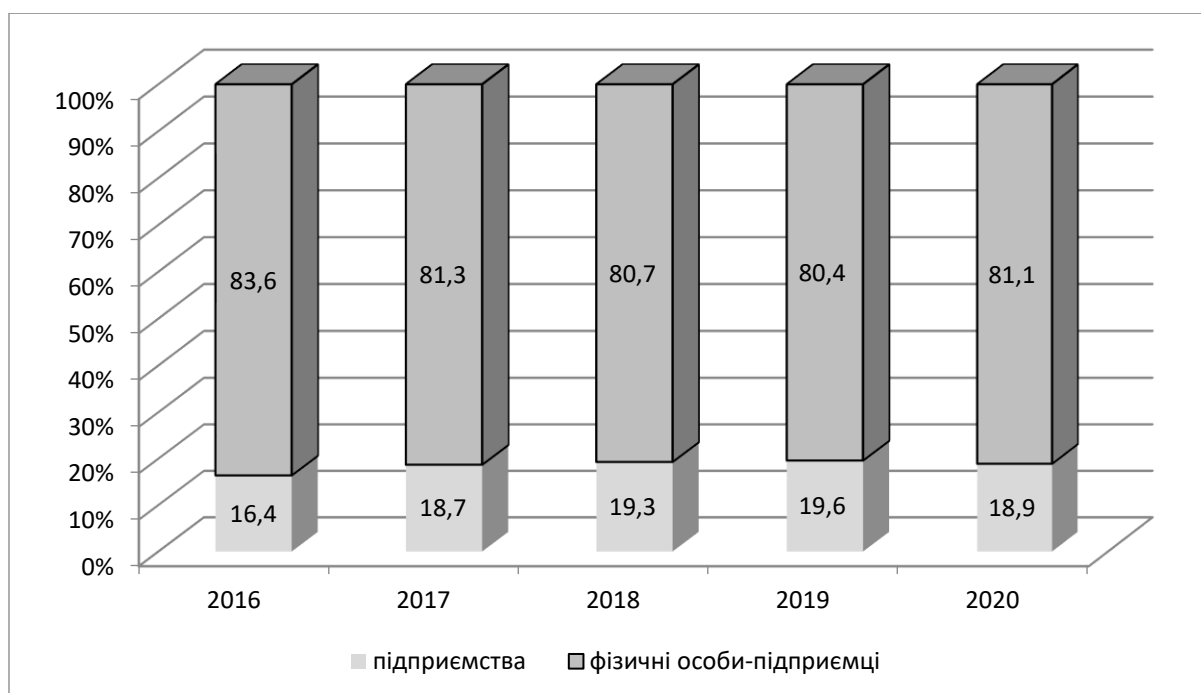


Рис. 1 Частка суб'єктів господарювання у 2016-2020 рр., %

Джерело: складено автором на основі [12].

В одному з найважливіших міжнародних рейтингів легкості ведення бізнесу Doing Business у 2020 р. Україна посіла 64-е місце і піднялася на сім сходинок порівняно з 2019 р. Це найкращий результат від початку розрахунку рейтингу в 2006 р. Найгірший



результат (153-є місце) в Україні спостерігався у 2012 р. Цей рейтинг дає змогу оцінити легкість ведення бізнесу за десятьма основними показниками, здійснити міжнародні порівняння і впливає на рішення іноземних інвесторів щодо доцільності інвестування в дану країну. Позитивні зміни стосуються п'ятох із десяти показників України: отримання дозволів на будівництво (із 30-го на 20-е місце); підключення до електромереж (зі 135-го на 128-е місце); реєстрації власності (із 63-го на 61-е місце); захисту міноритарних інвесторів (із 72-го на 45-е місце); міжнародної торгівлі (із 78-го на 74-е місце) та отримання кредитів (із 32-го на 37-е місце). Водночас за деякими показниками результат України погіршився. Це стосується реєстрації бізнесу (з 56-го на 61-е місце); забезпечення виконання контрактів (з 57-го на 63-е місце); оподаткування (з 54-го на 65-е місце) та вирішення питань неплатоспроможності (зі 145-го на 146-е місце) [13].

Основні показники діяльності підприємницьких структур в Україні, також демонструють певні позитивні зміни. Так, обсяг реалізованої продукції суб'єктами господарювання у порівнянні з 2016 роком зріс на 64,1% (табл. 2).

Таблиця 2

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн грн**

Роки	З урахуванням банків		
	Усього	у тому числі	
		Підприємства	Фізичні підприємці
2016	6877077,3	6387872,7	489204,6
2017	8467031,9	7862695,2	604336,7
2018	10148847,1	9388092,1	760755,0
2019	10725442,9	9841060,7	884382,2
2020	11285578,9	10273152,6	1012426,3

*Джерело: складено автором на основі [33].*

Важливим складником бізнес-середовища країни є інституційні умови функціонування суб'єктів підприємницької діяльності. В Україні нині спостерігається низька зацікавленість та обмежені кредитні можливості комерційних банків у довгостроковому кредитуванні бізнесу, високий рівень процентних ставок, різке

коливання валютних курсів, залучення переважно короткострокових кредитів для фінансування обігового капіталу, недостатня кількість довгострокових вкладень в інновації. Як наслідок, потреби суб'єктів підприємництва недостатньо задовольняються банківською системою. Облікова ставка НБУ, яка є базовим індикатором для оцінки вартості грошових коштів, становить нині 6%. Для порівняння: у 2015 р. вона становила 30% [4]. Зниження державою облікової ставки має створити для комерційних банків можливість знизити відсоткові ставки за кредитами для бізнесу, однак вартість нових кредитів усе ще залишається достатньо високою. Середня ефективна ставка на 3 лютого 2021 р. становила 18,22%. При цьому реальна ставка, яку пропонують вітчизняні банки, коливалася в межах від 13,17% до 29% (табл. 2) [3].

Також, позитивно на ведення бізнесу відобразилась й реалізація, вже зазначеної, Урядової програма «Доступні кредити 5-7-9%».

Станом на 1.11.2021 року, за даними «Фонду розвитку підприємництва», з початку року подано 2376 заяв на отримання даного кредиту. За період існування програми укладено 24594 договори кредитування. Проте, 16601 заява відхилена. Загальна сума кредитних договорів становить 68333,0 млн грн., із поточною заборгованістю 52775,1 млн грн. [2].

Створення сприятливого середовища для розвитку та ведення бізнесу в Україні є необхідною передумовою для досягнення країною більш високого рівня економічного розвитку та інтеграції до спільного ринку ЄС. Зрозумілі та прозорі правила гри на ринку, чесна та передбачувана поведінка контрольних органів, відсутність регуляторних бар'єрів є життєво необхідними для повноцінного розвитку підприємництва в країні та залучення інвестицій.

**Процентні ставки за новими кредитами іншим фінансовим корпораціям та  
обсяги кредитів, за розміром суб'єкта господарювання та видами валют**

Період	Обсяги кредитів, усього, млн грн		Процентна ставка, усього		У тому числі																			
					у тому числі за розміром суб'єкта господарювання																		розмір не визначено	
					суб'єкти великого підприємства				суб'єкти середнього підприємства				суб'єкти малого підприємства				суб'єкти мікропідприємництва							
					у тому числі за національною валютою		у тому числі за іноземною валютою		у тому числі за національною валютою		у тому числі за іноземною валютою		у тому числі за національною валютою		у тому числі за іноземною валютою		річний дохід від 500 тис. євро до 2 млн. євро		річний дохід від 50 тис. євро до 500 тис. євро		річний дохід до 50 тис. євро			
					національна	іноземна	усього	у тому числі за національною валютою	у тому числі за іноземною валютою	усього	у тому числі за національною валютою	у тому числі за іноземною валютою	усього	у тому числі за національною валютою	у тому числі за іноземною валютою	усього	у тому числі за національною валютою	у тому числі за іноземною валютою	усього	у тому числі за національною валютою	у тому числі за іноземною валютою	усього		
Процентні ставки, середньозважені ставки в річному обчисленні, %																								
2018	162 25	19,9	21,3	7,4	15,4	17,3	4,5	18,1	18,9	11,5	17,0	18,7	8,0	19,9	20,0	8,2	16,2	16,6	5,2	53,7	57,0	17,3	20,1	
2019	276 74	16,9	18,1	6,5	14,5	17,8	4,8	19,3	20,7	11,6	17,3	18,7	8,4	21,0	21,3	6,4	21,0	21,3	6,3	22,5	23,3	9,6	16,9	
2020	511 94	13,4	14,0	4,9	10,3	10,9	4,0	13,3	14,4	5,5	9,8	10,1	7,0	58,8	61,7	6,5	14,1	18,2	7,3	16,1	17,2	8,9	15,4	
2021	10,2	10,5	5,4	8,6	8,6	4,8	10,7	11,8	2,2	10,4	10,8	3,6	14,3	15,1	9,3	12,0	12,4	4,9	13,2	13,6	4,5	11,2	10,2	
Надані кредити, залишки коштів на кінець періоду, млн грн																								
2017	109 36	764 0	329 6	138 7	132 4	62	955	495	460	246 8	112 1	134 6	176 6	919	847	339	302	37	179 1	173 3	57	223 1		
2018	922 2	689 2	233 0	133 0	133 0	0	197 2	128 9	684	199 8	888	111 0	596	503	93	518	491	28	951	928	23	185 6		
2019	957 7	724 2	233 5	238 2	166 9	713	131 4	812	501	175 9	105 9	700	339	285	54	533	446	87	951	913	38	230 0		
2020	570 1	446 7	123 4	503	495	8	160 7	117 1	436	132 0	895	425	155	111	43	175	90	85	604	572	32	133 7		
2021	100 56	631 8	373 8	592	575	17	371 7	220 6	151 0	187 6	657	121 9	875	217	658	87	32	55	417	409	8	249 1		

*Джерело: складено автором на основі [1].*

Особливе значення для економіки країни мають іноземні інвестиції, тобто довгострокові вкладення матеріальних засобів компаніями-нерезидентами в економіку країни, які дають змогу реалізовувати великі проєкти та забезпечують надходження в країну нових технологій, нових практик корпоративного управління.

Якщо у 2019 р. обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України становив 3 070 млн дол. (збільшився на 715 млн дол., або на 23%, порівняно з 2018 р.), то за підсумками трьох кварталів 2020 р. світова пандемія спричинила скорочення обсягу прямих іноземних інвестицій в Україну до 343 млн дол. [11].

Проте, наразі загальна ситуація із капітальними інвестиціями у суб'єкти господарювання є нестабільною (табл.4).

Таблиця 4

**Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності (з урахуванням банків), млн. грн**

Роки	Усього	У тому числі		
		капітальні інвестиції нематеріальні активи	з них	
			у концесії, ліцензії, марки	у патенти, торговельні програмного забезпечення
2016	288142,6	11676,0	4134,4	4785,0
2017	366116,3	16177,9	5624,7	6443,1
2018	480314,1	36136,9	23739,5	6869,9
2019	533729,0	22788,9	7248,6	7455,3
2020	409065,4	24568,9	3868,3	8237,8

*Джерело: складено автором на основі [12].*

Для того щоб зробити Україну привабливішим місцем для інвесторів та ведення бізнесу, стимулювати появу на українському ринку нових вітчизняних та зарубіжних підприємств, надати вже діючим суб'єктам господарювання можливість сконцентруватися на розвитку, а не на боротьбі з негативними внутрішніми та зовнішніми чинниками, Міністерством економічного розвитку й торгівлі розпочато низку реформ, спрямованих на дерегуляцію та спрощення ведення бізнесу. Державна політика дерегуляції передбачає впровадження відкритого середовища для розвитку бізнесу, якісного регулювання, де всі процеси є прозорими, а кількість регуляторних актів відповідає необхідному мінімуму. Чим простіші правила гри, тим більше у ній

гравців та прихильників. Деретуляція є важливою передумовою запровадження в Україні європейської бізнес-моделі та містить цілий комплекс заходів, спрямованих на модернізацію реєстраційної системи, суттєве спрощення дозвільної та ліцензійної систем, полегшення контрольної-перевірної діяльності, боротьбу з корупцією. Для забезпечення успіху дерегулювання важливою є взаємодія владних структур та бізнес-спільноти, провідних громадських об'єднань, національних та міжнародних організацій, науковців. Органи виконавчої влади при цьому повинні здійснювати заходи щодо забезпечення функціонування сервісної держави – держави для громадян і бізнесу в частині створення зручних та доступних електронних сервісів для надання публічних послуг, у тому числі адміністративних.

Одним із ключових показників сприятливого бізнес-середовища в країні є прозорість системи перевірок. Із 2019 р. в Україні запрацював новий підхід до перевірки бізнесу, який базується на аналізі ризиків, і на середину 2020 р. ним скористалися понад 200 тис бізнес-користувачів. Для підготовки до перевірки підприємцю більше не потрібно буде вивчати тисячі сторінок законодавчих актів. Замість цього запроваджено практику використання чек-листів – індивідуального переліку конкретних вимог для кожного виду бізнесу. Окрім чек-листів, новація впроваджує можливість онлайн-скарг, відкриті рейтинги контрольних органів, календар та історію перевірок – ці та інші послуги в межах нової системи перевірок бізнесу будуть доступні та працюватимуть на базі Інтегрованої автоматизованої системи державного нагляду (контролю) [6]. Водночас з огляду на пандемію COVID-19 та на зумовлену нею економічну кризу вбачається, що попри зусилля держави з прийняття та впровадження відповідних регулювань нині важко прогнозувати суттєве поліпшення вітчизняного бізнес-середовища та підвищення місця України в рейтингу Doing Business.

Сучасне бізнес-середовище в Україні знаходиться на етапі поступового поліпшення, але існує чимало причин, які зумовлюють спад підприємницької активності. Це й військовий конфлікт на Сході України, й несприятлива макроекономічна ситуація у світі, зумовлена пандемією. Чинниками, які погіршують стан вітчизняного бізнес-середовища, є: обмежена доступність до фінансових ресурсів, низький рівень розвитку біржової торгівлі, недосконале та неефективне законодавство у сфері підприємництва, недостатній рівень прозорості та послідовності державної політики щодо стимулювання бізнесу; складнощі, пов'язані з процесами ліцензування, реєстрації, сертифікації підприємницької діяльності, зумовлені бюрократизацією та непослідовністю державної регуляторної політики; значний рівень корумпованості органів державної влади та

розширення обсягів тіньової економіки; низька ділова культура; недостатній рівень правової обізнаності; незадовільне забезпечення комунікаційної, інформаційної, консультативної сфери підприємницької діяльності; відсутність стимулів щодо впровадження та застосування інноваційних технологій ведення бізнесу.

Отже, бізнес-середовище – складна, багатовимірна, багатофункціональна система, яка включає сукупність усіх зовнішніх та внутрішніх умов діяльності суб'єктів господарювання, які значною мірою впливають на ефективність їх функціонування. Бізнес-середовище формується чинниками економічного, політичного, правового, соціального, екологічного, культурного характеру, сукупність яких створює умови для функціонування бізнесу економічних суб'єктів конкретного суспільства, здійснення ними ділових відносин та функцій. Середовище бізнесу є складовою частиною суспільного середовища та в ідеалі сприяє підвищенню обсягу національного виробництва, збільшенню національного багатства і поліпшенню добробуту населення. Систематичний моніторинг бізнес-середовища дає змогу економічним агентам оперативно й ефективно реагувати на постійні соціально-економічні та політичні зміни і бути конкурентоспроможними. Вітчизняні фірми нині, щоб досягти успіху на ринку і стати лідерами, повинні пристосовуватися до непростих умов сучасного бізнес-середовища: у своїй діяльності орієнтуватися не на обсяг випуску, а на якість товарів та послуг, на задоволення вибагливих вимог споживачів, які постійно зростають; оперативно й адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, вміти адаптуватися до нього, належно використовуючи інформаційний ресурс; орієнтуватися на збільшення ролі організаційної культури та інновацій, модернізацію стилю керівництва та мотивацію працівників. Формування належного бізнес-середовища в Україні є одним зі шляхів мобілізації потенціалу вітчизняного бізнесу та залучення іноземних інвесторів. Це сприятиме підвищенню ефективності і стабільності економічної системи, забезпеченню сталого економічного розвитку, посиленню позицій країни на світовому ринку, побудові інноваційної моделі розвитку економіки, здатної протистояти викликам глобалізованого світу.

### **Список використаних джерел**

1. Дані статистики фінансового сектору. [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#1ms>
2. Інформація про результати Державної програми «Доступні кредити 5-7-9». [Електронний ресурс]. URL: [https://bdf.gov.ua/5-7-9\\_01-11-2021.pdf](https://bdf.gov.ua/5-7-9_01-11-2021.pdf)

3. Кредити на розвиток бізнесу в банках України в 2021 році. [Електронний ресурс]. URL: <https://bankchart.com.ua/business/credit>
4. Облікова ставка НБУ 2021. [Електронний ресурс]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/>
5. Підприємництво і бізнес-культура: навчальний посібник. / Укладачі: Лаготюк В.О., Безродна С.М. Чернівці, Видавничий дім «РОДОВІД» 2016. 158 с.
6. Поліпшення бізнес-клімату. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/polipshennyabiznes-klimatu>
7. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 6 вересня 2005 року, № 2806-IV, поточна редакція від 14.08.2021, підстава – 1667-IX. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>
8. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11 вересня 2003 року, № 1160-IV поточна від 01.07.2020, підстава – 79-IX. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>
9. Про ліцензування певних видів господарської діяльності: Закон України від 2 березня 2015 року, № 222-VIII поточна редакція від 01.07.2021, підстава – 738-IX. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
10. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 5 квітня 2007 року, № 877-V поточна редакція від 01.10.2021, підстава – 1534-IX. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>
11. Прямі іноземні інвестиції в Україну. [Електронний ресурс]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
12. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання» за 2020 рік. / За редакцією М. Кузнецової. Київ: Державна служба статистики, 2021. 151 с. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/zb\\_DSG\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/zb_DSG_20.pdf)
13. Doing Business-2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

**4. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління в умови дистанційної роботи (Zarządzanie czasem jako skuteczne narzędzie zarządzania w zdalnych warunkach pracy) (Time management as an effective management tool under the conditions of remote work)**

**Кащук К.М.**

(Житомирський державний університет імені І.Франка, Україна)

**Kashchuk K. M.**

(Zhytomyr Ivan Franko State University, Ukraine)

**Анотація :** У статті розглядається ефективність використання прийомів тайм-менеджменту для контролю в умовах дистанційної роботи. Формат дистанційної роботи негативно вплинув на показники продуктивності співробітників. Проведено аналіз факторів зниження ефективності продуктивності праці при дистанційному форматі роботи. Виявлені фактори дозволили визначити інструменти підвищення ефективності роботи співробітників у віддаленому робочому середовищі. Тайм-менеджмент є одним із сучасних та ефективних інструментів. У статті автором також проаналізовано принципи тайм-менеджменту. Автор вважає, що всі справи у плані бажано поділити на три групи. Перша з них включає в себе першочергові, ті, що не терплять відкладення справи і передбачувані проблеми, які можуть виникнути в день, що підлягає плануванню. Друга група плану – це важливі, але не вимагають негайно виконання, справи. Третя група плану особистого тайм-менеджменту складається з дрібних рутинних справ.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, ефективність, продуктивність, менеджмент, дистанційна робота.

**Abstract :** The article considers the effectiveness of the use of time management techniques for remote control. The format of remote work had a negative impact on the performance of employees. The analysis of factors of decrease in efficiency of labor productivity at a remote format of work is presented. The identified factors allowed to identify tools to improve the efficiency of employees in remote work. One of the modern and effective tools is time management. The article also analyzes the principles of time management. The author believes that it is desirable to divide all the cases in the plan into three groups. The first includes the priority, impatient and anticipated problems that may arise on the day to be planned. The second group of the plan is important, but not immediate execution, affairs. The third group of the personal time management plan consists of small routines.



**Key words :** time management, efficiency, productivity, management, remote work.

Рівень ефективності роботи у дистанційному форматі викликає низку обґрунтованих сумнівів. У 2020 році, коли весь світ опинився у складних умовах поширення коронавірусної інфекції, необхідно було здійснити перехід на дистанційний формат роботи. Насправді понад 50% підприємств України виявилися не готовими до початку роботи у віддаленому режимі. Зниження ефективності роботи було підтверджено статистичними даними: так 82% керівників підтвердили зниження ефективності роботи в домашніх умовах, зазначивши, що формат home-office вкрай негативно позначився на показниках їхньої продуктивності. Щодо рядових співробітників, то 41% відзначили негативний вплив роботи вдома на результати їхньої діяльності. Але слід відмітити, що дані цифри носять суб'єктивний характер, можливо, що це не реальні показники, оскільки ряд співробітників могли надати недостовірну інформацію. Таким чином, відсоток зниження продуктивності праці, швидше за все, більший.

Одним з найважливіших питань є визначення ефективності роботи, оскільки працівники не локалізовані на одній території, що ускладнює процес контролю виконання співробітниками своїх посадових обов'язків. Ключовим показником під час проведення оцінки ефективності робочого процесу є продуктивність праці. Під продуктивністю розуміється співвідношення виробленої готової продукції до кількості витрат виробництва.

Загально визнаними факторами, що позитивно впливають на динаміку продуктивності праці, є:

- сучасна матеріально-технічна база, що передбачає високий рівень автоматизації, запровадження сучасних інформаційних технологій, що спрощують процес взаємодії у колективі, своєчасне оновлення технічної бази;
- організація процесу - надання сучасних, комфортних робочих місць, вдосконалення системи менеджменту, ефективне управління розподілом посадових обов'язків;
- соціально-економічна ситуація – сприятливий клімат у колективі, особиста та матеріальна мотивація працівників, надання умов для професійного вдосконалення та кар'єрного зростання;
- індивідуальні показники співробітників – прагнення саморозвитку високий рівень відповідальності та зацікавленості у досягненні загальної мети.

Портал [roboota.ua](http://roboota.ua) проводив опитування, яке дозволило виявити причини розтягнутого робочого дня у першій категорії працівників. На рис. 1 представлені фактори, які негативно впливають на ефективність робочого процесу [1].



Рис. 1. Чинники, що негативно впливають на ефективність робочого процесу

Як видно, побутові умови багато в чому не сприяють формуванню робочої обстановки, що зменшує ефективність роботи. Також співробітники відзначили й інші негативні процеси, пов'язані з віддаленим форматом роботи. На рис. 2 представлені результати опитування, співробітники відзначили і низку організаційних проблем, які не мають побутового характеру.

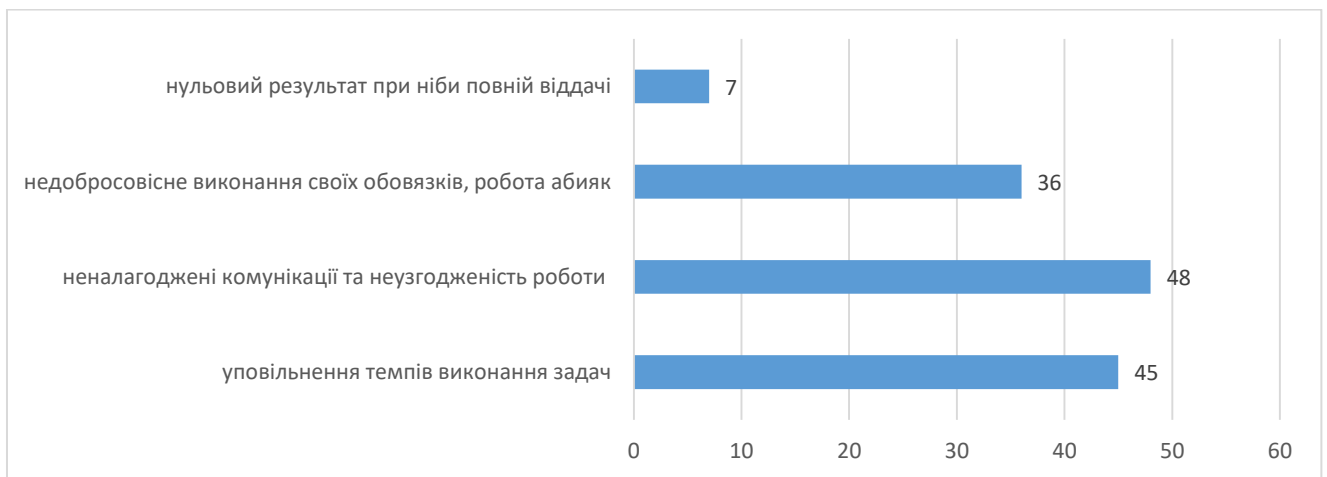


Рис. 2. Негативні фактори роботи у дистанційному форматі

Статистичні дані, які представлені вище, дозволяють зробити висновок: підвищення ефективності роботи в дистанційному форматі є можливим лише за допомогою наближеності графіка в домашніх умовах до графіка на робочому місці. На наш погляд, для вирішення даного завдання слід провести низку комплексних заходів.

Одним з ефективних та сучасних інструментів у вирішенні цієї проблеми є впровадження тайм-менеджменту. Ефективність роботи багато в чому залежить від планування. На

думку бізнесменів, економістів, менеджерів, саме планування є фундаментом успіху. Чітке позначення термінів робіт дозволяє ефективно та вчасно виконувати поставлені завдання. Керівник, співробітник в умовах багатозадачності повинні дотримуватися дедлайнів, слідувати розробленому графіку, багато в чому це дозволить правильно розподілити час і забезпечувати виконання завдань у визначені терміни [2].

Співробітники, що працюють у віддаленому режимі, застосовую низку методик тайм-менеджменту:

- закон Парето. У разі дистанційної роботи: 80% часу – робота, 20% – відпочинок;
- «поїдання жаб». Під «жабами» розуміються найнеприємніші операції, виконання яких не викликає особливого прагнення. Слід завдання такого роду виконати у першочерговому порядку. Потім виконувати інші операції. Вони сприйматимуться як легкі операції, та їх виконання не вимагати великих витрат часу;
- «поділ слона на біфштекси». Цей прийом слід застосовувати для вирішення великих завдань, сутність полягає у поділі роботи на більш дрібні кроки. Такий поділ дозволяє поступово та ефективно впоратися із важким завданням;
- облік біоритмів. Загальновідомо, що всі люди різні та виконання ними своїх обов'язків багато в чому пояснюється їх індивідуальними особливостями: рівень активності у різні часові проміжки у людей різний; різна швидкість перемикавання з одного завдання на інше. Необхідно враховувати свої біологічні особливості та з їх урахуванням вибудовувати графік виконання поставлених завдань [3].

У багатьох активних людей виникають питання, пов'язані з грамотним розпорядженням часом, з початковим етапом складання плану власних дій, з аналізом перешкод, які зазвичай виникають на життєвому шляху та з пошуком відповіді на питання, як їх пройти. Необхідно досліджувати основні засади управління часом та її принципи.

1. Плануйте свої дії. Складання плану справ у найближчий день (або найближчий тиждень) має фактичне значення у кожній роботі. Індивідуальний кар'єрний план – це інструмент, що дозволяє чітко формулювати та зрозуміти, на якому рівні ви зараз знаходитесь, де хочете виявитись і зіставити це за допомогою проміжних точок для досягнення кінцевої мети [4].

З роками з'являються сім'я, діти, нові турботи та проблеми. Необхідно засвоїти кілька основних аксіом тайм-менеджменту: 1. Зазначайте цілі письмово. Якщо на папері або в електронному варіанті ніяк не відзначено вашу мету, значить, її не існує і це в цілому лише ваша мрія. 2. Плануйте свій день. Попередньо сформований перелік завдань та дій, що підвищує ефективність кожного виду діяльності на 25%. 3. Діліть великі завдання.

Великі за часом виконання справи необхідно щоразу ділити в ряд невеликих підзавдань - не хватайтесь за великомасштабний план, не продумавши попередньо черговість операцій.

Принцип 2. Формулюйте бажаний результат у конкретні цілі та завдання. Стратегічне і ефективне складання плану неможливо без раціонального цілепокладання. У випадку, якщо сказати найбільш легким стилем, ви повинні мати здатність чітко висловлювати головне завдання і мати здатність розділяти її в найбільш конкретні і місцеві проблеми. В теорії менеджменту цей досвід називається «декомпозиція цілей». Основний спосіб реалізувати це поняття на практиці – це перехід від загального до приватного.

Принцип 3. Фіксуйте план дій. Є ряд робочих і ефективних приладів, що дозволяють зробити власні проекти і завдання найбільш очевидними і певними. У діаграмі Гранта вказуються всі без винятку завдання нинішнього плану разом із термінами їх реалізації, тривалістю періодів і навіть послідовності виконання. Однотипні завдання можна класифікувати в один розділ, але найбільш важливі справи оптимально розділяти в ряд послідовних питань. Явне формування проекту зберігає не тільки ваш час, а також дає можливість іншим працівникам, що беруть участь у проекті, швидко зрозуміти стан справ, а також влитися в роботу з необхідної стадії.

Принцип 4. Розставляйте пріоритети. Важливо також вчасно чітко встановити основне завдання. Зробити це необхідно правильно. Проте основна мета – це пересуватися до досягнення цієї мети, по черзі виконуючи нинішні завдання різного рівня складності. Перше у переліку справ необхідно здійснювати спочатку. Як правило це завдання найскладніше, непросте. У деяких випадках людина відчуває страх або не діє у починанні основних завдань, проте таємниця в тому, що безпосередньо від її виконання залежить результативність вашої нинішньої роботи.

Важливим ресурсом і фактором виробництва слід вважати ресурс часу у людини. Ми можемо витратити мільйони доларів і знову їх заробити, але повернути назад проведену одну секунду ми не в змозі. Ми також не можемо продовжити день аж до 25 годин, але можемо позбавити свій простір для тих уроків, які для нас насправді важливі. Для того, щоб не такі важливі справи ніяк не відображалися на вашій індивідуальній результативності, слід освоїти певні техніки керування часом. Один із найефективніших технік визволення часу – делегування. Конкретніше сказати, делегування - це складова частина традиційного менеджменту. Способом делегування можна доручити частину своїх справ іншим людям.

Також потрібно завжди пам'ятати про необхідність планування відпочинку. У процесі руху до своїх життєвих цілей, не можна забувати про спокій, обов'язково потрібно планувати регулярний відпочинок. Відпочинок необхідно планувати як і власне бізнес-завдання. Для керування часом повноцінний відпочинок - головний компонент успіху. Бути на вершині своїх психофізіологічних здібностей можна лише з допомогою постійного відновлення сил. Не можна дотримуватися економії на сні, особистих вихідних, а також спілкуванні з рідними - це такі ж значущі фактори результативного тайм-менеджменту, так само як складання плану та встановлення цілей [5].

Таким чином, тайм-менеджмент дозволяє багато в чому вирішити проблему зниження ефективності продуктивності праці в умовах дистанційної роботи. Проте попередньо необхідно проводити відповідне навчання персоналу, яке дозволить їм освоїти прийоми тайм-менеджменту.

#### **Список використаних джерел**

1. Спецпроект RAU і robotu.ua: Як змінився ринок праці в ритейлі за час карантину – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/spetsproekt-rau-robotu-ua/>
2. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом [Електронний ресурс] / Н.О. Алюшина. – Режим доступу: <http://alyushina.com/content/presentation/ТМ.pdf>
3. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців [Електронний ресурс]/ Н. М. Черненко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2011. – Вип.2(6). – Режим доступу: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnnds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnnds.pdf)
4. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості / Н. М. Буняк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип.18. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
5. Гаврилюк А. М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України [Електронний ресурс]/ А. М. Гаврилюк, Х. В. Плещан // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/14.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf)

**5. Поведінка споживачів і маркетингові комунікації: ціннісний підхід  
(Zachowania konsumentów i komunikacja marketingowa: podejście oparte na  
wartości) (Consumer behavior and marketing communications: a value  
approach)**

**Олена Калініченко**

Житомирський державний університет імені Івана Франка,  
кафедра економіки, менеджменту, маркетингу  
та готельно-ресторанного страви, к.е.н., доцент

**Olena Kalinichenko,**

Zhytomyr Ivan Franko State University  
Department of Economics, Management and Marketing  
and Hotel and Restaurant Business

Ph.D., Docent

**Ірина Пойта**

Житомирський державний університет імені Івана Франка,  
кафедра економіки, менеджменту, маркетингу  
та готельно-ресторанного страви, к.е.н., доцент

**Iryna Poita,**

Zhytomyr Ivan Franko State University  
Department of Economics, Management and Marketing  
and Hotel and Restaurant Business

Ph.D., Docent

**Анотація :** У статті розглянуто різні підходи до розвитку маркетингу та різні підходи до формування маркетингової діяльності. Проаналізовано соціально-економічні та психологічні підходи до сприйняття дійсності та перетворення, а також формування певних систем цінностей та поведінка. Обґрунтовано споживач з позиції сьогодення та минулого. Розглянуто принципи класичного маркетингу, який ґрунтувався на просуванні як одному із складових комплексу маркетингу. Досліджено проблеми суспільства, що ведуть до переходу на новий рівень розвитку та інтеграції в інформаційний простір.

Виділено важливий елемент маркетингових комунікацій між споживачем і бізнес-системою – реляційний маркетинг та концепція цінностей. Інформаційне суспільство проаналізоване з позиції соціальної системи.

Обґрунтована зміна поведінки споживачів на основі підвищення обізнаності.

Розглянуто психологічні фактори комунікаційної взаємодії сторін процесу маркетингових комунікацій. Виділено важливі аспекти маркетингової діяльності такі як: бізнес-система, інтеграція маркетингової комунікації та споживчі цінності.

Доведено, що метою маркетингу є задоволення потреб і вимог покупця.

Розглянуто аналізі поведінки споживачів, що є предметом купівлі-продажу.

Визначено сферу споживання, як «чорну скриньку» де приховується багато таємниць.

**Abstract :** The article considers different approaches to the development of marketing and different approaches to the formation of marketing activities. Socio-economic and psychological approaches to the perception of reality and transformation, as well as the formation of certain value systems and behavior are analyzed. The consumer is substantiated from the standpoint of the present and the past. The principles of classical marketing, which was based on promotion as one of the components of the marketing complex, are considered. The problems of society leading to the transition to a new level of development and integration into the information space are studied. An important element of marketing communications between the consumer and the business system - relational marketing and the concept of values. The information society is analyzed from the standpoint of the social system.

Reasonable change in consumer behavior based on awareness raising. Psychological factors of communication interaction of the parties of process of marketing communications are considered. Important aspects of marketing activities are highlighted, such as: business system, integration of marketing communication and consumer values. It is proved that the purpose of marketing is to meet the needs and requirements of the buyer. The analysis of consumer behavior, which is the subject of purchase and sale, is considered. The sphere of consumption is defined as a "black box" where many secrets are hidden.

**Ключові слова:** маркетинг, споживач, маркетингова діяльність, потреба, товар, особистість, суспільство.

**Key words:** marketing, consumer, marketing activities, needs, goods, personality, society.

Сучасний маркетинг у своєму еволюційному розвитку проходив стадії фрагментарного маркетингу, функціонального маркетингу та мав традиційні форми

маркетингової діяльності. З розвитком суспільства, науково-технічного прогресу, ринкових відносин змінюються підходи до маркетингової діяльності. Сьогодні вона орієнтована на формування тривалих взаємин із споживачами, в основі яких лежить лояльність, орієнтація цінності споживачів, індивідуальний підхід. Це зумовлено тим, що змінився споживач, його поведінка та умови, у яких він існує. Значною мірою це пов'язано з інформатизацією суспільства, доступністю інформації широкому колу осіб, зі зміною ціннісних орієнтирів особистості. Особистість – це відкрита динамічна система, що постійно прагне до самоорганізації та саморозвитку. Такі соціально-економічні та психологічні явища, як кризи, випробування, нові можливості тощо, є переламними моментами, всередині яких зароджуються нові підходи до сприйняття дійсності та її перетворення, а також формуються певні системи цінностей та поведінка [6].

Споживач у минулому та споживач сьогодні мають різні можливості у виборі та прийнятті рішень, різні підходи до сприйняття інформації. Підприємствам, які прагнуть ефективних комунікацій із споживачами, доводиться враховувати безліч факторів, щоб вплинути на поведінку споживачів, у тому числі й глибинні, що базуються на цінностях споживачів. Тому проблеми комунікації між бізнес-системами, в яких виступають підприємства, організації та споживачами, засновані на системі цінностей останніх, є досить актуальними.

Класичний маркетинг ґрунтувався на просуванні як одному із складових комплексу маркетингу. Його ефективність пов'язана з тим, що інформація розповсюджувалася в односторонньому порядку. Споживач отримував інформацію зі ЗМІ, реклами, аналізував її та приймав рішення стосовно покупки. У сучасних умовах такі комунікації – це лише частина інформаційних потоків, що функціонують в інформаційному суспільстві. Термін «інформаційне суспільство», запроваджений японським професором Аїяші 1969 р., підкреслює важливий соціальний аспект життя – інформацію [3].

Дослідженню проблем суспільства, що ведуть до переходу на новий рівень розвитку та інтеграції в інформаційний простір, присвячені роботи як український так і зарубіжних науковців. Ілляшенко С. визначив знання та інформацію як складові трансформації інформаційного суспільства та його стратегічного ресурсу, які передаються за допомогою конкретних технологій або від людини до людини .

Інформаційне суспільство – це єдина самоорганізована соціальна система, розташована в інформаційному середовищі. Відповідно до принципу еквівалентності



причинно-наслідкові зв'язки та всі суб'єкти такої системи узгоджуються з наявним інформаційним потоком. Кожен суб'єкт цієї системи (споживач) є частиною кількох систем (соціокультурної, професійної, сімейної тощо), тому він може займати декілька «інформаційних ніш» і може бути «носієм» інформації всередині них [7].

Спожвач також може сам поширювати інформацію, розширювати її межі і таким чином адаптуватися до інформаційного середовища. Тому він може контролювати інформаційну хвилю. Тому з усього різноманіття інформаційних технологій та конкуренції між ними споживач віддасть перевагу тим, які дають змогу адаптуватися до інформаційного середовища та є екологічно чистими, а також спрощують взаємодію та передачу інформації з однієї інформаційної ніши в іншу .

Процес зміни поведінки споживачів на основі підвищення обізнаності характеризується входженням у зону розвитку, де людина не збагачує свій старий потенціал, а створює принципово новий, завдяки віртуальному колективному суб'єкту, що забезпечує доступ до інформації та самоколективізації організації в умовах невизначеності. Результатом такої взаємодії є колективно породжений інсайдер, який на основі обробки інформації отримує принципово нову та емоційно забарвлену свідому реальність, що має соціальне значення [4].

За цих умов маркетингові комунікації між споживачем і бізнес-системами можуть бути побудовані на основі реляційного маркетингу та концепції цінностей. Це передбачає побудову ланцюга комунікаційних повідомлень, які переміщують інформацію від продукту до проблеми, вирішення якої має певну цінність для споживача та має емоційний відтінок у вигляді задоволення. Чим сильніша конкуренція, тим сильніше вплив факторів зовнішнього середовища, у тому числі кризових явищ, тим сильніша боротьба за увагу споживачів і більший ефект цінно-орієнтованих компаній.

В основі побудови довгострокових відносин зі споживачами на основі концепції цінностей лежить щирість, а не бажання прикрасити реальність у комунікаційному повідомленні. Досить один раз обдурити споживача, щоб зламати всю систему відносин. Тому важливим аспектом маркетингової діяльності бізнес-систем є інтеграція маркетингової комунікації та споживчих цінностей. Таким чином, концепція інтегрованих маркетингових комунікацій виступає як інтеграція комунікації з маркетинговою діяльністю, як внутрішня інтеграція засобів комунікації, як інтеграція комунікації зі споживчими цінностями [7].

У світлі інтеграції цінностей і маркетингової комунікації необхідно розглядати їх систему взаємодії, яка спрямована на кінцевий результат - задоволення як споживачів,

так і бізнес-системи. Звертаючись до споживача з пропозицією вирішити проблеми або задовольнити потреби в певних товарах чи послугах, маркетолог повинен орієнтуватися в системі цінностей потенційного споживача або постійного споживача, яка є важливою в даному конкретному випадку і вплине на поведінку останнього.

Метою маркетингу є задоволення потреб і вимог покупця О.Л. Білоконь зазначає, що в останні роки підвищений інтерес до вивчення споживчої поведінки зумовлений кількома причинами. Перш за все, в аналізі поведінки споживачів, що є предметом купівлі-продажу, приховано багато таємниць «чорної скриньки», яку називають сферою споживання. По-друге, вивчення цього питання дасть можливість робити більш точні прогнози продажів за кількістю та якістю. По-третє, аналіз поведінки споживачів і вивчення їх характеристик дозволить реалізувати більш ефективну та навмисну маркетингову стратегію [3].

Досягнення успіху в розумінні поведінки споживачів дозволить компаніям розробити більш обґрунтовані стратегії для залучення конкретних клієнтів. Викладене підтверджує, що поведінка споживачів стала однією з рушійних сил сучасного ринку, нехтування якою може призвести до серйозних помилок у маркетинговій політиці компанії. Проте чи завжди споживач був центром ділового середовища. Відповісти на це нам допоможе розгляд понять товарного виробництва. Багато авторів виділяють такі маркетингові концепції: виробництво, товар (продукт), маркетинг (концепція збуту), маркетинг, соціальний маркетинг і реляційний маркетинг [8].

На нашу думку, Ф. Котлер, який запропонував концепцію цілісного маркетингу, повною мірою врахував усі ті інструменти, які найбільше можуть задовольнити потреби та вимоги споживача. Перша маркетингова концепція називається виробничою, згідно з якою споживачі віддають перевагу доступним і не надорогим товарам і послугам. Орієнтація керівництва в даному випадку зосереджена на досягненні високої ефективності, зниженні витрат виробництва та масовому розподілі продукції [4].

Крім того, існують певні бар'єри, що можуть слугувати психологічним фактором комунікаційної взаємодії сторін процесу – інтегровані маркетингові комунікації, а також відсутність сприйняття чи інтересу до певних комунікаційних засобів. Організація ефективної маркетингової комунікації повинна будуватися на наданні доказів цінності пропозиції, яка базується на фактах і є переконливою для споживачів. Крім того, комунікаційне повідомлення може ґрунтуватися на досвіді використання комерційної пропозиції іншими споживачами, у тому числі документально підтвердженому. Слід широко використовувати інноваційні методи демонстрації цінності комерційної

пропозиції, у тому числі на основі інтернет-технологій, наявності відеопрезентацій. Маркетингові комунікації, такі як маркетинг загалом, повинні в майбутньому будуватися на особистих цінностях, які впливають на поведінку споживачів.

Це найвищий рівень розвитку маркетингових комунікацій та маркетингу, орієнтованого на споживача, який виведе ефективність маркетингової діяльності на новий рівень [1].

Таким чином, подальший розвиток маркетингових комунікацій йтиме шляхом їх інтеграції зі споживчими цінностями, що впливають на їх поведінку, в умовах посилення комп'ютеризації суспільства та формування на цій основі стійких відносин між споживачами та бізнес-системами або брендами, які вони представляють.

### References

1. Berezin I. (2011), Rynok marketynhovykh doslidzhen' i konsal'tynhu: stan, problemy, perspektyvy , [Marketing research and consulting: state, problems and prospects], Prakticheskiy marketing, Moskva, Russian.
2. Bilokon' O.I. (2015), "Obstezhennia innovatsijnoi diial'nosti promyslovoho pidpriemstva", [Survey of industrial enterprise innovation] available at: [https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-2\\_07\\_02\\_01\\_2015.htm](https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-2_07_02_01_2015.htm).
3. Illiashenko S.M. (2016), Innovatsijnyj rozvytok: marketynh i menedzhment znan', [Innovative development, marketing and management knowledge], Disaplius, Sumy, Ukraine.
4. Kotler F.(2006), Marketynh menedzhment, [Marketing Management], SPb, Piter, Russian.
5. Matviiv M.Y. (2014), Innovatsijnyj marketynh pidpriemstv, [Innovative Marketing companies], TNEU, Ternopil', Ukraine.
6. Matkovskaya Y. (2010), Komertsializatsiia rynkovykh innovatsij - paradyhma innovatsionnoho marketynha, [Market commercialization of innovations - innovative marketing paradigm], Hrebennykov, Moscow, Russian.
7. Naukovi osnovy marketynhu innovatsij (2013), [Scientific Principles of Marketing Innovation], Papirus, Sumy, Ukraine.
8. Oholeva L.N. (2009), Innovatsionnyj menedzhment, [Innovative Management], Ynfra-M, Moscow, Russian.

9. Illiashenko S.M. (2015), Innovative process rational choice grounding in organization, Marketing and Management of Innovation 2nd ed, Sumy, Ukraine.

## 6. Czynniki ludzkie w organizacji opartej na wiedzy (Human factor in the knowledge based organization)

**dr inż. Hanna Lewandowska**

Państwowa Uczelnia im. S. Batorego, Skierniewice  
(The Stefan Batory State University in Skierniewice, Poland  
e-mail : hlewandowska@pusb.pl)

**Яцунская О.С., PhD**

Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

**Abstract :** Managing the knowledge based organizations and people is one of the greatest challenges of modern management. It is caused by macroeconomic conditions determining the organization survival and development in the unstable surroundings. They also determine actions taken inside the organization conducting its learning. However, it requires taking such organization management methods which enable effective management of the resources and building the competences differentiating the organization from others and also considering individual requirements of knowledge people. This paper presents the role of knowledge and knowledge management and the results of empirical research confirming the thesis that high self-assessment of the knowledge people in the healthcare organizations does not find confirmation in the assessment of people taking advantage of their services. The presented areas and study results may constitute a basis for further studies concerning the knowledge people's behavior motives in knowledge based organizations acting in such important social area as healthcare.

Zarządzanie organizacjami opartymi na wiedzy i ludźmi wiedzy stanowi jedno z największych wyzwań współczesnego zarządzania. Wpływ na to mają uwarunkowania makroekonomiczne warunkujące przetrwanie i rozwój organizacji w niestabilnym otoczeniu. Determinują one również działania podejmowane wewnątrz organizacji sprzyjające jej uczeniu się. Wymaga to jednak przyjęcia przez menedżerów takich metod zarządzania organizacją, które przy uwzględnieniu indywidualnych wymagań ludzi wiedzy pozwolą na efektywne zarządzanie tymi zasobami i budowanie kompetencji wyróżniających organizację z otoczenia (1, s. 55). W opracowaniu przedstawione zostały rozważania na temat roli wiedzy i zarządzania wiedzą

oraz wyniki badań empirycznych potwierdzających tezę, że wysoka samoocena ludzi wiedzy w organizacjach ochrony zdrowia (szpitalach) nie znajduje swojego potwierdzenia w ocenie osób korzystających z ich usług. Przedstawione obszary i wyniki badań mogą stanowić podstawę do dalszych rozważań nad motywami zachowania się i postępowania ludzi wiedzy w organizacjach opartych na wiedzy, funkcjonujących zwłaszcza w tak bardzo ważnym społecznie obszarze, jakim jest ochrona zdrowia.

**Słowa kluczowe:** ludzie wiedzy, organizacja, personel medyczny, szpital, zarządzanie.

**Key words:** knowledge people, organization, medical staff, hospital, management.

## 1. Wprowadzenie

Koncepcje organizacji opartej na wiedzy oraz zarządzanie ludźmi wiedzy wskazują model oraz narzędzia warunkujące budowanie i zarządzanie tymi organizacjami (2, s.25). Możliwość ich powstawania i funkcjonowania uzależniona jest jednak od spełnienia określonych warunków brzegowych, do których można zaliczyć m.in. środowisko wspierające uczenie się, konkretne działania związane z procesami uczenia się oraz przywództwo pobudzające te procesy (3, s.109-116). Warunki te kształtowane również przez nieprzewidywalność otoczenia w jakim funkcjonuje organizacja powodują, że coraz częściej pracownicy postrzegani są w kategoriach zasobów strategicznych. Odpowiednie więc zarządzanie tymi zasobami przyczynia się do wzrostu wartości dodanej dla organizacji poprzez m.in. budowanie jej kompetencji i umiejętności, które wyróżniają ją z otoczenia. Budowana jednocześnie przez ludzi wiedzy kultura organizacyjna ma wpływ na stosunek kadry menedżerskiej do pracowników i pracowników do siebie, stosunku do zadań organizacji oraz sposobu, w jaki postrzegani są klienci organizacji i jej konkurenci.

Celem opracowania jest przedstawienie roli, jaką w organizacji opartej na wiedzy odgrywają jej pracownicy (ludzie wiedzy) oraz w jakim stopniu dokonana samoocena zbieżna jest z postrzeganiem ludzi wiedzy przez osoby korzystające z ich usług. Przedstawione rozważania teoretyczne dotyczące ludzi wiedzy w części empirycznej zostały odniesione do organizacji świadczących usługi zdrowotne (szpitali).

Przyjęto jednocześnie założenia, że na zarządzanie współczesną organizacją opartą na wiedzy składają się procesy i działania uwzględniające kulturę zawodową oraz relacje interpersonalne stawiające przed ludźmi wiedzy znacznie wyższe wymagania, niż ma to miejsce w organizacjach, w których nie stanowią oni jej najważniejszych zasobów.

Przyjęte założenia pozwoliły na sformułowanie hipotezy orzekającej, że wysoka samoocena ludzi wiedzy znajduje swoje umocowanie w ocenie osób korzystających z ich usług.

W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg opracowań teoretycznych związanych z ludźmi wiedzy, jednak w dalszym ciągu występuje niedosyt badań empirycznych w tym obszarze. Dotyczy to zwłaszcza ludzi wiedzy zatrudnionych w organizacjach ochrony zdrowia, w których stanowią oni jej podstawowe i najważniejsze zasoby. Niniejsze opracowanie może więc przyczynić się do zmniejszenia luki w tym obszarze.

## **2. Metodologia badań**

Realizacji założonego celu posłużyły trzy podstawowe metody badawcze tj.: przegląd literatury przedmiotu, badania jakościowe i badania ilościowe. Zasadniczym celem badań była próba wyjaśnienia i zrozumienia zjawisk związanych z ludźmi wiedzy w organizacjach inteligentnych (opartych na wiedzy). Pierwsza z metod pozwoliła na weryfikację podejścia badawczego związanego z zasadniczym celem badań tj. wyjaśnieniem i zrozumieniem zjawisk związanych z ludźmi wiedzy w organizacjach oraz doprecyzowaniem pytań w badaniach ankietowych. Metoda badań jakościowych i ilościowych pozwoliła natomiast na weryfikację hipotezy w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w 2021 roku. Badania te zostały zrealizowane techniką bezpośrednich wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem ankiety w formie papierowej. Metodą pozyskiwania informacji były pogłębione wywiady indywidualne według wcześniej przygotowanego scenariusza zawierającego pytania o charakterze zamkniętym, które zostały skierowane do wyższego i średniego personelu medycznego w wybranych szpitalach. W ramach badania zrealizowano łącznie 735 wywiadów w szpitalu wojewódzkim oraz 1026 w szpitalach powiatowych województwa mazowieckiego. Wyniki badań opracowano w oparciu o pięciopunktową skalę Likerta i metody statystyczne. Zastosowana metodologia badań nie zakładała reprezentatywności próby. W części empirycznej opracowania za kadre kierowniczą uznano liderów/menedżerów funkcjonalnych tj. osoby stojące na czele oddziałów szpitalnych.

## **3. Wiedza w rozwoju organizacji**

Zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach powiązane są ściśle ze złożonością otoczenia i nieprzewidywalnością zmian zachodzących w tym otoczeniu. Wymaga to od organizacji nieustannego pozyskiwania, przetwarzania, udostępniania, rozpowszechniania i wdrażania wiedzy, co prowadzi bezpośrednio do definicji organizacji jako opartej na wiedzy lub organizacji inteligentnej. W ujęciu syntetycznym organizacja oparta na wiedzy to taka, która modyfikuje swoje zachowania w odpowiedzi na sygnały płynące z jej otoczenia, głównie w wyniku powiązań kooperacyjnych i sieciowych. Ścisłe powiązanie z otoczeniem wynika

również z definicji organizacji jako podsystemu otoczenia celowo z niego wyodrębnionego dla realizacji określonych celów. Organizację opartą na wiedzy charakteryzować więc będą m.in.(4, s. 78):

- dążenie do rozwiązywania problemów,
- uczenie się na podstawie własnych doświadczeń,
- uczenie się od otoczenia,
- przekazywanie wiedzy.

Ważnymi determinantami przystosowania się organizacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu w otoczeniu będą (5, s. 23-36):

- dążenie do osiągnięcia celów,
- wykorzystanie możliwości rozwoju,
- upraszczanie struktur organizacyjnych, zasad postępowania i współpracy,
- budowanie społecznej odpowiedzialności,
- tworzenie wysokich jakościowo relacji wewnętrznych i zewnętrznych, tak pod względem emocjonalnym jak i etycznym

Istotnymi natomiast czynnikami sprzyjającymi uczeniu się organizacji będą:

- jasno określona wizja z którą identyfikują się pracownicy,
- pozyskiwanie wiedzy od pracowników poprzez odpowiedni dobór ludzi wiedzy i system ich motywowania,
- decentralizacja uprawnień,
- dostępne i przyjazne systemy zarządzania wiedzą,
- kultura organizacyjna stawiająca na dzielenie się wiedzę,
- praca zespołowa.

Wymieniony zestaw czynników stanowi cechy charakterystyczne organizacji opartej na wiedzy (inteligentnej), w której ludzie traktowani są jako jej podstawowy potencjał budujący wartość dla organizacji. Odpowiednie zarządzanie tym zasobem należeć więc będzie do podstawowych strategii, jakie organizacja powinna przyjąć planując mapę swojego rozwoju.

Ważny charakter wiedzy znajdujący się w posiadaniu ludzi wiedzy wynika z takich jej cech jak (6, s. 140):

- trudności związanych z imitacją,
- niemożność substytucji,
- dużej elastyczności i przydatności do tworzenia lub doskonalenia procesów przekładających się na ciągłe doskonalenie lub wprowadzenie nowej oferty.

Wiedza coraz częściej stanowiąc strategiczny zasób organizacji wymaga odpowiednich metod



zarządzania. Rosnący wpływ wiedzy na zarządzanie związany jest z takimi czynnikami jak (7, s. 40):

- wzrost znaczenia kapitału ludzkiego,
- dynamiką zmian w wiedzy technologicznej,
- rozwojem technologii komunikacyjnych,
- ciągłymi zmianami w środowisku ekonomicznym wywołanych procesami globalizacyjnymi,
- zmianami w strukturze organizacji wynikającymi z jej powiązań kooperacyjnych i sieciowych.

Przedstawiony katalog nie jest pełny i wyczerpujący. Pozwala jednak stwierdzić, że rola organizacji wychodzi daleko poza obszar wykonywania tradycyjnych zadań związanych z celem jej funkcjonowania. Zachodzące w otoczeniu zmiany technologiczne, wzrost znaczenia i rozwój technologii informatycznych oraz tendencja do budowania przewagi opartej na kompetencjach pracowników w wyniku coraz bardziej wysublimowanych metod walki konkurencyjnej, zmuszają organizację do pozyskiwania i absorpcji wiedzy oraz wdrożenia odpowiednich metod zarządzania strategicznego. Wynikający stąd charakter czynników wpływających na proces uczenia się organizacji można podzielić na zewnętrzny i wewnętrzny. Pierwszy z nich związany jest z otoczeniem, natomiast drugi warunkują decyzje, jakie podejmuje organizacja - tabela 1.

Tabela 1. Czynniki wpływające na proces uczenia się organizacji

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
Zmienność otoczenia (nowe rozwiązania technologiczne, rozwój Information Technology),	Zakup nowych maszyn i urządzeń, szkolenia pracowników, absorpcji wiedzy
Konkurencyjność	Sprostanie wymogom klientów, rozwiązania logistyczne prowadzące do zagospodarowania pojawiających się nisz rynkowych,
Uwarunkowania polityczno – prawne	Zmienność warunków funkcjonowania (podatki, wzrost cen).

Zródło: opracowanie własne

Zmienność otoczenia, duża konkurencyjność oraz uwarunkowania polityczno – prawne wymagają jednak od organizacji przebudowy jej struktury wewnętrznej w taki sposób, aby została ona podporządkowana tworzeniu wartości dodanej w wyniku efektywnego wykorzystania wiedzy. Nieprzewidywalny natomiast i skokowy charakter zmian wynikający z uzależnienia od globalnych trendów społeczno – gospodarczych stanowi potwierdzenie dla tezy o konieczności przyjmowania przez współczesne organizacje charakteru adaptacyjnego, którego przejawem będzie (8, s.34):

- szybka zdolność dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu,
- zdolność oddziaływania i kształtowanie otoczenia,
- szybka zmiana założonych i przyjętych celów,
- udział w zrównoważonym rozwoju.

Atrybutami organizacji opartej na wiedzy jest również koncentracja na innowacjach, czynnika ludzkim i optymalizacja systemu logistycznego. Pozwalają one na odróżnienie modelu organizacji opartej na wiedzy od tradycyjnego modelu organizacji (9, s. 15) - tabela 2.

Tabela 2. Atrybuty organizacji tradycyjnej i organizacji opartej na wiedzy

Organizacja tradycyjna	Organizacja oparta na wiedzy
- koncentracja na usprawnieniu procesów	- koncentracja na innowacjach, jako czynniku tworzenia wartości
- koncentracja na zasobach materialnych	- koncentracja na czynniku ludzkim, optymalizacja systemu logistycznego związanego z dostawami i relacjami z klientami.
- wysoki stan kapitału materialnego	- kapitał ludzki jako nośnik tworzenia wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (9, s. 59)

Przesunięcie siły ciężkości w organizacjach opartych na wiedzy z usprawnienia procesów na innowacje i czynnik ludzki następuje głównie w jej środowisku społecznym. Kluczową więc kwestią organizacji opartej na wiedzy staje się efektywne przywództwo, które powinno zmierzać do (10, s.443):

- tworzenia kultury organizacyjnej,
- odejścia od biurokratycznego stylu zarządzania,
- wzmacniania interakcji wewnętrznych i zewnętrznych.

Jakość tego przywództwa powiązana jest ściśle z cechami, jakie powinny charakteryzować menedżerów/ liderów organizacji opartej na wiedzy oraz obszarami odpowiedzialności – tabela 3.

Tabela 3. Cechy menedżerów/liderów organizacji opartych na wiedzy

Cechy	Obszar
- kompetencje	- przetwarzanie informacji, kreowanie nowych procesów, niwelowanie sytuacji konfliktowych, reagowanie na sytuacje kryzysowe
- odpowiedzialność	pracownicy, procesy, zadania, cele, wynik finansowy
- świadomość podejmowanych decyzji	ludzie, procesy, cele
- komunikatywność i empatia	Pracownicy, konsumenci

Źródło: opracowanie własne

Wykorzystanie wiedzy pochodzącej z otoczenia oraz zdolność do jej wdrożenia przez menedżerów/liderów organizacji pozwala na wyodrębnienie cech, jakie powinny charakteryzować współczesne organizacje oparte na wiedzy. Należą do nich m.in:

- przejrzysta wizja i strategia rozwoju,
- myślenie strategiczne,
- oparcie kultury organizacyjnej o ludzi wiedzy i wartości, które wzmacniają proces uczenia się organizacji,
- traktowanie ludzi wiedzy jako najważniejszego zasobu organizacji,
- funkcjonalne zespoły zadaniowe,
- zarządzanie kompetencjami,
- wdrażanie nowych technologii,
- zdolność do dokonywania zmian zgodnie z wymaganiami otoczenia,
- wykorzystanie informacji do korekty bieżącej działalności,
- dynamiczny proces dyfuzji i absorpcji wiedzy
- ciągle usprawnienia procesów zgodnie z filozofią *Kaizen* (11, s.42).

Przejrzysta wizja i strategia rozwoju powiązana jest ściśle z myśleniem strategicznym, które ma bezpośrednie przełożenie na kreowanie innowacyjności (12, s.20). Oparcie natomiast kultury organizacyjnej o ludzi wiedzy i wyznawane przez nich wartości wzmacniają proces uczenia się organizacji oraz pozwalają na postrzeganie pracowników nie w kategoriach rosnących kosztów, lecz najważniejszych zasobów. Utworzone natomiast funkcjonalne zespoły

zadaniowe pozwalają na budowanie kompetencji uwzględniających nowe technologie oraz reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu i pozwalające na korektę bieżącej działalności. Postępujący jednocześnie proces absorpcji i dyfuzji wiedzy, którego wypadkową może stanowić filozofia *Kaizen* pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Przyjęcie wymienionych czynników, jako paradygmatów zarządzania powoduje, że istotną rolę w organizacji opartej na wiedzy spełnia praca zespołowa. Jest ona źródłem nowych motywacji, pomysłów, kreatywności i obiektywizmu. Wynikający stąd partycypacyjny mechanizm podejmowania decyzji pozwala na uniknięcie niszy informacyjnej i zmniejszenie oportunistów uczestników organizacji.

Szczególnie istotnego znaczenia nabiera rola wiedzy i zarządzanie tą wiedzą w organizacjach świadczących usługi zdrowotne ze względu na zachodzące interakcje. Można to zauważyć szczególnie w przypadku funkcjonujących w Polsce szpitali. Zgodzić się należy w tym miejscu z podziałem tych organizacji na tzw. organizacje nauczające i uczące się (13, 77). Pierwsze z nich spełniają rolę pasywną ograniczając się do świadczenia usług medycznych osobom zgłaszającym się, natomiast drugi rodzaj to organizacje dynamiczne. Proces włączenia środowisk lokalnych powoduje, że uczą się one wykorzystując w tym celu informacje płynące z otoczenia i dokonują niezbędnej korekty bieżącej oraz planowanej działalności. Bezpośrednim następstwem tych działań jest budowanie kluczowych kompetencji wynikających z odpowiedniego skorelowania wiedzy zatrudnionych pracowników, metod zarządzania wiedzą i zasobów materialnych pozostających w dyspozycji organizacji. Sprzyja temu dynamiczny postęp w zakresie rozwoju nowych technik i metod leczenia. Wymaga to jednak od ludzi wiedzy systematycznej i ciągłej absorpcji informacji. Możliwe jest to dzięki m.in. ciągłemu rozwojowi technik i technologii informacyjnych prowadzących do zanikania granic w pozyskiwaniu wiedzy. Istotnym warunkiem pozostaje jednak umiejętność pozyskiwania tej wiedzy przez ludzi wiedzy oraz organizację.

#### **4. Zarządzanie pracownikami wiedzy w organizacjach**

Współpraca ludzi o podobnych pragnieniach i wyznających podobne wartości w organizacjach opartych na wiedzy stanowi jeden z przyjętych paradygmatów zarządzania tymi organizacjami. Wymaga to jednak elastycznego i ramowego planu działania jako konsekwencji uwarunkowań społeczno – politycznych, rzadkości zasobów ludzkich oraz poziomu wykształcenia. Z uwarunkowań tych wynikają zróżnicowane formy zatrudnienia w postaci pracy w niepełnym wymiarze czasu lub w ramach kontraktu. Dotyczy to zwłaszcza wysokiej klasy specjalistów,

szczególnie cennych z punktu widzenia organizacji. Ludzi tych charakteryzują takie cechy jak (14, s. 78):

- pozycja i prestiż społeczny,
- udokumentowane kwalifikacje i osiągnięcia,
- niezależność w podejmowaniu decyzji.

Dokonane w ostatnich latach przewartościowanie założeń odnoszących się do roli człowieka w organizacji oraz jego pracy spowodowało, że coraz rzadziej pracownik postrzegany jest w kategoriach podwładnego, niezależnie od wykształcenia, umiejętności i wykonywanej pracy. Odbywane dodatkowo odpowiednie szkolenia połączone z doświadczeniem powoduje, że staje się on ekspertem w swojej dziedzinie, a więc należy go raczej określić mianem pracownika wiedzy (15, s.27) i postrzegać jako partnera realizującego zadania nałożone na organizację. Włączenie się jednak pracowników wiedzy w proces uczenia się organizacji wymaga od nich (16, s.47):

- silnej motywacji,
- pozytywnych emocjami wynikających z procesu uczenia się,
- systematyczności w pozyskiwaniu i gromadzeniu informacji płynących z otoczenia i wnętrza organizacji,
- samodzielności i niezależności,
- nastawienia na innowacje i budowę relacji,
- świadomości własnego potencjału pozwalającego na osiągnięcie wysokiego prestiżu społecznego.

Proces uczenia się organizacji powiązany jest ściśle z zasobami wiedzy, jakimi dysponują i wykorzystują pracownicy. Prowadzi to do ich kategoryzacji ze względu na stopień wykorzystywania tej wiedzy i pozwala wyróżnić pracowników ( 17, s. 89):

- posiadających wiedzę przetwarzaną i wykorzystywaną w miejscu pracy,
- wykorzystujących swoją wiedzę jednocześnie w kilku miejscach,
- wykorzystujących określony zasób posiadanej wiedzy,

Zdolność do przyswajania sobie każdej nowej wiedzy związanej z dotychczas posiadaną lub znacznie od niej odbiegającą, a więc poszerzanie wiedzy pozwala na dodatkowe wyróżnienie grupy pracowników, których można określić mianem dynamicznych ludzi wiedzy.

Z posiadanymi zasobami wiedzy związana jest cecha charakterystyczna postępowania ludzkich, jaką w wielu przypadkach jest brak chęci do dzielenia się wiedzą (18, s.26-30). Wynika to głównie z obawy przed utratą samodzielności, niezależności i wysokiego prestiżu

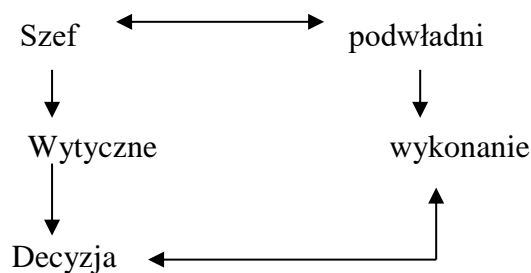
społecznego oraz znaczenia w środowisku pracy. Z cechami charakteru pracowników wiedzy związana jest również ich mobilność. Utrata przez organizacje tych pracowników, jako właścicieli środków produkcji tj. wiedzy może w znacznym stopniu osłabić jej potencjał wytwórczy. Wynika to z cech charakteryzujących ludzi wiedzy, do których można zaliczyć (19, s. 56):

- poczucie własnej wartości,
- świadomość organizacyjną,
- ignorowanie hierarchii,
- usieciowienie,
- szybsze uleganie frustracji wynikającej z powtarzania tych samych czynności,
- brak zaakceptowania podległości służbowej.

Zarządzanie ludźmi wiedzy ze względu na ich dużą niezależność zawodową i poczucie własnej wartości wymaga więc znacznie bardziej wysublimowanych, niż powszechnie uznanych za wystarczające, instrumentów ich motywowania. Bezpośrednią przyczyną jest brak możliwości nadzorowania ich pracy przez zarządzających organizacją. Sprawowana kontrola oparta jest więc głównie na zaufaniu, systemie wyznawanych przez ludzi wiedzy wartości oraz przestrzegania ogólnie obowiązujących norm współżycia społecznego i standardów postępowania. Sytuacją taką charakteryzują się np. szpitale, wyższe uczelnie, sądownictwo, etc.

Brak możliwości nadzorowania pracy ludzi wiedzy powoduje również, że coraz częściej traktowani są oni w kategoriach wolontariuszy, niezależnie od tego, czy są zatrudnieni na etatach czy na kontraktach ( 20, s.431-434). Niezależność ludzi wiedzy określana w tym przypadku stopniem ich kompetencji, będących wypadkową zdobytych kwalifikacji i doświadczenia, powoduje silne uzależnienie menedżerów /liderów od swoich podwładnych. Obszary tych uzależnień można stopniować w zależności od typu organizacji opartej na wiedzy. Najsilniej będą przejawiały się one w szpitalach, ponieważ menedżer najczęściej nie ma nic wspólnego z medycyną, słabiej na uczelniach wyższych ponieważ przełożony najczęściej reprezentują tą samą lub pokrewną dziedzinę wiedzy, a najsłabiej te zależności będą charakteryzowały np. szkoły średnie. Oddolne uzależnienie przełożonych może w sposób pejoratywny wpływać na działalność innowacyjną związaną z procesami, produkcją lub świadczeniem usług. Z drugiej jednak strony ludzie wiedzy wymagają od przełożonych wytycznych w kwestii standardów i norm oraz wydajności wymaganych przez organizację. Relacja ta ma więc charakter sprzężenia zwrotnego (rysunek 1.)

Rysunek 1. Sprzężenie zwrotne w relacjach organizacji opartej na wiedzy



Źródło: opracowanie własne

Rozważania związane z ludźmi wiedzy pozwalają na ich podział na kilka segmentów. Można więc wyróżnić (21, s. 54):

- segment niskich zobowiązań i stałych dochodów, w którym aspiracje i ambicje pracowników znajdują się na najniższym poziomach piramidy Masłowa,
- segment elastycznego wsparcia obejmujący pracowników, którzy dają ponieść się ogólnym tendencjom panującym w organizacji, jednak nie postrzegają swojej pracy jako priorytetu,
- segment ryzyka i nagrody grupujący pracowników, dla których praca jest wyzwaniem,
- segment wiedzy jednostkowej i pracy zespołowej pozwalający na wyodrębnienie grupy ludzi, którzy szukają pracy tam, gdzie istnieje możliwość uznania w zespole,
- segment rozwoju pozwalający na poszukiwanie obiecującej i pewnej ścieżki kariery.

Cechą organizacji opartej na wiedzy jest zarządzanie innowacyjne, a więc odejście od tradycyjnych praktyk zarządzania (22, s.72-84). Prowadzi to do dezawuacji tradycyjnych metod oceny wydajności i przyjęcia takich mierników, które przy ocenie wkładu w realizację zadań, jakie stawia organizacja będą uwzględniały (15, s. 158):

- samokontrolę,
- innowacyjność,
- relacje międzyludzkie,
- nieustanny rozwój własny i edukowanie współpracowników,
- wydajność mierzona jakością, a nie ilością wykonywanej pracy,
- umiejętność reakcji na nieoczekiwane zdarzenia/sytuacje kryzysowe.

Uzupełnienie mierników ilościowych o mierniki jakościowe w postaci oceny wykonywanej pracy przez osoby reprezentujące taki sam lub pokrewny obszar wiedzy tj. współpracowników, pomimo pewnego subiektywizmu wynikającego m.in. z zależności służbowych, pozwala na



ocenę jakości wykonywanej pracy i może stanowić podstawę oceny zwiększenia wydajności pracy opartej na wiedzy. Rezultatem pracy będzie natomiast ilość i jakość wytworzonej pracy oraz skutek podjętych decyzji (9, s. 30).

Wymienione obszary pomiaru wydajności ludzi wiedzy związane są nie tylko z charakterem wykonywanej pracy, ale również z cechami charakterystycznymi dla indywidualnych zachowań ludzkich wynikającymi z uwarunkowań kulturowych i wyznawanych wartości.

## **5. Ludzie wiedzy w organizacjach ochrony zdrowia. Studia przypadków.**

Rozwój organizacji zależy w dużym stopniu od jej zdolności do uczenia się i wynikającego stąd odpowiedniego podziału zadań, przyjętego modelu zarządzania oraz systemu motywowania pracowników. Pozyskanie odpowiedniego personelu medycznego, zwłaszcza wyższego o specjalnościach najbardziej użytecznych dla organizacji, stanowi jedno z największych wyzwań współczesnej organizacji świadczącej usługi medyczne (szpitala). Zarządzanie tymi pracownikami wymaga przede wszystkim uwzględnienia kultury zawodowej tej grupy społecznej. Negocjowanie, przekonywanie, ugoda i wpływ środowiska zawodowego to współcześnie podstawowe czynniki prowadzące do osiągnięcia założonych przez zarządzających i organizację celów. Zarządzanie natomiast ludźmi wiedzy w sposób redukcjonistyczny lub sprzeczny z ich poczuciem osobistej wartości i znaczeniem w środowisku prowadzi do pobudzania i wyzwala w nich działań oportunistycznych, zwłaszcza wśród liderów funkcjonalnych (ordynatorów oddziałów). Przejawy tych działań wynikają m.in. z uwarunkowań:

- mentalnych, związanych z przekonaniem (uzasadnionym w warunkach funkcjonowania szpitali w polskim systemie ochrony zdrowia), co do trwałości istniejącej struktury rynku, niemożliwości zaspokojenia rosnących wymagań pacjentów i inercji organizacji,
- kulturowych związanych z brakiem dzielenia się wiedzą wynikającą z przekonania, że wiedza to zasób indywidualny,
- finansowych stawiających na zmniejszenie kosztów i wynikających stąd ograniczeń we wdrażaniu rozwiązań wspomagających system zarządzania wiedzą,
- umiejętności, których determinantą jest brak rozwoju IT prowadzący do braku lub ograniczenia wiedzy o informacjach emitowanych przez otoczenie i trudności w dotarciu do aktualnych informacji,
- organizacyjnych przejawiających się trudnościami z dostępem do informacji będącej w posiadaniu organizacji oraz utraty określonej wiedzy przez organizację w wyniku mobilności ludzi wiedzy.

Organizacje ochrony zdrowia funkcjonują jako struktury biurokratyczne, a ich kapitał „pracujący” to głównie wyższy i średni personel medyczny. Efektywne zarządzanie tym kapitałem (zasobami) powinno więc uwzględniać (23, s. 28-30):

- najlepsze możliwe rozwiązania praktyczne,
- wykorzystanie zasobów posiadanych przez organizację,
- czynniki sytuacyjne.

Pierwsze z nich dotyczy znaczenia atmosfery szacunku i wspólnych celów oraz możliwości podejmowania decyzji, odpowiednich motywacji oraz podziału odpowiedzialności. Drugie bazuje na zasobach trudnych do skopiowania i zastąpienia, gdzie kluczowe kompetencje ludzi wiedzy są źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji, a priorytetem takie zarządzanie, które wzmacnia te kompetencje. Trzecie natomiast podejście polega na stosowaniu takich praktyk w zarządzaniu, które związane są z określoną sytuacją i zasadą uzupełniania się lub sekwencją działań. Określa więc grupy czynników ekonomicznych i technologicznych wpływających na zarządzanie ludźmi. Należą do nich odpowiednie wykorzystanie zasobów, oczekiwania pracowników, dominująca technologia, wielkość i struktura oraz zasoby finansowe organizacji (24, s. 187)

Cechą ludzi wiedzy w organizacjach świadczących usługi zdrowotne jest często błędne przekonanie, co do altruistycznych przesłanek wartości wykonywanej pracy (ok. 98% lekarzy i pielęgniarek ocenia swój altruizm na bardzo wysokim poziomie). Potwierdzają to wyniki badań ankietowanych przeprowadzone na wybranej grupie pracowników zatrudnionych w tzw. szpitalu zespolonym z siedzibą w jednym z miast województwa mazowieckiego (liczba respondentów 735 osób, w tym 221 lekarzy – zwrot ankiet na poziomie 63% oraz 514 pielęgniarek – zwrot ankiet na poziomie 71%). Są one jednak niespójne z zestawem wymagań indywidualnych tych pracowników, takich jak wynagrodzenie, uznanie i awans. Potwierdzają więc tezę, że wykonywana praca nie zawsze jest zgodna z systemem wartości, jakie powinny charakteryzować ludzi o wysokim poczuciu odpowiedzialności społecznej i etyce zawodowej. Wyniki badań przy zastosowaniu pięciopunktowej skali Likerta przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Poziom wartości dla badanych grup zawodowych (%)

Treść	Lekarze			Pielęgniarki		
	Brak	Średni	Wysoki	Brak	Średni	Wysoki
Znaczenie	1,3	12,4	96,3	x	6,2	93,8
Uznanie środowiska	9,7	4,1	86,2	13,1	29,8	57,1
Awans zawodowy	15,7	79,4	4,9	2,2	15,7	82,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych maj – lipiec 2021

Badani pracownicy stwierdzili, że wynagrodzenie ma istotne znaczenie w motywach ich postępowania (ok. 96% lekarzy i ok. 94% pielęgniarek). Na uznanie środowiska zawodowego jako wartość najwyższą wskazało ok. 86% lekarzy i ok. 57% pielęgniarek. Natomiast awans zawodowy dla lekarzy nie stanowił motywów ich postępowania (tylko 4,9% spośród badanych uważało go za wartość najwyższą), w przeciwieństwie do pielęgniarek dla których ta forma uznania dla ich wkładu w rozwój organizacji miała istotne znaczenie (ok. 82%).

Dalszym celem badań ankietowych było dokonanie samooceny przez ludzi wiedzy ich wkładu wnoszonego w rozwój organizacji. Dotyczyło to odpowiedzialności społecznej, stopnia wykorzystania posiadanej wiedzy, innowacyjności i jakości świadczonych usług. Wyniki otrzymanych badań zostały przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5. Samoocena pracowników wiedzy (%)

Treść	lekarze			Pielęgniarki		
	Średni	Dobry/ wysoki	Bardzo dobry/ wysoki	Średni	Dobry/ wysoki	Bardzo dobry/ wysoki
Odpowiedzialność społeczna	3,1	8,7	88,2	3,5	8,6	87,9
Stopień wykorzystania posiadanej wiedzy	2,1	8,7	89,2	0,7	7,2	92,1
Innowacyjność	62,1	24,2	13,7	65,7	17,9	16,4
Jakość świadczonych usług	1,6	6,9	91,5	0,4	1,2	98,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych maj – lipiec 2021

Swoją odpowiedzialność społeczną z tytułu wykonywanej pracy 88,2% badanych lekarzy i 87,9% pielęgniarek oceniło jako bardzo wysoką, natomiast na poziom wykorzystania wiedzy w stopniu bardzo dobrym wskazało ok. 90% lekarzy i ok. 92% pielęgniarek. Ze względu natomiast na ścisłe standardy postępowania związane z procesami hospitalizacji, które nie pozwalają w większości przypadków na eksperymentowanie z innowacjami, rozumianymi w tym przypadku jako znaczący stopień wprowadzania nowych rozwiązań, własną innowacyjność lekarze i pielęgniarki ocenili na poziomie dostatecznym (odpowiednio na poziomie ok. 62% i ok. 66%). Jakość natomiast świadczonych usług w samoocenie badanych grup zawodowych kształtowała się na poziomie bardzo dobrym (ok. 92% dla lekarzy i ok. 98% dla pielęgniarek). Ostatnie pytanie ankietowe dotyczyło altruizmu. Otrzymane wyniki są w tym przypadku zbieżne z poziomem wartości jakie dla badanych grup zawodowych stanowi wynagrodzenie. Wysoką ocenę altruizmu można powiązać z systemem wynagrodzeń w polskim sektorze ochrony zdrowia, którego poziom w znacznym stopniu odbiega od poziomu wynagrodzeń w większości krajów Unii Europejskiej.

Analiza otrzymanych wyników pozwala na sformułowanie wniosku, że wyższy i średni

personel medyczny należy do grupy ludzi wiedzy, która szczególnie wysoko ocenia własną pracę. Niepokój jednak musi budzić w badanych grupach zawodowych, wysoka samoocena związana ze stopniem wykorzystania posiadanej wiedzy i jakością wykonywanej pracy. Konsekwencją tej oceny może być brak motywacji do podejmowania rozwiązań, w ramach obowiązujących standardów postępowania, wpływających na jakość świadczonych usług, pozyskiwanie nowej wiedzy i oparcie się na dotychczas zdobytym doświadczeniu, które jednak wobec dużego tempa zmian może być nieadekwatne do wykonywanej pracy (25, s. 72), a nawet wpływać hamująco na proces pozyskiwania nowej wiedzy.

Wysoka samoocena ludzi wiedzy w dalszych badaniach empirycznych została skonfrontowana z oceną, dokonaną przez osoby (pacjentów), które w wyniku zdarzeń losowych zmuszone zostały do skorzystania z ich usług. Należy jednak w tym przypadku do otrzymanych wyników badań ankietowych podchodzić z pewną rezerwą ze względu na możliwość braku obiektywizmu w dokonywaniu oceny. Wynikać on może z takich subiektywnych odczuć jak szybkość powrotu do zdrowia lub stanu poprzedniego oraz zastosowanego zakresu badań diagnostycznych związanych z hospitalizacją (tabela 6).

Tabela 6. Ocena badanych grup zawodowych przez pacjentów (%)

Treść	lekarze			Pielęgniarki		
	Dst.	Db.	Bdb	Dst.	Db.	Bdb.
Odpowiedzialność społeczna	67,9	15,1	13,8	68,3	4,0	12,6
Jakość usług	0,8	7,9	91,3	2,1	19,4	78,5
Stopień wykorzystania posiadanej wiedzy	3,4	14,9	81,7	2,1	7,3	90,6
Altruizm	86,5	6,7	3,3	67,9	4,2	12,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych maj – lipiec 2021

Wśród badanej grupy pacjentów (231 osób, zwrot ankiet ważnych na poziomie ok. 77%) odpowiedzialność społeczną zarówno lekarzy, jak i pielęgniarek ok. 68% pacjentów uznało za dostateczną (Dst), natomiast jakość usług świadczonych przez lekarzy ok. 91% respondentów uznało za bardzo dobrą (Bdb), natomiast w przypadku pielęgniarek było to ok. 79% respondentów. W przypadku stopnia wykorzystania posiadanej wiedzy przez personel

medyczny ok. 82% oceniło ten stopień jako bardzo dobry (Bdb) w przypadku lekarzy i ok. 91% w przypadku pielęgniarek. Ciekawe natomiast wyniki otrzymano w odpowiedzi na pytanie o altruizm lekarzy i pielęgniarek. W tym przypadku ok. 87% pacjentów altruizm lekarzy oceniło jako dostateczny (Dst), natomiast w przypadku pielęgniarek było to ok. 68% respondentów. Wysoka rozbieżność postrzegania altruizmu przez pracowników wiedzy i pacjentów może wynikać z wysokiego stopnia subiektywizmu. Ze strony lekarzy i pielęgniarek związane jest to z wysokim stopniem odpowiedzialności za zdrowie i życie pacjentów, natomiast ze strony pacjentów z porównania wynagrodzenia tej grupy zawodowej z innymi wynagrodzeniami, w tym najczęściej z własnymi.

Przedstawione wyniki badań w znacznym stopniu potwierdzają jednak tezę, że samoocena pracowników wiedzy znajduje swoje umocowanie w opinii osób (pacjentów) korzystających z usług ludzi wiedzy.

Wysokie znaczenie w organizacjach ochrony zdrowia ma tzw. poczucie solidarności zawodowej związane z jakością wykonywanej pracy. W wielu przypadkach prowadzi to do niepożądanych działań w postaci tolerowania zachowań i błędów, nie tylko ze strony zarządzających, ale również współpracowników. Dylematy wyboru, przed jakimi stają zarządzający i współpracownicy można w tym przypadku sprowadzić do trzech podstawowych obszarów:

- zgłoszenia niepożądanych zachowań i błędów,
- obojętności na zachodzące zdarzenia,
- natychmiastowej reakcji na pojawiające się nieprawidłowości i błędy.

Badania ankietowe przeprowadzone wśród personelu medycznego (lekarze i pielęgniarki) zatrudnionego w badanych organizacjach przy zwrocie ważnych ankiet na poziomie 84% lekarze i 87% pielęgniarki) potwierdzają tezę, że najczęściej przyjmowanym rozwiązaniem jest drugi wariant postępowania w postaci obojętności na zachodzące zdarzenia. W badanych organizacjach ok. 63,1% lekarzy stwierdziło, że nie posiada odpowiednich kompetencji do oceny pracy swoich kolegów, 23,6% stwierdziło, że to nie ich problem, natomiast tylko ok. 13% stwierdziło, że ich reakcja byłaby natychmiastowa. Nieco odmienną ocenę sytuacji przedstawiły pielęgniarki, posiadające bezpośredni kontakt z pacjentami. Na pierwsze pytanie ok. 40% odpowiedziało, że jest w stanie zgłosić niepożądane zachowania wśród swoich koleżanek, 55,9% stwierdziło, że nie należy to do ich obowiązków, natomiast za natychmiastową reakcją opowiedziało się ok. 4% pielęgniarek – tabela 7.

Tabela 7. Dylematy wyboru (%)

Opis	Lekarze	Pielęgniarki
Zgłosić zachowania niepożądane	63,1	39,9
Przejsć obojętnie	23,6	55,9
Natychmiast zareagować	13,3	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych maj – lipiec 2021

Pomimo znacznych trudności z uzyskaniem informacji dotyczącej wzajemnej oceny badanych grup zawodowych, uzyskano informację, że tylko ok. 3% badanych lekarzy jest skłonnych zgłosić niekompetencje swoich współpracowników (lekarzy i pielęgniarek), natomiast w przypadku pielęgniarek tylko ok. 4% byłoby w stanie zgłosić niekompetencje koleżanek i lekarzy.

Konsekwencje takiego podejścia przenoszone są na całą organizację i jej wizerunek w otoczeniu. Występujący brak reakcji na odstępstwa od przyjętych norm społecznych i obyczajowych można zauważyć we wszystkich organizacjach, w których ludzie wiedzy stanowią najważniejszy jej zasób (uczelnie wyższe, szpitale, etc.). Wyjątkowy wkład jaki pracownicy wiedzy wnoszą w funkcjonowanie i rozwój organizacji opartej na wiedzy oraz rzadkość zasobów powoduje, że błędy te przez zarządzających i organizacje zawodowe np. izby lekarskie, środowiska akademickie etc. tolerowane są znacznie częściej i nie mają istotnego wpływu na dalszą pracę, niż ma to miejsce w organizacjach, w których zasoby ludzkie nie należą do głównych i podstawowych jej aktywów oraz są zasobami ogólnie dostępnymi (27, s. 145).

## 6. Podsumowanie

Zarządzanie organizacją opartą na wiedzy i ludźmi wiedzy wymaga stosowania różnych metod, technik i narzędzi. Pracownicy traktowani jak partnerzy mogą chętniej dzielić się posiadaną wiedzą i w znacznie większym stopniu identyfikują się z organizacją niż pracownicy traktowani w kategoriach ludzi X teorii McGregora.

Uwagę jednak należy zwrócić na wysoką samoocenę ludzi wiedzy. Uzyskane wyniki badań empirycznych stanowią potwierdzenie tezy o konieczności poszukiwania takich metod i technik zarządzania ludźmi wiedzy, które przy uwzględnieniu wartości przez nich

wyznawanych, mogą skutecznie prowadzić do osiągnięcia celów założonych przez organizację w każdym obszarze jej działalności oraz budować wartość dodaną dla wszystkich jej interesariuszy. Syntetyczne ujęcie otrzymanych wyników pozwala również na pozytywne zweryfikowanie przyjętej hipotezy o umocowaniu wysokiej samooceny ludzi wiedzy w ocenie osób korzystających z ich usług.

### References

1. Staszak P., Rutkowski M., *Wiedza jako determinant zarządzania zasobami rzeczowymi, ludzkimi, finansowymi współczesnych organizacji: ujęcie modelowe*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 6/2017
2. Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, 1998
3. Garvin D.A., Edmonson A.C., Gino F., *Is Your Learning Organization?*, *Harvard Business Review*, March 2008
4. Garvin D., *Building a Learning Organization*, *Harvard Business Review*, July – August , 1993
5. Dolan S.L., Garcia S., Auerbach A., (2003) *Understanding and Managing Chaos in Organizations*, *International Journal of Management* 20(1)
6. Collins D.J., Montgomery A., *Competing on Resources*, *Harvard Business Review*, July-August, 2008
7. Sydänmaanlakka P.(2002), *An Intelligent Organization: Integrating Performance Competence and Knowledge*, *Management*, Capstone Publishing Limited, Oxford, 2002
8. Schwaninger M., (2009) *Intelligent Organizations, Powerful Models for Systemic Management*, Springer – Verlag, Berlin Heidelberg, Germany, 2009.
9. Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S., *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, Germany, 2006.
10. Child J., *Organizational Learning* [in:] *The Oxford Handbook of Strategy*, ed. D.O. Foulkner, A. Cambell, Oxford University Press, 2003
11. Imai M., Gemba Kaizen, *A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, MT Biznes, Warszawa, 2006
12. Javidan M., *Forward – Thinking Cultures*, *Harvard Business Review*, July – August, 2007



13. Ropss R., Roberts Ch, Smith B, (2008) *Piata dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Wolters Kluwer Kraków, 2008
14. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN , 2004
15. Drucker P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, MTB Warszawa 2009
16. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE Warszawa 2009
17. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH 2008
18. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Kraków 2007
19. Goffee R., Jones G., *Leading Clever People*, Harvard Business Review, March 2007
20. Drucker P.F., *The Essential Drucker*, Mtbiznes Warszawa, 2008
21. Erickson T.J., L. Gratton L., *What it Means to Work Here*, Harvard Business Review, March 2007
22. Hamel G., *The Way, What and How of Management Innovation*, Harvard Business Review, 84(2), 2006
23. Walshe K., J.Smith J., *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
24. Radłowski G., *Sztuka feedbacku. Jak korzystać z potencjału informacji zwrotnej*, WN PWN 2022
25. Hamel G., (2006) *The Way, What and How of Management Innovation*, Harvard Business Review, 84(2), 2006
26. Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania*, WN PWN Warszawa, 2020
27. Rakowska A., *Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji. Istota, dylematy, wyzwania*, wyd. UMCS 2021

**7. Испанският модел на управление в началото на XX в. - икономически и социални аспекти (Hiszpański model za rządu na początku XX wieku. - aspekty gospodarcze i społeczne)**

Димитрова, Т.М. (ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“)

Dimitrova, T.M. „St. Cyril and St. Methodius“ University of Veliko Tarnovo, Bulgaria

**Abstract :** Researchers of the post-war crisis in Spain are adamant that it was the First World War that turned the country into an industrial nation. Neutrality allows for exports to warring countries - this is an opportunity for the Spanish economy: profits are growing, which are not always associated with increased production, but rather with higher prices in all areas.

**Key words:** Spain, industrialization, economic crisis, social crisis.

**Въведение**

В началото на XX в. населението на Испания достигат до деветнадесет милиона души, демографските показатели се подобряват и Испания започва да се сравнява по брой на население с останалите държави от Западна Европа през Новото време. Същевременно над петнадесет милиона испанци мигрират в Америка. Галисийци, валенсианци и баски съставляват основната маса, тъй като андалусците започват да емигрират доста по-късно. Малко на брой испанци се отправят към Европа, където Франция е единствената страна, която ги приема през този период. Същевременно испанското население става по-мобилно в търсенето на по-добри условия за работа и жизнен стандарт. С примката на индустриалното, развитие Страната на баските и Каталуния се превръщат в притегателни полюси за множеството бедняци, прогонени от глада.

Заражда се по хетерогенно и многообразно общество, което уголемява градовете, но увеличава и конфликтите в тях. В разгара на индустриалния и търговския прогрес, дошъл с настъпването на новия век Барселона надвишава 533 000 ж., столицата Мадрид наброява над 540 000 ж., Валенсия достига 203 000 ж., докато Билбао, с 85 000 ж. за петдесет години увеличава петорно своите обитатели.

*Актуалност на изследването:* Проучването на испанският модел на развитие след Първата световна война има важно значение за политическото и икономическото развитието не само на Иберийския полуостров, но оставя следи и в цяла Европа.

Маркираните основни конфликтни точки, които тогава засягат обществото са актуални и днес, но пътищата за разрешаването им са по-различни.

*Предмет на изследването* са процесите, които са в основата на испанският модел на развитие в периода след Първата световна война.

*Обект на изследването* е икономическото развитие и социалната структура на испанското общество както и регионалният дисбаланс породен от наличието на по-изостанали и по-развити индустриални области в Испания.

*Настоящата статия* цели да се проследи испанският модел на управление, който отваря пътя на последвалия диктаторски режим.

### **Изложение**

Въпреки икономическия прогрес на някои от градовете, испанската социална структура продължава да бъде влошена като цяло, само със 35 на сто активно население почти цялото отдадено на земеделие. Заетите в земеделието и индустрията представляват основната социална класа, която през XX в. започва своята политическа дейност и съзнавайки мощта си като колектив, превръща проблемите си в проблеми за цялата нация. Най-добре платени работници са тези в полиграфията, а най-зле платени са в шивашкия бранш. Между 3-4 песети на ден е средната надница която може да е по-голяма за висококвалифицирани работници, но до нея не достигат готварските помощници, надничарите, чираците и, разбира се жените. Продължителността на работния ден е твърде променлива стойност и разликите зависят от характерните особености на всяка провинция. В продължение на десетилетия работният ден варира съобразно баланса на силите в сблъсъците между работодатели и работници, търсенето и предлагането на работна ръка, спечелените или загубените стачки..... никога не е под 8 часа, в някои случаи се доближава до четиринайсет, но най-разпространеният работен ден е единайсет часа. След приемането на закона за неделната почивка и благодарение на активността на синдикални ръководители с решимостта на Салвадор Сеги, Испания изпреварва останалите държави и приема осемчасов работен ден<sup>11</sup>.

В политическата криза през периода 1921 – 1923 г. се полагат основите на всички сериозни проблеми, засягащи испанското общество в следващите десетилетия. Активизира се и обществото в процеса на търсене на отговорностите (такъв е случаят на

---

<sup>11</sup> Cortazar, F. G., y J. M. C. Vezga. Breve historia de Espana, Madrid, 2009, p. 33.

отговорностите за Мароко). Мобилизацията на обществото се дължи на факти и събития, които са извън парламентарната система.

Каталунският лидер Франсес Камбо<sup>12</sup> пише, че Първата световна война създава „дълбоко духовно смущение“ в цяла Европа и създава „криза за всички монархии“. Тя се определя като „мощен революционен ураган“. Неутралитетът не успява да предпази Испания от катаклизма на войната, която оказва голямо влияние върху възникването на социалните конфликти и политическите проблеми в страната.

Испания не участва в Първата световна война, въпреки че испанското обществено мнение е разделено между привърженици на Антантата и Тройния съюз. Още след 1815 г. тя избягва да влиза в дипломатически съюзи, които могат да я въвлекат в международен конфликт. Испанските политици уважават неутралитета и въпреки че някои от тях като граф Романонес открито показват склонност Испания да се намеси на страната на Съглашението, никой не си позволява открито да се противопостави на външната политика на метрополията. Според Едуардо Дато всеки опит за намеса във войната би разорил нацията и би предизвикал гражданска война. По този повод той заявява следното: „При положение че войната в Мароко коства големи жертви и не се радва на подкрепата на народа, как бихме могли да се впуснем в конфликт, предполагащ по-сериозни рискове и разходи, които за нас ще бъдат непосилни?“<sup>13</sup>.

Неутралитетът на Испания по време на Първата световна война не донася изцяло благополучие, напротив, страната затъва в социални конфликти, ескалират и регионалните националистически прояви и не на последно място е кампанията в Мароко.

Изследователите на следвоенната криза в Испания са категорични, че именно Първата световна война превръща страната в индустриална нация. Неутралността дава възможност за износ към воюващите страни – това е възможност за испанската икономика: нарастват печалбите, които невинаги са свързани с увеличеното производство, а по-скоро с повишените цени във всички сфери.

Добивната промишленост утроява обема на производството от (462,2 млн. песети през 1914 г. на 1,387 млрд. песети през 1918 г.), добивът на въглища също се увеличава (от 4,4 млн. т през 1914 г. до 7,2 млн. т през 1918 г.), нараства и производството на желязо и мед. Цените се увеличават драстично поради безпрецедентното търсене на пазара от страна най-вече на воюващите държави. В този период успешно стартират минни

---

<sup>12</sup> Cambó, F., Las Dictaduras. Madrid, 1929, p. 18.

<sup>13</sup> Перес, Х., История на Испания, София, 2005, с. 498.

компани като „Алтос Орнос“, „Папелера Еспаньола“, „Сосиедад Хенерал Асукарера“, „Металурхика Дуро-Фелгера“, както и десетки по-малки.

Огромни печалби реализират и компаниите, които се развиват в сферата на корабостроенето и корабоплаването. Производството на електроенергия в периода 1914 – 1917 г. нараства с 37%. За първи път в историята на Испания текстилната промишленост се превръща в търсен отрасъл от европейските държави.

Износът на вълнени платове се повишава от 3,7 млн. песети през 1913 г. до 162,5 млн. през 1915 г., но спада до 109 млн. през 1916 г. и до 70 млн. песети през 1917 г. Според тогавашните съвременници: „в този период ние, испанците, бяхме в състояние да завладеем целия свят – фанатично време, процъфтяващи печалби...“<sup>14</sup>.

Нараства и износът на селскостопански продукти, общият износ в сектор земеделие се увеличава от 355,5 млн. песети през 1914 г. на 531,9 млн. песети през 1917 г. Най-много се увеличава износът на зехтин и вино, нараства и производството на петрол, а цената му се повишава с 33 %. В годините на войната площта, засята с пшеница, се увеличава с 219 000 ха, самото производство нараства с 23 %, а цените нарастват с 40 %.

Като цяло приходите от сектор индустрия надхвърлят многократно приходите от земеделието. Някои от основните експортни продукти, като портокалите например, са силно засегнати от немската блокада след 1917 г. Във военните години в испанското общество се формира нова класа, т.нар. новобогаташи, които са натрупали бързи печалби през този период. Пропастта между бедни и богати драстично нараства и поради постоянното увеличаване на инфлацията<sup>15</sup>. Значителна част от приходите на големите компании се инвестират в закупуване на имоти и чуждестранна валута вместо в подобряване на бизнеса в страната<sup>16</sup>.

Бумът на войната оказва влияние и върху социалната структура на испанското общество, засилва се имиграцията на населението в индустриалните центрове като Бискайя и Каталуния, а същевременно намалява броят на испанците, които емигрират в чуждестранни пазари на труда. Броят на емигрантите от 151 000 през 1914 г. спада до 20 168 през 1918 г.<sup>17</sup>. Освен това се забелязва и намаляване на процента на населението,

---

<sup>14</sup> Tuñón de Lara, M., El movimiento obrero en la historia de España. Madrid, 1962, pp. 540 - 541.

<sup>15</sup> Roldan, S., G. Delgado, J. Luis, J. Muñoz. La consolidación del capitalismo en España (1914-1920). Madrid, 1974, tomo 2, p. 65.

<sup>16</sup> Hoyos y Vinent, A. El primer Estado. Madrid, 1931, pp. 202 - 206.

<sup>17</sup> Instituto de Reformas Sociales, Información sobre emigración española durante la Guerra. Madrid, 1919, p. 51.

работещо в сферата на селското стопанство – от 66 % през 1910 г. то намалява до 57% през 1920 г. Аналогично дялът на активното население, заето в сферата на индустрията, нараства от 15,8 % до 21,9%, а в сферата на услугите нараства от 18,2% до 20,8 %<sup>18</sup>.

Броят на работещите в добивната промишленост нараства с 47 % в периода 1910 – 1918 г. (от 90 000 на 133 000 души). Според статистиката работещите в добивната промишленост в Астурия нарастват почти двойно (от 18 000 на 39 000). Заетите в сектор „Металургия“ се увеличават повече от три пъти (от 61 000 на 200 000). В текстилната промишленост също се увеличават работещите (от 125 000 на 213 000). Използването на транспортни средства от работниците нараства с 37 % (от 155 000 през 1910 г. до 212 000 през 1918 г.), постепенно се увеличава и дялът на градското население<sup>19</sup>. През 1910 г. 9,01 % от населението живее в градовете с население над сто хил. жители, през 1920 г. този процент е 12,5 %. През 1910 г. 35 % от населението живее в градове с население над десет хиляди жители, през 1920 г. дялът е 39 %, т.е. има увеличение с 1 190 060 души<sup>20</sup>.

Социалните структурни промени в Испания водят до ръст на синдикалните движения. Общият съюз на трудещите (ОСТ) е основен испански синдикат и днес. Основан е от Пабло Иглесиас Посе на 12 август 1888 г. и е исторически свързан с Испанската социалистическа партия. ОСТ увеличава своите членове от 119 144 през 1914 г. до 211 342 през 1920 г.<sup>21</sup>. Другият съюз на синдикатите – Национална конфедерация на труда (НКТ), е основана през 1910 г. в Барселона. Членовете ѝ достигат до 15 000 души в началото на войната, като постепенно се увеличават до 700 000 през 1919 г. От тях половината са заети в промишлеността на Каталуния. Социалните сътресения са вследствие на инфлацията и на увеличената пропаст между заплати и цени. Цените на основните хранителни продукти също нарастват, в Барселона и Мадрид цените са по-високи в сравнение с останалите градски центрове<sup>22</sup>.

В този период нараства и броят на стачките, което рефлектира върху претенциите за заплати на работниците. През 1914 г. са регистрирани 212 стачки, през 1916 г. те достигат до 237, през 1917 г. са 306, а през 1918 г. стачките достигат до 462. По време на

---

<sup>18</sup> Estadísticas básicas de España (1900 – 1970). Madrid, 1975, p. 369.

<sup>19</sup> Bruguera, F. G., Histoire contemporaine d'Espagne. Paris, 1962, p. 26.

<sup>20</sup> Nicolás, J. D., Tamaño, densidad y crecimiento de la población en España (1900 – 1960). Madrid, 1971, pp. 22 - 30.

<sup>21</sup> Anuario Estadístico de España (1929). Madrid, 1931, p. 478.

<sup>22</sup> Balcells, A. B., El sindicalisme a Barcelona (1915 – 1923). Barcelona, 1965, El Sol, 04.IX.1920, p. 130.

Първата световна война са отчетени 1 819 295 изгубени работни дена заради стачки, а общото участие на стачкуващите достига до 109 168 души<sup>23</sup>.

Стачките, които са регистрирани в Испания през лятото на 1917 г., разстройват консервативната политическата система, тъй като основното искане на голяма част от протестиращите представители на средната класа е желанието за преразпределяне на политическата власт в страната<sup>24</sup>. Всъщност в Испания се повтаря ситуацията, преживяна от Франция през 1848 г., когато на 23 февруари френският крал Луи Филип приема оставката на министър-председателя Гизо под натиска на протестиращите, а самият крал се отказва от престола и абдикира в Англия на следващия ден.

През лятото на 1917 г. в испанското общество започват да се чувстват първите ефекти от „следвоенната криза“, Великобритания и Франция предприемат мерки в защита на своята валута, като ограничават вноса от Испания и по този начин намаляват печалбите за испанските компании (през 1916 г. износът е 1,362 млрд. песети, а през 1917 г. е 1,311 млрд. песети)<sup>25</sup>. Стачната вълна обхваща все повече хора, които стават жертва на инфлацията, а това са предимно представители на средната класа. Ситуацията в Испания след 1917 г. предполага рухване на традиционната политическа система, изградена от Кановас<sup>26</sup>.

Организирането на общ революционен съюз с общи искания се проваля, тъй като политици от ранга на Франсес Камбо приемат, че този вид политика всъщност е в ущърб на демократичните норми. Политическите лидери на Каталуния осъзнават, че протестиращите всъщност са новите политически лица, които безпрецедентно дискредитират системата на Кановас. Двата мощни синдикални съюза ОСТ и НКТ в очите на консерваторите са в основата на прелюдия към евентуално установяване на диктатура в Испания<sup>27</sup>.

Уличните сблъсъци от 1917 г. в Испания задълбочават недоверието между организираната работническа класа и властимащите. Събитията от август 1917 г. свидетелстват за силовата намеса на армията особено в Каталуния с цел потушаване на бунта. Поради намесата на армията в Каталуния загиват 71 души, а ранените са стотици<sup>28</sup>.

---

<sup>23</sup> Instituto de Reformas Sociales desde 1905 a 1920. Instituto de Reformas Sociales, Madrid, 1920.

<sup>24</sup> Lacomba, J. A., La crisis Española de 1917. Madrid, 1970, p. 45.

<sup>25</sup> Estadísticas básicas de España (1900 – 1970). Op. cit., p. 288.

<sup>26</sup> Boyd, C. P., Praetorian Politics in Liberal Spain. University of North Carolina Press, 1979, p. 133.

<sup>27</sup> Lacomba, J. A., La crisis Española de 1917. Op. cit., p. 59.

<sup>28</sup> Fusi, J. P., Política obrera en el País Vasco (1880 – 1923). Madrid, 1975, p. 376.

Изводът от събитията през 1917 г. е унищожаване на възможността за сближаване между военните и протестиращите работници. Отзвучите в политическия кабинет в Мадрид по отношение на полицейските репресии са много слаби и за протестиращите става все по-ясно, че правителството не може да се справи и е необходимо спешното му отстраняване от властта<sup>29</sup>.

Следвоенната икономическа криза изостря социалните страхове и сред по-заможните слоеве на испанското общество. Работодателите трябва да предприемат мерки в условията на икономически спад, нарастващи очаквания от страна на работниците (добре организирани благодарение на синдикатите), които скоро ще преминат в насилие и отчаяние. Основната грижа на работодателите е да се ликвидират анархо-синдикалните съюзи сред работниците особено в Каталуния.

Войната дестабилизира основите на испанската икономика и разкрива социалните конфликти. Назряват проблеми, свързани с национализма на баските и каталунците, които остро се противопоставят на всяка идея за централизация. По време на войната баският и каталунският национализъм стават алтернатива на парламентарната система и това засилва политическото влияние на регионализма.

Стига се до увеличаване на антимонархическите леви организации и антилибералните идеи, които ускоряват политическата изолация на монархията. Социалните конфликти нарастват значително в сравнение с началото на века. Имиграцията от селата към големите градове и индустриалните зони също се увеличава, особено в Каталуния и страната на баските. Икономическият растеж през тези години позволява на Испания да намали значително външния си дълг и да увеличи златния резерв в Централната банка.

По време на войната неутралитетът има положително влияние върху испанската икономика, още повече че войната е разстроила международния пазар. Великите сили, които до този момент изнасят стоки за масово потребление, се превръщат във вносители на всички видове стоки. Същевременно вносът на някои видове намалява и това е основна причина за създаване на заместващи промишлени сектори (химия, машиностроене, оборудване и др.). В същото време Испания изнася много повече от предвоенния период не само суровини, но също стоки, които преди са били предназначени за вътрешно потребление като текстил, кожи, обувки, хартия, хранителни продукти, машинен инвентар и някои видове оборудване. Морският транспорт също се

---

<sup>29</sup> Finer, S. E., *The Man on Horseback. The Role of the Military in Politics*. New York, 1962, p. 27.



развива интензивно благодарение на тази търговия и на неутралитета на испанското знаме<sup>30</sup>.

Неутралитетът дава възможност на Испания да модернизира промишленото производство. Именно по това време каталунският текстил преминава от стадия на малките конкурентни предприятия към етапа на уедряването им. Тогава се създават и проспериращите хидро-електрически компании. Тази благоприятна конюнктура предизвиква бързо покачване на цените, които ръстът на заплатите не успява да компенсира. Всички, които имат постоянни доходи – като работници, служители, рентиери, констатираат, че жизненото им равнище спада в обезпокоителни пропорции. Периодът между 1 януари 1916 година и 31 март 1918 г. се характеризира с големи миграции на населението най-вече от районите на Валенсия и Мурсия<sup>31</sup>. Краят на войната води до забавянето на темповете на този изкуствен просперитет, но инфлацията остава и осъжда по-голямата част от населението на все по-несигурен живот.

Освен това безработицата засяга някои предприятия, възползвали се от международната конюнктура, за да развият дейността си. През 1919 г. хлебарниците и бакалниците в Мадрид и много други големи градове са превзети с щурм, а гражданската гвардия жестоко смазва протестните прояви.

Испанското общество изпада в продължителна криза, която започва през 1917 г. Тя се допълва и от бунта на военните, социалните вълнения и критиките към властта на някои парламентаристи. От тези три фактора вторият изглежда най-опасен, докато другите два минават на втори план. Именно страхът от социална революция кара гражданската власт да отстъпи под натиска на армията. Същите причини принуждават парламентаристите да се откажат от проектите си за реформа и даже от упражняване на конституционното си право за контрол над дейността на изпълнителната власт. Дискредитирани, политиците са принудени да се подчинят през 1923 г. на военния преврат, на който работническата класа, омаломощена от нанесените ѝ удари, е безсилна да се противопостави<sup>32</sup>.

Малка част от населението се ползва от печалбата на успешния бизнес и това е основната причина за недоволството и стачната мобилизация на голяма част от испанското общество. Разпространението на мита за натрупания капитал на новобогаташите сближава много лесно протестиращите на улицата, но безспорно

---

<sup>30</sup> Arenal, C., *La teoría de las relaciones internacionales en España*. Madrid, 1979, p. 678.

<sup>31</sup> Lafuente, M., *Historia general de España*. Barcelona, 1933, vol. 28, p. 277.

<sup>32</sup> Перес, Х., *История на Испания*. Пос. съч., с. 493.

влияние оказва нарастващата инфлация, която се ускорява от изкуствено генериран недостиг на продукти, с които търговците се презапасяват с цел увеличаване на печалбите. Испания претърпява по-ниски нива на инфлацията в сравнение с другите неутрални страни (освен Испания, Швейцария, Нидерландия и трите скандинавски страни запазват неутралитет), но ефектите са особено тежки в последната година на войната, след като цените се увеличават с 61,8%, а заплатите само с 25,6%. По-бедните социални слоеве са по-чувствителни към пристъпите на инфлацията и именно те протестират и търсят основните продукти. Между 1916 и 1919 г. социалните протести, които най-общо се определят като „бунтове за храна“, прерастват в насилие<sup>33</sup>. Синдикалните организации се възползват от ситуацията, като мобилизират голяма част от населението. Средната класа, която включва държавни служители, специалисти от най-различни области и дори част от войниците в армията, които са с по-нисък ранг, също са потърпевши от кризата. Част от търговците, които имат реализирана печалба, се противопоставят на предложението на министъра на финансите Сантяго Алба за налагане на данък върху военновременните печалби. Тези противоречия поставят под въпрос либералните традиции в политическия живот на Испания и недоволството към либералната структура се запазва за дълго време дори и в първите следвоенни години

С избухването на Първата световна война в политическия живот на Испания настъпва сериозна криза. Редуването на двете големи управляващи партии не функционира, особено след 1917 г. Появява се и Регионалистката лига, която променя коренно испанския политически модел. През този период Каталунската регионалистка лига, републиканците, социалистите и анархосиндикалистите се възползват от подновяването на военната намеса в политическия живот, с цел да се свалят установеният режим на управление. Социалистите се обединяват около Испанската социалистическа работническа партия (ИСПП).

Голяма част от работниците и безимотните селяни най-вече от южните части на страната все по-осезаемо се организират около двата съюза на ОСТ и НКТ. Надпреварата между профсъюзните централи не води до борба за влияние. Напротив, през юли 1916 г. ОСТ предлага на водачите на НКТ пакт за единодействие срещу вдигането на цените, който е приет. Двете организации свикват общи събрания през есента и отправят призив за обща двадесет и четири часова стачка на 18 декември 1916 г. На 23 март 1917 г., констатирайки безразличието на правителството и Парламента към техните искания,

---

<sup>33</sup> Godden, G. M., Conflict in Spain. 1920 – 1937. London, 1937, p. 678.

ОСТ и НКТ приемат принципа за обща безсрочна стачка, без да се фиксира конкретна дата.

Каталунският национализъм се очертава като лява републиканска партия на Каталуния начело с Е. Масиа. Начело на баските националисти (БНП) е Сабино Арана. От 1917 до 1923 г. Испания се управлява от поредица коалиционни правителства, като през този период политическият живот в страната зависи изцяло от постоянния натиск на армията. Социалните конфликти в Барселона, както и военните неуспехи в испанския протекторат в Мароко засилват допълнително нестабилността на управлението. Според М. Херес: „Проучването на властта в една държава засяга и аспекти от социално-икономическото развитие на страната, особено ако изследваният режим е тоталитарен, авторитарен или диктаторски. Авторитарните режими подстрекават създаването на една определена класа, която израства като икономически господстваща. Може да се каже, че тези видове режими губят зависимостта си от икономически силната класа. Постепенно те създават усещане, че политиката създава свобода единствено за властимащите и за икономически силните“<sup>34</sup>.

Общественият интерес към диктатурата е предизвикан и от кризата в самата политическа система. Кризата е резултат от желанието за намесата на обществото в политиката. В периода 1917 – 1939 г. испанското общество става свидетел на две диктатури. Авторитарният режим на генерал Ривера е следствие не само от желанието на обществото да участва в политиката на страната, но и от социално-икономическата криза. Оформилите се коалиции в опозицията настояват все повече за участие в управлението на страната.

След като класическото парламентарно управление загубва част от своята легитимност сред широк кръг от населението, все повече властта на Парламента като център на политическата власт е оспорвана не само от улицата, но и от други институции, които преследват користни цели. Такива са синдикалните организации на работодателите, на интелектуалците, на работниците и др., които настояват държавата да регулира социалните и икономическите отношения, както се прави в страни с изградена парламентарна традиция. Част от исканията към политиците се отнасят за контрола на цените, доставките и търговията. Те са свързани и със социалната ангажираност на държавата, и с насърчаване на трудовото договаряне с нея като последен посредник в тези отношения. Обсъждайки причините за идването на

---

<sup>34</sup> Estadísticas básicas de España (1900 – 1970). Madrid, 1975, p. 369.

диктатурата, Камбо пише: „Диктатурата може да бъде нещо лошо (...), но всички диктатури идват на власт с определена цел – почти искрено се надяват да прекратят сериозни политически и социални кризи в обществото“, а по-късно коментира конкретно испанския случай: „Испанската диктатура е родена в Барселона, където социалните и икономическите проблеми станаха нетърпими“<sup>35</sup>. Тези твърдения показват характерната за Камбо политическа прозорливост, но докато коментира реалността, пренебрегва друго – кои са истинските участници в диктатурата? Отговорът е ясен, това са лидерите на каталунската промишленост, които поради икономическата криза активно участват в организирането на стачки и социално безредие. По-късно Камбо коментира следното „...едно общество, което се бори за защита на идеалите си, ще приеме всяка форма на управление, която е различна от предходната, обвинявана в нарушаване на обществените норми. За хората няма значение, че тази политическа форма е диктатура. Обществото ще насърчи тази форма на управление, за да се гарантира ред и сигурност в страната“<sup>36</sup>.

В Барселона борбата срещу насилието от страна на анархистите в обединенията на НКТ е подпомогната и от влиятелни фигури като Мартинес Анидо, който в периода 8 ноември 1920 г. до 24 октомври 1922 г. изпълнява длъжността губернатор на Барселона.

Възстановяването на конституционните норми е приоритет за правителството на Санчес Гуера, но след 30 март 1922 г. поради настъпилата криза в Мароко се стига до политически смени в кабинета и фигурата, която понася най-много обвинения за съучастничество с организации, които желаят дестабилизация на кабинета, се оказва Мартинес Анидо.

След разкритията за действията на Анидо правителството предприема генерална промяна на политическите действия относно Барселона. До септември 1923 г. правителството се опитва да прехвърли вината на губернатора, който съзнателно не спазва препоръките на кабинета, и това е причината за недоволството на хората.

Правителството налага либерални политически решения, които включват преговори със синдикалните организации (най-вече с НКТ), за да се намери решение за трудовите спорове, възникнали между работодатели и работници. Синдикалните организации се сблъскват с правителствените решения и все по-трудно се договарят с правителството, исканията на организациите надхвърлят очакванията на кабинета и това

---

<sup>35</sup> Cambó, F., *Las Dictaduras*. Op. cit., p. 141 – 142.

<sup>36</sup> Meaker, G., *La izquierda revolucionaria en España, 1914 – 1923*. Barcelona, 1978, p. 68.

затруднява преговорите. Повечето работодателски организации са подкрепени от генерал Примо де Ривера и придобиват смелост да не отстъпват от исканията си<sup>37</sup>.

Терористичните организации в Барселона организират военни атаки в цялата страна, а липсата на контрол от страна на правителството и от губернатора благоприятства развитието на тероризма. Кратка статистика от периода показва, че само в Барселона има 33 жертви, 74 ранени и общо 63 терористични атаки на територията на цялата страна. След тези събития липсват последствия за терористичните организации, което е знак за дестабилизацията на политическия режим<sup>38</sup>.

Представителите на водещите икономически сектори в Каталуния настояват пред правителството за по-твърда политика в борбата с тероризма. Каталунските работодателски организации обвиняват политиците и губернаторите в пристрастност към синдикалните организации, които настояват за социални и финансови придобивки.

От началото на юни 1923 г. генерал Примо де Ривера заявява позиция в подкрепа на каталунската буржоазия. Заедно с работодателските организации се противопоставят на правителството и предприемат действия, с които имат за цел вземане на властта.

В средата на юни генерал Примо де Ривера е призован от правителството в Мадрид, за да обсъдят ситуацията в Алусемас. Всички изследвания сочат, че в този период генералът подготвя преврат и слабостта на правителството ще се използва от генерала за бъдещите му планове<sup>39</sup>.

Много изследователи поставят въпроса дали само проблемът с тероризма е основната причина, която сближава генерал Примо де Ривера и работодателските организации?

През периода май – юни – юли 1923 г. концентрацията на стачки е изключително висока. В този период правителството търси начин да преговаря с организаторите на стачките, докато генерал Примо де Ривера ги представя като необходимо условие за създаване на нова политическа визия на Испания<sup>40</sup>.

Емилиано Иглесиас, провеждайки собствено разследване по повод стачките в страната, на 19 юни 1923 г. заявява следното пред Конгреса: „Последната стачка, която се отнася до спиране на транспорта в Барселона за няколко седмици, е причинена, подкрепена и насърчавана от работодателски организации“. Тези работодателски

---

<sup>37</sup> Winston, C. M. *The Catholic Right and Social Conflict in Catalonia, 1900 – 1936*. Madison, 1982, p. 313.

<sup>38</sup> Meaker, G. *La izquierda revolucionaria en España, 1914 – 1923*. Op. cit., p. 458.

<sup>39</sup> *Ibidem*, p. 138.

<sup>40</sup> *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 19.VI.1923, pp. 436 - 437.

организации според същия политик са подкрепяни и от генерал-губернатора на Барселона, т.е. генерал Примо де Ривера. Според Емилиано Иглесиас генерал Ривера преминава границата, защото многократно чува от каталунските работодателски организации изрази от рода на: „Ти ще бъдеш нашият диктатор“<sup>41</sup>.

Няколко дена по-късно генерал Примо де Ривера получава обществена подкрепа и доверието на част от армията и предприема действия срещу правителството.

Организирането на стачните действия има за цел да се разсеят съмненията за готвения преврат, и тези твърдения могат да потвърдят съществуването на споразумение между Примо де Ривера и каталунската буржоазия.

Политическите действия на правителството относно събитията в Барселона се възлагат на губернатора, в случая генерал Примо де Ривера, който подчертава пред обществото политическата слабост на кабинета и че няма желание да изпълнява политическата воля на правителството. Някои изследователите допускат, че тези действия на диктатора са съгласувани с краля.

Буржоазията в Каталуния се доверява на генерал Примо де Ривера. Страхът от комунистическото влияние също превръща част от обществото в привърженици на диктатора. През месец август в Билбао избухва голяма стачка с въоръжени сблъсъци и с множество жертви, но този път хаосът е причинен от привърженици на Комунистическата партия. По повод стачните действия в Билбао каталунските индустриалци твърдят, че: „Благодарение на г-н Примо де Ривера, който ни почита с присъствието си, ние вярваме, че той ще възстанови реда и закона в цялата страна, ще върне и уважението към властта благодарение на личните си качества“<sup>42</sup>.

Подкрепата към генерал Примо де Ривера от страна на индустриалците непрекъснато нараства в периода преди преврата. Все повече сред финансово независимите среди се чуват изрази от рода на „той ще възстанови икономиката“ и „всички в страната ще заработят тихо и спокойно“<sup>43</sup>.

Промишлеността е засегната от икономическата криза в световен мащаб и е трудно да се повярва, че който и да е политически лидер ще може да възстанови просперитета на икономиката, без да се съобрази със световната криза.

В началото на 20-те години испанската икономика е разтърсена от сблъсъка на различни икономически интереси, които оказват влияние на политическите събития.

---

<sup>41</sup> Ejército y Armada, 25.VI.1923.

<sup>42</sup> Información, 31.XII.1926. p. 785.

<sup>43</sup> Información, 14.VI.1926, p. 418.

Икономическата криза изостря социалните конфликти и разстройва социалната структурата на обществото. Проблемът в Мароко също допринася за финансовия дефицит в страната.

Загубите в Мароко през периода 1921 – 1923 г. са между 500 и 600 млн. песети годишно. Данъкоплатците все повече се затрудняват да поемат тежестта на данъчното бреме, което рефлектира в недоволство и напрежение сред обществото.

През април 1923 г. Висшият съвет на Камарата на търговците, ръководена от Басилио Парайсо, изпраща писмо до Съвета на министрите с настояване за намаляване на инвестициите в Мароко, както и за намаляване на данъчното облагане. Отговорът на министрите е, че „съкращаването на разходите е възможно посредством намаляване на администрацията, а не с намаляване на инвестициите в Африка“. В отговора на писмото се споменава още, че в зоната на испанския протекторат се строят язовири, инвестира се в подобряване на инфраструктурата, изграждат се училища, с цел да се засили максимално испанското влияние.

Писменото предложение на Басилио Парайсо е обсъдено и от испанското правителство. Разминаването между икономическите интереси и политическите амбиции е най-сигурният начин, който може да вкара страната в стагнация.

Икономическата криза се отразява върху засилване на борбата между различните икономически сектори. Всички сектори имат свои лобисти в правителството и по този начин страната тръгва по пътя на повишаване на интервенционизма в икономическата политика.

В периода 1922 – 1923 г. политическите сблъсъци до голяма степен произхождат от намеренията да се налагат конкретни икономически позиции. Конфронтацията между Ф. Камбо и Маура в този период освен различните гледни точки за бюджета засяга и темата за автономията на баските и каталунците. Безспорен лобист на идеята за политическата независимост на тези области е Ф. Камбо. Политическият сблъсък между Камбо, подкрепящ каталунските индустриалци в сферата на промишлеността, и Сантяго Алба, който лобира за интересите на едрите земеделски собственици, управляващи главно търговията с кастилските зърнени култури, сериозно затруднява министър-председателя Маура. Лидерът на Каталунската регионалистка лига Камбо дори ще обвини публично и следващия министър-председател на временното правителство

Санчес Гера, че одобрява Закон за търговските споразумения, който е в ущърб на каталунските индустриалци, но е в подкрепа на едрите кастилски земевладелци<sup>44</sup>.

В основата на политическата конфронтация са тарифните търговски споразумения, които са в съответствие с интересите на промишлената буржоазия, която има за цел да предотврати падането на цената на промишлените продукти, както се случва в цяла Европа. Това води до поява на протекционизъм, който се превръща във въпрос от първостепенна важност за опозицията.

През март 1922 г. някои промишлени центрове се възползват от наложените постоянни мита от Постоянния комитет на Съвета на митата. Налагането на тези мита задължава селскостопанските производители да продават продукцията си на строго определена цена, както и да спазват определени изисквания по отношение на качеството. Почти всички представители на аграрния сектор възмутено възкликват, че „този комитет категорично противоречи на техния просперитет и напредък“. Това задължение ще донесе „глад на нацията“. Представителите на този сектор обвиняват Камбо, че „лобирайки за каталунските индустриалци, обрича Испания на глад“. Критиките са доста остри, чуват се възгласи от рода на: „Какво го интересува Камбо за Испания“<sup>45</sup>.

Налагането на тарифите е факт от 1922 г., допуска се договаряне и допълнителни търговски споразумения, които изолират повечето испански производители. Правителството подписва споразумения за внос на стоки от Франция, Великобритания, Белгия и Германия.

Налагането на тези търговски споразумения нанася щета и на каталунските индустриалци, в резултат на което започват остри протести. Все по-често се коментира в пресата, че „Испания сключва търговски споразумения, които са в полза на чужди икономики. Жертва на това споразумение са не само интересите на селскостопанските производители, но и на индустриалците“<sup>46</sup>.

Тези търговски споразумения създават напрежение в политическата формация на Камбо, който е обвиняван, че не се застъпва за интересите на индустриалците. Изследователят Балсейс казва следното: „Каталунската буржоазия предприема действия през 1923 г. с основна цел разваляне на споразуменията от 1922 г. Те поставят надеждите си в ръцете на диктатора Примо де Ривера“<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> Roldan, S., J. L. G. Delgado, J. Muñoz. La formación de la sociedad capitalista en España. 1914 – 1920. Madrid, 1973, p. 45

<sup>45</sup> Castedo, J. A., Referencias históricas y comentarios sobre la economía arancelaria española, p. 33.

<sup>46</sup> Balcells, A. B., Cataluña contemporánea (1900 – 1936). Madrid, 1974, pp. 19 - 20.

<sup>47</sup> Ibidem.



Приетите търговски споразумения през 1922 г. ще са основна причина, която ще подтикне индустриалците да подкрепят преврата на генерал Примо де Ривера.

Някои изследователи смятат, че е трудно да се разсеят съмненията по повод неизгодните споразумения и отново причината е в политическата слабост на Испания през този период<sup>48</sup>.

В края на септември 1923 г. президентът на Конфедерацията на организациите на бизнеса и частните фирми в Каталония, запознавайки се с политиката на протекционизъм, която мисли да наложи кабинетът на генерал Примо де Ривера, споделя следното пред журналисти: „Търговските споразумения скоро ще останат в миналото, сега благодарение на генерал Ривера икономиката на Испания е в добри ръце“. Още на 13 септември Примо де Ривера определя тарифната политика като „неморална“<sup>49</sup>.

Периодът 1917 – 1923 г., е известен не само с чести смени на политическите кабинети и лошо управление в страната, но е „популярен“ и с пълна „парализа“ на законодателната и съдебната власт. Последиците от този период са създаване на многобройни политически фракции, разпръснати из цялата страна, които имат готовност по всяко време да причинят вътрешна криза в правителството и в страната. Сътвореният по този начин политически механизъм е следствие от кризата на Възстановяването, но политическата нестабилност в правителството е причина обществото да повярва в друг по-различен режим.

Кризата в парламентарната система от своя страна генерира появата на идеологии, които търсят решение на проблемите с извънпарламентарни методи, които конституционната система не може да предложи. През 1923 г. в преврата на генерал Примо де Ривера се налагат основно три отправни позиции, които донасят успеха на диктатора: кралят, армията и общественото мнение.

Ситуацията в политиката постепенно загрубва, не се постига нищо полезно и не се засягат реалните проблеми.

В началото на август 1923 г. Антонио Маура категорично отказва предложението на краля да приема възможността за лидерство на една бъдеща диктатура, аргументирайки се по следния начин: „съдбоносно е един човек да поеме върху себе си функциите на правителството и да ги упражнява директно, приемайки всеки ден лична отговорност. Нито временната подкрепа на обществото, нито другите успехи ще спестят сигурното самоубийство. Налагането на диктатура може да бъде само по себе си

---

<sup>48</sup> El Sol, 21.VI.1930.

<sup>49</sup> Julia, J., El proteccionismo y sus resultados. Madrid, 1924, p. 39.

временна или преходна алтернатива на дадена институция (може би кралската) и това е по-малко вредно за нацията, отколкото силовото налагане на един лидер, който ще концентрира цялата власт в себе си. Заблуда е, че една диктатура може да осигури вечно единство на нацията<sup>50</sup>.

Няколко дена след преврата френският посланик коментира събитията, казвайки следното: „Интересни събития съпътстват Испания. Кралят е като абсолютен монарх! – това най-често се чува по улиците на Испания. Каквото се случи, беше неизбежно. Нещата не могат да продължат в тази посока, разрухата е факт, времето за възстановяване на щетите не се знае кога ще дойде, а аз лично не виждам това да е скоро...“<sup>51</sup>. По отношение на армията няма съмнение, че идеологически военните са подготвени да влязат в политиката. След 1917 г. военните в Испания много често се намесват в политиката и участието им в преврата през 1923 г. не е изненада. Този нарастващ интервенционизъм е облагодетелстван от политическата слабост, както и от необходимостта армията да се използва от политиците за разрешаване на конфликти, които възникват в обществото<sup>52</sup>.

Присъствието на армията в политическия живот на Испания е събитие породено от факта, че военните успяват да наложат сред обществото тезата, че генерал Примо де Ривера е техен представител, споделя същите идеи и това е съществена причина, която предизвиква ентузиазма и подкрепата сред обществото. Тази идеология постепенно се разпространява и в други сектори на испанското общество през 1923 г. Очакването за промяна и за нов политически мироглед обхваща цялата страна. Маура коментира ситуация по следния начин: „испанската политика постепенно се превръща в несъстоятелна и освен режим на диктатура няма друг шанс. Диктатурата трябваше да се появи, за да се задоволят не само публичните очаквания, но и политическите“<sup>53</sup>.

## **Заклучение**

Разгледаните социално-икономически събития през периода определят посоката на политическото развитие на Испания. Демократична или не чак толкова обстоятелствата в Испания довеждат до режима на диктатура. Превратът се реализира

---

<sup>50</sup> Maura, G. G., *Bosquejo histórico de la Dictadura*. Madrid, 1930, p. 30 - 31.

<sup>51</sup> Cortes, J. C., *Alfonso XIII. Vida Confesiones y Muerte*. Prologo por el Marques de Luca de Tena, Madrid, 1956, p. 211 – 212.

<sup>52</sup> Ballbé, M., *Orden público y militarismo en la España constitucional (1812 – 1983)*. Madrid, 1983, p. 56.

<sup>53</sup> Maura, G. G., *Bosquejo histórico de la Dictadura*. Op. cit., p. 27

изцяло в улична среда. Самият преврат не изненадва почти никого, просто потвърждава известен факт: идеологическата битка е спечелена. Според нас най-важният фактор в полза на преврата е готовността на обществото да го подкрепи. Благодарение на активната медийна кампания всички ежедневници отразяват събития и новини около военния преврат. През 1923 г. политическата система не създава пряка връзка с населението, което пренасочва хората към по-активно търсене на друга политическа алтернатива. Испанският управленски модел е успешен поради факта, че изострените социални конфликти са стопирани и временно страната има възможност да продължи икономическото си развитие, макар и с условия...

### Списък на литературата

1. Перес, Х., История на Испания. Издателство „Кама“, София, 2005.
2. Anuario Estadístico de España (1929). Madrid, 1931.
3. Arenal, C., La teoría de las relaciones internacionales en España. Madrid, 1979.
4. Balcells, A. B., El sindicalisme a Barcelona (1915 – 1923). Barcelona, 1965, El Sol, 04.IX.1920.
5. Balcells, A. B., Cataluña contemporánea (1900 – 1936). Madrid, 1974.
6. Ballbé, M., Orden público y militarismo en la España constitucional (1812 – 1983). Madrid, 1983.
7. Boyd, C. P., Praetorian Politics in Liberal Spain. University of North Carolina Press, 1979.
8. Bruguera, F. G., Histoire contemporaine d'Espagne. Paris, 1962.
9. Cambó, F., Las Dictaduras. Madrid, 1929.
10. Castedo, J. A., Referencias históricas y comentarios sobre la economía arancelaria española, Madrid, 1958.
11. Cortes, J. C., Alfonso XIII. Vida Confesiones y Muerte. Prologo por el Marques de Luca de Tena, Madrid, 1956.
12. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados, 19.VI.1923.
13. El Sol, 21.VI.1930.
14. Ejército y Armada, 25.VI.1923.
15. Estadísticas básicas de España (1900 – 1970). Madrid, 1975.
16. Cortazar, F. G., y J. M. C. Vezga. Breve historia de España, Madrid, 2009.
17. Finer, S. E., The Man on Horseback. The Role of the Military in Politics. New York, 1962.

18. Fusi, J. P., *Política obrera en el País Vasco (1880 – 1923)*. Madrid, 1975.
19. Godden, G. M., *Conflict in Spain. 1920 – 1937*. London, 1937.
20. Hoyos y Vinent, A., *El primer Estado*. Madrid, 1931.
21. *Información*, 31.XII.1926.
22. *Información*, 14.VI.1926.
23. Instituto de Reformas Sociales, *Información sobre emigración española durante la Guerra*. Madrid, 1919.
24. Julia, J., *El proteccionismo y sus resultados*. Madrid, 1924.
25. Lacomba, J. A., *La crisis Española de 1917*. Madrid, 1970.
26. Lafuente, M., *Historia general de España*. Barcelona, 1933, vol. 28.
27. Maura, G. G. *Bosquejo histórico de la Dictadura*. Madrid, 1930.
28. Meaker, G., *La izquierda revolucionaria en España, 1914 – 1923*. Barcelona, 1978.
29. Nicolás, J. D., *Tamaño, densidad y crecimiento de la población en España (1900 – 1960)*. Madrid, 1971.
30. Roldan, S., G. Delgado, J. Luis, J. Muñoz. *La consolidación del capitalismo en España (1914-1920)*. Madrid, 1974, tomo 2.
31. Roldan, S., J. L. G. Delgado, J. Muñoz. *La formación de la sociedad capitalista en España. 1914 – 1920*. Madrid, 1973.
32. Tuñón de Lara, M., *El movimiento obrero en la historia de España*. Madrid, 1962.
33. Winston, C. M., *The Catholic Right and Social Conflict in Catalonia, 1900 – 1936*. Madison, 1982.

## **Rozdział III.**

# **TECHNOLOGIE INFORMACYJNE W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE**

**1. Fundusze europejskie w procesie wspierania przedsiębiorstw w dobie pandemii  
na przykładzie Programu Bony na cyfryzację w ramach Programu Operacyjnego  
Inteligentny Rozwój. Analiza procesu aplikowania - doświadczenia  
z perspektywy praktyki eksperckiej**

**dr Konrad Rokoszewski**

Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego, Skierniewice,  
(The Stefan Batory State University in Skierniewice, Poland  
e-mail : krokoszewski@pusb.pl)

**Streszczenie :** Artykuł dotyczy praktycznych aspektów cyfryzacji w małych i średnich przedsiębiorstwach w kontekście możliwości, jakie zostały stworzone w konkursie Bony na cyfryzację w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój. Autor skupił uwagę na głównych zasadach konkursu, sposobie oceny oraz czynnikach wyboru projektów. Dokonano także analizy 60 projektów, w stosunku do których autor w oparciu o własne doświadczenie eksperckie przedstawił uogólnione wnioski związane z najczęściej pojawiającymi się błędami w konstrukcji projektów oraz sugestie wskazówki oraz zalecenia dotyczące ewentualnych zmian w konstrukcji przyszłych konkursów organizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Całość analizy ukazano na tle ogólnych zmian, wymuszających procesy dostosowawcze w środowisku MSP w wybranych obszarach ich działalności, w tym tych związanych z sytuacją pandemii.

**Abstract :** The article deals with practical aspects of digitization in small and medium-sized enterprises in the context of the opportunities created under the Intelligent Growth Operational Programme in the “Digitalisation Vouchers” competition. The author focused on the main principles of competition, the way of evaluation and the factors of project selection. In addition, 60 projects were analysed, on which the author, on the basis of his own expert experience, has provided general conclusions regarding the most common design errors of the projects, as well as suggestions and recommendations for possible changes to the design of future competitions organised by the Polish Agency for Enterprise Development. The overall analysis has to be seen in the context of the general changes that need to be addressed in the SME environment in selected sectors of activity, including those linked to the pandemic.

**Słowa kluczowe:** innowacje produktowe i procesowe, cyfryzacja, małe i średnie przedsiębiorstwa, fundusze Unii Europejskiej.

**Key words:** Product and process innovation, digitalisation, small and medium-sized enterprises, EU funds.

## **Wprowadzenie**

W dobie kryzysu wywołanego przez pandemię koronawirusa, wiele obszarów funkcjonowania państwa zostało ukierunkowanych na poszukiwanie środków i rozwiązań, które będą prowadzić do skutecznego radzenia sobie przez ludzi oraz organizacje z nową sytuacją zarówno w sferze społecznej, jak gospodarczej. Wprowadzone regulacje prawne w mniejszym lub większym stopniu pomagają mają także w przetrwaniu trudnego okresu przedsiębiorstwom.

W początkowej fazie epidemii nie wiadomo jeszcze do końca jaką formę i rodzaj działań należy przyjąć w walce zarówno z samym wirusem, jak i skutkami społecznymi i gospodarczymi, jakie wywołuje. Była to typowa sytuacja, spełniająca przesłanki sytuacji kryzysowej, gdyż groziła zachwianiem równowagi gospodarczej, dla wielu przedsiębiorstw, skutkująca koniecznością poszukiwania nowych modeli biznesowych, nowych rynków czy restrukturyzacji[1]. Pierwsze działania związane z pojawieniem się i rozprzestrzenianiem pandemii były dość radykalne i związane z lockdownem. W pewien sposób ograniczyło to rozprzestrzenianie się epidemii, ale wpłynęło także negatywnie na wiele przedsiębiorstw, bowiem samo zamrożenie gospodarki groziło wystąpieniem fali bankructw i bezrobocia. Stąd w miarę upływu czasu administracja państwowa decydowała się na kolejne działania, które przyjmowały formy różnego rodzaju regulacji dotyczących poszczególnych obszarów życia. W sferze gospodarczej przyjmowały one formę „Tarcz Antykryzysowych”, których celem było zapobieganie eskalacji problemów związanych z funkcjonowaniem firm, odciętych często od źródła swoich dotychczasowych dochodów. Były to działania bardzo kosztowne, ale z perspektywy czasu, jak pokazuje praktyka, potrzebne i konieczne. Kolejne rozwiązania, wprowadzane przez rząd budziły zarazem oczekiwania, jak i obawy przed ich skutkami i faktycznym wpływem na kondycję przedsiębiorstw. Niejako finalnym wyrazem działań miał być pakiet Polski Ład. Jak często w takich sytuacjach bywa, wprowadzane zmiany mają swoich zagorzałych zwolenników, jak i przeciwników, co wiąże się zarówno z poziomem przygotowania samych dokumentów, sposobem procedowania, ich jakością, jak i tarciami, a także rywalizacją polityczną, które stanowią naturalny element funkcjonowania demokracji. Często towarzyszy temu zagorzała walka między stronnictwami politycznymi.

Celem artykułu nie jest analiza dokonań w polskiej sferze gospodarczej w dobie pandemii, ani ocena proponowanych rozwiązań i ich wpływu na gospodarkę, czy też problemów z ich wdrażaniem. Celem jest natomiast ukazanie jednego z narzędzi, jakie zostało uruchomione w kontekście funkcjonowania funduszy europejskich przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, a dotyczące głównie środowiska małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). W szczególności chodzi o jedno z działań w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój, ukierunkowanego na przygotowanie przedsiębiorstw do radzenia sobie zarówno z obecną pandemią, jak i przyszłymi zagrożeniami związanymi z tego rodzaju zjawiskami poprzez wspieranie procesów cyfryzacji i promowania wprowadzania innowacji procesowych oraz produktowych.[2] Autor przedstawi swoje rozważania w oparciu o realizowaną praktykę ekspercką w roli członka Komisji Oceny Projektów – eksperta merytorycznego. Analiza ta zostanie oparta na próbie 60 przedsiębiorstw, których wnioski autor projektu miał możliwość oceniać, całkowicie losowo przyporządkowanych do oceny przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Analiza będzie miała charakter jakościowy, oparty na ogólnych spostrzeżeniach i wnioskach, w tym dotyczących najczęściej popełnianych błędach i obszarach problemowych, które uwidaczniają się w przygotowywanych projektach. Analiza ta pozwoli zarazem zrozumieć, w których obszarach aplikowania istnieje największa potrzeba działań edukacyjnych w przyszłości, aby proces aplikowania wiązał się zarówno z większą świadomością celów tego rodzaju programów, jak i umiejętnościami samych przedsiębiorców w zakresie wykazania zgodności ich koncepcji z zasadami aplikowania. Wiedza ta może być przydatna w konstruowaniu przyszłych dokumentów programowych, jak i rodzaju działań edukacyjno- informacyjnych dla wnioskodawców, podejmowanych przez takie instytucje jak PARP. Może się tak stać między innymi dlatego, że przedmiotowy konkurs – Bony na cyfryzację odzwierciedla tak naprawdę specyfikę aplikowania charakterystyczną dla wielu konkursów, zarówno tych, których organizatorem jest PARP, jak i inne instytucje, w tym również instytucje regionalne, które dysponowały i dysponują pokaźnymi środkami na rozwój przedsiębiorstw, w ramach m.in. Regionalnych Programów Operacyjnych. Dla autora, wnioski wynikające z analizy mogą stanowić również wskazówki do zastosowania w procesie dydaktycznym, realizowanym w ramach licznie prowadzonych przedmiotów na uczelni posiadającej kierunki o profilu praktycznym, kształcącej przyszłe lub nierzadko obecne już kadry przedsiębiorstw. Analiza zawarta w artykule może stanowić materiał wspierający zajęcia pod kątem silniejszego akcentowania zagadnienia innowacji i innowacyjności, w tym różnic dotyczących samych innowacji i ich znaczenia w przedsiębiorstwie.



Biorąc pod uwagę postawione cele badawcze oraz sposób prowadzenia analizy w pracy zostanie wykorzystana strategia badawcza studium przypadku. Studium przypadku do „Podejście jakościowe, w którym badacz poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub kilka ograniczonych systemów (przypadków) z uwzględnieniem aspektu czasowego, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnorodnym charakterze (np. obserwacji, wywiadów, materiałów audiowizualnych, dokumentów, raportów), w wyniku czego uzyskuje opis przypadku oraz wiele wątków ogólnych wyłonionych na podstawie przypadku”.[3] „Przypadki” muszą być jednak specyficznymi, organicznymi całościami. Przypadek jest systemem lub powinien być jako taki traktowany[4]. W kontekście artykułu przedmiotem badania, a więc wyznaczonym do poznania przypadkiem będą konkretne projekty złożone w ramach konkursu. Istotną cechą studium przypadku jest analiza kontekstu funkcjonowania badanego przypadku[3], co również będzie miało miejsce uwzględniając zasady aplikowania i uwarunkowania, związane z momentem ogłoszenia konkursu oraz instytucją go ogłaszającą, a także warunkami uczestnictwa. Metodą zbierania danych jest wspomniana już analiza danych zastanych w postaci z jednej strony dokumentacji konkursowej, z drugiej zaś konkretnych złożonych projektów. Zgodnie z typologią studiów przypadku wg. Roberta Yina, będą to studia opisowe i zarazem eksplanacyjne, gdyż mają służyć zbadaniu przyczyn i skutków występujących relacji.[3] Kierując się typologią Roberta E. Stake’a wykorzystane metody badawcze zaliczyć można do zbiorowych (wielokrotnych) studiów przypadków, polegających na powtórzeniu pojedynczego studium, w tym przypadku wielu projektów przygotowanych wg. tej samej instrukcji przygotowywania wniosków. Tego typu studia – zgodnie z intencją autora artykułu- pozwalają na poznanie ogólnego zjawiska i tworzenia uogólnień[4]. Studium wybrane zostało ze względu na charakter materiału poddanego analizie. Strategia ta i wynikające z niej metody ma wiele zalet. Motywuje powstanie nowych pytań badawczych, umożliwia głębsze zrozumienie badanego zjawiska dzięki jego bliskości i procesowi uczenia oraz otwiera perspektywę ciągłego rozwijania wiedzy na temat badanego zjawiska, zwłaszcza w przypadku studiów wielokrotnych, co w tym przypadku będzie miało miejsce ze względu na przyjęta liczebność próby badanych projektów. Autor artykułu, pełniący rolę eksperta oceniającego projekty nie ma wprawdzie bezpośredniego kontaktu z każdym z przedsiębiorców przygotowujących projekt, ale z efektami ich pracy. Wiedza i wnioski wynikające z analizy stworzyć mogą przesłanki do udoskonalenia procedur organizacji konkursów przez takie instytucje jak PARP, pozwalają także poznać specyfikę głównych problemów i błędów popełnianych przez przedsiębiorców, w tym również luk kompetencyjnych w zakresie wiedzy ekonomicznej, a tym samym pozwala lepiej

ukierunkować proces dydaktyczny na uczelniach, zwiększając ich wymiar czysto praktyczny. Z całą pewnością wnioski z analizy, a tym samym wartość poznawczą badania można byłoby pogłębić zestawiając je z np. z wynikami wywiadów lub potwierdzając wybrane wnioski na szerszej próbie badanych przedsiębiorstw uczestniczących w konkursie, z wykorzystaniem technik badań ilościowych (np. ankiet). Wymagałoby to jednak współpracy z samym organizatorem konkursu, czyli PARP, ze względu na specyfikę pracy eksperckiej oraz podpisane klauzule o poufności. Niemniej warto taką ewentualność z całą pewnością rozważyć. Wówczas, kierując się podziałem badań mieszanych zaproponowanym przez Creswella, zastosowanie znajdowałyby sekwencyjna strategia eksploracyjna. Strategia taka składa się z fazy pierwszej, w której gromadzone i analizowane są dane jakościowe (np. wspomniana analiza danych zastanych zastosowana w artykule lub wywiady) i z fazy drugiej, w której są gromadzone i analizowane dane ilościowe na podbudowie wyników fazy pierwszej, przy czym wyraźny priorytet miałyby faza pierwsza zaś mieszanie danych polegałoby na ich łączeniu pomiędzy analizą danych jakościowych a gromadzeniem danych ilościowych.[5] Ze względu na specyfikę problemu badawczego, rozważyć można byłoby również sekwencyjną strategię transformatywną oraz równoległą strategię triangulacyjną.

### **Zmiany modeli i ewolucja biznesu w kierunku technologii cyfrowych w dobie pandemii**

W dobie kryzysu wiele firm stanęło przed koniecznością zmiany dotychczasowego modelu działania, modelu biznesowego, modelu zarządzania. Zmiany dotyczyły zarówno różnych sfer zaopatrzenia, jak i sfery organizacji procesów wewnętrznych czy marketingu. Już wcześniej jednak można było dostrzec szereg bardzo dynamicznych zjawisk, polegających m.in. na konwergencji sektorów gospodarki, zacieraniu się granic między branżami czy też przenikaniu różnych form i narzędzi prowadzenia biznesu. Dostrzegane to było zresztą nie tylko w sferze biznesu, ale także w środowisku organizacji publicznych i społecznych. Niemniej COVID-19 przyspieszył te procesy, wyeksponował niektóre z elementów nowych modeli biznesowych. Rozwój technologiczny, który wcześniej był jednym z elementów środowiska biznesu dziś staje się imperatywem. Pandemia wywołała niewątpliwie kryzys, który weryfikuje zdolność przetrwania poszczególnych firm, jednocześnie surowo rozliczając tych uczestników rynku, którzy nie potrafią dostosowywać się do nowego otoczenia. Jak można przewidywać, na rynku pozostaną - ci, którzy będą dysponować metodami, narzędziami i umiejętnościami tworzącymi możliwość funkcjonowania w nowej jakościowo rzeczywistości. Zostaną także ci, którzy stworzą skuteczne mechanizmy pozwalające uodpornić się na podobne

kryzys w przyszłości. To właśnie tego celu dotyczy, o czym szerzej w dalszej części opracowania – konkurs Bon na cyfryzację.

W kontekście zmian związanych z pandemią zaleca się firmom działania przystosowawcze, związane z przeformułowywaniem założeń w sferze zarządzania strategicznego.[6] McKinsey Company wyraźnie zwraca uwagę także na zmiany, jakie powinny zachodzić w firmach w obszarach przywództwa: „Organizacje coraz częściej zdają sobie sprawę, że nowoczesne przywództwo oznacza wiedzę, jak najlepiej wykorzystać cyfryzację i technologię, różnorodne talenty oraz opinie różnych interesariuszy”.[7] Nie jest to jednak tylko pokłosie wpływu pandemii. Procesy związane z upowszechnianiem się w wielu sferach życia cyfryzacji i modeli działania opartego na nowych technologiach wpisują się już w obraz codzienności. Jednocześnie można zauważyć niesamowite przyspieszenie, które dotyczy sfery życia codziennego, ale także tych aspektów, które dotyczą tempa zmian technologicznych, wprowadzania produktów na rynek, ich starzenia się i wielu innych. A.Poniewierski używa na określenie tych trendów pojęcia SPEED, który oprócz synonimu prędkości zawiera akronim najważniejszych elementów prowadzenia biznesu przyszłości w czwartej rewolucji przemysłowej: *security, partnership, emerging technologies, economy, digital transformation*. *Security* to aspekty bezpieczeństwa, prywatności i zaufania, fundamentalne dla aktywności w sferze cyfrowej. *Partnership* to budowanie aliansów, współpracy w efektywnych ekosystemach cyfrowych, co wynika z małej ilości czasu na budowanie od podstaw własnych rozwiązań. *Emerging technologies* to nowoczesne, przełomowe technologie, które dotyczą ludzi, procesów i właśnie rozwiązań technologicznych. *Economy* to próba odpowiedzi na pytanie-jak zarabiać na aliansie technologii i biznesu i jak bezpiecznie zmieniać model biznesowy. *Digital transformation* do uwzględnianie w modelu rozwojowym potrzeby ciągłej zmiany cyfrowej biorącej pod uwagę również potrzeby osób z różnych pokoleń w firmie.[8] Kluczem do rozumienia współczesnego świata, biznesu i przemysłu staje się prędkość. Przyspieszenie dokonało się w większości obszarów życia biznesowego: w dziedzinie powstawania danych, w komunikacji, ich składowaniu, wyszukiwaniu, przetwarzaniu i prezentowaniu. Pandemia jedynie przyspieszyła niektóre z obszarów dostosowań, w tym np. w zakresie komunikacji. Dane zmieniają możliwości realizacji wszelkich procesów. Dzięki nim tworzone są nowe rozwiązania o bardzo szybkim czasie dostarczenia użytkownikom. Dzieje się tak niemal w każdym segmencie biznesu: w produkcji, dystrybucji, handlu i usługach. Olbrzymiej transformacji podlega m.in. marketing, określany dziś jako Marketing 5.0. Jego cechy dystynktywne to zastosowanie technologii imitujących ludzkie zachowania, aby stworzyć, zakomunikować,

dostarczyć i zwiększyć wartość doświadczaną przez klienta na jego ścieżce zakupowej. Marketing nowej ery charakteryzują nowe technologie- *next tech*, w tym sztuczna inteligencja przetwarzanie języka naturalnego, technologia sensorowa, robotyka, rzeczywistość rozszerzona i wirtualna, internet rzeczy czy *blokhchain*. Są to swoiste aktywa marketingu 5.0, które znajdują wyraz w marketingu wspieranym przez dane, predyktywnym, kontekstowym, rozszerzonym i zwinnym.[9] Słusznie zauważa J. Kotarbiński, że świat nie był w stanie przewidzieć epidemii COVID-19 i tego, w jaki sposób wpływa ona na zmiany w prowadzeniu działalności firm, nowym wyzwaniom czy spektakularnym upadkom. Marketing od 2019 i 2020 roku ulegał jeszcze głębszej cyfryzacji, która została wymuszona globalnymi zmianami. To właśnie w tym okresie dynamiczny rozwój odnotowały aplikacje komunikacyjne, e-learningowe, branża e-commerce. Stosowany wcześniej głównie przez wolne zawody, mikroprzedsiębiorców, dziennikarzy czy tłumaczy system pracy SoHo (*Small Office, Home Office*) zaczął dotyczyć całych grup społecznych. Klienci wyraźnie zwrócili się w stronę przekazu wideo, grafiki, ale i audio. Marketing 5.0 urasta do roli wyzwania, trendu i siły wyznaczającej rozwój najbliższej dekady[10]. Wskazuje się również na wiele miękkich kompetencji marketingowych, które będą rozwijać się pod wpływem i dzięki cyfryzacji, a związanych głównie z procesami obsługi klienta i tzw. marketingiem zwinnym (*agile marketing*), koncentrujący się na efektywności, elastyczności działania, ale również technologie rozpoznawania twarzy (*facial recognition*), technologiach głosowych, *storytelling* czy korporacyjnego aktywizmu (*corporate activism*). Badania prowadzone wśród szefów marketingu w przedsiębiorstwach wskazują także na wzrastające znaczenie zarządzania doświadczeniem klienta oraz umiejętność komunikacji transmedialnej w kontekście otoczenia marki. Jest to połączenie, konwergencja cech technologicznych i kompetencji miękkich, co łącznie jest szczególnie istotne w zwiększaniu konkurencyjności każdej firmy.[10] Twierdzi się, że w nowoczesnym marketingu niezbędne jest dbanie o całościowe pozytywne doświadczenie klienta w sferze racjonalnej, emocjonalnej i w sferze wartości od pierwszego kontaktu z marką, „aż po grób”, na każdym etapie ścieżki zakupowej z uwzględnieniem zarówno kontaktu offline, jak i online. Konieczna jest przy tym integracja komunikacji, budowanie spójnego wizerunku i spójnych doświadczeń bez względu na kanał, narzędzie czy formę przekazu.[11] Nie trzeba chyba wyjaśniać jak duże jest to wyzwanie dla firm, w tym dla firm sektora MSP.

Podobne czynniki zmian dostrzegane są w kompleksowych opracowaniach renomowanych firm, takich jak np. Deloitte. Niedawno opublikowany raport firmy wskazuje m.in. na rolę technologii (w tym tzw. beaconów), umożliwiających aktywną, włączającą

komunikację z klientami, konwergencję doświadczeń fizycznych i psychicznych, znaczenie specjalistów od analityki, sztuczną inteligencję a także autentyczność.[12]

Obszar zastosowania technologii, w tym sztucznej inteligencji, automatyzacji, internetu rzeczy dotyczy niemal każdej branży i form prowadzenia działalności gospodarczej, w tym działalności przemysłowej. Istnieje wiele sposobów, którymi posługują się firmy wykorzystując dane i analizy w celu poprawy szybkości, zwinności i wydajności podejmowania decyzji operacyjnych. Związane jest to z ewolucją dojrzałości cyfrowej, która często zaczyna się od prostych narzędzi, takich jak pulpity nawigacyjne, które wspomagają podejmowanie decyzji przez ludzi, a kończy na prawdziwym MI, (*machine intelligence*-inteligencji maszyn), maszynach, które mogą samodzielnie dostosowywać swoją wydajność w oparciu o dane historyczne i dane w czasie rzeczywistym. Coraz więcej firm będzie wykorzystywać uczenie maszynowe lub sztuczną inteligencję. Już teraz badania wskazują, że wiodące firmy wykorzystując technologie MI do poruszania się po szerokim zestawie wskaźników wydajności, osiągają trzy lub cztery razy większy wpływ niż przeciętni gracze. W wiodących firmach zaawansowane podejście cyfrowe nie jest problemem tylko nielicznych specjalistów. Organizacje te uważają, że MI jest ważny dla interesariuszy w całej firmie. Specjaliści uważają, że pełna skala możliwości wynikających z wbudowanego wykorzystania danych i analiz w operacjach biznesowych dopiero zaczyna się rozwijać i będzie się utrzymywać, co tworzy kolejne pola do cyfryzacji.[13]

Nie jest to zapewne pełny przegląd zmian, które dotyczą współczesnego biznesu w kontekście pandemii oraz zmian technologicznych. Zmiany dotyczą sfery logistyki, organizacji produkcji, procesów zarządzania personelem, współpracy z kontrahentami, ochrony środowiska, projektowania wyrobów, usług i wielu innych, których omówienie wykraczałoby poza ramy opracowania. Przegląd zmian został ograniczony głównie do obszarów zainteresowań naukowych i praktyki autora oraz kontekstu tematu opracowania, które dotyczy rozwoju innowacji procesowych i produktowych w kontekście Programu Bony na cyfryzację. W ramach wniosków objętych analizą, największą ich część dotyczyła dostosowywania technologicznego firm do zmian w otoczeniu, w obszarach zarządzania produkcją, marketingu, dystrybucji, obsługi klienta, zarządzania personelem.

### **Zasady i ukierunkowanie konkursu Bony na cyfryzację**

Przedmiotowy konkurs to Działanie 6.2. Bony na cyfryzację VI osi priorytetowej: Zwiększenie potencjału przedsiębiorstw i przygotowanie do cyfrowej transformacji w kontekście pandemii COVID-19 Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014 – 2020. Przedsiębiorcy mogli

składać wnioski w okresie od 20 września 2021 r. do 5 października 2021 r. w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jako Instytucji Pośredniczącej dla ww. Działania. PARP realizuje konkurs działając na podstawie art. 40 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 (Dz. U. z 2020 r. poz. 818, z późn. zm.). Oczywiście, zgodnie z zasadami aplikowania, informacja o konkursie ukazała się z odpowiednim wyprzedzeniem, aby przedsiębiorcy mogli spokojnie przygotować się do tego niełatwego, ale i nie bardzo złożonego zadania. Zarówno w ogłoszeniu konkursu, jak i w regulaminie wyraźnie wskazano, że dofinansowanie mogą otrzymać projekty polegające na wprowadzeniu (wdrożeniu) przez MŚP innowacji procesowej (nowego lub znacząco ulepszanego procesu w przedsiębiorstwie) poprzez wykorzystanie technologii cyfrowych w związku z koniecznością dokonania zmian procesów, sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach epidemii chorób zakaźnych u ludzi, w szczególności pandemii COVID-19, lub wzmocnienia odporności na wypadek kolejnych podobnych kryzysów wywołanych stanem epidemii. Zaznaczono jednocześnie, że projekt może dodatkowo polegać na wdrożeniu innowacji produktowej, czyli wprowadzeniu na rynek nowego lub znacząco ulepszanego produktu co najmniej w stosunku do dotychczasowych produktów przedsiębiorcy, powiązanej z wdrażaną innowacją procesową. Były to kluczowe dla konkursu założenia, które musiały być jasno wyrażone w przygotowanych wnioskach aplikacyjnych. W uszczegółowieniu celów Programu wyraźnie wskazano, że chodzi o zwiększanie wykorzystania technologii cyfrowych, w tym na zakup lub licencjonowanie oprogramowania, usług niezbędnych do wdrożenia rozwiązania cyfryzacyjnego, oraz zakup w ograniczonym zakresie środków trwałych, niezbędnych do wdrożenia cyfryzacji i dostosowania modelu działalności w wyniku pandemii koronawirusa. Zaznaczono jednocześnie, że instrument ma na celu stworzenie warunków skutecznego funkcjonowania MŚP w stanie pandemii, oraz po jej zakończeniu i w konsekwencji wzmocni ich konkurencyjność i odporność na kolejne kryzysy. Są to kluczowe zapisy Regulaminu konkursu, który powinny respektować przedsiębiorcy i które powinny stanowić zarazem pierwszy „filtr” analizy zgodności działań z tym, co może uzyskać dofinansowanie. Łączna kwota środków przeznaczonych na dofinansowanie projektów w konkursie wynosiła 110 000 000,00 zł., tak więc nie jest to kwota mała, ale i nie bardzo duża, w stosunku do innego rodzaju konkursów ogłaszanych w ramach POIR przez PARP. W konkursie obowiązywały ramy finansowe, w których minimalna kwota kosztów kwalifikowalnych wynosi 60 000,00 zł. zaś maksymalna kwota kosztów kwalifikowalnych 300 000,00 zł, przy maksymalnej intensywności dofinansowania 85% kosztów kwalifikowalnych. Nie są to zatem kwoty bardzo znaczące, niemniej należy pamiętać, jaki jest główny cel Działania

i do kogo głównie jest ono kierowane. Nie ma potrzeby przedstawiania szczegółowych informacji nt. warunków, które musiały spełnić przedsiębiorstwa, gdyż są one dostępne w dokumentacji konkursowej. Warto jedynie zaznaczyć, że konkurs cieszył się tak dużym zainteresowaniem, że wpłynęło łącznie ponad sześć tysięcy wniosków. W dalszej części opracowania uwaga zostanie skoncentrowana na przedstawieniu syntetycznych wniosków wynikających z oceny projektów, w tym omówieniu głównych problemów, które dotyczyły wniosków oraz błędów, które najczęściej popełniają przedsiębiorcy, skutkujących nieprzyznaniem punktu (w tym konkursie ocena siedmiu kryteriów miała charakter zerojedynkowy). Uwaga zostanie skupiona na kryterium 3, 4, 5 i 6. Są to kolejno kryteria związane z zasadami horyzontalnymi, zgodności z celem Programu, kosztorysem oraz dotyczące wskaźników. Kryteria 1 i 2 to kryteria spełnione przez wszystkich wnioskujących, którzy zostali poddani analizie, a dotyczące kwalifikowalności wnioskodawcy oraz tego, czy przedmiot projektu nie dotyczy rodzajów działalności wykluczonych z możliwości uzyskania wsparcia.

Kluczowym kryterium dla oceny projektu było kryterium czwarte. W tym kryterium wnioskodawcy musieli wykazać, że projekt jest zgodny z zakresem i celem działania, a cel projektu jest uzasadniony i racjonalny. Uzasadniając potrzebę realizacji projektu, którego rezultatem oprócz innowacji procesowej byłaby również innowacja produktowa, wnioskodawcy musieli wykazać, że produkt zaspokoi faktyczne zapotrzebowanie grupy docelowej i będzie konkurencyjny względem innych, podobnych produktów oferowanych na rynku. Projekt miał wskazywać, że jego realizacja jest uzasadniona z punktu widzenia działalności i rozwoju firmy, tj. np. mieć związek z koniecznością dokonania zmian procesów, sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach epidemii chorób zakaźnych u ludzi, w szczególności pandemii COVID-19, lub wzmocnienia odporności na wypadek kolejnych podobnych kryzysów wywołanych stanem epidemii. Ponadto wnioskodawcy powinni wykazać wpływ projektu (w tym korzyści) na zmianę funkcjonujących procesów w przedsiębiorstwie. Korzyści mogły się odnosić do samego przedsiębiorstwa, jego pracowników, odbiorców rynkowych (klientów, dostawców). Zaznaczono, że realizacja projektu może usprawnić lub uzupełnić już toczące się procesy lub spowodować zmianę modelu biznesowego/strategii przedsiębiorstwa. Dodatkowo Regulamin konkursu oraz instrukcje wypełniania wniosku wyraźnie zwracały uwagę na to, aby projekt był uzasadniony planami rozwojowymi przedsiębiorstwa, zwiększał jego konkurencyjność, usprawniał, zmieniał procesy, prowadził do wyższej efektywności wewnątrz organizacji lub we współpracy z dostawcami/klientami, stwarzając możliwość poszerzenia rynków zbytu lub dodatkowo oferty. W ramach oceny racjonalności celu projektu badaniu podlegało także, czy rezultat projektu jest

możliwy do osiągnięcia oraz wdrożenia przez Wnioskodawcę, a także zdolność i potencjał wnioskodawcy do realizacji i wykorzystania efektów projektu. Potencjał wnioskodawcy rozumiany był w szczególności jako posiadanie lub możliwość pozyskania określonych zasobów finansowych, ludzkich, infrastruktury technicznej, informatycznej i lokalowej przy czym potencjał wnioskodawcy powinien być dostosowany do planowanego zakresu projektu. Wnioskodawcy mogli w ramach projektu sfinansować zarówno koszty zakupu, jak i opracowana specjalistycznego oprogramowania, zakupy środków trwałych z tym związanych oraz usług doradczych i/lub szkoleniowych. Były to ogólne założenia oceny w tym kryterium, które zostały następnie uszczegółowione dla ekspertów oceniających. W szczególności ocenie podlegała rzeczywista innowacyjność, ocena wpływu projektu na funkcjonowanie w dobie kryzysów chorób zakaźnych, wpływ projektu na model biznesowy przedsiębiorcy i jego pozycję konkurencyjną, wykonalność oraz miejsce realizacji. W programie przyjęto definicję w procesie (procesowej) jako nowego lub ulepszanego procesu biznesowego dla jednej lub wielu funkcji biznesowych, który różni się znacząco od dotychczasowych procesów biznesowych przedsiębiorstwa i który został wprowadzony do użytku przez przedsiębiorstwo. Definicja innowacji procesowej zawarta w Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie została sporządzona w oparciu o podręcznik Oslo Manual wydanie z 2018r.[14] Podręcznik ten dokonuje zmian w sposobie klasyfikacji innowacji, włączając do katalogu innowacji procesowych zmiany, które we wcześniejszej metodyce badawczej stanowiły odrębną grupę innowacji organizacyjnych. Jednocześnie wyraźnie wskazuje, że istnieją dwa główne typy innowacji ze względu na ich przedmiot: innowacje, które prowadzą do zmiany produktów danego przedsiębiorstwa (innowacje produktowe), oraz innowacje, które prowadzą do zmiany procesów biznesowych przedsiębiorstwa (innowacje w procesach biznesowych). Jeśli chodzi o innowacje procesowe Podręcznik wymienia 6 kategorii funkcjonalnych, które mogą być przedmiotem innowacji: produkcja wyrobów lub usług, dystrybucja i logistyka, marketing i sprzedaż, systemy informacyjno- komunikacyjne, administracja i zarządzanie oraz rozwój produktów i procesów biznesowych. Wyraźnie zaznacza się, i było to również akcentowane w ramach konkursu, że przedsiębiorstwa mogą opracowywać innowacje w procesach biznesowych, które są ukierunkowane na jedną lub kilka funkcji. Szerokie omówienie różnic między rodzajami innowacji, w dużej mierze spójne z podejściem zaprezentowanym w Podręczniku Oslo, aczkolwiek dokonującym jeszcze głębszego uszczegółowienia w zakresie rodzajów, typów klasyfikacji oraz rodzajów innowacji znaleźć można w bogatej literaturze przedmiotu. Bogaty przegląd podejść w tym zakresie podaje m.in. E. Stawasz, R. Nowacki, M.W Staniewski, I. Steinerowska – Streb, A.H. Jasiński, K.B. Matusiak, A. Pomykalski. [15] [16],[17],[18],[19],[20]



Z perspektywy procesu oceny wyraźnie wyłania się problem dużych nieporozumień związanych z tym, co przedsiębiorcy uważali za innowację procesową, jej cechy, odniesienie do już funkcjonujących w firmie procesów organizacyjnych i związek z innowacjami produktowymi. Zarówno własna ocena projektów, jak i konsultacje z innymi ekspertami w drodze ustalania ostatecznej oceny projektu oraz liczne seminaria organizowane w trakcie procesu oceny przez PARP, wskazują na bardzo częste mylenie innowacji w procesach biznesowych z innowacjami produktowymi. Wielu przedsiębiorców jako priorytet stawiało wypracowanie nowej usługi lub produktu, w mniejszym zakresie koncentrując się na planie przygotowania firmy na okoliczność problemów, z którymi firma może się zmierzyć w przypadku podobnego rodzaju zagrożeń jak COVID. Trudnością dla wielu przedsiębiorców było wskazane, że wprowadzenie i wykorzystanie w przedsiębiorstwie opisanych technologii cyfrowych spowoduje zmianę sposobu działania procesów przedsiębiorstwa, dotyczących świadczenia usług oraz organizacji przedsiębiorstwa. Bardzo dużym problemem była identyfikacja już istniejących procesów i wykazania, że nowy proces jest zasadniczo nową kombinacją działań dotyczących danej funkcji biznesowej i zasadniczo różni się od już funkcjonujących procesów. Niemalże nagminnym błędem było utożsamianie innowacji procesowej z nowym oprogramowaniem. Mylono cele z narzędziami służącymi ich osiągnięciu. Uwidaczniało się to już we wniosku w sposobie sformułowania celu, który nie wskazywał na stan wynikowy, ale na konkretne działania związane z zakupem, najczęściej zaś środków trwałych, co – należy przypomnieć – było dopuszczalne, ale tylko wówczas, gdy zakup ten wiązałby się z wprowadzeniem innowacji procesowej. Co zaskakujące bardzo wielu przedsiębiorców miało poważny problem związany z brakiem wykazania mechanizmów przełożenia inwestycji wynikającej z cyfryzacji na faktyczną poprawę funkcjonowania procesów firmy. Dziwi to dlatego, że to przecież przedsiębiorcy znający swoje firmy doskonale orientują się w specyfice braków i luk rozwojowych. Przyczyn tego stanu rzeczy może być wiele, począwszy od słabej diagnozy, poprzez schematyczny sposób podejścia do aplikowania – na zasadzie- „jak są środki, dlaczego nie spróbować, może się uda”, po zlecenie przygotowywania wniosków zewnętrznym firmom lub konsultantom, nie do końca zorientowanym w specyfice działania firmy i brakiem kontroli nad jakością przygotowanego wniosku. Jak pokazała praktyka wielu przedsiębiorców albo nie posiada długofalowych planów rozwojowych, albo nie potrafi skutecznie z nich korzystać. Przejawiało się to zazwyczaj brakiem wskazania w jaki sposób realizacja projektu wpłynęłaby zarówno na istniejący model biznesowy, jak i poziom konkurencyjności oraz realne korzyści biznesowe, które pojawią się w wyniku realizacji projektu. Innowacyjność procesowa w składanych projektach była często mylona z automatyzacją. Celem Działania 6.2 POIR jest

cyfryzacja procesów biznesowych przedsiębiorców, którą należy odróżnić od automatyzacji lub robotyzacji polskich przedsiębiorstw. Wnioskodawcy często mieli trudność w odróżnianiu rozwiązań cyfryzacyjnych od wspomnianego wcześniej zakupu środków trwałych. Tymczasem rozwiązanie cyfryzacyjne, którego wdrożenie prowadzi do innowacji procesowej to rozwiązanie zasadniczo programistyczne (software). Natomiast zakupy środków trwałych kwalifikowały się do objęcia wsparciem w takim zakresie, w jakim ich zakup warunkuje wdrożenie tego rozwiązania cyfryzacyjnego (oprogramowania) w działalności gospodarczej wnioskodawcy. Innymi słowy uzasadnieniem dla zakupu środków trwałych mogło być jedynie to, że są one konieczne dla wdrożenia oprogramowania. Istotne było uwzględnienie faktu, że kwalifikowalność kosztów zakupu środków trwałych powinna być oceniana przede wszystkim przez pryzmat ich niezbędności do wdrożenia cyfryzacji. Nie należało zatem kwalifikować środków trwałych, dla których można było co prawda wykazać związek z wdrażaniem szeroko rozumianej innowacji produktowej czy procesowej, ale nie były one ściśle związane z procesem cyfryzacji działalności. W tym też kontekście częstym problemem było proponowanie we wnioskach tworzenia automatycznych sklepów internetowych. Wnioskodawcy często „twórczo” interpretowali zapisy Regulaminu lub nie zapoznawali się z nimi. Tymczasem było wyraźnie zaznaczone, że za niekwalifikowalne należy uznawać projekty, które w zakresie prowadzonej dotychczas sprzedaży towarów w tradycyjny sposób, będą jedynie zakładały stworzenie sklepu internetowego, prezentującego asortyment i możliwość jego zamówienia w sposób zdalny. W związku z bardzo częstym błędem tego rodzaju, PARP dokonał uszczegółowienia w postaci zapisu mówiącego, że stworzenie sklepu internetowego mogłoby podlegać dofinansowaniu, ale tylko jako jeden z wielu - nie główny - element projektu, jedynie w sytuacji, gdy stanowiłoby element niezbędny, warunkujący i bezpośrednio związany z wdrożeniem rozwiązania cyfrowego i innowacji procesowej w firmie i byłoby dla tego rozwiązania następstwem i dopełnieniem. Tak więc wykluczenie finansowania sklepów internetowych, o którym mowa powyżej, odnosiło się do wniosków o dofinansowanie składanych przez przedsiębiorców z branży handlowej (handel towarów – rzeczy), a nie do wniosków na cyfryzację działalności usługowej. Ograniczenie dotyczyło tworzenia sklepów internetowych, a nie wdrażania wszelkich narzędzi sprzedaży internetowej. Znaczna część wniosków składanych przez podmioty świadczące różnorakie usługi, polegała, przynajmniej częściowo, na cyfryzacji procesu sprzedażowego: prezentacji, rezerwacji, zamawiania, kupna usług świadczonych przez wnioskodawcę. Nierzadko przeniesienie sprzedaży usługi do domeny cyfrowej powiązane jest równocześnie ze zmianą sposobu świadczenia tej usługi lub organizacji pracy w zakładzie usługodawcy. W świetle powyższego, z punktu widzenia eksperta oceniającego wniosek, nie byłoby właściwe

zakwalifikowanie jako sklepu internetowego i odrzucenie projektu, który dotyczy działalności usługowej, w której ww. procesy, w tym również proces sprzedaży usług odbywa się np. za pośrednictwem portalu. Przyczyną dla której zdecydowałem się podać ten przykład w artykule jest ukazanie wysokiego poziomu kontekstowości, który wiąże się z procesem aplikowania w ramach funduszy europejskich, wymagającym znajomości zarówno dokumentacji konkursowej, jak i specyfiki branży, w której prowadzona jest działalność, a także tego, co mieści się w pojęciu innowacji, zgodnie z wytycznymi stanowiącymi bazę dla przygotowania wniosku. Trudności interpretacyjne leżały często po stronie samych ekspertów oceny projektów. Trudno zatem w tego typu przypadkach dziwić się błędom, które popełniali wnioskodawcy. Oczywiście tego rodzaju sytuacji można byłoby wskazać więcej, są to jedynie przykłady, unaoczniające specyfikę procesu aplikowania, stanowiąc punkt wyjścia do wniosków, które przedstawione zostały w końcowej części opracowania. Warto jedynie nadmienić, że największy odsetek błędów merytorycznych dotyczył właśnie zapisów kryterium czwartego, czyli kryterium kluczowego dla oceny całego projektu. Eksperci posiadali możliwość odsyłania wniosków do jednokrotnej poprawy w określonych kryteriach, w tym w kryterium 4, niemniej, gdy istota problemów dotyczyła sedna całego projektu, nie miało to w zasadzie sensu i tym samym dyskwalifikowało cały projekt z możliwości uzyskania pozytywnej oceny.

Kryterium 5 dotyczyło kosztorysu, czyli oceny czy wydatki kwalifikowalne są uzasadnione i racjonalne oraz zgodne z obowiązującymi limitami. Niespełnienie kryterium 4 automatycznie powodowało niekwalifikowalność kosztów. W tym kryterium badane było czy wydatki planowane do poniesienia w ramach projektu i przewidziane do objęcia wsparciem były uzasadnione i racjonalne w stosunku do zaplanowanych przez wnioskodawcę działań i celów projektu oraz celów określonych dla działania. Należało ustalić z całkowitą pewnością, co jest przedmiotem zakupu w ramach projektu, zweryfikować informacje na temat sposobu rynkowego oszacowania kosztów potencjalnie podlegających dofinansowaniu, zweryfikować poprawność przypisania kosztów do zadań, wyodrębnić koszty bezwzględnie nie podlegające dofinansowaniu oraz sprawdzić czy przyznanie pomocy może prowadzić do przekroczenia limitu pomocy de minimis. Najczęstsze błędy w tej części projektów dotyczyły niewłaściwego przyporządkowania kosztów do odpowiednich pozycji, braku zachowania procedur konkurencyjności i braku uzasadnienia wysokości kosztów. Zwłaszcza ten ostatni punkt był bardzo newralgiczny. Nierzadko koszty prac programistycznych liczone były w setkach tysięcy złotych. Logika wskazywałaby, aby w takich przypadkach zachować minimum skrupulatności w prezentacji zarówno sposobu wyboru oferty, jak i kalkulacji kosztu, jakie wiązałyby się z opracowaniem danego rozwiązania. Wnioskodawcy bardzo rzadko przedstawiali szacunki

pracochłonności oraz wartości stawek dziennych lub godzinowych na podstawie, których zostały wyliczone wartości prezentowanych ofert. W szczególności nie zwracano uwagi na odniesienie szacowanej pracochłonności do faktycznego zakresu zadań w projekcie, często nie określając czytelnie funkcjonalności planowanego oprogramowania. W sytuacjach, gdy dane oprogramowania miało charakter modułowy, nie podawano także kalkulacji nakładu pracy w stosunku do poszczególnych modułów oprogramowania. Tym samym kalkulacja kosztów nie była oparta na racjonalnych i wymiernych wskaźnikach. Powodowało to poważne wątpliwości co do uzasadnienia wydatków.

Wieloletnia praktyka ekspercka autora artykułu wskazuje, że najczęstszym miejscem występowania błędów są zazwyczaj w projektach te części, które dotyczą rezultatów. Nie inaczej było w ramach przedmiotowego konkursu. Błędy w tej części projektów, są zazwyczaj pokłosiem błędnych założeń projektowych, ale i niepoprawnie wyrażonych celów. W ramach tego kryterium podlegało ocenie, czy wskaźniki projektu są obiektywnie weryfikowalne, odzwierciedlają założone cele projektu i czy są adekwatne do projektu. W szczególności istotne było zaproponowanie zadeklarowanych i uzasadnionych we wniosku o dofinansowanie wskaźników produktu i rezultatu. Wskaźniki musiały być tak skonstruowane, aby na podstawie danych można było obiektywnie określić ich poziom wyjściowy, a następnie poziom w trakcie realizacji projektu i poziom docelowy. Wyraźnie wskazywano w dokumentacji, że powinno się wskazać założenia, na podstawie których określono wskaźniki, które z kolei musiały odzwierciedlać specyfikę projektu i jego rezultaty. Mimo tak szczegółowych i oczywistych wytycznych, częstym błędem, który dotyczył zdecydowanej większości projektów był brak wyspecyfikowania parametrów i mierników zawartych np. w dokumentacji wdrożeniowej, które potwierdzałyby osiągnięcie przedmiotowego wskaźnika rezultatu. Wnioskodawcy często nie przedstawiali wiarygodnego i racjonalnego sposobu weryfikacji wskaźnika, który odzwierciedlałby założone cele projektu. Pomijano tak istotne kwestie jak to, kto będzie autorem dokumentacji wdrożeniowej, jaka będzie jej zawartość, nie precyzowano terminu przekazania oprogramowania/licencji (w przypadku oprogramowania gotowego) do eksploatacji w ramach wdrożenia innowacji procesowej w projekcie. Było to szczególnie ważne, bowiem należało wyraźnie wskazać, co konkretnie będzie poświadczać, że innowacja została faktycznie wdrożona. Wnioskodawcy mieli trudności lub nie podejmowali trudu zdefiniowania wskaźników, które byłyby adekwatne do zadeklarowanych innowacji i wyrażałyby poziom realizacji innowacji. Nie wskazywano również żadnych założeń, na podstawie których można byłoby określić te wskaźniki, sposobu wyliczania oraz dokumentów, na podstawie których możliwa byłaby weryfikacja osiągniętej wartości wskaźników

po zakończeniu projektu. Niemalże powszechną praktyką było wskazywanie we wskaźniku jedynie funkcjonalności rozwiązań informatycznych lub zakupionych urządzeń, które same w sobie nie świadczą przecież o wprowadzonej innowacji. Trudność sprawiało wykazanie, że realizacja projektu przyczyni się do określonej zmiany i opisanie charakteru tej zmiany, w odniesieniu do nowych lub udoskonalonych procesów biznesowych w organizacji, które – o czym trzeba pamiętać- miałyby zabezpieczać organizację przed skutkami epidemii chorób zakaźnych, w tym COVID -19. Nie ma potrzeby wnikać na tym etapie w głębsze podłoże ww. błędów, niemniej - do czego dojdę w końcowej części opracowania- warto zastanowić się czy przyczyna leży w samej dokumentacji, sposobie jej interpretacji, czy deficytach umiejętności aplikujących przedsiębiorców. Praktycznie rzecz biorąc w całej próbie, stanowiącej podstawę oceny, około 80% projektów miało niepoprawnie sformułowane wskaźniki.

Ostatnim kryterium było kryterium określającym przynależność do branży szczególnie dotkniętej negatywnymi skutkami pandemii COVID-19. Omawianie tego punktu nie ma sensu, gdyż był to jedynie czynnik premiujący pewne branże- wg. kodu PKD, zgodnie z odpowiednimi przepisami szczególnymi.[21]

Pozostało jeszcze jedno kryterium – kryterium 3, któremu warto poświęcić chwilę uwagi. Jest to kryterium badające czy projekt jest zgodny z zasadami horyzontalnymi wymienionymi w art. 7 i 8 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013. Wbrew pozorom i powszechnej praktyce wyrażającej się bagatelizowaniem tego aspektu w wielu wnioskach, nie tylko w przedmiotowym konkursie, nie jest to kryterium nieistotne. Polityki UE w zasadzie w każdym z finansowanych Programów wymagają respektowania zasad horyzontalnych. W szczególności chodziło o odniesienie się do zasady promowania równości kobiet i mężczyzn, niedyskryminacji oraz zasady zrównoważonego rozwoju, o którym mowa w art. 8 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. Projekt powinien zapewniać i przewidywać praktyki, które będą w sposób praktyczny prowadzić do wyrównywania szans kobiet i mężczyzn, zwłaszcza w tym zakresie, który dotyczy realizacji działań projektowych, choć wskazane było, aby wykazać, że praktyki tego rodzaju, generalnie są elementem codziennej działalności organizacji wnioskującej. Chodzi o to, aby nie tworzyć na siłę sytuacji, mającej wykazać, że zasada ta jest respektowana jedynie w czasie wdrażania projektu. Oczywiście tego typu zapisy nie mogą mieć jedynie charakteru deklaratywnego, ale odzwierciedlać rzeczywisty stan rzeczy, wiele więc zależy od uczciwości samego wnioskodawcy. Również zasada dostępności powinna być tak rozumiana, zaś kluczowe było wykazanie dostępności produktów projektu dla osób z niepełnosprawnościami. Bardzo istotną kwestią było także wykazanie zgodności z zasadą

zrównoważonego rozwoju, w szczególności tego, czy i w jaki sposób realizacja projektu poprzez wdrażane rozwiązania cyfrowe będzie zoptymalizowana pod kątem oddziaływania na środowisko, w szczególności w kontekście zużycia energii/ efektywności gospodarowania zasobami. Ponadto wyraźnie zaznaczano w dokumentacji, iż w zakresie w jakim wdrażane rozwiązania cyfrowe oddziałują na procesy materialne (np. produkcję przemysłową, organizację transportu) należy wskazywać uzasadnienia odnoszące się do wpływu wdrażanych innowacji na przestrzeganie wymogów ochrony środowiska, efektywne gospodarowanie zasobami, zapobieganie ryzyku i zarządzanie ryzykiem związanym z ochroną środowiska.

Praktyka oceny wskazuje, że znacząca większość wnioskodawców zbagatelizowała te wytyczne, sądząc zapewne, że jest to jedynie formalny dodatek, niewiele znaczący w procesie oceny. Opisy były często bardzo powierzchowne, w odniesieniu do zasady dostępności często nie uwzględniały wszystkich produktów projektu, wskazując jedynie na wybrane elementy projektu. Zapominano, że produktami nie są tylko produkty, które powstaną w wyniku realizacji projektu, ale także wszelkiego rodzaju dokumentacja, wartości niematerialne i prawne. Powstaje pytanie czy należy zmienić semantykę związaną z realizacją projektów, czy zintensyfikować proces edukacji wnioskodawców na tematy zasad i polityk horyzontalnych. Zasady te są obecne i akcentowane od początku okresu, w ramach którego Polska może korzystać ze środków funduszy strukturalnych, choć i wcześniej, w ramach funduszy przedakcesyjnych projektodawcy również musieli na te aspekty zwracać uwagę w przygotowywanych projektach, np. w ramach PHARE. Nie są to więc nowe rzeczy i wymogi, zaś ich charakterystyka jest szeroko przedstawiana w licznych publikacjach praktycznych, dostępnych również w internecie. Sytuacja dziwi tym bardziej, że Instrukcja wypełniania wniosku wyraźnie na te kwestie i rozróżnienia terminów zwracała uwagę, podając ich definicje i wyjaśnienia. Wina leży więc raczej w niedokładnym zapoznawaniu się z dokumentacją lub niezrozumieniu istoty zasad horyzontalnych. Trudno doszukiwać się na siłę usprawiedliwień, gdy zasady są jasno zdefiniowane, zaś rolą wnioskodawców jest po prostu je przestrzegać. Wnioskodawcy mieli obowiązek, aby do każdego produktu projektu opisać, w jaki sposób będzie on dostosowany, aby zapewnić dostęp i możliwość korzystania z niego przez osoby z niepełnosprawnościami. Jest to bardzo istotna kwestia nawet w sytuacji, gdy dana firma nie zatrudnia w danym momencie osób z niepełnosprawnościami. Nigdy bowiem nie należy takiej ewentualności wykluczać, chyba, że taka jest specyfika projektu i proponowanych rozwiązań, że udział takich osób jest niemożliwy. Wówczas zostaje zawsze możliwość wyboru we wniosku opcji „neutralny”. Zważywszy na cyfrowy charakter konkursu szczególnie istotne było, aby dla treści internetowych/multimedialnych obowiązywała zgodność ze standardem WCAG 2.1, co najmniej

na poziomie AA. Co do zasady produkty projektu powinny być zaprojektowane zgodnie z zasadą uniwersalnego projektowania, na co wyraźnie zwracała uwagę dokumentacja konkursowa. Wnioski z analizy projektów oraz w gronie eksperckim wskazują na niedocenywanie roli osób z niepełnosprawnościami, także w kontekście planowanych zmian cyfryzacyjnych, które w dużym stopniu mogą sprzyjać zatrudnianiu i tworzeniu szans zawodowych dla tych osób. Warto nadmienić, że problematyka zatrudnienia osób z niepełnosprawnością coraz częściej podejmowana jest w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, co wiąże się ze zmianą spostrzegania tej grupy oraz zwiększania ich partycypacji w życiu społecznym.[22] Wiele krajów wypracowało też przejrzystą politykę w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, która ma na celu integrację tych osób w społeczności i wspieranie ich indywidualnych wyborów.[23] Nawet w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami intelektualnymi wyniki badań wyraźnie wskazują, że głównym czynnikiem wpływającym na subiektywną jakość życia jest środowisko pracy. Im więcej i różnorodnych doświadczeń związanych z pracą będzie miała osoba z tego typu niepełnosprawnością, tym bardziej będzie zadowolona ze swojego życia.[24]

Mimo, że konieczność udowodnienia zgodności projektu z zasadami dostępności może wydawać się uciążliwa dla wielu wnioskodawców, należy pozytywnie ocenić ten wymóg, gdyż, mimo, że często formalnie, ale jednak prowadzi lub po części wymusza przyjęcie szerszej perspektywy społecznej przez biznes i przynajmniej częściowo sprzyja minimalizowaniu stereotypów, które są często związane z myśleniem o niepełnosprawności w kontekście zatrudnienia. Dobrze, aby docelowo dążyć do sytuacji, w której strategia zarządzania niepełnosprawnością będą stawać się integralną częścią ogólnej polityki zatrudnienia w przedsiębiorstwie, przed wszystkim w aspekcie zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Strategia dotycząca zarządzania niepełnosprawnością w miejscu pracy powinna być ściśle związana z polityką stosowania zapewnienia bezpiecznego i higienicznego środowiska pracy.[22] Cyfryzacja może tym mechanizmem sprzyjać, choć jak pokazuje praktyka, daleko jeszcze do ogłaszania sukcesu w tym zakresie.

Równie lakoniczne i pozbawione głębszej refleksji były opisywane przez wnioskodawców działania związane ze zrównoważonym rozwojem, ograniczające się do niemal standardowego argumentu o redukcji papieru, co w samo w sobie jest istotne, jednak trudno uznać, aby wyczerpywało temat. Opierając się na wnioskach z oceny w ramach przedmiotowego konkursu, oraz doświadczeń z innych konkursów, można śmiało stwierdzić, że aspekty horyzontalne traktowane są nadal niestety bardzo często jako przykry, mało istotny dodatek w procesie przygotowywania wniosku, który trzeba „wypełnić”, ale niewiele de facto z niego wynika. To poważny błąd. W ramach Bonu na cyfryzację to paradoksalnie może nie kluczowy,

ale bardzo istotny element wniosku, który mógł zdecydować o przyznaniu lub nieprzyznaniu dotacji. Fundusze unijne i pewna warunkowość wyrażana spełnianiem zasad horyzontalnych, mogą być dobrym punktem wyjścia do budowania świadomości wnioskodawców w tak istotnych aspektach jak równość szans i niedyskryminacja, dostępność czy odpowiedzialność za środowisko. Ważne jednak, aby zarówno instytucje unijne, instytucje dysponujące środkami, jak i sam wnioskodawca nie traktowali tego zbyt pryncypialnie, ale jako rzeczywiste okazje do zainicjowania lub wzmocnienia praktycznych i uzasadnionych działań.

## **Wnioski**

Analizowana grupa wnioskodawców stanowiła szeroki przekrój wielkości, branż i modeli działania przedsiębiorstw sektora MSP. Począwszy od firm mikro, poprzez małe, po średnie, od klubów fitness, poprzez restauracje po zaawansowane przedsiębiorstwa technologiczne działające w obszarze internetu rzeczy i sztucznej inteligencji. Od firm typowo usługowych, przez firmy handlowe po przedsiębiorstwa produkcyjne lub produkcyjno-handlowe. Podawanie szczegółowej charakterystyki ilości firm z poszczególnych branż nie ma przy tym w kontekście artykułu większego sensu, gdyż wymienione wyżej błędy i niedociągnięcia dotyczyły w zasadzie firmy z każdej z branż. Potwierdzają to także konsultacje autora z licznymi innymi ekspertami, z którymi prowadzona była ocena, gdyż- co warto wyraźnie zaznaczyć – oceny końcowe każdego wniosku musiały być spójne, tak pod względem wniosków, jak i punktacji, co wymagało ścisłej współpracy z drugą osobą, która dany wniosek również otrzymała do oceny. Łącznie było to kilkanaście osób. Analiza zaś miała charakter typowo jakościowy, bez aspiracji do wyciągania wniosków w szerszym wymiarze statystycznym, gdyż nie taki był jej cel. Warto jedynie zwrócić uwagę, że na moment przygotowywania artykułu nie są jeszcze znane wyniki konkursu, gdyż został on znacząco przedłużony. W próbie firm, które zostały podane analizie około 85% zostało ocenionych negatywnie. Rodzaje błędów zostały opisane wcześniej, w tym miejscu warto skupić się na ogólnych wnioskach dotyczących tego cieszącego się bardzo dużym zainteresowaniem konkursu. Wnioski te z powodzeniem mogą odnosić się również do szeregu innych konkursów, których adresatami są lub były przedsiębiorstwa sektora MSP. Ilość nieporozumień i błędów dotyczących tego, czy projekt zawiera element obligatoryjny związany z wprowadzaniem innowacji procesowej wskazuje, że dla wielu przedsiębiorców formalne pojęcia innowacji są w zasadzie niezrozumiałe. Do tego dochodzi brak odróżniania innowacji produktowych od procesowych, brak umiejętności prawidłowej identyfikacji procesów i znaczenia jakie innowacja miałyby dla rozwoju lub modyfikacji modelu biznesowego według którego funkcjonuje firma. Wielu przedsiębiorców, jak pokazuje to konkurs, podchodzi do procesu



aplikowania w sposób mechaniczny, głównie traktując środki jako okazję do uzupełnienia braków w środkach trwałych. Z doświadczenia wynikającego z niemal 20 letniej praktyki oceny projektów, autor artykułu stwierdza, że jest to niestety bardzo częsta sytuacja, i nie dotyczy jedynie przedsiębiorstw. Częste przeszacowania kosztów usług, np. związanych z oprogramowaniem wskazuje również na stosunkowo słabą znajomość rynku rozwiązań technologicznych lub stawia pod znakiem zapytania intencje wielu wnioskodawców i rzeczywisty cel aplikowania. Zapewne wielu przedsiębiorców koncentrując się na bieżącej działalności nie ma ani czasu ani możliwości poświęcać czasu na przygotowywanie profesjonalnych wniosków, z czego może wynikać wiele błędów lub niejasności. Temu też służyła stosowana w PARP instytucja wycofywania przez oceniających ekspertów wniosków i kierowania ich do wyjaśnień oraz poprawy. Ten sam mechanizm jest stosowany również w innych programach zarządzanych przez PARP w ramach POIR, jak np. Go to Brand, w ramach którego autor artykułu również wykonał kilkadziesiąt ocen oraz wielu innych. Instytucja ta na niewiele się jednak zda, gdy projekt „leży” w pryncypiach, czyli nie zakłada realizacji innowacji procesowych, lub stanowią one niejako dodatek do zakupu potężnej ilości środków trwałych, gdy powinno być tak naprawdę odwrotnie. Konkursy tego typu dają dowód na to, że instytucje zarządzające programami i instytucje pośredniczące powinny cały czas zmieniać, modyfikować i dostosowywać język, jakim komunikują się z wnioskodawcami. Jednak również i to rozwiązanie niewiele będzie znaczyć, gdy po stronie aplikujących nie ma woli czytania i refleksyjnego zapoznawania się z zapisami dokumentacji konkursowej. Z perspektywy doświadczenia eksperckiego, autor artykułu ocenia jakość dokumentacji w ramach Bonów na cyfryzację jako wysoką. Jediną słabość, która mogłaby zostać wyeliminowana w przyszłych konkursach tego rodzaju to brak odpowiedniej ilości przykładów odnoszących się do wybranych aspektów wniosku projektowego. Niemniej pewnym ograniczeniem w tego typu działaniu jest zawsze różnorodność branż i środowisk działania firm. Można jednak byłoby pokusić się o wyodrębnienie po 3-4 przykładów najlepiej obrazujących specyfikę danego zagadnienia, np. związanego z typami innowacji, sposobem definiowania i opisywania modeli biznesowych czy sposobu formułowania wskaźników. Myślę, że specyfika współczesnego modelu korzystania z internetu podpowiada celowość bardziej intensywnej działalności w social mediach, które mogłyby być dedykowane poszczególnym konkursom i stale aktualizowane, zwłaszcza w czasie - od momentu ogłoszenia konkursu - do momentu naboru wniosków, ale i później celem przekazywania uogólnionych informacji zwrotnych dotyczących błędów i przyczyn porażek, np. z innych, wcześniejszych konkursów, co miałyby dla wnioskodawców cenny i praktyczny wymiar edukacyjny. Z pewnością warto również nie ograniczać się do tradycyjnych FAQ na

stronie instytucji organizującej konkurs, ale aktywnie tworzyć newsletter i zachęcaj do jego subskrypcji. Konkursy tego rodzaju, jak przedmiotowe Działanie 6.2. mają wspierać cyfryzację, zasadne jest zatem, aby organizujące je instytucje również szły z duchem czasu i uruchamiały na możliwie najwcześniejszym etapie procesu aplikowania mechanizmy wykorzystujące potencjał internetu i optymalizujące sposób dotarcia nie tylko z komunikatem informującym, ale i edukacyjnym do tych, którzy faktycznie spełniają w największym stopniu przesłanki zgodności celów z możliwościami Programu. Opierając się na własnych doświadczeniach, licznych rozmowach zarówno z organizatorami konkursów w ramach funduszy unijnych, rządowych czy samorządowych, jak i ich beneficjentami, autor byłby skłonny do zalecenia intensywniejszego wykorzystywania przez instytucje organizujące konkursy wybranych narzędzi współczesnego marketingu cyfrowego. Z pewnością w tej właśnie kategorii będą się mieścić narzędzia *inbound marketingu*, czyli metodologii marketingowej polegającej na tworzeniu angażujących i godnych uwagi treści, które przyciągną odbiorców. Działania te obejmują stworzenie profesjonalnej strony www wypełnionej przyciągającą zawartością, publikowanie atrakcyjnych postów na blogu i kanałach mediów społecznościowych oraz podniesienie rankingu strony w Google - praktyka znana jako SEO. Wprawdzie mógłby w tym miejscu pojawić się argument, że problemem nie była zbyt mała ilość chętnych, ale wręcz coś przeciwnego – zbyt duża liczba projektów o niskiej jakości. Zapewne byłby to dobry argument, nie do końca jednak można się z nim zgodzić. To właśnie brak wystarczającej, jasno podanej informacji spowodował w wielu przypadkach nie do końca przemyślane decyzje o aplikowaniu. Sam Regulamin i dokumentacja konkursowa, jak wspomniałem, jasno wyjaśniały czego dotyczy konkurs, niemniej nie w pełni uwzględniono chyba czynnik stosunkowo małej wiedzy ekonomicznej i umiejętności wnioskodawców prawidłowej interpretacji zapisów dokumentów. Narzędzia *inbound marketingu* o charakterze edukacyjnym, podane w prostej, opartej na możliwie dużej liczbie odniesień praktycznych formule, z pewnością pozwoliłyby, przynajmniej w części uniknąć swoistej „inflacji” jakości wniosków, stanowiąc pierwszy filtr analizy lub impuls do przemyślenia decyzji i złożeniu wniosku.

Przyszłościowo w przypadkach mniej szeroko zakrojonych grup odbiorców danego programu można rozważać wprowadzanie elementów popularnej w ostatnich latach koncepcji tzw. *buyer persony*. Wprawdzie w procesie aplikowania o fundusze nie mówimy o transakcjach i relacjach handlowych, niemniej sam mechanizm tworzenia person mógłby być o tyle zasadny do zastosowania, że umożliwia lepsze zrozumienie intencji, potrzeb, kryteriów decyzyjnych potencjalnych wnioskodawców, a tym samym lepsze dostosowanie komunikatu, jego treści i przesłania. Doskonale wyjaśnia to Adele Ravella proponując pięć obszarów doświadczenia

zakupowego, które w odniesieniu do aplikowania o środki, mogłoby dotyczyć „doświadczenia aplikacyjnego”. Są to impuls do działania, czynniki sukcesu, postrzegane bariery, ścieżka zakupowa i kryteria decyzyjne.[25] Autorka jako techniki i narzędzia badawcze proponuje odpowiednio zaprojektowane wywiady wśród potencjalnych lub istniejących klientów (w przypadku Bonów na cyfryzację - odpowiednio potencjalnych i istniejących wnioskodawców), pozwalające stworzyć obraz procesu podejmowania decyzji, tworzenia skutecznych komunikatów, identyfikacji odpowiednich grup odbiorców. W przypadku konkursu, takiego jak Bony na cyfryzację byłiby to przedsiębiorcy/ grupy przedsiębiorców najbardziej predystynowani do aplikowania. W artykule, ze względu na ograniczenia objętościowe trudno przedstawić wszystkie założenia tej metody, niemniej metodologia działań mogłaby z powodzeniem znaleźć zastosowanie w praktyce np. PARP. W sytuacjach, takich jak aplikowanie o środki, wymagających złożonego procesu decyzyjnego zrozumienie zarówno impulsu do działania, oczekiwanych korzyści, identyfikowalnych przeszkód i obaw wnioskodawców, a także procesu podejmowania decyzji dawałaby szansę na optymalizację sposobu dotarcia z komunikatem wpisującym się w rzeczywisty kontekst potrzeb i do odpowiednich wnioskodawców, stanowiąc zarazem filtr dla nieprzemyślanych decyzji ze strony podmiotów najmniej do tego przygotowanych. Jeszcze raz należy przy tym podkreślić – problemem nie jest zazwyczaj mała ilość wniosków/ projektów, ale ich często bardzo niska jakość. Żadne z ww. narzędzi, czy to *inbound marketing* czy metodologia *buyer person*, nie są gwarancją nagłej poprawy sytuacji, gdyż jak można się domyślać nadal wielu wnioskodawców nie będzie zainteresowanych żadnymi formami edukacji lub chętnymi i gotowymi do zapoznawania się z dokumentacją konkursową. Można jednak zakładać, że w miarę upływu czasu liczba takich podmiotów mogłaby się zmniejszać.

Każdy obszar życia społeczno – gospodarczego ulega zmianie, czasami są to zmiany bardzo dynamiczne. Niewątpliwie również instytucje odpowiedzialne za dystrybucję środków również powinny podążać z duchem czasu i starać się, przynajmniej stopniowo, na zasadzie pilotażu próbować nowych sposobów selekcji pomysłów i naboru wniosków, w większym zakresie wykorzystując w tym celu jakościowe techniki badań, zwłaszcza na etapie przygotowawczym. Pomoże to m.in. w bardziej optymalnym wykorzystaniu funduszy, gdyż mniejsze nakłady będą potrzebne na bardzo kosztowny proces oceny projektów, ale i późniejsze również kosztowne działania związane z redukcją błędów wynikających z nie do końca przemyślanych działań na etapie realizacyjnym, które umknęły, nie zostały wychwycone na etapie oceny lub były zakamuflowane w opisie wniosku, a których szkodliwość działania uwidoczniła się później.

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że dla wszystkich organizacji, bez względu na skalę i obszar działania, a nierzadko też branżę, rozwój technologiczny staje się dziś, jak wspomniano w początkowej części opracowania imperatywem. Nie ma już alternatywy dla transformacji cyfrowej. Jednocześnie nie oznacza to, że przyszłość ma być oparta jedynie na pracy robotów, a kontakty międzyludzkie tracą jakiegokolwiek znaczenie. Tak się zapewne nie stanie. Jednocześnie wydarzenia ostatnich lat dają dowód, że kryzys wywołany pandemią weryfikuje zdolność przetrwania poszczególnych firm, na te które są w stanie szybko odpowiedzieć wprowadzając stosowne zmiany, jak i tych, którzy zagubili się, zaś tempo zmian ich przerosło. Zmiany są nieuniknione, zaś najlepszym weryfikatorem zdolności przystosowania jest rynek. Mniej dotyczy to instytucji publicznych, w dużym stopniu zaś przedsiębiorstw i wielu organizacji społecznych. Omawiany konkurs – Bony na cyfryzację to jedynie ułamek możliwości jakie stoją w tym zakresie przed przedsiębiorstwami. Można śmiało stwierdzić, że ogłoszony konkurs, który cieszył się ponadwymiarowym nawet jak na skalę PARP zainteresowaniem, będzie stanowił zarówno dla tej instytucji, jak dla wielu podobnych punkt odniesienia i istotny zbiór doświadczeń, które będą – na co należy mieć nadzieję- okazją do modyfikacji sposobów ogłaszania i prowadzenia konkursów, a może i podejmowania pewnych działań jeszcze przed ich oficjalnym uruchomieniem, celem lepszego, bardziej optymalnego ukierunkowania wsparcia. Takie podejście powinno być na trwałe wpisane w mechanizmy zarządzania instytucji dysponujących środkami i ogłaszającymi konkursy, zgodnie z dawno już sformułowanymi celami polityki proinnowacyjnej, które opierają się na intensyfikacji wdrożeń nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych we wszystkich sferach działalności gospodarczej, początkowo ukierunkowanych głównie w sferze działalności gospodarczej, dostosowującej do zmian w strukturach gospodarki, racjonalizacji wykorzystania źródeł energii i zasobów pracy czy ochrony środowiska.[26] Obecnie - jak pokazuje praktyka konkursu – polityka proinnowacyjna uwzględnia także pojawianie się nieoczekiwanych zjawisk, takich jak zagrożenia epidemiologiczne i wymusza konieczność intensyfikacji w obszarach szeroko rozumianej cyfryzacji w działalności MSP.

Reasumując - rolę PARP, ale i innych instytucji, które obecnie zgrupowane zostały w ramach Polskiego Funduszu Rozwoju (PFR), w zakresie wspierania innowacji w MSP, a temu m.in. służyć konkurs Bony na cyfryzację, powinno być m.in. udzielanie pomocy w budowaniu zdolności absorpcyjnej i innowacyjnej firm oraz ułatwianie firmom dostępu do zewnętrznych usług na rzecz innowacji.[26] PFR poprzez swoje liczne instytucje dysponuje szeregiem instrumentów, w tym o charakterze doradczym, z których mogą korzystać przedsiębiorcy, w tym z sektora MSP.[27] Instrumenty te, wspólnie z logicznie uporządkowanym i odpowiednio

ukierunkowanym procesem aplikowania można uznać za istotny element przyczyniający się do rozwijania skutecznej i efektywnej absorpcji środków zewnętrznych. Aby tak się stało, proces uczenia się powinien stanowić stały element działań zarówno dysponentów środków - analizujących słabe i mocne strony dotychczasowych konkursów, jak i tych, którzy się o nie ubiegają. W przypadku tych drugich, czyli przedsiębiorców chodzi o skrupulatne, refleksyjne zapoznawanie się z dokumentacją, gotowość do korzystania z często bezpłatnego wsparcia doradczego oraz gruntowną diagnozę własnych potrzeb, możliwości i ocenę efektów, do których ma prowadzić realizacja projektu. Niezbędne jest jednak pamiętanie o tym, że wprowadzanie nowych rozwiązań z zakresu technologii cyfrowych ma sens, kiedy technologie te mogą przełożyć się na efektywniejszą organizację procesów produkcji towarów i usług[28]. Nie powinno się jednak przy tym mylić szybkości działania, które mogłoby uzasadniać pewne niedoskonałości w procesie wdrażania, z brakiem podstawowych umiejętności zarządczych. Do umiejętności tych należą te, które znajdują odzwierciedlenie w konstrukcji wniosków projektowych, w ramach m.in. Bonów na cyfryzację: wytyczanie konkretnego celu transformacji, wybór adekwatnych technologii, określenie niezbędnych nakładów, wdrożenie pilotażowe oraz pomiar efektów za pomocą adekwatnych mierników.[28] Co ciekawe, badania transformacji polskich przedsiębiorców z zakresie wdrażania rozwiązań z obszarów Przemysłu 4.0 m.in. w wymiarze organizacyjnym, wskazują paradoksalnie na wysokie przekonanie o skuteczności podjętych przez siebie działań z zakresu transformacji cyfrowej. Przekonanie takie wyraża co trzecia badana firma, przy czym całe badania, których omówienie przekracza możliwości artykułu, wskazują na pewne ograniczenia dotyczące tak daleko idących wniosków, związanych chociażby ze strategicznym podejściem do całego procesu czy też mierzenia skuteczności. Autorzy badania słusznie konkludują, że trudno mówić o skuteczności, gdy firma nie posiada sprecyzowanej strategii cyfryzacji i mierzalnych wskaźników wdrażania tych działań. Ponadto, zważywszy na fakt, że firmy traktują strategię cyfryzacji jako wdrożenia jednostkowych rozwiązań, można przypuszczać, że skuteczność również odnoszona może być co najwyżej do pojedynczych wdrożeń innowacji cyfrowych.[28] Sytuacja ta miała również swoje pełne odzwierciedlenie w procesie aplikowania w omawianym konkursie.

Na chwilę obecną trudno jednoznacznie stwierdzić, jak doświadczenia pandemii przełożą się na nowe skuteczniejsze rozwiązania jeśli chodzi o proces cyfryzacji, w tym na wyższą świadomość i skuteczność procesów aplikowania o środki publiczne na ich wdrożenie. Nie jest wykluczone, że zarówno sama pandemia jak i doświadczenia takich konkursów jak Bony na cyfryzację, przyczynią się do dojrzałego podejścia do zarządzania oraz cyfryzacji, a nade wszystko ukształtują przynajmniej u części przedsiębiorców przekonanie, że procesem

cyfryzacji należy zarządzać, wytyczając wcześniej starannie cele i starając się szybko, lecz w sposób uporządkowany, dotrzeć do momentu ich realizacji, w czym środki zewnętrzne mogą być bardzo pomocne. W większym zakresie warto włączyć w te procesy pracowników, kontrahentów, klientów czy menadżerów, wykorzystując ich przemyślenia i doświadczenia. Konkursy takie, których specyfikę należy niewątpliwie oceniać kontekstowo, i niejako wymuszone stanem pandemii procesy dostosowawcze w przedsiębiorstwach, są zarazem wyjątkową okazją do spożytkowania korzyści płynących z sytuacji niekorzystnej i w gruncie rzeczy bardzo dramatycznej, jaką ona spowodowała. Często mówi się, że efektem ubocznym tej sytuacji jest to, że świat stał się globalnym eksperymentarium. Rozsądne jest zatem korzystanie z doświadczeń tego rodzaju „kontekstowych” konkursów jak Bony na cyfryzację i wielu podobnych tak, aby przyszłe decyzje aplikujących były bardziej przemyślane, z korzyścią dla ich firm, ale także gospodarki narodowej, a może i świata.

Warto jednak pamiętać, zwłaszcza powinni o tym pamiętać przedsiębiorcy, którzy- jak pokazała praktyka - nie zawsze to uwzględniali, że transformacja technologiczna to nie tylko wdrożenie nowoczesnego rozwiązania dla biznesu celem usprawnienia, optymalizacji działalności firmy, czy to w warunkach pandemii czy niezależnie od niej. Obecnie zmiana technologiczna to już o wiele więcej niż implementacja jakiegoś rozwiązania w firmie. To – można śmiało użyć tego określenia – w istocie podróż, której celem jest predefiniowanie lub wręcz wymyślenie organizacji na nowo, celem realizacji trwałej wartości w szerszych niż często do tej pory wymiarach, oraz uwzględniając – poprzez odpowiednie zaprojektowanie procesu - to co w istocie nieprzewidywalne. Jest to podróż o wielu zmiennych, podróż, gdzie ogólnie znamy kierunek, ale nie znamy drogi, a wiele firm będzie ją dopiero odkrywać i szukać własnych drogowskazów. Dobrze zaprojektowane procesy przygotowujące firmę na radzenie sobie z nieznanym, a czymś takim na pewno jest pandemia i jej konsekwencje, to w istocie główne przesłanie konkursu, który był przedmiotem omówienia w ramach niniejszego opracowania.

### **Spis literatury**

1. Podgórski M., Lechwar M., Sektor MSP w Polsce oraz jego wsparcie w czasie kryzysu, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2020, s. 52-53.
2. Regulamin konkursu w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, oś priorytetowa: VI Zwiększenie potencjału przedsiębiorstw i przygotowanie do cyfrowej transformacji w kontekście pandemii COVID-19, Działanie 6.2 Wsparcie MSP w obszarze cyfryzacji - Bony na cyfryzację, PARP, Warszawa 2021.

3. Strumińska-Kutra M., Kołodkiewicz I., Studium przypadku, [w:] D. Jemielniak, Badania jakościowe, t.2, PWN, Warszawa 2012, s. 5, za: J.W. Creswell, Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches, Thousand Oaks 2007, s. 73.
4. Stake R.E., Jakościowe studium przypadku [w:] N. K. Denzin, Y.S. Lincoln,(red.) Metody badań jakościowych, t. 1, PWN, Warszawa 2009, s. 625.
5. M. Strumińska-Kutra, I. Kołodkiewicz, op. cit. s. 2.
6. M. Strumińska-Kutra, I. Kołodkiewicz, op. cit , Tabela 1.2, s. 14
7. Creswell J.W., Projektowanie badań naukowych, Wydawnictw Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013. s. 227.
8. Rutkowski E., COVID-19: jak przetrwać kryzys? Podstawy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie w czasie kryzysu, Enterprise Europe Network, Warszawa 2020, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59299:covid-19-jak-przetrwac-kryzys-podstawy-zarzadzania-strategicznego-w-przedsiębiorstwie-w-czasie-kryzysu> (dostęp: 05.02.2022).
9. COVID-19: Notatka informacyjna nr 90, 2 lutego 2022 r. , <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> (dostęp: 05.02.2022)
10. Poniewierski A., SPEED, bez granic w cyfrowym świecie, SPEEDnolimits.com, Warszawa 2020, s. 70-72.
11. Kotler P., Kartajaya H., Setiwan I., Marketing 5.0 technologie next tech, Mtbiznes, Warszawa 2021, s. 14-23.
12. Kotarbiński J., Marka 5.0. Człowiek i technologie: Jak tworzą nowe wartości?, PWN, Warszawa 2021. s. 14.
13. Ibidem, s. 16.
14. Wojciechowska K., Customer Experience Management. Moc pozytywnych doświadczeń na ścieżce Twojego klienta, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2020, s. 23.
15. Global Marketing Trends 2022, Thriving through customer centricity, Deloitte 2022. [http:// file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/pl\\_DI\\_2022-Global-Marketing-Trends.pdf](http://file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/pl_DI_2022-Global-Marketing-Trends.pdf) (dostęp: 05.02.2022)
16. D'Silva V., Kimball P., MillanI., Boning D.S., Lawler B., Levi R., W kierunku inteligentnej produkcji: inteligencja maszyn w operacjach biznesowych, McKinsey@Company, luty 2022, <https://www.mckinsey.com/business->

functions/operations/our-insights/toward-smart-production-machine-intelligence-in-business-operations (dostęp: 07.02.2022)

17. Podręcznik Oslo 2018, Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu innowacji. Pomiar działalności naukowo-technicznej i innowacyjnej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa - Szczecin 2020., s. 78.
18. Stawasz E., Innowacje a mała firma, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999 s. 11-18.
19. Nowacki R., Staniewski M.W. (red.), Innowacyjne podejście w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2010, s. 9;
20. Steinerowska – Streb I., Innowacje w polskich mikroprzedsiębiorstwach, Studia Ekonomiczne, nr 183, Katowice 2014, s. 3.
21. Jasiński A.H., Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji, Difin, Warszawa 2006, s. 9- 15.
22. Matusiak K.B., Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, PARP, Warszawa 2011, s. 106-112.
23. Pomykański A., Innowacje, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.
24. Ustawa z 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz. U. 2020 poz. 374 z późn. zm.)
25. Jeruszka U., Wolan- Nowakowska M., Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty Psychopedagogiczne, Difin, Warszawa 2020, s. 52.
26. Parmenter T.R., Promowanie możliwości szkolenia i zatrudnienia osób z niepełnosprawnością intelektualną – doświadczenia międzynarodowe, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, Warszawa 2013, s. 93.
27. Zakrzewska M., Aktywność zawodowa a jakość życia dorosłych osób z niepełnosprawnością intelektualną, Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelektualną, Warszawa 2021 s. 221 - 223.
28. U. Jeruszka, M. Wolan- Nowakowska, op. cit. s. 77.
29. Ravella A., Buyer persona. Poznaj i zrozum decyzje zakupowe swoich klientów, Mtbiznes, Warszawa 2021, s. 56-58.



30. Pangsy- Kania S., Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s.257.
31. Ibidem, s. 282.
32. <https://pfr.pl/> (dostęp : 18.02.2022)
33. Śledziwska K., Włoch R., Nosalska K., Przemysł 4.0, czyli na czym polega transformacja cyfrowa przedsiębiorstw, [w:] Laskowska – Rutkowska A.(red.), Cyfryzacja w zarządzaniu, CeDeWu, Warszawa 2021., s.20,
34. Laskowska – Rutkowska A., Cyfryzacja i zarządzanie w świecie postpandemii. Nowa wizja przyszłości? [w:] Laskowska – Rutkowska A. (red.), Cyfryzacja w zarządzaniu, CeDeWu, Warszawa 2021, s. 227.
35. Śledziwska K., Włoch R., Rozynek S. Transformacja cyfrowa polskich przedsiębiorstw. Ocena zakresu wdrożenia rozwiązań z obszarów Przemysłu 4.0, [w:] Laskowska – Rutkowska A.(red.), Cyfryzacja w zarządzaniu, CeDeWu, Warszawa 2021, s. 204.

**2. Інформаційні можливості платформи Alteryx щодо оптимізації ефективного управління ринком (Możliwości informacyjne platformy Alteryx związane są z optymalizacją efektywnego zarządzania rynkiem) (Informative possibilities of platform of Alteryx are in relation to optimization of effective management a market)**

**Душина Диана**

магістр кафедри статистики, обліку та аудиту,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна

**Кущенко Олена**

к. е. н.(PhD), доцент кафедри статистики, обліку та аудиту,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
м. Харків, Україна

**Dushyna Diana**

master of the Department of Statistics, accounting and auditing  
V.N. Karazin Kharkiv National University  
*Kharkiv, Ukraine*

**Kushchenko Olena**

candidate of Sciences(PhD),  
Associate Professor of the Department of Statistics, accounting and auditing  
V.N. Karazin Kharkiv National University

Kharkiv, Ukraine

[lenu\\_kush@ukr.net](mailto:lenu_kush@ukr.net)

[dianadushyna@gmail.com](mailto:dianadushyna@gmail.com)

**Анотація :** У сучасному економічному просторі важливим інструментом є інформаційні технології, вміле використання яких дозволяє економити ресурси щодо пошуку більшої частини показників, візуалізації їх, регресійного аналізу та попередньої обробки і підготовки даних до наступного аналізу за допомогою програми Alteryx. Це в даний час є актуальна новітня програма щодо прогнозування та аналітики з використанням методів ETS та Arima. Щодо візуалізації частини графіків використовується програма Power BI від Microsoft, яка є робочим інструментом для обробки великого потоку даних і перетворення їх у корисні відомості. Вони використовуються комерційними

організаціями щодо статистичного аналізу інформації з візуалізацією результатів у наочних графіках і діаграмах. «ВІ» працює за алгоритмом, закладеному у програмі. Power BI широко застосовується на середніх і великих підприємствах, які націлені на оптимізацію робочого процесу. Підприємці вимушені приймати управлінські рішення в умовах мінливого ринкового середовища, як правило, не маючи повної та точної інформації стосовно діяльності конкурентів. Актуальність економічного бізнес-аналізу та на цій основі прогнозування процесів на ринку обґрунтована у даній статті саме за допомогою використання програмного забезпечення платформи Alteryx APA Platform. Вона об'єднує аналітику даних та автоматизацію бізнес-процесів щодо прискорення цифрової трансформації і це є підґрунтям прийняття ефективних управлінських рішень на ринку.

**Ключові слова:** Інформаційні технології, Alteryx APA Platform, ETS та Arima, Power BI, аналітику даних, автоматизація бізнес-процесів, цифрова трансформація.

**Abstract :** In modern economic space an important instrument are information technologies, the able use of that allows to save resources in relation to the search of greater part of indexes, visualization of them, regressive analysis and previous treatment and dataorigination to the next analysis by means of the program Alteryx. It presently is the actual newest program in relation to prognostication and analytic geometry with the use of methods of ETS and Arima. In relation to visualization of part of charts the program Power BI from Microsoft, that is a working instrument for treatment of large flow of data and transformation of them in useful information, is used. They used by commercial organizations in relation to the statistical analysis of information with visualization of results in evident graphic arts and diagrams. "BI" works after an algorithm, stopped up in the program. Power BI is widely used on middle and large enterprises that is aimed at optimization of working process. Businessmen force to accept administrative decisions in the conditions of changeable market environment, as a rule, not having complete and exact information on activity of competitors. Actuality of economic business-analysis and on this basis of prognostication of processes at the market reasonable in this article exactly by means of the use of platform of Alteryx APA Platform software. She unites analytic geometry of data and automation of business processes in relation to the acceleration of digital transformation and it is soil of acceptance of effective administrative decisions at the market.

**Key words:** Information technologies, Alteryx APA Platform, ETS and Arima, Power BI, analytic geometry of data, automation of business processes, digital transformation.



Рисунок 1. Візуалізація даних з різних джерел інформації

Джерело: дані [2].

Отже першим етапом обробки є об'єднання даних у робоче вікно (рис.2).

Перший етап об'єднання даних відбувався за допомогою наступних інструментів: 0 – INPUT внесення декількох джерел інформації; 1 – UNION об'єднання рядів даних з усіх файлів; 2 – SELECT вибір необхідних стовбців інформації щодо подальшої аналітики.

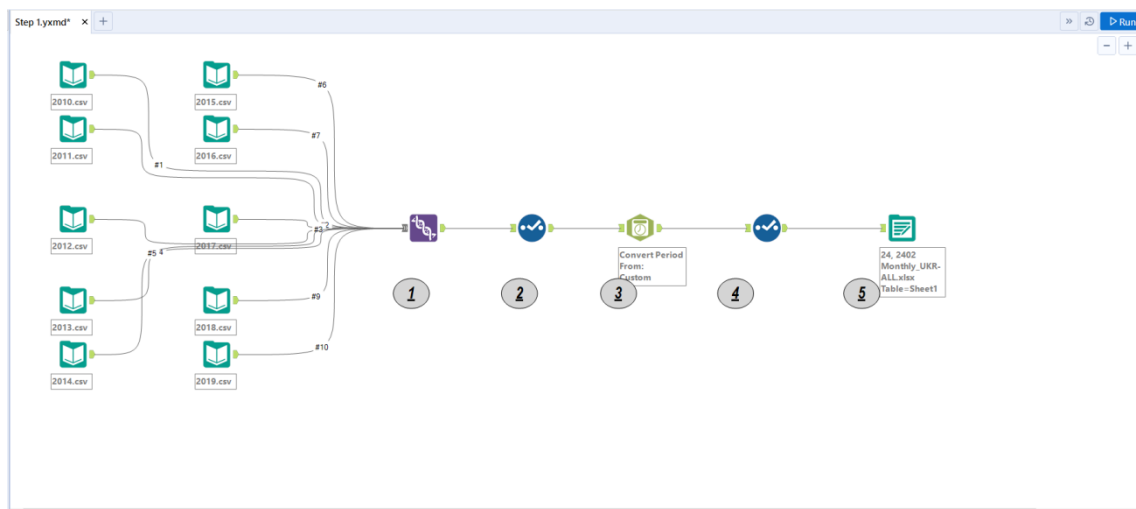


Рисунок 2. Робоче вікно об'єднання даних

Джерело: побудовано у програмі Alteryx[1].

З рисунку 2 бачимо, що частина показників, яка загрузається з офіційних джерел даних не містить ніякої суті щодо подальшої аналітики. Таким чином, з 35 показників залишаємо тільки необхідні: період, напрям торгівлі - експорт або імпорт, репортер - Україна, партнер - країни світу, код товару та суму торгівлі у доларах США; 3 – DATETIME конвертація даних стовбця «період», щодо подальшої аналітики даних рядів динаміки; 4 – SELECT стовпчик «період» замінюється, отриманими за допомогою інструмента 3, даними; 5 – OUTPUT збереження оброблених вище даних у файлі Excel, візуалізованих на рис. 3. Об'єднання даних за 10 років дозволило отримати 10 тис 280 рядків.

	A	B	C	D	E	F
1	Date	Trade Flow	Reporter	Partner	Commodity Code	Trade Value (US\$)
2	01/01/2010	Imports	Ukraine	Cyprus	2402	28,783
3	01/01/2010	Exports	Ukraine	Azerbaijan	2402	1,105,717
4	01/01/2010	Imports	Ukraine	Switzerland	2402	192,851
5	01/01/2010	Imports	Ukraine	Russian Federation	2402	2,024,311
6	01/01/2010	Exports	Ukraine	World	2402	7,480,340
7	01/01/2010	Imports	Ukraine	Germany	2402	52,336
8	01/01/2010	Exports	Ukraine	Other Asia, nes	2402	30
9	01/01/2010	Exports	Ukraine	Georgia	2402	3,159,432
10	01/01/2010	Exports	Ukraine	Rep. of Moldova	2402	514,663
11	01/01/2010	Exports	Ukraine	Germany	2402	4,079
12	01/01/2010	Imports	Ukraine	World	2402	2,752,529
13	01/01/2010	Imports	Ukraine	United States of America	2402	251,263
14	01/01/2010	Imports	Ukraine	Ireland	2402	26,994
15	01/01/2010	Exports	Ukraine	Armenia	2402	916,775
16	01/01/2010	Exports	Ukraine	Areas, nes	2402	1,127,473
17	01/01/2010	Imports	Ukraine	Netherlands	2402	175,991
18	01/01/2010	Exports	Ukraine	United Kingdom	2402	652,172
19	01/02/2010	Imports	Ukraine	Rep. of Korea	2402	623,269
20	01/02/2010	Exports	Ukraine	Areas, nes	2402	1,474,807
21	01/02/2010	Exports	Ukraine	Rep. of Moldova	2402	6,192,971
22	01/02/2010	Exports	Ukraine	World	2402	14,370,508
23	01/02/2010	Exports	Ukraine	Germany	2402	3,402
24	01/01/2010	Imports	Ukraine	World	24	28,251,414
25	01/01/2010	Imports	Ukraine	Germany	24	162,317
26	01/01/2010	Imports	Ukraine	Hungary	24	14,492
27	01/01/2010	Exports	Ukraine	Other Asia, nes	24	30
28	01/01/2010	Imports	Ukraine	Rep. of Moldova	24	50,976

Рисунок 3. Візуалізація даних у файлі Excel

Джерело: отримано у програмі Excel [3].

Другий етап фільтрує дані щодо різних показників та подає до аналітики (рис. 4).

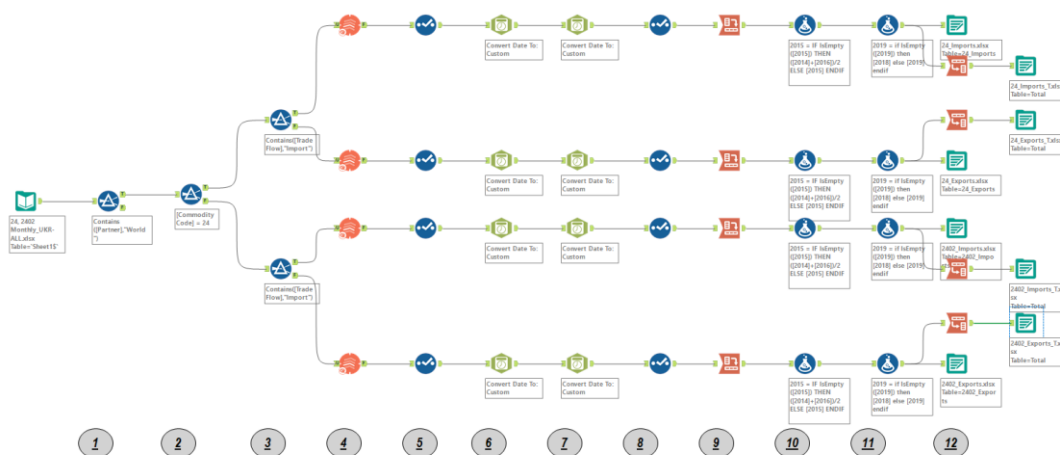


Рисунок 4. Візуалізація фільтрування даних за аналітичними показниками

Джерело: побудовано у програмі Alteryx [1].

Даний етап більш складний за рахунок кількості інструментів: 0 – INPUT внесення інформації щодо обробки; 1 – FILTER розбивка інформації за параметром партнера торгівлі; 2 – FILTER розбивка інформації з різних кодів товару; 3 - FILTER розбивка інформації з параметрів напрямів торгівлі; 4 – TS FILTER з технічних причин, коли на сайті відсутня якась інформація; 5 - SELECT як і на першому етапі, замінюємо стовпчик «період» отриманими за допомогою інструмента 5 даними; 6,7 – DATETIME додаємо стовбці зі зазначенням окремо місяця та року; 8 – SELECT змінюємо послідовність

даних щодо більшої наочності; 9 – CROSS TAB транспортування даних у вигляді матриці; 10 – FORMULA прописуємо формулу щодо заповнення нульових даних за рік. З цією метою використовуємо середню величину даних місяців за попередній та наступний рік; 11– FORMULA мета інструмента аналогічна до попереднього інструмента, але, так як немає даних 2021 року, використовуємо дані 2019 року; 12 – OUTPUT зберігаємо матричний вигляд, візуалізований у рис.5. Даний вигляд даних потрібен щодо аналізу сезонності.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Month	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2	01	2,752,529	3,562,317	5,981,311	4,072,594	6,448,277	4,558,740	2,337,197	2,637,774	1,921,433	2,220,181
3	02	5,986,128	3,103,871	4,955,828	5,995,214	10,178,109	5,762,225	4,779,648	3,978,572	3,719,240	3,019,125
4	03	6,645,421	5,075,103	4,998,741	5,675,987	8,958,511	7,075,269	5,192,026	3,471,054	2,763,557	4,195,728
5	04	9,273,803	7,375,827	5,720,033	11,404,195	11,853,915	9,461,886	7,069,856	3,262,955	3,556,597	3,556,597
6	05	8,464,182	6,901,352	6,131,425	7,584,906	8,508,626	9,443,091	10,377,555	4,252,011	4,799,496	4,799,496
7	06	6,175,707	3,744,495	6,568,168	5,743,118	11,930,424	9,574,850	7,219,276	4,907,561	4,714,297	4,714,297
8	07	6,061,647	6,941,767	9,062,855	9,994,634	9,009,189	8,052,022	7,094,855	5,465,056	3,779,068	3,500,067
9	08	5,297,782	8,649,659	7,882,890	7,912,351	9,082,035	7,394,627	5,707,218	5,079,732	5,110,250	4,353,823
10	09	7,322,605	9,223,186	7,221,930	9,099,474	9,703,127	6,952,292	4,201,457	3,409,550	4,315,561	4,323,367
11	10	7,860,121	6,539,630	4,285,461	8,391,447	8,306,005	6,812,889	5,319,772	4,203,087	4,506,947	6,140,053
12	11	8,990,800	4,486,760	4,861,458	8,672,078	8,065,912	6,468,912	4,871,911	4,270,787	4,494,894	6,131,768
13	12	8,187,857	5,867,218	7,039,122	14,071,947	12,489,697	8,725,595	4,961,493	4,155,811	7,100,265	7,100,265

Рисунок 5. Наочна аналітика обробки даних щодо імпорту товару у матричному вигляді

Джерело: отримано у програмі Excel [3].

Щодо приведення даних до загального вигляду, трансформуємо їх до лінійного вигляду за допомогою інструмента TRANSPOSE. Отриманий хронологічний ряд за кожним товаром та напрямом торгівлі зберігаємо щодо наступної аналітики за допомогою інструмента OUTPUT (див. рис. 6).

	A	B	C
1	Month	Name	Value
2	01	2010	2,752,529
3	02	2010	5,986,128
4	03	2010	6,645,421
5	04	2010	9,273,803
6	05	2010	8,464,182
7	06	2010	6,175,707
8	07	2010	6,061,647
9	08	2010	5,297,782
10	09	2010	7,322,605
11	10	2010	7,860,121
12	11	2010	8,990,800
13	12	2010	8,187,857
14	01	2011	3,562,317
15	02	2011	3,103,871

Рисунок 6. Наочна аналітика обробки щодо імпорту товару у лінійному вигляді

Джерело: отримано у програмі Excel [3].

Отже, у два етапи за допомогою 19 інструментів були оброблені початкові дані та розділені за визначеними критеріями щодо подальшою аналітичної роботи.

Далі, за допомогою цього ж програмного забезпечення платформи Alteryx, за даними імпорту та експорту товарів будується прогноз на 6 місяців, робоче вікно якого візуалізовано на рис. 7.

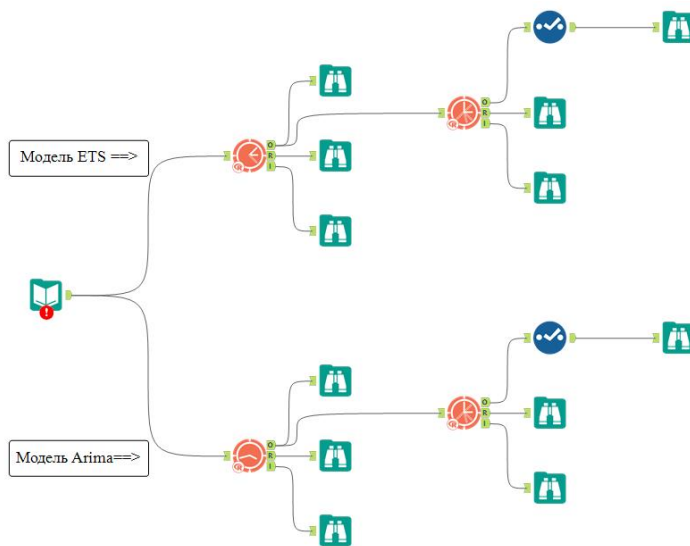


Рисунок 7. Візуалізація короткострокового прогнозування імпорту та експорту товарів

Джерело: побудовано у програмі Alteryx [1].

Щодо прогнозування хронологічних рядів у даній програмі використовуються дві моделі: ETS та Arima.

Модель ETS використовується щодо оцінки одновимірної сукупності прогнозування часових рядів за допомогою експоненціального методу згладжування, при якому враховуються три компоненти цих рядів: рівень, тенденція та сезонність.

Модель Arima оцінює частинше сукупність із коваріатами, використовуючи метод авторегресійного ковзаючого середнього. Він вважається найбільш загальним класом моделей щодо прогнозування поля часових рядів і може використовувати автоматизований підхід розробки моделі на основі статистичних критеріїв.

Результатами вищезазначених моделей прогнозування є: O - складається з вихідного потоку, який містить об'єкт моделі Arima і може використовуватися як щодо точкових прогнозів, так і за вказаним користувачем відсотковим інтервалом довіри навколо цих прогнозів; R - виходить з фрагментів звітів, створених інструментом Arima, а це статистичний підсумок, діаграми діагностики автокореляції та наочність прогнозу; I - інтерактивна інформаційна панель html складена з графіків та метрик. Різні графічні елементи щодо взаємодії з візуалізаціями розкривають більш інформації, значень, показників та аналітики.



Щодо бачення вихідного потоку  $O$ , слід застосувати інструмент TS Forecast, який забезпечує прогнози за моделлю, створеною за допомогою Arima Tool або ETS Tool. Окрім того, щодо двох різних відсотків рівнів довіри передбачені верхня та нижня межі інтервалу.

Щодо регресіюного аналізу у програмі Microsoft Excel, то у цьому випадку використовується інструмент «Аналіз даних» Регресія, де висновки подаються у вигляді електронних таблиць за основними показниками, за допомогою яких робиться подальше прогнозування.

Отже, одними з сучасних та доступних програмних продуктів щодо прогнозування є Alteryx та Microsoft Excel, які ми щойно продемонстрували, але сучасна аналітика та прийняття на цій основі ефективних управлінських рішень на ринку потребує більшого та різноманітного використання і інших моделей та програм.

#### **Список використаних джерел**

1. ALTERYX Platform. *ALTERYX, INC.* URL: <https://www.alteryx.com/> (дата звернення: 13.01.2022р.).
2. UN Comtrade Database. *United Nations.* URL: <http://comtrade.un.org> (дата звернення: 25.01.2022р.)
3. Basic tasks in Excel. *Microsoft Corporation - an American multinational technology company.* URL: <https://support.microsoft.com/en-us/office/basic-tasks-in-excel-dc775dd1-fa52-430f-9c3c-d998d1735fca> (дата звернення: 15.01.2022р.).

**3. Нетикет для менеджерів у цифровому середовищі: сутність та види  
(Netykieta dla menedżerów w środowisku cyfrowym: istota i rodzaje) (Netiquette  
for managers in the digital environment: essence and types)**

**Завалій Т.О., PhD** (Державний університет «Житомирська політехніка», Україна)  
**Zavaliy T.O., PhD** (Zhytomyr Polytechnic State University, Ukraine)

**Анотація :** У роботі розглянуті причини необхідності дослідження такого явища як «netiquette» (нетикет), який є відповіддю на запит створення кодексу доречної поведінки в цифровому світі. Проаналізовано погляди дослідників щодо сутнісного наповнення терміну «нетикет». Узагальнено, що нетикет можна розглядати як низку правил в інтернет-просторі, а можна визначати як інструмент налагодження ефективних комунікацій. Визначено, що із врахуванням культурного контексту того чи іншого середовища такі правила поведінки мають враховувати соціально прийнятну поведінку учасниками віртуального спілкування. Узагальнено, що основними способами налагодження взаємодії в інтернеті є використання електронної пошти, месенджерів, соціальних мереж, відеохостингів, організація відеоконференцій, участь у відеоіграх тощо. Визначено, що нетикет як низка правил прийнятної поведінки на різних платформах віртуальної взаємодії буде дещо відрізнятися з огляду на свою специфіку. З огляду на цифрові трансформації такої сфери людської діяльності як менеджмент зафіксовано, що в кращому випадку обов'язки дотримання правил нетикету листування мають покладатися на менеджера з імейл-розсилок, нетикету спілкування в месенджерах та соціальних мережах – на SMM-менеджера, нетикету відеохостингів – на менеджера ютуб-каналу тощо. Обґрунтовано необхідність подальших досліджень нетикету через той факт, що «менеджер з етичних питань» є однією з професій майбутнього відповідно до звітів фахівців світового рівня («World Economic Forum», «Boston Consulting»).

**Abstract :** The reasons for the need to study such a phenomenon as «netiquette», which is a response to the request to create a code of appropriate conduct in the digital world, have been studied. Researchers' views on the essential content of the term «netiquette» have been analyzed. It is generalized that netiquette can be determined as a set of rules in the internet or as a tool for establishing effective communications. It is determined that taking into account the cultural context of an environment, such rules of conduct should take into account the socially acceptable behavior of participants in virtual communication. It is generalized that the main ways to establish interaction on the Internet are the use of email, messengers, social networks, video hosting, video conferencing,

participation in video games, etc. The emphasis is made on the types of netiquette depending on the different platforms of virtual interaction. In the best case, the rules of email netiquette should be assigned to email manager, messenger netiquette, social media netiquette – to SMM-manager, video hosting netiquette – to YouTube channel manager, etc. The need for further research on netiquette has been justified by the fact that «ethical source manager» is recognized as one of the highest paying jobs of the future, according to the reports of world experts («World Economic Forum», «Boston Consulting»).

**Ключові слова:** нетикет, комунікація, імейл, месенджер, соціальні мережі, відеоконференція, відеохостинг.

**Key words:** netiquette, communication, email, messenger, social networks, video conferencing, video hosting.

Кількість «громадян мережі» чи нетизян (з англ. netizen), які є активними учасниками онлайн-спільнот і користувачами інтернету загалом, з кожним роком зростає. За даними звіту «Digital 2022: Global overview report» [1, р. 9], на січень 2022 року населення світу склало 7,91 млрд осіб, причому 5,31 млрд (67,1 % від загалу) мають мобільні пристрої, 4,95 млрд (62,5 %) є інтернет-користувачами та 4,62 млрд (58,4 %) є активними користувачами соціальних мереж. Позитивна динаміка зростання спостерігається за всіма вищезгаданими напрямками, але найвищий показник зміни демонструє кількість активних користувачів соціальних мереж – зростання на 10 % чи на 424 млн осіб проти показників попереднього періоду (січень 2021 року). Ці тенденції дуже влучно характеризують основний тренд сьогодення – всеосяжну діджиталізацію суспільства та бізнесу, зумовлену тією обставиною, що істотну частину свідомого життя люди проводять в інтернеті, маючи інтернет «із собою» в мобільному пристрої.

Наразі найбільшу частку населення світу складає покоління Z, представники якого народжувалися приблизно в період середина 1990-х–2010-ті рр., та яких йменують «цифровим корінним населенням» (digital natives). Представники покоління Z не уявляють власного життя без інтернету, мобільних пристроїв та інших невід’ємних компонентів інтернет-середовища, що також вносить цифровий контекст у всі процеси, що відбуваються у світі. Вищезазначені особливості розвитку суспільства зумовлюють поточну ситуацію, яка характеризується проникненням процесів діджиталізації як у суспільстві загалом, так і в усіх сферах діяльності, дотичних до його функціонування. Розвиток цифрових технологій призвів до необхідності встановлення та підтримання контактів в онлайн-середовищі, тобто організації такого віртуального спілкування, яке б

охоплювало особистісну та ділову сфери. Відповідно в сучасних умовах розвитку цифрового середовища необхідно актуалізувати проблематику встановлення чи структуризації відповідних правил поведінки, яких мають дотримуватися користувачі інтернету під час віртуальних комунікацій.

У повсякденному житті люди дотримуються певних правил поведінки, так званого етикету. Аналогічно й у віртуальному просторі є подібні правила (так звані «нетикет»), які регламентують норми такого спілкування. Онлайн-спілкування розширило можливості традиційного офлайн-спілкування, обмеженого бар'єрами відстаней та розмаїття культур (менталітетів, традицій, мов, релігій тощо). Але в супровід із перевагами віртуальних комунікацій з'явилися й новітні небезпеки в інтернет-просторі, передусім, які пов'язуються з різними видами кібербулінгу. Така поведінка реалізується через процеси залякування, провокацій чи приниження гідності інших користувачів спілкування в мережі, у тому числі і з використанням докорів, образ, обзивання, нецензурної лексики. Прикладом подібних небезпек є «флеймінг» чи «флейм» (від англ. flame – вогонь, полум'я), який передбачає процеси обміну гнівними та запальними повідомленнями для стимулювання суперечок та загострення уваги навколо них. Доволі часто випадки флеймінгу можна спостерігати в коментарях до відео на Youtube, де може утворитися «перепалка» як поміж коментарів, так і включно з відповідями на них. Причому «найзапекліші» з них, що зібрали найбільше відповідей, будуть відображатися в топі (безпосередньо відразу під відео) та відповідно будуть прочитані більшістю користувачів, які читають коментарі. Тому існування подібних технік та інструментів кібербулінгу зумовлює необхідність регульованого середовища в онлайн-спільнотах, адже ані на рівні окремих країн, ані на рівні світу загалом не прийнятий чіткий кодекс чи стандарти нетикету.

Як правило, різні сайти або взаємодії в інтернеті вимагають специфічного нетикету. Наприклад, Facebook вимагає під час публікації коментарів бути ввічливим, уникати сарказму та уникати грубості чи «крику» (тобто писати **ВИКЛЮЧНО ВЕЛИКИМИ ЛІТЕРАМИ**). Нетикет також необхідний під час публікації зображень, наприклад, через задоволення вимоги щодо автентичності або наявності посилання на джерело. Базисний нетикет необхідний, щоб уникати дискримінаційних, наклепницьких чи принизливих зауважень в інтернеті, а також заохочувати поважати й чуйно ставитися до культурних відмінностей інших [2]. Як зазначає А.П. Болотнікова, більшість правил нетикету пов'язана з мовним етикетом, але відмінності між ними полягають у реалізації стратегій позитивної й негативної ввічливості. Незалежно від типу контактування, засоби

ввічливості, зокрема нетикет, полегшують перебіг комунікації, створюють відповідну атмосферу й сприяють порозумінню [3, с. 49].

У контексті означеної проблематики фокус нашого дослідження зосереджений на такому явищі як нетикет. Термін «netiquette» утворений від комбінації англійського «net» (мережа) та французького «etiquette» (етикет). Цей термін використовується для опису певної низки правил, яких має дотримуватися користувач мережі. Нетикет не єдиний термін, що використовується для позначення правил віртуального спілкування: тотожними термінами є «мережвий етикет» (трапляється й мережний, але на думку автора, мережвий у цьому контексті є більш вдалим варіантом), «інтернет-етикет», «е-етикет», «онлайн-етикет», «віртуальний етикет» тощо.

Передусім необхідно прояснити розуміння сутнісного наповнення терміну «нетикет» через проведення аналізу поглядів дослідників щодо його трактування (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «нетикет» у хронологічній почерговості публікації праць

Рік	Автор(и)	Визначення
1	2	3
1994	В. Ші [4]	Нетикет – це набір правил для правильної поведінки в онлайні
1998	В. Карвовскі, В.С. Маррас [5, с. 65]	Нетикет: загальноприйнята або очікувана поведінка під час комунікацій в Інтернеті
2000	К. Манн, Ф. Стюарт [6]	Нетикет можна визначати двома способами. По-перше, він може означати набір умов і правил, які структурують онлайн-практику на всіх видах форумів. По-друге, він часто використовується для позначення стандартів ввічливості та привітності в онлайн-середовищі
2005	І.Й. Кірдар [7]	Мережева етика чи нетикет формує основи правил, яких повинна дотримуватися мережева спільнота
2005	М.О. Столярова [8, с. 24]	Нетикет – це сукупність правил, сформованих на основі принципів загальнолюдської ввічливості, призначених регулювати віртуальну взаємодію,

		сприяти успішності комунікації і створювати привабливий віртуальний образ мовця
2006	М. Тедре, М. Кампурі, П. Коммерс [9]	Термін нетикет передбачає сукупність умов і способів використання інтернету як інструменту для спілкування або обміну даними, які практикуються або пропагуються групою людей. У цьому сенсі нетикет включає закони, нормативні акти, а також люб'язні манери та практики
2008	І.Л. Литовченко [10]	Нетикет («мережний етикет») – сукупність традицій та культура Інтернет-співтовариства, яких дотримується більшість веб-мастерів та користувачів
2011	Дж.М. Бруско [11, р. 279]	Електронний етикет або нетикет належить до правил відповідного та доречного способу спілкування за допомогою електронного пристрою або діяльності в онлайні
2011	А. Кумадзакі, К. Судзукі, Р. Кацура, А. Сакамото, М. Кашібучі [12]	Нетикет був визначений як належне правильне/неправильне судження про інтернет-спілкування
2012	Й. Штернберг [13]	Нетикет впливає з уявлень про здоровий глузд і елементарну ввічливість, що застосовуються до віртуальних ситуацій
2013	О. Шматько, О. Дудок [14, с. 38]	Нетикет (неологізм, що є злиттям слів «мережа» [англ. net] і «етикет») – правила поведінки, спілкування в Мережі, традиції й культура в Інтернеті, яких дотримується більшість
2014	Т. Козік, Я. Сливова [15, р. 67]	Нетикет – це правила поведінки користувачів у мережі. Хоча нетикет вважається «неписаним набором правил», недотримання цих правил сприймається як ознака неповаги до комунікантів
2014	С. Парк, Е.-Й. На, Е. Кім [16]	Нететикет – широкий термін, який охоплює моральні та етичні цінності, яких люди дотримуються в онлайні

2015	С. Бибик [17, с. 128]	Нове слово нетикет – це не просто зведення правил усного та писемного спілкування в Інтернеті, але й система, що орієнтує користувачів Мережі на дотримання принципів культури мови незалежно від того, віртуальна вона чи реальна
2016	М.Е. Вермаат, С.Л. Себок, С.М. Фройнд, Дж.Т. Кемпбелл, М. Фріденберг [18, р. 94]	Нетикет, скорочене від інтернет-етикету, – це кодекс прийнятної поведінки, якого користувачі мають дотримуватися під час перебування в інтернеті, тобто це поведінка, яку очікують від користувачів в онлайні. Нетикет включає правила для всіх аспектів інтернету, включно з веб, соціальними мережами, обміном повідомленнями в інтернеті, чат-кімнатами, онлайн-дискусіями та інтернет-протоколами
2016	Ю.О. Томащук [19, с. 49]	Нетикет є новою нормою існування комунікації загалом та Інтернет-комунікації зокрема. Нетикетом називають сукупність правил, що націлена на встановлення гармонійної мовленнєвої взаємодії між комунікантами в рамках Інтернет-дискурсу, сприяння успішності спілкування і створення позитивного образу мовця
2016	Д. Чилз [20]	Нетикет – це соціальний код мережевого спілкування
2017	Ю.М. Арурі, Д.А. Хамаїді [21, р. 85]	Нетикет походить від двох концепцій (етикету та інтернету) та відноситься до набору етичних правил, ввічливості, умов і стандартів етикету, які повинні бути засвоєні, зрозумілі й напрактиковані користувачами, які спілкуються та використовують електронні пристрої, інструменти та додатки
2017	Р. Бартл [22, р. 36]	Нетикет можна використовувати як ефективну комунікаційну стратегію для значного покращення організаційної комунікації електронною поштою як з точки зору наповнення, так і з точки зору емоційної складової

2018	А.П. Болотнікова [3, с. 49]	Нетикет (з англ. net – мережа), тобто етикет у Мережі – це правила ввічливої поведінки, зумовлені комунікативною метою
2020	Л. Харчук [23, с. 129]	Мовленнєвий нетикет – це не звичайне зведення правил усного та писемного спілкування сучасної комунікації, але й система, що орієнтує користувачів інтернету на дотримання принципів культури мовлення незалежно від того, реальна вона чи віртуальна
2021	Дж. Акінсола, О. Аводеле, А. Адебайо, Ф. Оніпеді, Б. Мухаммад [24]	Нетикет – це набір правил правильної поведінки в інтернеті. Тобто етикет кіберпростору
2021	Ю. Виноградова [25, с. 11]	Нетикет – правила поведінки користувача в процесі роботи з мережевими джерелами Інтернет

Аналіз поглядів дослідників, перелічених у хронологічній почерговості відповідних публікацій (табл. 1), уможливив систематизацію поглядів щодо досліджуваного терміну. Поміж різних підходів спостерігається єдність щодо розуміння поняття «нетикет»: здебільшого автори визначають нетикет як набір, сукупність або основи правил у віртуальному просторі, яких має дотримуватися віртуальна (мережева) спільнота. Невід’ємною компонентою розуміння поняття «нетикету» є той факт, що подібне спілкування передбачає комунікації. На доказ цьому, А.П. Болотнікова зазначає, що такі правила, зумовлені комунікативною метою, а Р. Бартл розглядає нетикет як ефективну комунікаційну стратегію. Зі свого боку, Дж.М. Бруско наголошує на тому, що нетикет стосується не тільки правил щодо відповідного та доречного способу спілкування через електронний пристрій, але й організації діяльності в онлайні. Тобто, нетикет як певні правила чи норми поведінки виникає під час комунікацій та є орієнтиром для вибудови відносин між учасниками віртуального спілкування на принципах привітності, взаємоввічливості, взаємоповаги та толерантності. Нетикет можна розглядати як низку правил в інтернет-просторі, а можна визначати як інструмент налагодження ефективних комунікацій. Із врахуванням культурного контексту того чи іншого середовища такі правила поведінки мають враховувати соціально прийнятну поведінку.



Правила нетикету будуть мати специфічні ознаки з огляду на ті особливості онлайн-комунікацій, що будуть виникати у віртуальному просторі. Як зазначає Н.С. Малєєва, напрями та форми мережевого спілкування відрізняються між собою за інтерактивністю (онлайн та оффлайн), спрямованістю (монолог, діалог, полілог), за ступенем активності користувачів (активні та пасивні) та відкритості між учасниками мережевої комунікації (приватні та публічні) [26, с. 113]. Від розвитку таких форм спілкування будуть виникати та фіксуватися певні правила нетикету як норми прийнятної поведінки.

Так, наприклад, М.О. Столярова пропонує поділяти нетикет на універсальний (базовий) нетикет (узагальнений перелік етикетних правил, здебільшого адресований початківцям), нетикет професіоналів і нетикет окремих груп користувачів, які користуються можливостями мережі для спілкування й отримання інформації [27, с. 24]. Зі свого боку, О. Шматько, О. Дудок положення нетикету поділяють на три категорії: *психологічні, емоційні* (звертання: «Ти», «Ви», використання смайликів і їхня кількість, підтримка новачків чи їх ігнорування); *технічні* (використання рядків певної довжини, обмеження на розмір листів, їх підписи, допустимість написання у верхньому регістрі, допустимість форматування, виділення курсивом, кольором); *адміністративні* (правила заголовків тем, правила цитування, допустимість реклами, допустимість флейму, необхідність додержуватися тематики співтовариства) [14, с. 7]. Відступ від правил нетикету буде вважатися його порушенням, що здебільшого приймає форму образ чи переходу на особистості, зловмисного відступу від теми (офтопик), дезінформації, плагіату, реклами, самореклами в невідповідних місцях тощо.

Інтернет дає змогу людям взаємодіяти один з одним і спілкуватися різними способами, зокрема використовуючи електронну пошту, месенджери, соціальні мережі, відеоконференції, відеоігри, відеохостингів тощо. Відповідно нетикет, як низка правил прийнятної поведінки на різних платформах віртуальної взаємодії, буде дещо відрізнятися з огляду на власну специфіку.

По-перше, *нетикет листування* чи *імейл-нетикет* (netiquette of sending, email netiquette), правила якого передбачають дотримання певних норм написання листів електронною поштою, їхньої розсилки та відповідей на вхідну електронну кореспонденцію. Наприклад, не рекомендується відкривати листи (вкладки) від невідомих або підозрілих відправників чи забороняється пересилати особисту (приватну) інформацію без погодження початкового відправника (власника) даних.

По-друге, *нетикет спілкування в месенджерах* (messenger netiquette), правила якого передбачають прийнятну поведінку під час обміну повідомленнями чи дзвінків,

які є безкоштовними навіть на міжнародному рівні (за умови наявності належного рівня підключення до інтернету). Так, найпопулярнішими месенджерами в Україні за результатами опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології впродовж 10-15 вересня 2021 року, визнано Viber (73,6 %), Facebook Messenger (42,7 %), Telegram (31,6 %) і WhatsApp (25,3 %) [28]. Оскільки обмежень щодо використання месенджерів немає, українці мають змогу використовувати різні месенджери паралельно. Як зазначає Н.С. Малєєва, згідно з нормами та правилами «нетикету» в процесі публічної комунікації ставити певні особисті запитання співрозмовнику не прийнято (про вік, справжнє ім'я), оскільки вони вимагають приватності. У випадку бажання ближчого знайомства та спілкування на іншому рівні користувачі, як правило, можуть продовжити його у форматі приватних повідомлень або «шепоту» (функція відправки повідомлень, невидимих для інших, при публічній розмові) [26, с. 112].

Правила нетикету в месенджерах залежно від виду повідомлень (текстові, голосові) детально висвітлено в табл. 2.

## Правила текстових та голосових повідомлень у різноманітних месенджерах

<i>Текстові повідомлення</i>	<i>Голосові повідомлення</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вітатися не завжди обов'язково</li> <li>2. Не надсилайте інформацію шматками в різних повідомленнях (про лаконічність)</li> <li>3. Не обов'язково відповідати моментально</li> <li>4. Надсилайте посилання на контент зі своїми поясненнями</li> <li>5. Відповідайте на контент</li> <li>6. Відповідайте на всі питання</li> <li>7. Вимикайте сповіщення на ніч</li> <li>8. Не телефонуйте без домовленості (про необхідність попередження про дзвінок)</li> <li>9. Персоналізуйте привітання на свята</li> <li>10. Використання емотиконів (смайлів, емограм, емодзів) у діловому спілкуванні (про доречність їх вставлення)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дізнайтеся, чи співрозмовник хоче отримувати голосові повідомлення</li> <li>2. Голосові повідомлення для особистого спілкування</li> <li>3. Не зловживайте короткими та довгими голосовими повідомленнями</li> <li>4. Пишіть коротке пояснення, про що ваше голосове повідомлення</li> </ol>

Джерело: [29]

По-третє, *нетикет соціальних мереж* (social media netiquette), правила якого передбачають дотримання певних норм поведінки користувачами соціальних мереж. Кожна соціальна мережа проводить відкриту політику щодо правил та обов'язків як самої мережі, так і безпосередньо її користувачів. Наприклад, компанією «Meta Platforms, Inc.» прописані правила для користувачів її продуктів, у тому числі для соціальної мережі Facebook, Instagram, месенджеру Facebook тощо. Так, наприклад, Інстаграм проводить політику щодо створення та забезпечення автентичної, безпечної атмосфери через дотримання Правил спільноти (табл. 3).

## Правила спільноти від команди Instagram

№ з/п	Правила
1	Поширюйте лише ті світлини й відео, які ви зняли особисто або на які маєте право поширення
2	Публікуйте світлини й відео, прийнятні для різноманітної аудиторії
3	Розвивайте змістовні й оригінальні взаємодії
4	Дотримуйтеся законодавства
5	Поважайте інших членів спільноти Instagram
6	Підтримуйте середовище підтримки, не вихваляючи заподіяння собі тілесних ушкоджень
7	Будьте обережні, публікуючи важливі події
8	Допоможіть нам зміцнити нашу спільноту

Джерело: [30]

У разі порушення Правил команда Instagram залишає за собою повне право видалення контенту, вимкнення облікових записів або обмеження в інший спосіб. Такі правила чітко регламентують і здебільшого задають норми нетикету соціальної мережі. Зі свого боку, бізнес-сторінка у Facebook – це місце, де відбуваються комунікації між самим бізнесом та його цільовою аудиторією через відповіді на запитання, надання порад щодо використання власної продукції, поширення вже наявного досвіду та стимулювання інтересу до товару (через рекламні оголошення в тому числі). Наприклад, для створення шанобливого віртуального простору на сторінках рекомендовано структурувати такі норми поведінки як: дотримання принципів ввічливості та взаємоповаги; підтримання права висловлювати свою думку чи не погоджуватися з певним викладеним контентом (коментарями); актуалізації перевірки фактів перед їхньою публікацією; уникнення багаторазового розміщення одного й того ж контенту тощо. У разі порушення подібних правил чи норм нетикету адміністратори залишають за собою право вилучати контент чи в якій-небудь інший спосіб коригувати поведінку користувача сторінки.

По-четверте, *нетикет відеоконференцій* (video conferencing netiquette), правила якого передбачають дотримання певних норм поведінки під час створення

відеоконференцій, їхньої організації та участі в них. Особливістю подібних зустрічей є їхній режим реального часу, що налаштовує на певну відповідальність учасників. Наприклад, коли говорить один доповідач бажано відключати свій звук задля уникнення шумових перешкод безпосередньо з боку учасника конференції, який у цей момент слухає. Задля донесення виникнення питання можна використовувати «підняти руку» спеціальним сповіщенням, яке бачить адміністратор чи модератор зустрічі.

Більш детально правила нетикету відеоконференцій наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Правила нетикету для відеоконференцій

№ з/п	Правила
1	Домовтеся заздалегідь про формат онлайн-зустрічі: чи знадобиться ввімкнення відео та аудіо
2	Майте охайний вигляд у кадрі
3	Правильно оформляйте профіль
4	Уважно слухайте та не займайтеся посторонніми речами
5	Піднімайте руку
6	Виходьте з чужої конференції по-англійськи
7	Не залишайте камеру порожньою
8	Дивіться в камеру
9	Попередьте близьких про відеоконференцію
10	Ведете запис – попередьте
11	Якщо ви адміністратор – залишайтеся до кінця

Джерело: [31]

Функції дотримання нетикету відеоконференцій формально покладають на модератора(ів), який веде зустріч і слідкує за дотриманням правил, у тому числі й норм поведінки.

По-п'яте, *нетикет відеохостингів* (video hosting netiquette), правила якого передбачають дотримання певних норм поведінки під час перегляду відеороликів, написання коментарів чи участі в чатах прямих трансляцій на каналі. Лідерство відеохостингу YouTube, що належить компанії Google, завдячує тому, що ним користується понад 2 млрд людей у світі. Наприклад, можливість отримувати коментарі

від глядачів – це форма комунікації на YouTube, але за потреби власник (адміністратор) каналу може вимкнути коментарі, тим самим уникаючи підтримання зворотного зв'язку в такий спосіб. Відеохостинг підтримує необхідний рівень зацікавленості та комфортності учасникам через дотримання Правил спільноти YouTube (табл. 5).

Таблиця 5

Перелік правил спільноти YouTube

<i>Актуальні питання, що регулюються</i>	<i>Правила</i>
Спам і введення в оману	Правила щодо спаму, шахрайства та дій, спрямованих на введення в оману Правила щодо видавання себе за іншу особу Правила щодо зовнішніх посилань Правила щодо несправжніх показників залучення Додаткові правила
Контент делікатного характеру	Правила щодо зображення оголеного тіла й контенту сексуального характеру Правила щодо значків відео Правила щодо безпеки дітей Правила щодо контенту про самогубство та самоушкодження
Насильницький або небезпечний контент	Правила щодо шкідливого та небезпечного контенту Правила щодо насильницького або відразливого контенту Правила щодо терористичних і злочинних організацій Правила щодо ворожих висловлювань Правила щодо агресивних дій і цькування в Інтернеті
Товари, продаж яких регулюється законом	Товари та послуги, продаж яких регулюється законом або заборонений Правила щодо вогнепальної зброї
Інформація, що вводить в оману	Правила щодо інформації, яка вводить в оману Правила щодо інформації про вибори, яка вводить в оману Правила щодо поширення оманливої медичної інформації про COVID-19 Правила щодо поширення оманливої інформації про вакцини

Джерело: [32]

У разі порушення Правил спільноти YouTube залишає за собою право тимчасового позбавлення порушників певних привілеїв або назавжди закрити їхні облікові записи.

З процесами цифрової трансформації бізнес-моделей та поступовим переходом діяльності бізнесу в інтернет-простори зростає потреба в діджитал-спеціалістах. У контексті управлінської практики з'являються нові діджитал-фахівці в такій сфері людської діяльності як менеджмент – PR-менеджер, контент-менеджер, менеджер діджитал-проектів, продакт-менеджер, SMM-менеджер, акаунт-менеджер, інфлюенс-менеджер, менеджер з імейл-розсилок, менеджер ютуб-каналу, візуал-менеджер тощо. Під час роботи менеджерів в онлайн-просторі ними мають бути дотримані правила нетикету тих майданчиків, через які відбувається налаштування комунікаційних процесів. В кращому випадку обов'язки дотримання правил нетикету листування мають покладатися на менеджера з імейл-розсилок, нетикету спілкування в месенджерах та соціальних мережах – на SMM-менеджера, нетикету відеохостингів – на менеджера ютуб-каналу тощо. Нетикет – це динамічна система, що постійно оновлюється в умовах відкритого віртуального середовища, та, на яку впливають багато різноманітних чинників, подекуди абсолютно непередбачуваних. Прикладом, каталізаторів змін стала пандемія COVID-19 та її наслідки, що зумовили нововведення, наприклад, в Правилах спільноти YouTube (правила щодо поширення оманливої медичної інформації про COVID-19 та оманливої інформації про вакцини). Діджиталізація вносить певні корективи на ринку праці. Відповідно до опублікованого звіту «World Economic Forum» та «Boston Consulting» однією з професій майбутнього є менеджер з етичних питань [33], що, на думку автора, є ще одним доказом того, що нетикет як низка етичних та моральних правил прийнятної поведінки в цифровому середовищі має бути детально досліджений та структурований для потреб віртуальної спільноти.

### **Список використаних джерел**

1. Digital 2022: Global overview report, 26 January, 2022, 300 p., available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>
2. Martin F., Wang C., Petty T., Wang W., Wilkins P. Middle School Students' Social Media Use. *Educational Technology & Society*. 2018. Vol. 21(1). P. 113-124.
3. Болотнікова А.П. Граматичні індикатори вираження категорії ввічливості в українській мові: дис. ... канд. філол. наук: 10.02.01. Запоріжжя, 2018. 257 с.
4. Shea V. *Netiquette*. Albion Books, SF, 1994. 154 p.

5. Karwowski W., Marras W.S. The Occupational Ergonomics handbook. CRC Press, Boca Raton, FL, 1998.
6. Mann C., Stewart F. Internet Communication and Qualitative Research: A Handbook for Researching Online. London, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications. 2000. 272 p.
7. Kirdar I.Y. Ethical problems and rules of internet: netiquette, International Communication Symposium. Communication and Media Studies in the Process of Social and Cultural Interaction. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Bişkek-Kırgızistan, 2005.
8. Столярова М.О. Етикет у віртуальній англomовній комунікації (на матеріалі чатлайнових сесій): дис... канд. філол. наук: 10.02.04. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2005. 209 с.
9. Tedre M., Kamppuri M., Kommers P. An approach to global netiquette research. In Proceedings of the IADIS International Conference on Web Based Communities. 2006. P. 367-370.
10. Литовченко І.Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу: монографія. К.: Наукова думка, 2008. 196 с.
11. Brusco J.M. Know Your Netiquette. AORN Journal. 2011. Vol. 94(3). P. 279-286.
12. Kumazaki A., Suzuki K., Katsura R., Sakamoto A., Kashibuchi M. The Effects on Netiquette and ICT Skills on School-bullying and Cyber-bullying: The Two-wave Panel Study of Japanese Elementary, Secondary, and High School Students. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2011. Vol. 29. P. 735-741.
13. Sternberg J. Misbehavior in Cyber Places: The Regulation of Online Conduct in Virtual Communities on the Internet. Lanham, MI: Rowman & Littlefield, 2012. 213 p.
14. Нетикет та культура віртуального спілкування: методичні поради. ЛОУНБ; упоряд.: О. Шматько, О. Дудок. Л.: Ліга-Прес, 2013. 44 с.
15. Kozik T., Slivova J. Netiquette in Electronic Communication, International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP). 2014. Vol. 4. Issue 3. P. 67-70.
16. Park S., Na E.-Y., Kim E. The relationship between online activities, netiquette and cyberbullying. Children and Youth Services Review. 2014. Vol. 42. P. 74-81.
17. Бибик С. Нетикет, або мережевий етикет. Культура слова. 2015. Вип. 82. С. 125-128.



18. Vermaat M.E., Sebok S.L., Freund S.M., Campbell J.T., Frydenberg M. *Discovering Computers 2016: Tools, Apps, Devices, and the Impact of Technology*. Boston, MA, Cengage Learning, 2015, 590 p.
19. Томащук Ю.О. Дискурсивно-прагматичні характеристики англomовного інтернет-інтерв'ю (на матеріалі інтернет-журналів для підлітків «gUrl», «Seventeen», «Teen Vogue»: дис. ... канд. філол. наук : 10.02.04. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2017. 243 с.
20. Chiles D. *The Principles of Netiquette*. 2016. 2-nd edit.
21. Arouri Y.M., Hamaidi D.A. Undergraduate Students' Perspectives of the Extent of Practicing Netiquettes in a Jordanian Southern University. *iJET*. 2017. Vol. 12, No. 3. P. 84-97.
22. Bartl R. Impact of Netiquette on Email communication. *Journal of Applied Leadership and Management*. 2017. Vol. 5. P. 35-61.
23. Харчук Л. Мережевий мовленнєвий етикет в умовах сучасної комунікації. Мат. 9-ї Міжн. наук. конф. «Інформація, комунікація, суспільство 2020», 21-23 травня 2020 року, Львів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 128-129.
24. Akinsola J.E.T., Awodele O., Adebayo A.O., Onipede F.O., Muhammad B.A. Netiquette of Cyberbullying and Privacy Issues. *International Journal of Information Security, Privacy and Digital Forensics*. 2021. Vol. 5. No. 1(June). P. 22-33.
25. Виноградова Ю. Інтернет-комунікація: реальна загроза віртуальному спілкуванню чи надумана проблема? Мат. Всеукр. наук.-практ. конф. «Українська мова вчора, сьогодні, завтра в Україні і світі», 10 лист. 2020 року. Київ, 2021. С. 9-12.
26. Малєєва Н.С. Комунікативні інтернет-практики залежної від соціальних мереж молоді: дис. ... канд. псих. наук: 19.00.05. Київ, 2017. 184 с.
27. Столярова М.О. Етикет у віртуальній англomовній комунікації (на матеріалі чатлайнових сесій): дис... канд. філол. наук: 10.02.04. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2005. 209 с.
28. Які мобільні додатки є найбільш популярними? Київський міжнародний інститут соціології. 19.11.2021 року. Режим доступу: <https://cutt.ly/dP3KDrm>
29. Гоцалюк Г. Діджитал-етикет в месенджерах: як листуватися, щоб зберегти хорошу репутацію? 13 жовтня, 2020. PRO Ідеї: головні новини маркетингу. Режим доступу: <https://proidei.com/messenger-1310/>
30. Правила спільноти. Довідковий центр від команди Instagram. Режим доступу: <https://cutt.ly/VAyVhhh>

31. Гоцалюк Г. ZOOM-етикет. 11 правил, як не втратити свою офлайн-репутацію. 10 жовтня, 2020. PRO Ідеї: головні новини маркетингу. Режим доступу: <https://proidei.com/zoom-1009/>
32. Правила спільноти YouTube. Режим доступу: <https://support.google.com/youtube/answer/9288567?hl=uk>
33. Jobs of the Future: 2025-2050. Posted on 21 April, 2020. Режим доступу: <https://www.resumeble.com/career-advice/jobs-of-the-future-2025-2050>.

**4. Інформаційно-технологічне забезпечення системи податкового менеджменту за допомогою бухгалтерського програмного забезпечення «1С: Підприємство» (Wsparcie informacyjne i technologiczne systemu zarządzania podatkami za pomocą oprogramowania księgowego „1С: Enterprise”) (Information and technological support of the tax management system with the help of accounting software «1С: Enterprise»)**

**Черненко К.В.к.е.н.**(Полтавський державний аграрний університет, Україна)  
**Chernenko K.V. Ph.D.** (Poltava state Agricultural University, Ukraine)  
kseniya.chernenk@pdaa.edu.ua

**Анотація :** У статті сформовано концептуальні підходи до побудови обліково-аналітичного забезпечення системи управління суб'єктами господарювання в умовах ринкової економіки, визначено його основні складові та сутність обліково-аналітичної інформації з урахуванням потреб сучасного менеджменту. Розкрито структурні елементи обліково-аналітичного забезпечення в умовах ринку.

**Abstract :** article forms conceptual approaches to the construction of accounting and analytical support of the management system of economic entities in a market economy, identifies its main components and the essence of accounting and analytical information, taking into accounts the needs of modern management. The structural elements of accounting and analytical support in market conditions are revealed.

**Ключові слова**концепція, система менеджменту, обліково-аналітичне забезпечення, функції управління, облік, контроль.

**Key words :** concept, management system, accounting and analytical support, management functions, accounting, control.

Створення умов для налагодження взаємовигідних, збалансованих стосунків між державою, владою, її громадянами та суб'єктами підприємницької діяльності (СПД) є одним із важливих аспектів співвідношення потреб та інтересів суспільства і держави у фінансовій сфері України. Провідне місце у цих відносинах посідає проблематика адміністрування податків державою, з одного боку, та податкового планування щодо оптимізації витрат господарюючими суб'єктами з другого.

Необхідність податкового планування закладена у самій суті податкового законодавства, яке передбачає конкретні податкові режими для різних ситуацій, допускає різноманітні методи для обчислення податкової бази і пропонує платникам податків різні податкові пільги [3]. Можливості практичної реалізації податкового менеджменту визначають забезпечувальні підсистеми. Він може функціонувати лише за наявності визначених видів забезпечення: законодавчого, кадрового, організаційного, інформаційного, технічного, програмного і т.д.

У діяльності СПД у міру зростання якісних і кількісних параметрів бізнесу, доводиться обробляти великі потоки інформації. Цей процес потребує досконалих форм управління фінансовими і податковими відносинами для обробки потоку інформації. Саме це стало причиною використання автоматизованих інформаційних систем (АІС) таких як «ІС: Підприємство» у повсякденній діяльності СПД. Можливе застосування цього АІС як програмного забезпечення податкового менеджменту[3].

Система бухгалтерського обліку вже більше 25 років перебуває в стадії активного реформування. В період ринкових відносин фінансова результативність роботи будь-якої організації в більших випадках залежить від самого вибору програмного забезпечення, це також стосується процесів господарювання і управління.

Програмні продукти, що є на ринку України, забезпечують достовірний та оперативний облік на всіх рівнях підприємства. Ринок України насичений такими програмними продуктами: «ІС: Бухгалтерія для України», «Парус», «BEST», «Галактика», «Акцент», «MASTER», «UA-Бюджет», «Liko» - на сьогодні розробники програмних продуктів пропонують комплексні рішення для підприємств малого та середнього бізнесу і для бюджетних установ [1].

Комп'ютерні програми належать до об'єктів права інтелектуальної власності (частина перша ст. 420 Цивільного кодексу). Комп'ютерні програми є творами, що належать до об'єктів авторського права (п.2 частини першої ст. 433 цього Кодексу, п. 3 частини першої ст. 8 Закону про авторське право»).

Комп'ютерна програма (англ. Computer program) - набір інструкцій у вигляді слів, цифр, кодів, схем, символів чи у будь-якому іншому вигляді, виражених у формі, придатній для зчитування (комп'ютером), які приводять його у дію для досягнення певної мети або результату (це поняття охоплює як операційну систему, так і прикладну програму, виражені у вихідному або об'єктному кодах).

По іншому комп'ютерну програму визначають, як низку команд для комп'ютера, що становлять запис алгоритму однією з мов програмування.

Програма може записана у текстовому вигляді на мовах програмування, подана у графічному вигляді за допомогою блок-схем, занесена до пам'яті обчислювальної системи у вигляді електричних сигналів або збережена на носіях інформації у вигляді файлу.

Комп'ютерні програми, якщо їх не подано у вигляді послідовності машинних кодів системи-команд процесора обчислювальної системи, необхідно попередньо перетворити в такі коди за допомогою компілятора, або виконати програму, використавши програмний інтерпретатор [5].

При впровадженні нових комп'ютерних інформаційних систем на підприємстві необхідно оцінити ризик відставання від конкурентів у результаті її неминучого старіння, тому що програмні продукти, як й інші види матеріальних активів, мають надзвичайно високу швидкість заміни новими видами або версіями. Якщо в процесі впровадження нових інформаційних технологій цьому фактору не приділяти належної уваги, цілком можливо, що до моменту завершення переходу підприємства на новий програмний продукт він вже застаріє та доведеться вживати заходи щодо її модернізації. Такі невдачі з впровадженням інформаційних технологій звичайно пов'язані з недосконалістю технічних засобів, в той час як основною причиною невдач є відсутність або слабка пропрацьованість методики використання інформаційних технологій.

Можна виділити три основні напрями формування факторів, які обумовлюють впровадження інформаційних технологій. Це, насамперед, потреби підприємства, потреби користувачів та наявність технічних засобів (засоби підтримки інформаційних технологій, які допомагають працівникам сфери бухгалтерського обліку виконувати свою роботу, та повинні мати широкі функціональні можливості і бути придатними для тривалого використання).

Впровадження комп'ютерної інформаційної системи дозволяє переходити на нові методи управління, на якісно новий рівень ведення бухгалтерського обліку. Для ефективної комп'ютеризації підприємства, в першу чергу, необхідно з'ясувати, що таке комп'ютеризований бухгалтерський облік. На перший погляд все просто, оскільки комп'ютеризований облік – це облік, що ведеться за допомогою комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення [2].

Можливості бухгалтерських програм можуть слугувати критерієм для якісних оцінок і вибору для застосування підприємствами. До цих критеріїв потрібно віднести можливість програмного забезпечення - інформаційної бази:

- вести синтетичний і аналітичний облік активів, капіталу, зобов'язань із елементами управлінського обліку;
- формувати фінансову, податкову, статистичну звітність;
- надавати іншу довідкову інформацію для потреб ведення господарської діяльності;
- на базі цих можливостей проводити автоматизований аналіз-прогноз і контроль за діяльністю підприємства.

Крім того, програмне забезпечення повинне задовольняти відповідні технічні, комерційні й ергономічні потреби. Сьогодні будь-яка облікова система не просто інструмент формування звітності. Це джерело інформації, аналіз якої дозволяє керівнику підприємства відстежувати тенденції і приймати обґрунтовані управлінські рішення [4]. Актуальність дослідження полягає у розкритті можливості використання програмних продуктів фірми «1С: Підприємство», як можливої інформаційної системи, що забезпечує функціонування податкового менеджменту та виявлення її можливостей у цьому напрямку. Актуальність дослідження підвищується розповсюдженістю продуктів вищезазначеної фірми на території України. Вони використовуються суб'єктами підприємницької діяльності різних видів та розмірів діяльності [4].

Не вирішеною раніше частиною загальних проблем є відсутність, в силу новизни даного напрямку розвитку, переліку програм необхідних для податкового менеджменту або спеціально розробленого програмного середовища орієнтованого на використання на підприємствах для допомоги у вирішенні проблем та підтримки прийняття рішень щодо оподаткування та податкового планування з метою оптимізації податкового навантаження.

Метою дослідження є формування теоретичних засад та розгляд практичної можливості використання продуктів фірми «1С: Підприємство» як програмного середовища податкового менеджменту для забезпечення фінансового моніторингу, податкового планування суб'єктами підприємницької діяльності на засадах інформатизації відносин в умовах побудови інформаційного суспільства.

«1С: Підприємство» – популярна, надійна і відома платформа. Більш 700 000 користувачів обрали «1С: Підприємство». Система програм «1С: Підприємство» надає широкі можливості ведення автоматизованого обліку на підприємствах, в організаціях і установах [1]. Вона дозволяє організувати ефективний бухгалтерський, кадровий, оперативний торговий, складський і виробничий облік, а також розрахунок заробітної плати. «1С: Підприємство» являє собою систему прикладних рішень, побудованих за єдиними принципами і на єдиній технологічній платформі.

Порядок роботи з програмою «1С: Підприємство» визначається її конфігурацією. Конфігурація являє собою набір довідників, документів, звітів, бухгалтерських рахунків, інших об'єктів, що у сукупності забезпечують те, як правильно вводити інформацію в програму, як її зберігати, як нею скористатися, щоб представити в потрібному для користувача вигляді, а також багато чого іншого.

Робота користувача безпосередньо з програмою ведеться на підставі структури даних і правил їхньої обробки, заданих у конфігурації.

Введені дані користувачем, зберігаються в інформаційній базі, що тісно зв'язана з конфігурацією. Інформаційна база створюється під конкретну конфігурацію, і зміни, що вносяться в конфігурацію, приводять до змін в інформаційній базі [2].

Основним джерелом інформаційного забезпечення у функціонуванні підприємства є обліково-аналітична інформація. У період поглиблення ринкових відносин та глобалізаційних процесів розширюється коло проблем, що покликані вирішувати бухгалтерський облік та економічний аналіз. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, впровадження інноваційних технологій та поява анових організаційних форм виробництва зумовлюють ускладнення управління господарсько фінансовою діяльністю підприємств, тому виникає нагальна потреба удосконалення системи інформаційного забезпечення, яке дасть змогу підвищити якість облікової та аналітичної інформації, її обробки та зберігання, що є необхідною умовою для ефективного управління підприємством.

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об'єктивно відображаються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Актуальність проблеми вдосконалення обліково-аналітичного інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень з метою розв'язання економічних проблем зумовлена сучасним станом національної економіки.

Можливість використання облікової інформації суб'єктами господарювання для задоволення різноманітних інформаційних потреб і прийняття економічних рішень з метою вирішення конкретних проблем і досягнення поставлених цілей забезпечується якісними властивостями самої облікової інформації.

Враховуючи міжнародний досвід, теоретичні засади, стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності, виділяють не тільки загальні групи користувачів облікової інформації, а й групи конкретних економічних проблем та варіанти оптимальних рішень, які вони можуть приймати на основі цієї облікової інформації.

Сутність інформаційного забезпечення управлінської діяльності формується за рахунок сукупності інформаційних ресурсів, які сприяють ефективному здійсненню процесу управління, зокрема розробці та реалізації управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення - це якісне інформаційне обслуговування управлінського персоналу підприємства шляхом створення динамічної системи збору даних, їх обробки, зберігання та перетворення на достовірну, своєчасну, точну, актуальну інформацію для ефективного ведення процесу управління та прийняття відповідних управлінських рішень.

Для успішного управління документообігом, оперативного одержання потрібної інформації та її обробки для прийняття рішення з потоку документації (поза залежністю від її характеристик: фінансова, технічна, нормативно-довідкова чи управлінська) необхідна особлива система керування документами. Ця система повинна вирішувати завдання швидкого й якісного обміну інформацією між відділами і підрозділами підприємства, забезпечувати швидкий доступ вищої управлінської ланки до фінансово економічної інформації. Усе це збільшує швидкість і якість прийняття рішень у складних економічних ситуаціях. Так само в межах цієї системи повинні використовуватися програмні продукти, що дають змогу здійснювати планування, аналіз і оптимізацію фінансово-економічної діяльності.

Інформаційно-комунікаційні системи повинні розв'язувати такі завдання: створення (введення інформації), підтвердження, розсилання, збереження, здійснення контролю за змінами, розподіл прав доступу окремих користувачів до конкретної інформації.

Облік та аналіз є важливими функціональними компонентами інформаційної системи підприємства. Оперативність збирання та обробки виробничої, комерційної, фінансової та інших видів інформації, забезпечення зацікавлених користувачів об'єктивною інформацією про фінансовий стан і результати діяльності підприємства - основні функції обліку. Аналіз - функція, яка за допомогою аналітичних і економіко математичних методів досліджує наявність, структуру, динаміку економічних показників, вивчає ефективність їх використання, розглядає вплив різних факторів на фінансовий стан підприємства[4].

Бухгалтерський облік є основним джерелом інформації, необхідної для аналізу з метою прийняття управлінських рішень. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту відіграє важливу роль в функціонуванні системи управління підприємством, забезпечуючи взаємодію різних структурних підрозділів та реагуючи на



зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Під системою розуміють сукупність множин взаємопов'язаних елементів, які утворюють певну цілісність.

Обліково-аналітична система - це система, що ґрунтується на даних оперативного, статистичного, фінансового і управлінського обліку, включаючи оперативні дані, і використовує для економічного аналізу статистичну, виробничу, довідкову та інші види інформації. Тому обліково-аналітична система виконує збір, опрацювання та оцінку всіх видів інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень на мікро- і макрорівнях.

Система обліково-аналітичного забезпечення є складовою загальної системи управління. Її суть полягає в об'єднанні облікових та аналітичних операцій в один процес, виконанні оперативного мікроаналізу, забезпеченні безперервності цього процесу і використанні його результатів для формування рекомендацій що до прийняття управлінських рішень. Загальну методологію і нормативні положення обліку і аналізу удосконалюють для раціонального використання в єдиній обліково-аналітичній системі.

Основними завданнями обліково-аналітичної системи підприємства є:

- 1) аналіз діяльності підприємства за вказаними напрямками;
- 2) облік господарських операцій за цільовими напрямками на базі бухгалтерського обліку з додаванням не фінансових показників;
- 3) контроль за використанням матеріальних та нематеріальних ресурсів, за правильним відображенням усіх господарських операцій на етапах планування, обліку та за достовірністю аналітичних даних;
- 4) планування діяльності підприємства за її основними видами: операційною, інвестиційною, фінансовою, податковою; центрами відповідальності та підприємства загалом;
- 5) формування аналітичних бюджетів як джерел акумулювання планової облікової та аналітичної інформації.

Вдосконалення інформаційної бази відповідно до потреб менеджменту є суттєвим елементом розвитку економіки. Домінуючі підходи до формування інформаційних потоків обліково-аналітичного спрямування поступаються місцем новому підходу, основним принципом якого є забезпечення корисності для прийняття управлінських рішень. Відповідно в новітній економіці різко зростає цінність інформації. Зовнішнє нестабільне оточення вимагає від підприємств розробки складніших та деталізованіших систем управління. Кожен етап якісного переходу до нової концепції управління характеризується різкими змінами на макро- та мікроекономічному рівні

### Список використаних джерел

1. «1С: Предприятие 7.7.» Продукты компании 1С. <http://www.itan.ru/> (дата звернення: 07.02.2022).
2. Байдаков В., Нарулиев С. Введение в конфигурирование «1С:Бухгалтерии». М.: Компьютер Пресс, 1999. 224 с.
3. Кадієвський В.А., Павлюковець М.П. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/1-c-pidpriemstvo-yak-informaciyne-seredovische-podatkovogomenedzhmentu.html> (дата звернення: 07.02.2022).
4. Черненко К.В. Концептуальні основи обліково-аналітичного забезпечення системи менеджменту. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 3(15). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_20) (дата звернення: 07.02.2021).
5. Черненко К.В. Основи ІТ-інфраструктури бухгалтерських програмних продуктів. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. С. 143-145.

## 5. Виртуални екипи – стратегия за ефективна работа (Wirtualne zespoły – strategia efektywnej pracy) (Virtual teams – strategy for effective work)

Пенчева Пл. В. (Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“)

Pencheva Pl. V. (St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo)

**Анотация :** През последните две години живеем и работим в необичайни условия, като не е ясно кога отново ще се върнем напълно към старото нормално. На не малко организации им се наложи да преминат към един по-различен начин на работа – от разстояние. Разбира се, това не е някаква новост, но действителността и ковид наложиха дистанционната работа все по-масово. Иначе работата от разстояние се практикува още от 90-те години на миналия век, макар и не толкова разпространено и в малко компании. Някои от организациите, които избират този начин на работа за част от служителите са Моторола, Дженерал Електрик и др. Дали обаче това е също толкова ефективно, колкото и добре познатият ни традиционен начин на работа – на място, в офиса?! На този въпрос ще се опитаме да дадем отговор в настоящата разработка, като за целта изясним същността на понятието виртуален екип и обособим неговите предимства и недостатъци. Ще се опитаме да дадем и съвети на мениджърите на виртуални екипи, които могат да следват при тяхното формиране и управление.

**Abstract:** For the last two years we have been living and working in unusual conditions, and it is not clear when we will return to the old normal. Many organizations have had to move to a different way of working - from a distance. Of course, this is not something new, but reality and Covid have imposed virtual work more and more. Otherwise, teleworking has been practiced since the 1990s, although not as common in a few companies. Some of the organizations that choose this way of working for some employees are Motorola, General Electric and others. However, is this as effective as our well-known traditional way of working - on the place, in the office?! We will try to answer this question in this paper by clarifying the essence of the concept of virtual team and formulating its advantages and disadvantages. We will also try to give advice to the managers of virtual teams that can follow in their formation and management.

**Ключови думи:** виртуален екип; видове; ползи; съвети.

**Key words:** virtual team; types; advantages; advices.

## 1. Виртуални екипи – същност и видове

Според изследване на бюрото по трудова статистика в Съединените Американски Щати от 2019 г. 22 % от служителите в Америка работят хоумофис, а 50 % под някаква форма онлайн. Възникването на виртуалните екипи е пряко следствие от действието на два фундаментални фактора: глобализацията в бизнес средата и революционното развитие на технологиите. (1) Те се определят като „група хора, които са разделени физически, географски или времево. Хора, които могат да работят заедно и да си взаимодействат“. (2) Според Кристиан Хаджиев виртуалните екипи са „малки временни групи от хора с допълнителни знания и умения, които работят (комуникират, взаимодействат и формират взаимоотношения) извън пространствените, времевите и организационните граници чрез мрежи от комуникационни технологии за постигането на специфични цели и задачи. (1)

Според нас виртуалните екипи могат да се разглеждат като група от служители, които общуват и работят заедно с помощта на цифрови инструменти. Въпреки, че могат да бъдат разположени в едно и също физическо пространство те са позиционирани с различни части на града, страната и дори света. Наричаме ги още отдалечени, дистанционни или географски разпръснати, но всички те означават едно и също: хора, работещи заедно, без да са физически заедно, като за целта използват онлайн инструменти като софтуер за управление на проекти, за да общуват и да си сътрудничат. Разглеждайки същността на виртуалните екипи е редно да се обособят и техните разновидности. Има различни виждания по този въпрос, но най-общо могат да бъдат предложени следните: екипи в мрежа; паралелни екипи; екипи за разработване на проекти; работни, производствени или функционални екипи; сервизни екипи; офшорни екипи. (3) Ние ще се опитаме да изясним, тези които сее срещат най-често в практиката:

- Мрежови

Екипи, работещи в мрежа, които се състоят от многофункционални членове, които са събрани заради техния опит и умения в дадена сфера. Екипът е отворен за нови членове, а тези които вече са изпълнили ролята си се премахват.

- Сервизни

Състоят се от членове, които се намират в различни часови зони. Работят самостоятелно, но техните смени се припокриват. Целта им е да осигуряват непрекъснато обслужване на клиентите на организацията.

- Екипи са действие

Сформират се за кратък период, като целта им е да се справят със специфична проблемна ситуация, след което биват разпускани, докато не възникне отново подобна задача.

- Екипи за разработка на продукти

В съставът им влизат експерти, много често от различни краища на света, за да изпълнят конкретно очертана задача като разработване на нов продукт, система или организационен процес. Функционират докато реализират иновацията, след което се разтрансформират.

- Функционални

Функционални са тези екипи, при които членовете на екипа са част от една организационна структура, но с цел оптимизация на процесите, опростяване на управленската структура или поради други фактори, са географски раздалечени. Такива най-често са екипи в големи организации, които поддържат офиси в различни точки, но работещите в тях са подчинени на функционален мениджър, разположен в централата на организацията. (4)

- Проектни

Проектни екипи най-често се създават с цел постигане на конкретен резултат и се разпадат след завършване на работата по проекта. Членовете им принадлежат трайно към други екипи в организацията, но за определен момент от работния си живот са прикачени към проектния екип и стават част от две структури. Към проектни екипи е често срещана практика да се прикачат хора, които не са част от организацията и които също трябва да бъдат интегрирани в работата по начин, който позволява максималното използване на ресурсите им. (4)

## **2. Ползи и недостатъци от работата на виртуалните екипи**

Както всяко едно понятие и при работата във виртуален екип могат да се обособят плюсове и минуси. Недостатъците и преимуществата за разглежданото понятие е възможно да се посочат и за организации и за служителите. Ползите, които могат да се диференцират са следните:

- Гъвкаво работно време – дава възможност на служителите да работят в часовете, в които се чувстват най-работоспособни. Също така могат да се съчетават по-лесно задължения от личния и професионалния живот. Разбира се, тук трябва да се направи уточнението, че хората могат да си избират през коя част от денонощието да работят стига възложените им задачи да бъдат приключени в срок и качествено.

- Трансфер на знания – това предимство може да се наблюдава особено добре при международни екипи, тъй като при тях обменът на знания, идеи и практики е много по-интензивен, а и освен това би бил почти невъзможен извън виртуална среда. Също така една компания може да си позволи да наеме служители от всяка точка на света, като по този начин премахва ограничението да разчита само на местни таланти и специалисти.
- Отпада стереотипното мислене – хората сме склонни да мислим шаблонно. Често срещано е разбирането, че най-предпочитаният колега е млад, бял мъж на средна възраст или жена със същите характеристики. В случай, че даден служител не отговаря на този еталон ще му бъде по-трудно да се впише и да бъде приет от останалите. При работата във виртуален екип обаче сътрудниците почти не се виждат и следователно не обръщат внимание на тези физически белези. За сметка на това пък резултатите за тези, които биват забелязани. Следователно при дистанционната работа възможността от дискриминация намалява драстично.
- Повишена производителност – тъй като при работа във виртуален екип хората имат възможността да си избират да работят във време, в което се чувстват най-работоспособни, това се отразява благоприятно и на нивото на производителност на труда им. Това е така, защото чрез производителността на труда може да се отчете индивидуалният принос на служителя. Също така трябва да се отбележе факта, че при дистанционните екипи не се губи време в пътуване до офиса. А що се отнася до компаниите така те могат да работят с 24 часов график, като имат смени в различни часови зони.

Недостатъците, които могат да се формулират по отношение на виртуалните екипи са следните:

- Лоша комуникация – хората сме социални същества и сме настроени за комуникация лице в лице. При работа във виртуален екип обаче това невинаги може да се осъществи, защото често е трудно да се организират онлайн срещи с видео връзка. Поради тази причина част от информацията, предадена посредством имейли и съобщения може да остане неразбрана, особено, ако самото послание не е било формулирано достатъчно ясно. Всъщност при виртуалните екипи могат да се диференцират редица комуникационни проблеми, като информационно пресищане или информационен недостиг; забавена и разпокъсана обратна връзка; невъзможност да се наблюдават невербалните

сигнали в процеса на комуникиране; не всички могат да участват достатъчно активно в процеса на комуникиране и прочие. Лошата комуникация от своя страна може да доведе до липса на доверие между членовете на екипа, което да се отрази и на качеството на работата.

- Занижено ниво на контрола от страна на ръководителя – при дистанционната работа ръководителя няма как да осъществява непосредствен и постоянен контрол, което може да повлияе на качеството на работата или спазването на сроковете. По принцип дистанционните екипи са по-трудни за управление, отколкото традиционните, особено, ако комуникационните умения и техническите познания не са на висота. Тук разбира се, важно място заемат и характеристиките на членовете на екипа – ако това са дисциплинирани и съвестни хора, този недостатък се свежда до минимум.
- Технологични проблеми – основното средство за работа на виртуалните екипи са интернет и компютъра, а в случай на неизправност може да се спре целия работния процес или поне да се наруши неговата цялост, защото винаги е възможно технологията да ни „предаде“. Освен това е възможно някой от членовете на екипа да не е обучен добре и да се затруднява при използване на програмата за работа във дигитална среда, което ще се отрази на резултатите на целия екип.
- Трудна социализация – при този начин на работа липсва време, в което членовете на екипа да се опознаят, да изградят атмосфера на доверие, да се социализират. Важно е този недостатък да се елиминира, защото отношенията и връзките между служителите, макар и във виртуална среда се отразяват на производителността на труда. Тук на помощ идват айсбрейкърите, които могат да се използват в началото на онлайн работните срещи, чатове и подкрепата от ръководителя.

### **3. Съвети за управление на виртуални екипи**

- Не трябва да се разчита само на имейли и разговори по телефона.

Във виртуална среда се разчита на хиляди имейли и разговори в резултат, на което нараства възможността за недоразумения и погрешни тълкувания, което води до напрежение и влошаване на отношенията, а това пречи и на напредъка на екипа. С имейлите понякога може да има проблеми като недоставени или попаднали в спама. Конферентните разговори понякога са трудни за организиране – особено, когато част от участниците се намират в различни часови зони или са твърде заети и не винаги могат да

присъстват, да не говорим за възможността интернет връзката да е лоша или да липсва. Още по-трудно става, ако не се прави запис или не се води протокол от срещата. Тогава отсъстващите от събранието ще се почувстват изключени и няма да са наясно с взетите решения и обсъдените въпроси. Също така и много от коментираните въпроси могат да бъдат забавени. По-добре е да се използва чат, където всеки може да проследи всичко по всяко време или други подходящи инструменти, в които се записват дискусиите и решенията. Освен това чата ни кара да се чувстваме социализирани в по-голяма степен, защото чрез него сме непрекъснато във връзка с всички останали и комуникацията приема по-неформален вид, което скъсява дистанцията между сътрудниците. Разбира се, това не означава да не се провеждат конферентни срещи, но те да бъдат записвани и с опция за чат след това.

- Не смесвайте онлайн и офлайн срещи

Ако една част от екипа работи онлайн, а друга присъствено не е добре да се организира една обща среща, защото в един момент, тези които работят заедно в офиса може да игнорират колегите, които са онлайн. Това разбира се, би могло да се случи съвсем неволно, но категорично ще се отрази на продуктивността и взаимоотношенията.

- Понякога не е добра идея да включим всички в работната среща.

За участие в заседания трябва да се подберат само засегнатите, заинтересовани лица. Останалите членове на екипа, които нямат пряко отношение към темата на работната среща е излишно да бъдат включени, тъй като ще се отегчат, а и за тях това ще е загуба на време, което могат да вложат в текущи задачи.

- Разговорът не трябва да се превръща в монолог.

Онлайн срещите също трябва да се разчупят, за да направят по-съпричастни участниците. Първо могат да бъдат попитани членовете на екипа как се чувстват, имат ли проблеми, тук могат да се приложат различни айсбрейкъри. По този начин сътрудниците ще се почувстват по-свързани един с друг, а и с ръководителя на виртуалния екип. Добър подход е всеки да разкаже по какво работи и как се справя, след това е много по-лесно да се премине по същество, например към разпределяне на задачите или справяне с проблемна ситуация.

- От време на време е добре да се променя начина на работа.

Макар и в онлайн среда ръководителите е хубаво да разговарят със сътрудниците си за това какво искат да се промени, дали може да се усъвършенства начина на работа, да потърсят обратна връзка и конструктивна критика, но без да се обвинява. Лесно се свиква



с рутината, но тя не винаги е ефективна и в един момент демотивира и намалява производителността.

- Да се подбере правилният онлайн инструмент

Програмата, която ще се използва за работа във виртуална среда трябва да бъде съобразена с целите на екипа и нивото на техническа грамотност на сътрудниците. Развитието на технологиите дава възможност да се избира от голям набор системи и приложения за работа от разстояние. Например най-голямата частна газоразпределителна компания в България – „Овергаз мрежи“ АД. Голяма част от служителите работят виртуално по време на корона кризата, посредством различни приложения. Така например, за виртуален достъп до стационарен компютър в офиса се използва програма Team Viewer, а за конферентни се разчита на Skype. За комуникация с клиенти на компанията могат да се използват Skype, Viber и WhatsApp. Служителите отчитат извършената от тях работа чрез Jira Workflow. (2)

- Осигурете социална кохезия

Служителите трябва да бъдат сплотени и да се чувстват близки нищо, че работят от разстояние, това ще се отрази благотворно на тяхната производителност. Затова трябва да се създаде среда на дружелюбност и комфорт на работното място. Когато сътрудниците се чувстват взаимосвързани това насърчава споделянето на знания, предоставянето на емоционална подкрепа, когато това е необходимо, тя е изключително важна в случаите, когато виртуалния екип е в трудна, кризисна ситуация. За да се постигне социална кохезия ръководителя на екипа трябва да насърчава споделянето между участниците по време на онлайн срещи, като за целта може да се използват различни айсбрейкъри в началото на събранията, които ще помогнат да се скъси дистанцията и да се сближат работниците.

#### Заклучение

Действителността се променя непрекъснато, което налага и съвременните организации да бъдат по-гъвкави от всякога по отношение на работния процес и служителите си. Една такава възможност са дистанционните екипи. Нуждата от виртуални екипи нараства все повече и повече, а познанията за тяхното формиране и управление изостават. Ето защо мениджърите трябва да се интересуват по задълбочено от тази нова възможност за работа в екип, да се запознаят с техните предимства и недостатъци, за да могат да се възползват от едните и да преодолеят другите. Също така да търсят съвети за ефективно управление на виртуални екипи посредством, които да оползотворяват в най-голяма степен потенциална на сътрудниците си.

### Списък с използвана литература

1. Хаджиев, Кр., Управление на виртуални екипи. Из. на Нов български университет, 2021, с. 47-50
2. <https://spisanie8.bg/%D0%BB%D1%8E%D0%B1%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%BD%D0%BE/2020/0406/%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%B2%D1%8A%D0%B2-%D0%B2%D0%B8%D1%80%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B8-%D0%B5%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%B8-%D0%B2%D1%8A%D0%B7%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82-%D0%BF%D0%BE-%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0.html>
3. <https://bg.wiki4maps.com/940865-virtual-team-VCHTBL>
4. <http://www.inmanagement.bg/2011/12/12/upravlenie-na-virtualni-ekipi-1-chast/>

**6. Секция. Информационно-технологическое обеспечение системы менеджмента. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВОЮ (Information and Communication Technologies in the Administration of a state)**

**Мануїлова К. В.** (Одеська національна академія харчових технологій, Україна)

**Manuilova K. V.** (Odessa National Academy of Food Technologies, Ukraine)

**Несененко П. П.** (Одеський національний економічний університет, Україна)

**Nesenenko P. P.** (Odessa National Economic University,  
Ukraine)

**Мужайло В. Д.** (Одеська національна академія харчових технологій, Україна)

**Muzhailo V. D.** (Odessa National Academy of Food Technologies, Ukraine)

**Анотація :** У статті йдеться про важливість та особливості використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні державою. В цьому контексті метою статті є з'ясування ролі інформаційно-комунікативних технологій в державному управлінні в умовах глобалізації.

На основі проведеного дослідження визначено переваги, недоліки, ризики та виклики застосування ІКТ. До переваг віднесено те положення, що якість та швидкість надання публічних послуг для населення через ІКТ значно покращилась. Застосування ІКТ, наприклад, дозволяють зменшити рівень злочинності та підтримувати правопорядок в державі.

Особливо в статті наголошено на ряді можливих викликів та ризиків при застосуванні ІКТ в управлінні державою.

До викликів слід віднести те, що рівень розвитку ІКТ залежить від рівня доходів у державі. Для держав з високим рівнем доходів характерно значний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, й навпаки, рівень доходів нижче середнього або низький свідчить про низький рівень розвитку ІКТ технологій.

Негативний вплив на розвиток інформаційно-комунікативних технологій справляє зростання кібератак. Тому, застосування ІКТ в управлінні державою можливе лише за умови впровадження заходів щодо посилення кібербезпеки у світі, удосконалення міжнародного інформаційного права та об'єднання зусиль світової спільноти щодо захисту персональних даних громадян.

**Abstract :** The article discusses the importance and use of ICT in the public administration. The aim of the article is to clarify the role of information and communication technologies in the public administration under globalization.

The advantages, disadvantages, risks and challenges of ICT use are identified. The advantages include the fact that the quality and speed of providing public services to the population through ICT has significantly improved. The use of ICT can reduce crime and maintain the rule of law in the country.

The article highlights a number of possible challenges and risks in the use of ICT in public administration.

Challenges include the fact that the level of ICT development depends on the level of income in the country. High-income countries are characterized by a significant development of information and communication technologies, and conversely, below-average or low-income incomes indicate a low level of ICT development.

The growth of cyberattacks has a negative impact on the development of information and communication technologies. Therefore, the use of ICT in public administration is possible only under the implementation of measures to develop cybersecurity in the world, improve international information law and unite the efforts of the world community to protect personal data of citizens.

**Ключові слова :** Інформаційно-комунікаційні технології, е-демократія, е-уряд, е-урядування.

**Key words :** Information and communication technologies, e-democracy, e-government, e-administration.

Сучасне інформаційне суспільство дуже важко уявити без глобальної мережі інтернет, супутникового зв'язку та телебачення, робототехніки, персональних комп'ютерів, інформативних технологій, відкритих баз даних тощо. Ці та інші ІКТ стають невід'ємною частиною життя людей та управління у більшості країн світу. Тому питання дослідження особливостей функціонування інформаційно-комунікативних технологій, у наш час, є дуже актуальним.

Метою статті є з'ясування ролі інформаційно-комунікативних технологій в управлінні держав світу в умовах глобалізаційних викликів.

За влучним виразом Й. Сінгха: «ІКТ зробили світ «глобальним селом», оскільки люди, що живуть в одній країні або в інших державах, можуть взаємодіяти один з одним завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій [1].

У науковому обігу відсутнє єдине універсальне визначення поняття ІКТ. Однак цим терміном зазвичай послуговуються для позначення всіх пристроїв, а також різних мережевих компонентів (комп'ютери, телефони, смартфони, штучний інтелект, робототехніка, тощо), додатків і систем, які дозволяють людям і організаціям (підприємствам, установам, урядам) взаємодіяти у цифровому світі [2].

Зауважимо, що існування нашого інформаційного суспільства неможливе без всебічного застосування ІКТ у різних сферах суспільного життя. Особливо активно використовують інформаційно-комунікативні технології у розвинутих демократичних країнах світу таких як, наприклад, Данії, Південній Кореї, Естонії, Фінляндії, Австралії, Швеції, Великобританії, Новій Зеландії, США та інших державах [3, с. 310-374]. В цих та інших країнах світу стрімко відбувається процес формування нових форм управління державою, таких як «електронна демократія», «електронний уряд», «електронне урядування».

Наголосимо, що для «е-демократії» та її складової «е-уряду» характерно застосування інформаційно-комунікаційних технологій для виконання державних функцій і процедур з метою підвищення ефективності, прозорості та участі громадян в управлінні державою [4]. Тому інколи «електрону демократію» ще називають «цифровою демократією». Дедалі активне застосування в публічному управлінні держав інтернету, мобільного зв'язку та інших інформативно-комунікативних технологій дозволяє сучасній представницькій демократії, що притаманна більшості розвинутих країн, розв'язувати чималу кількість суспільно значущих проблем через заохочування до обговорення та внесення пропозицій у їх розв'язання значної частини громадян.

Слід зазначити, що поняття «електронна демократія» охоплює досить широку сферу публічного управління. На думку фахівців [5], «е-демократія» це:

1) надання можливостей населенню громади брати участь у політичному діалозі щодо соціальних, економічних та політичних процесів у державі за допомогою цифрових пристроїв [6].

2) Необхідна передумова для створення та підтримки функції електронного уряду. Зокрема, це стосується заходів, які підвищують залучення громадян, включаючи віртуальні міські збори, відкриті зустрічі, опитування громадськості та форуми громад, електронне голосування [7].

3) Так зване «електронне залучення» («e-engagement»), що охоплює всі форми електронного спілкування між урядом і громадянами (надання інформації, електронні

консультації, електронне голосування, електронне опитування або електронне обговорення, що дозволяє громадянам брати участь у виробленні урядової політики. Залучення громадськості до політичного процесу через електронні мережі [8].

Отже, електронна демократія передбачає участь громадян в управлінні державою за допомогою ІКТ для підтримки законного представництва громадян у демократичному суспільстві. Е-демократія заснована на наданні онлайн-можливостей громадянам отримати інформацію про проблеми своєї країни та висловити власну позицію.

У сучасному світі існує значна кількість різних інструментів електронної демократії. До останніх відносять такі інструменти, як: електронне голосування (онлайн-референдуми), електронні вибори, електронні консультації, електронні петиції, електронні звернення, бюджети участі (громадські бюджети). Завдяки використанню вищезначених онлайн-комунікацій у громадян відкриваються широкі можливості більш ефективно впливати на діяльність урядів та на управління державою, безпосередньо залучатись до обговорення та прийняття управлінських рішень. Завдяки функціонуванню електронної демократії появляються нові можливості для підвищення прозорості, підзвітності та відкритості діяльності органів публічного управління.

Специфічною особливістю функціонування е-демократії та електронного уряду в державах є те, що управлінські процеси стають більш доступні для більшості пересічних громадян.

Зокрема, про це, наприклад, свідчить індекс електронного уряду (E-Government Development Index, EGDI), який укладає раз у два роки Департамент економічного та соціального розвитку ООН (UN DESA, the United Nations Department of Economic and Social Affairs).

Індекс має, у свою чергу, три підіндекси:

- 1) індекс онлайн-послуг (OSI) - обсяг і якість онлайн-(електронних) послуг;
- 2) індекс телекомунікаційної інфраструктури (ТІ) - статус розвитку телекомунікаційної інфраструктури;
- 3) індекс людського капіталу (НСІ) - розвиток людського капіталу.

Проведений аналіз рейтингу індексу електронного урядування у світу у 2020 році [3, с 310-374] засвідчив, що перше місце із 193-х країн світу належить Данії; друге – Південній Кореї; третє – Естонії; четверте – Фінляндії й замикає п'ятірку країн-лідерів – Австралія. Щодо України, то вона перебуває лише на 69 місці. Замикає цей рейтинг – Південний Судан (таблиця 1).

Зазначимо, що індекси електронного уряду за 2012, 2014, 2016, 2018 та 2020 роки [9] наочно засвідчили, що всі без виключення країни світу дедалі активніше застосовують інформаційно-комунікаційні технології в управлінні власних держав. Електронна демократія стала дуже важливою складовою управління у багатьох державах світу незалежно від політичних режимів, що в них існують, та їх економічного і соціального розвитку.

Таблиця 1

Порівняння окремих держав світу за індексом е-урядування у 2020 році

Місце у рейтингу	Країна	Рівень доходу
1.	Данія	Високий дохід
2.	Південна Корея	Високий дохід
3.	Естонія	Високий дохід
4.	Фінляндія	Високий дохід
5.	Австралія	Високий дохід
69.	Україна	дохід нижче середнього
193.	Південний Судан	Низький дохід

*Складено авторами на основі [3, с 310- 374 ]*

Зазначимо, що, як це не дивно, значним поштовхом для розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні державою, окрім науково-технічного прогресу, стала пандемія COVID-19, що активно вирує у світі з 2019 року по сьогодні. Саме карантинні обмеження, що були впроваджені урядами держав світу, як превентивні заходи з метою запобігання розповсюдження коронавірусної інфекції, стали одною з головних передумов швидкого впровадження електронних публічних послуг, електронного урядування, різних інструментів електронної демократії. І на сьогодні очевидним є той факт, що застосування ІКТ в управлінні державою суттєво полегшує життя пересічних громадян у суспільстві.

Отже, до переваг використання ІКТ в управлінні державою слід віднести те, що якість та швидкість надання публічних послуг для населення через ІКТ значно покращилась. Крім того, застосування ІКТ (наприклад, камери відеоспостереження на

небезпечних ділянках дороги) дозволяють суттєво зменшити рівень злочинності, підтримувати правопорядок в державі тощо.

З використанням ІКТ публічне управління та адміністрування стає більш підзвітним та прозорим у своїй роботі.

Втім, застосування інформаційно-комунікативних технологій в управлінні державою має ряд суттєвих викликів та ризиків.

До таких викликів, передусім, слід віднести те, що рівень розвитку ІКТ напряму залежить від рівня доходів у державі. Так, для держав з високим рівнем доходів характерним є значний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. І навпаки, там де рівень доходів нижче середнього як, наприклад, в Україні та інших державах або взагалі низький як, наприклад, у Південному Судані, наглядно простежується низький рівень розвитку ІКТ технологій, електронного урядування та електронної демократії.

Крім того, негативний вплив на розвиток інформаційно-комунікативних технологій справляє зростання у сучасних умовах кібератак. Тому, застосування ІКТ в управлінні державою можливе лише за умови впровадження заходів щодо підвищення кібербезпеки, удосконалення міжнародного інформаційного права та об'єднання зусиль світової спільноти щодо захисту персональних даних громадян.

### Література

1. Yoginder Singh\*Information Communication Technology (ICT) and Its Uses in Public Administration  
<http://ignited.in/I/a/210968><http://ignited.in/I/a/210968>
2. Mary K. Pratt ICT (information and communications technology, or technologies). <https://searchcio.techtarget.com/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies>
3. Исследование ООН: Электронное правительство 2020 Цифровое правительство в десятилетии действий по достижению устойчивого развития с дополнением по реагированию на COVID-19. Департамент по экономическим и социальным вопросам ООН. 379 с 3
4. Aboute-Government.  
<http://portal.oas.org/portal/sector/sap/departamentoparalagesti%C3%B3np%C3%ABblicaefectiva/npa/sobreprogramadeegobierno/tabid/811/default.aspx?language=en-us>



5. What is E-Democracy. igi-global <https://www.igi-global.com/dictionary/e-democracy/8674>
6. Sadrag Panduleni Shihomeka Helena N. Amadhila Social Media Integration in Educational Administration as Information and Smart Systems: Digital Literacy for Economic, Social, and Political Engagement in Namibia. Igi-Global. <https://www.igi-global.com/chapter/social-media-integration-in-educational-administration-as-information-and-smart-systems/247265>
7. Dimitrios K. Kardaras Eleutherios A. Papathanassiou An Exploratory Study of the E-Government Services in Greece Igi-Global. <https://www.igi-global.com/chapter/exploratory-study-government-services-greece/21243>
8. Abhishek Singh, Anjali Kaushik Platform for Citizen Engagement for Good Governance in India: A Case Study of MyGov.in Igi-Global. <https://www.igi-global.com/chapter/platform-for-citizen-engagement-for-good-governance-in-india/250583>
9. Рейтинг стран по уровню развития электронного правительства. <https://nonews.co/directory/lists/countries/e-government>

## **Rozdział IV.**

**INNOWACJE I FINANSOWANIE  
ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO  
BIZNESU W WARUNKACH  
MIĘDZYNARODOWYCH REGULACJI  
PRAWNYCH  
INNOVATIONS AND FINANCING THE  
DEVELOPMENT OF MODERN  
BUSINESS IN THE CONDITIONS OF  
INTERNATIONAL LEGAL  
REGULATIONS**

## 1. Zarządzanie działalnością innowacyjną przedsiębiorstw (Management of innovative activities of enterprises)

**dr hab. Dorota Burzyńska**

Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego,  
(The Stefan Batory State University in Skierniewice, Poland  
e-mail: dburzynska@pusb.pl)

**Streszczenie :** W dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach innowacyjność może być fundamentalnym elementem przyczyniającym się do realizacji celów strategicznych oraz bieżących przedsiębiorstwa. Zwrócono uwagę na specyfikę innowacyjnych przedsiębiorstw, na proces innowacyjny, źródła innowacji, rodzaje innowacji oraz uwarunkowania procesów innowacyjnych. Zaprezentowano źródła informacji dla procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie Wskazano także na źródła finansowania innowacji w przedsiębiorstwie. Słowa klucze: innowacje, przedsiębiorstwo, źródła innowacji.

**Key words:** innovation, enterprise, sources of innovation.

### **Specyfika innowacyjnych przedsiębiorstw**

System zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami jest coraz bardziej skomplikowany i złożony z uwagi na wyzwania, jakie niosą zmiany zachodzące w gospodarce. Przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniami do wprowadzania zmian w przyjętej misji i strategii, w jej strukturach, oraz w systemach uczenia się personelu. Pracownicy natomiast muszą ciągle doskonalić swoje kwalifikacje oraz wykazywać się umiejętnością budowy strategicznych odpowiedzi na okoliczności, w których znajduje się przedsiębiorstwo [1]

Osiągnięcia przedsiębiorstw oraz ich rozwój zależy głównie od tworzenia i wprowadzania innowacji na rynek. Wprowadzanie innowacji może być gwarantem sukcesu, jeżeli przebieg powiązanych ze sobą następstw będzie w odpowiedni sposób zarządzany[2].

Atutem takich przedsiębiorstw jest umiejętność adaptowania się do nieustannie zachodzących zmian w otoczeniu[3]. Przedsiębiorstwa ukierunkowane na innowacje to takie, które charakteryzuje:

- *„Prowadzenie w szerokim zakresie prac badawczo-rozwojowych.*
- *Przeznaczanie na tę działalność relatywnie wysokich nakładów finansowych.*
- *Regularne wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych.*
- *Duży udział nowości w wolumenie produkcji i usług.*

- *Częste wprowadzanie innowacji na rynek* [4].

W procesie zarządzania przedsiębiorstwa innowacyjność może być fundamentalnym elementem przyczyniającym się do realizacji celów strategicznych oraz bieżących. Wpływ na kierunek zarządzania innowacjami ma wiele czynników, w dzisiejszych czasach szczególnie znaczenie ma tempo lokowania nowych produktów i usług, globalizacja konkurencji, a także coraz większe znaczenie konsumenta. Najczęściej wymienia się trzy podstawowe kierunki, które składają się na zarządzanie działalnością innowacyjną:

- *Przewodzenie kadrą pracowniczą* polegające na demokratycznym sposobie zarządzania oraz elastyczne struktury w których szczególna uwaga zwracana jest na kształtowanie nastawienia pracowników, które ma na celu sprzyjać otwartości na świat zewnętrzny, przyswajanie wiedzy i jej stosowanie w procesach innowacyjnych.
- *Systemowe tworzenie, nabywanie i wykorzystywanie nauki w procesach innowacyjnych.*
- *Kreatywność pracowników* postrzegana jako zdolność do generowania nowych pomysłów [5].

Na zarządzanie innowacjami składają się metody i instrumenty, które mają na celu tworzenie korzystnej sytuacji w przedsiębiorstwie, potrzebnej do sprawnego przebiegu poszczególnych etapów procesu innowacyjnego [6]. Podstawą zarządzania innowacjami jest podejmowanie decyzji dotyczących działań innowacyjnych tak, aby przedsiębiorstwo realizowało w sposób skuteczny oraz efektywny wcześniej wyznaczone zamierzenia innowacyjne [7].

W rozważaniach odnoszących się do zarządzania innowacjami dominuje podział na dwa ogólne poglądy. W pierwszym z nich panuje przekonanie, że innowacje można zaplanować, a więc organizacje mogą swobodnie nimi zarządzać. W drugim podejściu zakłada się, że ryzyko, które niosą ze sobą innowacje jest niewspółmierne wysokie, gdyż nie da się przewidzieć przyszłości, czyli w tym wypadku: zapotrzebowania rynkowego, potrzeb konsumentów, reakcji potencjalnych konkurentów oraz ryzyka realizacji przedsięwzięcia, co za tym idzie zarządzanie innowacjami jest niemalże niemożliwe. Jednakże w literaturze w zdecydowanej większości panuje przekonanie, że należy podejmować próbę zarządzania innowacjami.

Przedsiębiorstwo przyjmuje formę innowacyjną, gdy pracownicy wraz z kierownictwem dostrzegają w niej korzyści. Należy uwzględnić fakt, iż zauważanie istoty i sensu procesów innowacyjnych jedynie w bieżącej motywacji ekonomicznej i pozaekonomicznej jest niewystarczające, ponieważ podejmowanie tego typu działań wymaga większego wymiaru. Wobec tego podczas budowania strategii, przy precyzowaniu celów przedsiębiorstwa należy uwzględnić działania innowacyjne. Na zastosowanie innowacyjnego modelu strategii

w zarządzaniu składają się trzy główne czynniki, a mianowicie należy określić celowy obszar innowacji, podstawę pozyskiwania innowacji oraz sposób ich wykorzystywania [8]

Wszystkie nowoczesnie zarządzane przedsiębiorstwa powinny mieć alternatywne strategie swoich działań, przewidujące sytuacje, w której może znaleźć się organizacja w przyszłości. Warto zaznaczyć, że niezależnie od stosowanych strategii, ulegają one wielokrotnym i zmianom ze względu na zmieniające się otoczenie. Na ogół klasyfikuje się strategie z perspektywy przedsiębiorstwa względem zmian w otoczeniu, rozróżnia się m.in.:

- „Strategię opóźnionego dostosowania się do zmian powstających w otoczeniu,
- Strategię wyprzedzania zmian
- Strategię kreowania zmian” [8].

Rozpoznanie i ustalanie wymagań dla każdej z faz procesu innowacyjnego oraz monitorowanie przejść z jednej fazy do następnej prowadzą do efektywnego zarządzania [2].

Schemat 1. Funkcje zarządzania procesem innowacyjnym

Funkcje zarządzania	Fazy procesu innowacyjnego						
	Generowanie pomysłów	Selekcja i wybór pomysłu	Prace wdrożeniowe	Testowanie	Badania marketingowe	Wdrożenie	Komerccjalizacja
Planowanie	→	→	→	→	→	→	→
Organizowanie	→	→	→	→	→	→	→
Kierowanie	→	→	→	→	→	→	→
Kontrolowanie	→	→	→	→	→	→	→

Źródło: L. Białoń, „Zarządzanie działalnością innowacyjną”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2010, s. 193.

Z podjęciem decyzji o wdrożeniu innowacji przez przedsiębiorstwo wiąże się duże ryzyko. Przed wprowadzeniem nowości zespół zarządzający projektem musi podjąć szereg działań umożliwiających realizację przedsięwzięcia. Schemat 1. przedstawia fazy procesu innowacyjnego w którym nie ma potrzeby przeprowadzania badań naukowych oraz zestaw uniwersalnych funkcji zarządzania. Ze schematu wynika, że w każdy, etapie procesu potrzebne jest zastosowanie każdej z funkcji, w przykładzie przedstawiono siedem faz, jednak może być ich więcej bądź mniej, co jest zależne od rodzaju wprowadzanej innowacji.

W zarządzaniu działalnością innowacyjną wskazane jest stosowanie dwóch podejść: systemowego i sytuacyjnego. W sytuacyjnym podejściu do zarządzania działalnością

innowacyjną istotny jest fakt, że nie można automatycznie stosować zasad swoistych dla uniwersalnych teorii zarządzania do zarządzania działalnością innowacyjną, a także specyficzne czynniki i zachowania innowacyjne nie mogą być traktowane jak inne sytuacje. Z tych powodów zarządzanie działalnością innowacyjną jest procesem skomplikowanym, w którym trzeba wykazać się większym zasobem wiedzy.

Podejście, systemowe, oznacza szerokie, kompleksowe i globalne spojrzenie na innowację będącą przedmiotem strategii. W ujęciu systemowym fundamentalne znaczenie mają funkcje tradycyjnego zarządzania, czyli planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola [9].

Jak już wcześniej wspomniano celem zarządzania innowacyjnością jest wzrost konkurencyjności, poprawa wizerunku firmy, podniesienie jej kultury innowacyjnej, a także wzrost prestiżu na rynkach. Według idei strategicznej karty wyników R. S. Kaplana i D. P. Nortona, która ma służyć do monitorowania strategii w długoterminowej perspektywie, przedmiot zarządzania działalnością innowacyjną można przedstawić w pięciu płaszczyznach: rozwój firmy, zaangażowanie pracowników wiedzy, przebieg procesów, klienci oraz finanse.

### **Proces innowacyjny**

Nowatorski pomysł to zaledwie wstęp do powstania innowacji. Do wdrożenia idei w życie potrzebny jest proces innowacyjny. Innowacje powstają na skutek procesów innowacyjnych, czyli całego łańcucha przemian gwarantującego ich powstanie, rozwój i wprowadzenie do praktyki, a także ich ulepszanie [10] A. Pomykalski definiuje proces innowacyjny jako zestaw działań prowadzących do powstania oraz pierwszego wprowadzenia w życie nowych możliwości technicznych, technologicznych i organizacyjnych [2]. Proces innowacyjny to szereg następujących po sobie zdarzeń, obejmuje moment powstania innowacyjnego pomysłu (inwencja), poprzez fazy prowadzące do urzeczywistnienia (innowacja) i wdrożenie nowych rozwiązań (imitacja) [3]. Rozpatrując proces innowacyjny w znaczeniu czynnościowym można powiedzieć, że mieści się on w przedziale między pojawieniem się pierwszej koncepcji, a pierwszą jej realizacją. Z czego wynika, że priorytetowym zdarzeniem procesu innowacyjnego jest wdrożenie nowego produktu bądź rozwiązania i dotyczy zmian materialnych, jak i niematerialnych. Proces innowacyjny przebiega według przyjętego schematu, który determinuje relacje i wzajemny wpływ poszczególnych elementów na siebie. Należy pamiętać, że wskazywane fazy procesu innowacyjnego mają charakter umowny. Poszczególne kroki są ze sobą powiązane różnorodnymi interakcjami i sprzężeniami, a na kształt i wyniki procesu wpływają różne czynniki [3].

## Źródła innowacji

Każda decyzja oraz działanie wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstwa ma swoje źródło, odnosi się to także do innowacji. Powstawaniu innowacji sprzyja środowisko aktywizujące procesy zmian. Za podstawowe i ogólnie źródło innowacji uważa się pojawiające się potrzeby, oczekiwania i wymagania konsumentów, natomiast znajdowanie sposobów ich zaspokajania są rezultatem rozwoju. P. Ducker zastosował podział źródeł innowacji na wewnętrzne i zewnętrzne. Źródła wewnętrzne znajdują się w organizacji lub w danej branży i zalicza się do nich:

- *Nieoczekiwane zdarzenia*, do których zalicza się niespodziewane osiągnięcia i sukcesy, niepowodzenia, a także zdarzenia zewnętrzne. Ten sam wynalazek w jednej firmie może okazać się niezwykle przydatny, natomiast w drugiej może być zbędny. Ten pierwszy, stwarza najwięcej okazji do innowacji.
- *Sprzeczność i rozdźwięk* między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej, pojawienie się braków w niektórych procesach pracy mogą wywołać powstawanie pomysłów rozwiązujących tenże problem. Sprzeczność i rozdźwięk to także zmiana postrzegania realizowanych procesów, która polega na kojarzeniu nowoczesności, co przyczynia się do wykorzystania starych technologii.
- *Wymogi procesu*, czyli wymuszanie zastosowania wynalazków w różnych dziedzinach, nawet jeśli ich pierwotne przeznaczenie było skierowane dla innej grupy produktów.
- *Zmiany zachodzące w danej dyscyplinie bądź w strukturze rynku*, które przychodzą niespodziewanie i zaskakują, często są traktowane jak zagrożenia, ale to one motywują do działania i są okazją do innowacji [2]

Źródła zewnętrzne są determinowane i pochodzą z otoczenia organizacji, w ich skład wchodzi:

- *Zmiany demograficzne*, są analizowane i możliwe do przewidzenia. Prowadzą one do zmian potrzeb społecznych i indywidualnych, determinują na co będzie popyt.
- *Zmiany w myśleniu, poglądach oraz wartościach*, rynek może być podzielony według różnych grup, które mogą inspirować do tworzenia innowacji.
- *Nowa wiedza z rozmaitych dziedzin* stanowi okazję do innowacji oraz na generowanie większej wartości dodanej dla użytkownika [11].

Spośród powyżej wymienionych siedmiu źródeł można wyodrębnić dwie grupy, a mianowicie źródła podaźowe, do których należy nowa wiedza, w tej sytuacji jako pierwsze powstaje nowe rozwiązanie do którego poszukuje się zastosowania. Druga grupa to źródła popytowe

obejmujące sześć pierwszych, różnią się faktem, iż względu na pojawienie się potrzeby do której zaspokojenia konieczne jest stworzenie rozwiązania .R.D. Hisrich i M.P. Peters wyróżnili pięć źródeł powstawania innowacji:

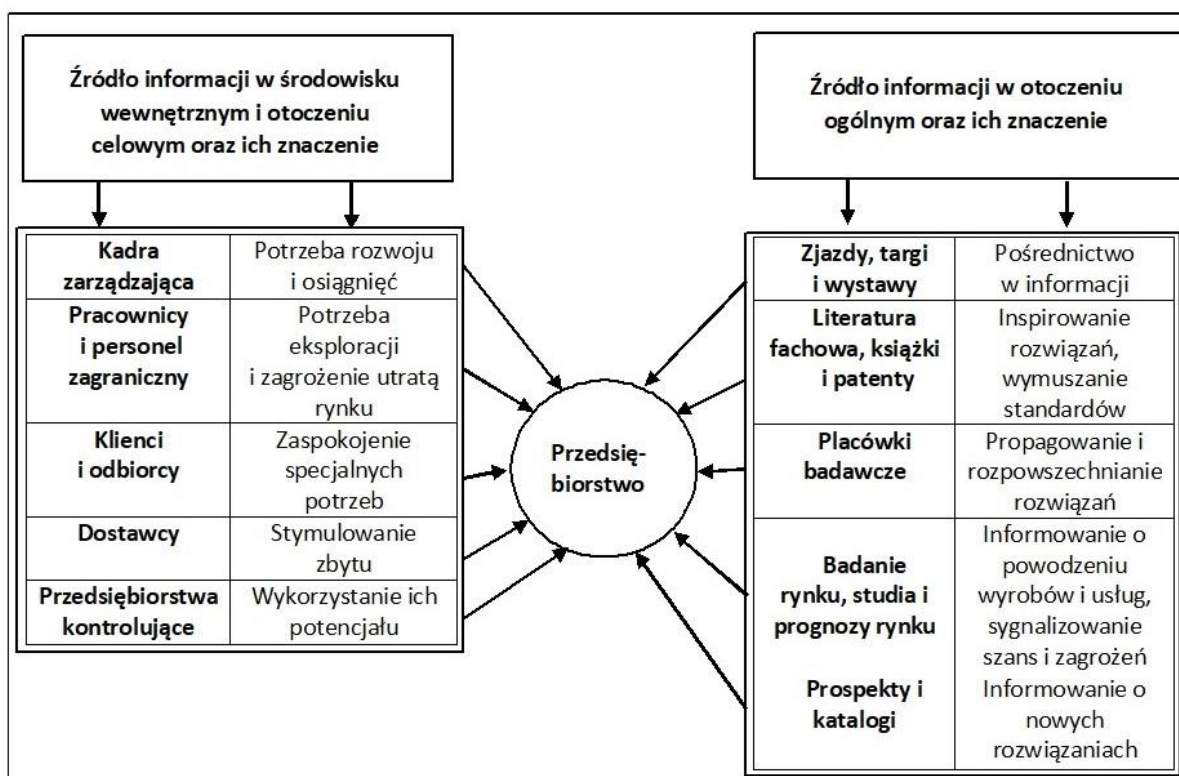
- *Konsumenci*, choćby ich opinie mogą pomóc przedsiębiorcy w podjęciu decyzji o wprowadzeniu nowości, dlatego zarządzający firmą powinni stale monitorować rynek i zwracać szczególną uwagę na nabywców.
- *Istniejące przedsiębiorstwa*, permanentna kontrola, obserwacja i porównywanie wyrobów z towarami konkurencyjnymi i substytucyjnymi daje możliwości na powstanie nowych pomysłów.
- *Kanały dystrybucji*, ludzie pracujący w dystrybucji zazwyczaj posiadają dużo przydatnych informacji o bieżących opiniach i oczekiwaniach rynku.
- *Decyzje rządowe*, wprowadzane nowe wymagania, które muszą spełniać przedsiębiorcy często stanowią źródło pomysłów i rozwiązań, które mają na celu pomoc w wywiązaniu się z narzuconych obowiązków.
- *Badania i rozwój* są źródłem dającym największe możliwości na powstanie trafnych idei i wynalazków [2].

Współcześnie innowacja jest wynikiem wielu często kosztownych, systematycznie prowadzonych badań, które wymagają współpracy różnych jednostek lub zespołów specjalistów rozmaitych dziedzin wiedzy. Nie należy jednoznacznie przypisywać powstania nowości wyłącznie jednemu ze źródeł, należy zauważyć, że wszystkie działania wpływają na siebie i przyczyniają się do tworzenia innowacji [3].

Poniższy schemat przedstawia model źródeł informacji dla potrzeb procesów innowacyjnych zaproponowany przez polskiego ekonomistę J. Penca [2].



Schemat 2. Źródła informacji dla procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie



Źródło: A. Pomykalski, „Zarządzanie innowacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s . 27.

Jednakże aby cykl innowacyjny został skutecznie zakończony pojawiające się pomysły muszą być logiczne i możliwe do zrealizowania, a w momencie urzeczywistnienia przynoszące korzyści [12]. Kreatywność jest umiejętnością pożądaną w innowacyjności, nowe rozwiązania pojawiają się dzięki zdolności kojarzenia, przy wykorzystaniu posiadanej wiedzy i doświadczenia. Niezbędna jest także współpraca zewnętrzna firm, gdyż partnerzy biznesowi i klienci mogą być źródłem innowacyjnych pomysłów. Specjaliści wychodzą z założenia, iż poprzez prowadzenie badań naukowych z różnych dziedzin przedsiębiorstwa są w stanie sprostać wymaganiom, jakie stawia im współczesna gospodarka. Uważa się, że systematyczne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych (B+R) jest niezbędne do usprawnienia i doskonalenia różnych obszarów działalności gospodarczej. Badania te przyczyniają się do wybrania właściwego kierunku prowadzonej działalności, gdyż wskazują z jakimi zagrożeniami i możliwościami ma firma styczność [13].

W innowacyjnych przedsiębiorstwach ceniona jest wiedza, w efekcie firmy posiadające wysoko kwalifikowaną kadrę pracowniczą z pewnością mają znacznie większe szanse na tworzenie nowych rozwiązań i wartości. Wiedza jest jednym z najważniejszych czynników

dynamiki innowacji i rozwoju, w następstwie tego jest istotą w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Badania wskazują, że firmy pobudzające i zachęcające do poszerzania wiedzy i umiejętności pracowników są bardziej rozwinięte gospodarczo. Można dojść do wniosku, że podstawowym źródłem innowacyjności jest odpowiednie wykorzystywanie zasobów, którymi firma dysponuje.

## **Rodzaje innowacji**

Z literatury przedmiotu wynika, iż możliwości podziału może być wiele, jednakże poprzez przyjęcie różnych kryteriów powstały rozmaite klasyfikacje rodzajów innowacji.

W jednym najbardziej ogólnym podziale klasyfikacji wyróżnia się cztery grupy:

- *Innowacje społeczne* odnoszą się do modyfikacji stosunków międzyludzkich, towarzyszą w przemianach zbiorowości, a także w układach ekonomicznych i politycznych. W odniesieniu do przedsiębiorstwa są to zmiany doskonalące system zarządzania i organizacji.
- *Innowacje techniczne* przyczyniają się do doskonalenia techniki i technologii.
- *Innowacje biotyczne* mają związek z poprawą środowiska przyrodniczego.
- *Innowacje antropocentryczne* dotyczą doskonalenia świadomości ludzkiej oraz ulepszania życia ludzkiego na różnych płaszczyznach [13].

Należy przytoczyć aktualnie obowiązujący podział innowacji, który został uznany przez Unię Europejską i Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Według metodologii ekspertów OECD w podręczniku Oslo Manual wyodrębniono innowacje o charakterze technologicznym i nietechnicznym [14]. Pierwszy charakter innowacji dotyczy pojawienia się na rynku nowego lub ulepszonego produktu lub procesu, przy założeniu, że produkt i proces są nowe choćby z perspektywy wprowadzającego je przedsiębiorstwa. Natomiast charakter innowacji nietechnologicznych jest związany z każdą inną działalnością innowacyjną przedsiębiorstw, zwykle obejmuje innowacje organizacyjne i menadżerskie [3]. Uszczegółowiono ten podział o cztery kluczowe typy innowacji:

- *Innowacja produktowa (product innovation)* dotyczy doskonalenia wytwarzanych wyrobów poprzez poprawę parametrów technicznych, części, używanych surowców, czy funkcjonalności produktów przy jednoczesnym nie zmienianiu ich istoty. Innowacją produktową jest rozszerzenie struktury asortymentowej, czyli wprowadzenie nowego produktu lub usługi na rynek, z reguły wiąże się to z wykorzystaniem nowych technologii i wiedzy [11].

- *Innowacja procesowa (process innovation)*, czyli innowacja występuje w procesie produkcji lub sposobach dostaw, ogólnie mówiąc polega na doskonaleniu stosowanych metod, technologii i urządzeń.
- *Innowacja organizacyjna (organisational innovation)* odnosi się do przyjęcia lepszej metody organizacyjnej, szczególnie w aspekcie działań biznesowych, zasad obowiązujących w miejscu pracy oraz zewnętrznych relacji. W zasadzie nawiązuje do zmian w strategii zarządzania [14].
- *Innowacja marketingowa (marketing innovation)* to pierwsze zastosowanie nowej strategii marketingowej w przedsiębiorstwie, która wiąże się ze zmianami w opracowywaniu, projektowaniu produktu lub opakowania, dotyczy także metod cenowych oraz promocji [15]

Przyjmując za kryterium sposób finansowania, wyróżnia się innowacje inwestycyjne, które wymagają korzystania z funduszy inwestycyjnych, gdyż wiążą się z dużymi i średnimi innowacjami produktowymi lub technologicznymi, które na ogół są bardzo kosztowne. Kolejne to innowacje bezinwestycyjne, koszty ponoszone na poczet ich realizacji uwzględnia się w wydatkach organizacyjnych, z uwagi na fakt, iż dotyczą drobnych zmian i nie wymagają znacznych nakładów. W. Kotarab proponuje klasyfikację innowacji według kryterium korzyści przynoszonych w różnych sferach życia: gospodarcze, społeczne, społeczno-gospodarcze, potencjalne (korzyści, które mogą być osiągnięte po wdrożeniu innowacji) oraz rzeczywiste (korzyści, które zostały osiągnięte) [16]. Innym podziałem uwzględniającym to samo kryterium jest podział innowacji na powodujące:

- *Zmniejszenie kosztów.*
- *Podniesienie poziomu jakości produktów.*
- *Większą ilość produktów.*
- *Polepszenie warunków pracy i bezpieczeństwa.*
- *Poprawę ochrony środowiska naturalnego człowieka [3].*

### **Uwarunkowania procesów innowacyjnych**

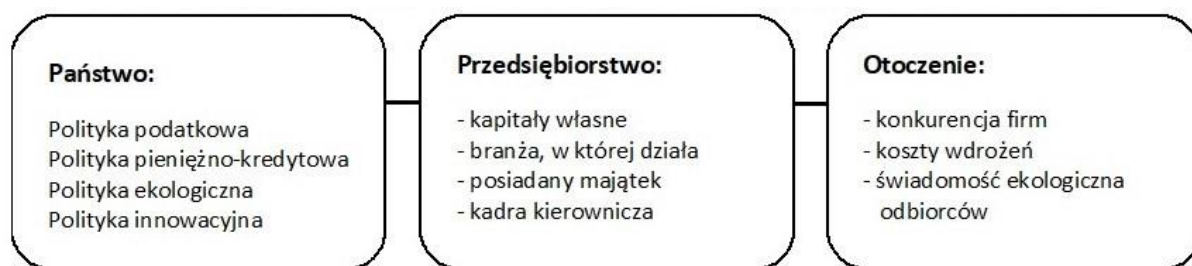
Na przebieg i efekty procesu innowacyjnego ma wpływ wiele uwarunkowań, można tutaj wymienić chociażby możliwości technologiczne czy finansowe, jak i zarówno czynnik ludzki danej instytucji. Aspektem równie ważnym i wartym uwagi jest otoczenie bliższe, inaczej mikroekonomiczne oraz dalsze, czyli makroekonomiczne przedsiębiorstwa. Do elementów pierwszego zalicza się wszystkie współprace, a mianowicie producentów, dostawców oraz

odbiorców, a także konkurentów, dlatego często nazywane jest otoczeniem konkurencyjnym. Drugie otoczenie natomiast obejmuje sytuację ekonomiczną, społeczną, techniczną, czy polityczno-prawną. Procesy innowacyjne są także warunkowane przez czynniki wywodzące się z otoczenia dalszego i tworzą podstawę i podłoże do tworzenia i dyfuzji innowacji w gospodarce. Stanowią je:

- *Rozwiązania prawne*, organizacyjne i dane tworzące system innowacyjny danego państwa, czyli struktura podsystemów produkcyjnych i naukowo-technicznych oraz relacje między nimi, charakteryzujące poziom innowacyjności danego kraju.
- *System edukacyjny państwa*, którego celem jest kształtowanie umiejętności zawodowych i innowacyjnych zachowań potencjalnych i aktualnych pracowników, a także podnoszenie ich kwalifikacji
- *Warunki rynkowe*, mechanizm rynkowy oraz baza zasobów takich jak: infrastruktura, usługi techniczne oraz systemem prawny i podatkowy
- *Polityka innowacyjna państwa*.

Uogólniając, na możliwość, sposób i rodzaj prowadzenia działalności innowacyjnej wpływają trzy podstawowe grupy, a mianowicie samo przedsiębiorstwo, państwo oraz otoczenie firmy. co przedstawia poniższy schemat.

Schemat 3. Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na działalność innowacyjną przedsiębiorstw



Źródło: A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Łazorko, K. Szopik-Depczyńska, „*Innowacje w organizacjach*”, Wydawnictwo Texter, Warszawa 2016, s.32.

W. Janasz klasyfikuje determinanty aktywności innowacyjnej w organizacjach następujący sposób:

- *Czynniki ekonomiczne*, w skład których wchodzi sposób finansowania innowacji, ich kosztowność oraz ponoszone ryzyko.

- *Czynniki wewnętrzne*, czyli zdolności własne przedsiębiorstwa, do których zalicza się odpowiednio wykwalifikowany zespół pracowników dysponujący wysokim poziomem wiedzy o rynkach i technologii, a także elastyczna organizacja wewnętrzna przedsiębiorstwa.
- *Pozostałe czynniki*, wymienia się tutaj procedury i przepisy, które trzeba spełnić, aby wprowadzić innowacje na rynek oraz zainteresowanie klientów nowatorskimi produktami.

W Polsce jest niewiele przedsiębiorstw cechujących się innowacyjnością, ekonomiści badali i analizowali co jest tego przyczyną, zważywszy na to, że innowacje stwarzają możliwości na rozwój. Autorzy piszący o przeszkodach utrudniających lub nawet uniemożliwiających wdrożenie innowacyjności w działalność firm zaznaczają, że najczęściej powielającym się powodem jest bariera finansowa [17]. Innowacyjność blokowana jest głównie przez wysoki koszt innowacji, trudności w otrzymaniu kredytów z korzystnym oprocentowaniem oraz niewystarczający poziom własnych środków finansowych. Wymagające przepisy polityki proinnowacyjnej w państwie i normy prawne, a także niski poziom zainteresowania klientów także zalicza się do czynników ograniczających innowacyjność [18]. Do ograniczeń finansowych zalicza się między innymi niewystarczający stan bądź brak środków własnych, niemożność uzyskania kredytów oraz często fakt, iż innowacje wymagają zbyt wysokich nakładów inwestycyjnych [13]. Jedną z barier innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach jest polityka gospodarcza jest niewystarczająco proinnowacyjna. Uważa się, że powinna ona być ukierunkowana w taki sposób, by przedsiębiorstwa były zmotywowane i zachęcane do szukania i wdrażania innowacyjnych pomysłów. Państwo ma istotny wpływ na stopień innowacyjności przedsiębiorstw, okazuje się, że pomocne by było finansowanie bądź kreowanie sfery B+R przedsiębiorstw. Według A.H. Jasińskiego powstawaniu procesów innowacyjnych sprzyja zrównoważony i konkurencyjny rynek. Twierdzi, że rynek pełni inspirującą rolę, gdyż decyduje o:

- *„Potrzebie wprowadzenia nowego rozwiązania naukowo-technologicznego.*
- *Orientacji poszukiwań i wyborze odpowiednich o pomysłów i rozwiązań.*
- *Czasie wdrożenia innowacji na rynek.*
- *Taktyce wprowadzenia nowatorskiego produktu bądź usługi na rynek.*
- *Skali produkcji i jej umiarkowane zwiększanie w miarę zapotrzebowania rynku”[4].*

Czynnikiem warunkującym i bardzo często hamujący działalność innowacyjną jest także trudne do przewidzenia ryzyko. W dzisiejszych czasach coraz większą rolę pełni środowisko naturalne, z tego powodu przestrzeganie wymogów dotyczących przeciwdziałania zanieczyszczeniu czy ochrony środowiska naturalnego staje się normą stawianą w tworzeniu nowych technologii [4]. Brak występowania innowacyjności w niektórych firmach wynika z podejścia właścicieli do prowadzenia przedsiębiorstwa, obecne osiągnięcia i wyniki są dla niego wystarczające czy też satysfakcjonujące. W takim wypadku głównym celem jest utrzymanie aktualnego stanu [19].

Przyczyną niskiego poziomu innowacyjności bywa również ignorowanie przez właścicieli firm nadarzających się okazji i sygnałów do innowacji. Niektórzy przedsiębiorcy nie widzą sensu, by wprowadzać innowacje w ich firmach [20].

Podczas podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie zawsze ważnym aspektem jest ocena finansowa zamierzonych i realizowanych dokonań. Szczególnie odnośnie formułowania nowych mechanizmów polityki proinnowacyjnej w okresie przekształceń gospodarki państwa. Obserwacja przedsiębiorstw i ocena ich pracy umożliwia określanie ich bieżącego poziomu zarządzania, a także tworzenie odpowiednich warunków do rozwoju działalności innowacyjnej. Tak więc uwarunkowania finansowe i kapitał są w znacznym stopniu wpływają na przebieg i rozwój procesu innowacji, co więcej stanowią podstawę do ich oceny [21].

Należy zauważyć, że istnieje wiele możliwości pozyskiwania zasobów finansowych na projekty o charakterze innowacyjnym. Istnieją różnorodne źródła pozyskiwania kapitału, dlatego powstają instrumenty, które mają na celu pomóc w wyborze tego najkorzystniejszego i najbardziej racjonalnego. Czynniki warunkującymi możliwość i poziom uzyskania środków finansowych jest forma własności przedsiębiorstwa, jego sytuacja rynkowa, a przede wszystkim rodzaj przedsięwzięcia innowacyjnego [22].

Sposoby pozyskania finansowania innowacyjności dzieli się według wielu rozmaitych kryteriów, najbardziej popularne przedstawia tabela.

Tabela 1. Rodzaje metod finansowania innowacji ze względu na przyjęte kryterium

<b>Kryterium</b>	<b>Podział</b>	<b>Przykłady metod finansowania</b>
<b>Własność</b>	Publiczne	Dofinansowanie
	Prywatne	Pożyczki, kredyty, venture capital
<b>Zaangażowanie</b>	Bezpośrednie	Kapitał własny, kredyt, poręczenie
	Pośrednie	parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości
<b>Źródła finansowania</b>	Kapitał własny	udziały właścicieli, reinwestowane zyski, venture capital
	Kapitał obcy	pożyczka, kredyt, leasing, bony komercyjne, obligacje, faktoring, forfaiting, franchising

Źródło: J. Brdulak, K. Chinowska, S. Łobejko, K. Poznańska, A. Sosnowska, „Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce”, PARP, Warszawa 2003, s. 84.

### **Podsumowanie**

W obecnych czasach innowacyjne przedsiębiorstwa są postrzegane za lepsze i przynoszące większe zyski od tradycyjnych przedsiębiorstw. W artykule została zwrócona szczególna uwaga na źródła i typy innowacji, co rzuca światło na to, gdzie należy szukać innowacji. Omówiona została tematyka uwarunkowań, finansowania oraz przeszkód w realizacji innowacyjności, z którymi muszą zmagać się współczesne przedsiębiorstwa.

Reasumując, zarządzanie działalnością innowacyjną można zdefiniować jako mechanizm kreowania, rozwijania i rozpowszechniania nowych pomysłów i rozwiązań, a także gwarantujący przedsiębiorstwu ciągłe prowadzenie działalności proinnowacyjnej, która ma ułatwiać szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku. Odpowiednie zarządzanie pozwala na skuteczną i efektywną koordynację procesów zachodzących w firmie i stosowanie wszelkich zabiegów potrzebnych do uzyskania stawianych celów. Informacje zawarte w artykule pozwolą zrozumieć istotę i rolę innowacji, jaką pełnią w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i ich wpływ na pozycję firmy na konkurencyjnym rynku.

### **Spis literatury**

1. W. Janasz, „Przedsiębiorczość i innowacje- analiza systemowa”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr. 796, „Ekonomiczne problemy usług” nr 110, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 26.
2. A. Pomykalski, „Zarządzanie innowacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 76., , op. cit., s. 78., s.35, s 27

3. W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *„Innowacje w organizacji”*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 76–77, s. 20, s. 33, s. 17.18, s.33,
4. A. H. Jasiński, *„Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku”*, Wydawnictwo KiW, Warszawa 1992, s.25, s 51. S. 40.
5. A. Matczewski, *„Problemy współczesnego zarządzania”*, Wyd. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 11.
6. M. Brojak-Trzaskowska, *„Zarządzanie innowacjami”*, [w:] Engelhardt J. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. CeDeWu, Warszawa 2014, s. 180.
7. M. Karlik, *„Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie”*, Poltext, Warszawa 2012, s. 43.
8. J. Baruk, [w:] M. Brzeziński (red.), *„Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi”*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 168, s.77
9. B. Przybył, [w:] M. Strużycki (red.), *„Innowacyjność w teorii i praktyce”*, Wydawnictwo Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 106.
10. K. Łazorko, A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Szopik-Depczyńska, *„Innowacje w organizacjach”*, Wydawnictwo Texter, Warszawa 2016, s.12.
11. L. Białoń, *„Zarządzanie działalnością innowacyjną”*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2010, s 35, s 22, s. 22,
12. H. Bieniok, *„Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw”*, Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej nr 73, Organizacja i Zarządzanie, 2014, s. 48–55.
13. A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Łazorko, K. Szopik-Depczyńska, *„Innowacje w organizacjach”*, Wydawnictwo Texter, Warszawa 2016.s.22-23, s. 11, s.40.
14. Oslo Manual, *„Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji”*, Wydanie trzecie, Komisja Europejska, OECD, s. 48, 50-53,
15. W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność”*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005., s. 87.
16. K. Szatkowski, [w:] M. Brzeziński (red.), *„Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi”*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001. s. 32–33.
17. K. Bachnik, [w:] M. Strużycki (red.), *„Innowacyjność w teorii i praktyce”*, Wydawnictwo Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 27.
18. K. Poznańska, *„Konkurencyjność a innowacyjność polskich przedsiębiorstw”*, [w:]



Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 951, Wrocław 2002, s. 209.

19. A. Zaleśna, [w:] W. Harasim (red.), *„Innowacyjność w małych firmach-proponycja modelu dojrzewania do zarządzania innowacjami. Człowiek i organizacja XXI wieku”*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013, s. 48.

20. A. Żołnierski, *„Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw”*, PARP, Warszawa 2005, s. 50.

21. K. Janasz, *„Źródła finansowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach w latach 2003-2008”*, Zeszyty Naukowe nr Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, „Ekonomiczne problemy usług” nr 19, Szczecin 2011, s. 25.

22. P. Kokot-Stępień, *„Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce”*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie nr 24, Częstochowa 2016, s. 18.

## 2. Сутність категорії фінансових активів підприємства (Istota kategorii aktywów finansowych przedsiębiorstwa) (The essence of the category of financial assets of the enterprise)

**Кравець Д.Д.**, (аспірантка кафедри економічного аналізу, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна)

**Kravets D.D.**, (graduate student of the Department of Economic Analysis, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine)

**Анотація :** Стрімкий розвиток економіки та створення нових підприємств різних галузей вимагає від вищого рівня управлінців створення такої політики по управлінню фінансовими активами, що дозволить їх бути конкурентоспроможними, постійно розвиватися та використовувати всі свої можливості на максимум. Таким, невід’ємним елементом кожного підприємства є фінансові активи, що включають в себе грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторську заборгованість та фінансові інвестиції. Аналіз зарубіжних та вітчизняних джерел показав, що не існує єдиного підходу до визначення даного терміну. У даній роботі ми спробували вивести власне визначення фінансових активів, що, на нашу думку є всеохоплюючим.

**Abstract :** The rapid development of the economy and the creation of new enterprises in various industries requires senior management to create a policy for financial asset management that will allow them to be competitive, constantly evolving and make the most of their opportunities. Thus, an integral part of every enterprise are financial assets, which include cash and cash equivalents, receivables and financial investments. Analysis of foreign and domestic sources showed that there is no single approach to defining this term. In this paper, we have tried to derive our own definition of financial assets, which, in our opinion, is comprehensive.

**Ключові слова:** фінансовий актив, грошові кошти, дебіторська заборгованість, фінансові інвестиції, ПСБО, МСФЗ.

**Key words:** financial asset, cash, receivables, financial investments, IFRS.

At the present stage of economic development, the mechanism of functioning of Ukrainian enterprises is constantly changing. This is due to their economic reforms in the

country. To carry out economic activity, each enterprise must have certain property owned by it or ownership, ie assets of the enterprise, which are economic resources of the enterprise in the form of aggregate property values used in economic activities to obtain a positive financial result.

Working capital management policy should provide a compromise between the efficiency of the enterprise and the risk of liquidity loss. If receivables and cash are kept at a fairly low level, the probability of insolvency or shortage of funds for profitable operations is high. If most of the company's resources are invested in non-current assets, insurance reserves of working capital are missing, then certain deviations from the planned sales and receipts of payments may also be violations in settlements with creditors. With the increase in the amount of net working capital, liquidity risk decreases.

Assets traditionally include enterprise-controlled resources, the use of which leads to increased economic effects. These include all tangible assets, intangible assets and assets owned by the entity at a particular date, their location and use.

Assets, as an object of management, to perform their functions, must meet certain characteristics, including:

- assets are economic resources used in the process of institution, organization;
- assets are property values created from certain sources of funding;
- assets include only those economic resources that are fully controlled by the institution, organization;
- assets are income-producing resources (economic benefits);
- assets used in the process of activity are in the process of constant circulation;
- use of assets is related to time and risk

Asset management, namely financial assets is the most important point of effective enterprise development. This is due to the fact that the general term "financial asset" includes the main elements, the study and rational use of which helps to understand what stage of development the company is, how profitable, liquid, autonomous and attractive to investors.

The issue of defining the category of "financial asset" and its evaluation - is one of the most pressing issues today, due to differences in approaches proposed by scientists in this field, and the emergence of new types of financial assets, the use of which is absent in economic activity necessary experience and not yet developed approaches that ensure their adequate measurement.

The concept of financial assets, their classification, as well as problems of evaluation and recognition were considered by domestic and foreign scientists: Blank IA, Grachova RI, Dankevich AP, Korneev VV, Petrunya NV, Sheludko VM and others.

Among the groups of financial instruments, financial assets are especially actively used in both international and domestic practice. The variety of approaches to the definition of financial assets, their classification, and the order of reflection of transactions with them necessitates additional consideration of this issue.

The concept of "financial assets" in the domestic economic literature has not become widespread, it is mainly used by specialists in the field of finance, due to the lack of developed practice of using this type of asset in the activities of domestic enterprises. From the point of view of financiers, a financial asset is often seen as the subject of an agreement traded on financial markets.

Insufficient prevalence and lack of common interpretation in the economic literature have led to the fact that some accounting professionals consider the concept of "financial assets" from an economic point of view, ie in a broader sense, and others - in a narrower sense, as a purely accounting concept, clearly limited certain types of objects that are part of it.

In foreign practice, the definition of "financial instrument" is identified with the concepts of "financial asset" and "financial product". Economist Frank Fabozzi notes that: "Financial assets (financial instruments or securities) are an example of intangible assets, ie legal rights to some future income. The value of such assets does not depend on the form in which these rights are recorded "[1, p. 372-373]. However, this definition is controversial, as financial assets indicate the source of financial capital, while financial instruments outline the scope of its use in the financial market.

American economists E. Scheing and J. Johnson understand financial assets as "financial products as a combination of tangible and intangible benefits that meet the final needs and desires of the client. Material benefits are goods because they belong to a certain owner and can be transferred, moved and replaced. Services are intangible products. They occur only when making deliveries. However, some of them are accompanied by the use of goods of a material nature (bank transfers through ATMs, distribution of assets, etc.) "[2, p. 279-280]. Scientific sources have developed a basic approach, which involves listing the main types of financial assets. Більш детально дані визначення наведено в табл. 1.1

Table 1

## Approaches to determining financial assets

Author	Definition of the term
1	2
Blank I.A. [3, c. 122-125]	Financial assets - a group of assets of the enterprise, which is in the form of cash and various financial instruments belonging to the enterprise.
Shimon V.N. and Kamenkov V.S. [4, c. 362-363]	Financial assets - cash, accounts receivable, as well as accounts to which, in accordance with contractual obligations, certain amounts must be paid in cash.
Petrunya N.V. [5, c. 235-242]	Financial assets - a group of economic assets (assets) in the form of cash and other financial instruments owned by the enterprise. This group includes cash in national and foreign currencies, long-term and current financial investments of the enterprise, receivables.
Dankevich A.P. [6, c. 64-74]	Financial assets - financial instruments that include cash, not restricted for use, and their equivalents; receivables are not intended for resale; held-to-maturity financial investments, other financial assets.
Sheludko V.M. [7, c. 167-172]	Financial assets are specific intangible assets, which are the legal requirements of the owners of these assets to obtain a certain, usually monetary income in the future.
Korneev V.V. [8, c. 76-82]	In general, the term "asset" can be used to define the subject of a transaction, bilateral or multilateral, when its specific variety is not singled out. The price of any asset reflects the balance of supply and demand for it depending on market conditions.

*Source:* author's data [3-8].

The glossary of the National Bank of Ukraine states that a financial asset is: cash and cash equivalents; a contract that entitles you to receive cash or another financial asset from another entity; a contract that gives the right to exchange financial instruments with another company on potentially favorable terms; equity instrument of another enterprise [9].

According to the National Accounting Regulations, assets are resources controlled by an enterprise as a result of past events, the use of which is expected to result in future economic

benefits. This Regulation defines the content and form of the Balance Sheet and the general requirements for the disclosure of its articles. A balance sheet is a statement of the financial position of an enterprise that reflects its assets, liabilities and equity at a particular date. It has the form of a table consisting of two parts, namely the asset and liability, where their sources are grouped.

In the balance sheet of the enterprise the following groups of assets belong to:

- current assets (cash and cash equivalents, not restricted in use, as well as other assets intended for sale or consumption during the operating cycle or for 12 months);
- non-current assets (construction in progress, fixed assets, long-term financial investments, long-term receivables, deferred tax assets and other non-current assets);
- non-current assets held for sale and disposal groups

Assets traditionally include enterprise-controlled resources, the use of which leads to increased economic effects. These include all tangible assets, intangible assets and assets owned by the entity at a particular date, their location and use.

Financial assets are part of working capital, which consists of cash and cash equivalents, receivables and securities

According to IAS 13 Financial Instruments, a financial asset is: cash and cash equivalents; a contract that entitles you to receive cash or another financial asset from another entity; a contract that gives the right to exchange financial instruments with another company on potentially favorable terms; equity instrument of another enterprise.

A financial asset held for resale is a financial asset acquired for resale to profit from short-term changes in its price and / or remuneration of an intermediary [10].

According to IFRS 9 Financial Instruments, a financial asset is any asset that is:

1. cash;
2. equity instrument of another business entity;
3. contractual right: to receive cash or another financial asset from another entity; exchange financial instruments with another entity under conditions that are potentially favorable;
4. a contract under which the entity's own equity instruments will or may be settled and which is: a non-derivative instrument for which the entity is or may be required to obtain a variable number of equity instruments; a derivative for which settlements will or may not be made other than by exchanging a fixed amount of cash or another financial asset for a fixed number of equity instruments [11].

After analyzing the definitions provided by domestic and foreign authors, national and international standards, we consider it appropriate to propose our own definition of financial assets. Фінансові активи – це одні із ліквідних активів, що дають змогу підприємству кожної галузі ефективно вести свою діяльність, бути незалежним від різних кредиторів та їх раціональне використання може вплинути на рентабельність. До їх складу відносять грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість, фінансові інвестиції.

Thus, we can generalize that financial assets are a specific form of ownership that involves income. With the help of financial assets is the transfer of financial resources in society (from those who have a surplus to those who need them). The price of a financial asset is set at the level of supply and demand in the market.

From the above it is clear that the main factors taken into account when determining a financial asset are value and time, because the value of the asset changes over time. The same asset may have a different value at different times. These two factors are related to other market characteristics of financial assets, such as return or return, risk, liquidity and others.

Analysis of national standards, international standards, works of domestic and foreign authors has shown that at the present stage of economic development there is no single approach to the definition of the term "financial asset". However, there is no single approach to the classification of all its elements. Therefore, it is necessary to pay further attention to a deeper study of all aspects of this category.

The result of our study concluded that financial assets, which include cash and cash equivalents, receivables and financial investments are one of the main elements, effective management of which will allow the company to become more liquid, profitable and rapidly increase its production capacity .

However, at this stage of development in the foreign and domestic economies there is a correlation between the terms "financial instrument" and "financial asset", which causes some difficulties in their study. We believe that in the future it is appropriate to pay more attention to the study and use of financial assets in general, and in particular all its elements, as an integral part of every enterprise.

### **References**

1. Fabozzi F. J. Investment Management: Per. with English M. : INFRA-M, 2000. 932p.
2. Marshall J. F., Bansal W. K. F. Financial Engineering: Per. with English M. : INFRA-M, 1998. 784 s.
3. Blank IA Financial risk management. K: Nika-tsentr, 2005. 600p.

4. Dictionary of modern economic and legal terms. V.N. Shimova, VS Kamenkova. Amalpheus. 2002. 816 p.
5. Petrunya NV Classification of enterprise assets taking into account international financial reporting standards. Collection of scientific works of the National University of the State Tax Service of Ukraine, 2010, №1. Pp. 235-242.
6. Dankevich AP Financial instruments: Features of recognition, classification and circulation. Scientific works of NDFI. Financial Policy and Economic Regulation, 2009, №1 (46), p. 64-74
7. Sheludko VM Financial market. Kyiv. Knowledge. 2008, 535 p.
8. Korneev VV Credit and investment capital flows in financial markets. Monograph. K: NDFI, 2003. 376 p
9. Glossary of the National Bank of Ukraine. Banking terminology. URL: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=124734](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=124734) (access date 22.02.2022)
10. Regulation (standard) of accounting 13 "Financial instruments": Order of 30.11.2001 № 559 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text> (access date: 22.02.2022)
11. International Financial Reporting Standard 9 "Financial Instruments" dated 01.01.2012 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_016#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text) (application date 22.02.2022)



**3. Програмування розвитку малого та середнього підприємництва в Україні: імплементації зарубіжного досвіду (Programowanie rozwoju malych i srednich przedsiebiorstw na Ukrainie: implementacja doświadczeń zagranicznych) (Programming the development of small and medium enterprises in Ukraine: implementation of foreign experience)**

**Фіалковська А. А.**, кандидат економічних наук ([fian.od.ua@gmail.com](mailto:fian.od.ua@gmail.com))

(Одеський національний економічний університет, Україна)

**Fialkovska A. A.** (Odessa National Economic University, Ukraine)

**Анотація :** У статті досліджуються проблематика сприяння розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Проаналізовано основні програми та інструменти підтримки малого та середнього підприємництва, що наразі використовуються в Україні. Аналіз програм підтримки МСП в Україні показав наявність широкого спектру програм підтримки МСП як зі сторони державних інституцій, так і з сторони банківських структур, міжнародних установ та неурядових організацій. Наразі діють програми фінансової підтримки – часткової компенсації ставки кредитів та грантові програми; цільової підтримки аграрному сектору; загальні навчальні та інформаційні портали. Зроблено висновок, що основною проблемою залишається координація роботи органів державної влади, а також просування можливостей для підприємців в регіонах, містах та громадах, де підприємці менше довіряють державним та іншим організаціям та частіше не використовують додаткові можливості для розвитку власного бізнесу. Здійснено аналіз зарубіжного досвіду у сфері розвитку мікро-, малого та середнього підприємництва свідчить про наявність ініціатив, що мають схожий механізм підтримки МСП, зокрема у сфері надання консультацій та фінансових програм для бізнесу. Дослідження умов та алгоритмів зарубіжних практик дає можливість адаптувати та впровадити найкращі з них в Україні: створення регіональних консультативних пунктів для підприємців, відкриття науково-дослідних організацій при університетах у партнерстві з бізнесом, розвиток кластерів та кооперативів підприємців.

**Abstract :** The article examines the problems of promoting the development of small and medium-sized businesses in Ukraine. The main programs and tools to support small and medium-sized businesses used in Ukraine were analyzed. An analysis of SME support programs in Ukraine showed the existence of a wide range of SME support programs both from state institutions and from banking structures, international institutions and non-governmental

organizations. Currently, there are financial support programs – partial compensation of the loan rate and grant programs; targeted support to the agricultural sector; general educational and information portals. It is concluded that the main problem remains the coordination of the work of public authorities, as well as the promotion of opportunities for entrepreneurs in regions, cities and communities, where entrepreneurs have less trust in government and other organizations and more often do not use additional opportunities to develop their own business. An analysis of foreign experience in the development of micro-, small and medium-sized businesses has been carried out, indicating the existence of initiatives that have a similar mechanism for supporting SMEs, in particular, in the field of providing advice and financial programs for businesses. The study of the conditions and algorithms of foreign practices allows us to adapt and implement the best of them in Ukraine such as: the creation of regional advisory points for entrepreneurs, the opening of research organizations at universities in partnership with business, the development of clusters and cooperatives of entrepreneurs.

**Ключові слова :** мале та середнє підприємництво, програми розвитку, інструменти підтримки, успішні практики, імплементація зарубіжного досвіду, фінансова підтримка.

**Key words :** small and medium entrepreneurship, development programs, support tools, successful practices, implementation of foreign experience, financial support.

Роль малого та середнього підприємництва (далі – МСП) складно переоцінити, а тому важливо надавати необхідну підтримку для розвитку бізнесу. Особливо гостро це питання постає у сьогоднішніх складних соціально-економічних умовах, коли рівень нестабільності в економіці посилюється в законодавчому, міжнародному полі та епідеміологічним станом, що загострюють проблему не лише прибутковості, а виживання МСП.

Питанням теорії та практики щодо сприяння розвитку МСП присвячені роботи таких провідних вчених: Т. Васильєвна, І. Вишневський, О. Вовчак, О. Власюк, Л. Воротіна, В. Геєць, Н. Доброва, С. Дрига, Н. Поповенко, Т. Ковальчук, Р. Кірхнер, А. Краковська, І. Корякін, В. Кузьменко, В. Майборода, Н. Міняйло, О. Мицак, М. Осипова, Н. Педос, Н. Сментина, Д. Ляпін, К. Шафранова, І. Чуй. А також ряд нарбок практичного характеру міжнародних та вітчизняних організацій та аналітичних центрів: USAID, Організація економічної співдружності та розвитку, Центр економічних стратегій, Європейська Бізнес Асоціація, Офіс ефективного регулювання BRDO та інші.

Програми підтримки не обмежуються лише діяльністю державних інституцій, а є спільною роботою між державою, бізнесом, фінансовими установами та міжнародними партнерами. Для мікро-, малого та середнього підприємництва діють різні програми фінансової та нефінансової підтримки. Серед них можна виділити наступні категорії: державні та регіональні програми, донорські (грантові) програми, банківські (кредитні) програми та діяльність бізнес-асоціацій.

Державні програми підтримки розробляються і впроваджуються різним урядом та відповідними міністерствами (рис. 1).

Розглянемо основні державні програми підтримки малого і середнього бізнесу та інституції, що прямо впливають на розвиток підприємництва в Україні. Серед останнім розглянемо діяльність Міністерства економіки, торгівлі та сільського господарства, зокрема роботу щодо агропромислового комплексу, Міністерства цифрової трансформації, Міністерства фінансів та Державної служби зайнятості України, Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України та інші урядові та регіональні програми.

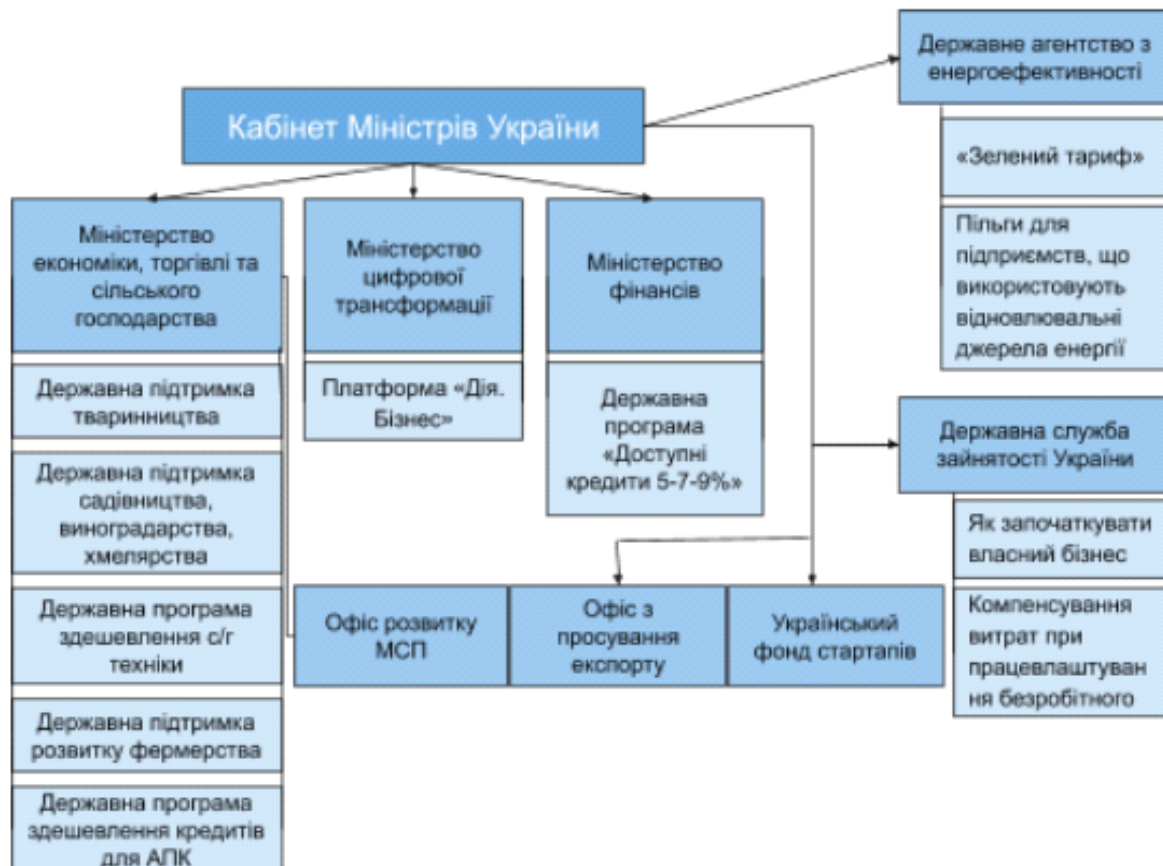


Рисунок 1. Основні програм підтримки малого і середнього підприємництва на державному рівні (Джерело: складено автором)

При Міністерстві з розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства діють державні програми підтримки у сфері агропромислового комплексу, що діють відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №77 від 8 лютого 2018 року «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки сільгосптоваровиробників» та внесеними змінами від 19 лютого 2020 року. Згідно з Постановою у 2020 році діють наступні програми [1]:

1. Державна підтримка тваринництва:

1) дотації за наявні бджолосім'ї;

2) відшкодування до 50% вартості закуплених вітчизняних або імпортованих племінних тварин, бджіл сперми та ембріонів;

3) відшкодування до 30% вартості тваринницьких об'єктів (тваринницькі ферми і комплекси для утримання ВРХ, свиней, птиці, доїльні зали, підприємства з переробки сільськогосподарської продукції та/або побічних продуктів тваринного походження);

4) компенсація вартості об'єктів, профінансованих за рахунок банківських кредитів.

2. Урядова програма фінансової підтримки розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства забезпечує відшкодування вартості побудованих чи реконструйованих та прийнятих у період з 01 січня по 30 вересня 2020 року в експлуатацію об'єктів із зберігання та переробки плодово-ягідної продукції, винограду та хмелю.

3. Урядова програма здешевлення сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва передбачає забезпечення сільськогосподарських товаровиробників вітчизняною технікою та обладнанням для агропромислового комплексу шляхом здійснення часткової компенсації вартості (до 25%) техніки та обладнання.

4. Урядова програма підтримки розвитку фермерських господарств включає дотацію за утримання корів, бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 гектар) новоствореним фермерським господарствам, фінансова підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, часткова компенсація витрат, пов'язаних із сертифікацією органічного виробництва тощо.

5. Урядова програма підтримки суб'єктів господарювання АПК шляхом здешевлення кредитів передбачає компенсацію відсоткових ставок за короткостроковими кредитами, залученими для покриття виробничих витрат; середньо- і довгостроковими кредитами, залученими для придбання основних засобів

сільськогосподарського виробництва, здійснення витрат, пов'язаних з будівництвом і реконструкцією виробничих об'єктів сільськогосподарського призначення.

Іншою державною інституцією, яка підтримує розвитку підприємництва, є Державна служба зайнятості України, що має наступні програми:

1. Як започаткувати власний бізнес. Програма залучення безробітних до організації підприємницької діяльності. Вона передбачає програму навчання, що розроблена за стандартами Міжнародної організації праці, та можливу виплату на започаткування власної справи шляхом одноразової виплати по безробіттю [2].

2. Компенсування витрат роботодавця у разі працевлаштування безробітного на створене ним нове робоче місце. Програма для роботодавців, які працевлаштовують зареєстрованих безробітних з числа соціально вразливих категорій громадян на нове робоче місце строком не менше ніж на два роки за направленням центру зайнятості шляхом компенсації витрат роботодавця в розмірі єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [3].

Програми державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України передбачають [4]:

- 1) пільги на ввезення енергоефективного обладнання;
- 2) пільги для підприємств, що працюють у сфері використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива;
- 3) стимулювання використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива – встановлення «зеленого» тарифу на електричну енергію, вироблену з альтернативних джерел та надання митних та податкових пільг.

Інші інструменти підтримки малого та середнього підприємництва включають:

Бізнес-портал Дія. Бізнес для підприємців, де зібрано широкий перелік сервісів для бізнесу у сферах навчання та консультацій, фінансові можливості для МСП, банківські програми та онлайн-сервіси, а також зібрано базу кейсів та довідників для підприємців [5].

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Це програма часткової компенсації процентної ставки за кредитом у гривні у комплексі з механізмом часткових кредитних гарантій для представників мікро- та малого бізнесу. Програма має два напрямки: надання кредитів за інвестиційними цілями [6] (придбання та/або модернізацію основних засобів, нежитлової нерухомості, здійснення будівництва, реконструкції, ремонту в приміщеннях, придбання об'єктів права інтелектуальної власності, фінансування оборотного капіталу) та надання кредитів на антикризові заходи

[7] (фінансування оборотного капіталу для покриття його постійних витрат, що необхідні для збереження робочого стану основних засобів, товарів, матеріалів і запасів, а також на інвестиційні цілі для підприємств у сфері виробництва лікарських засобів та/або медичних виробів та/або обладнання). При цьому, система кредитних гарантій ще не почала працювати.

Офіс з просування експорту. Це портал для підприємців-експортерів, що містить освітні програми та курси, інформаційні матеріали, онлайн-послуги з консультування, онлайн-каталог експортерів тощо [8]. На період введення карантину сторінки у соціальних мережах Офісу з просування експорту стали інформаційним порталом актуальної інформації не лише з експортно-імпоротної галузі, а разом зі сфери підприємництва.

Український фонд стартапів. Цей фонд є загальнодержавною інвестиційною програмою, яка надає фінансування українським підприємцям. Це державний фонд, започаткований за ініціативою Кабінету Міністрів України у грудні 2019 року за ініціативою Кабінету Міністрів України. Місія цього фонду – підтримувати інноваційні проекти та допомагати українським підприємцям створювати успішні глобальні компанії. Український фонд стартапів надає фінансування компаніям на початкових стадіях їхнього розвитку у формі грантів. Процес відбору стартапів для надання грантів відбувається на конкурсній основі: компанії оцінюються та обираються радою незалежних інвестиційних експертів. Цільовою аудиторією фонду є перспективні та інноваційні ідеї технологічних стартапів, які демонструють високий потенціал глобального комерційного успіху [9].

Обласні адміністрації можуть створювати свої регіональні програми підтримки МСП. Регіональні програми можуть стосуватися методично-консультативної допомоги, надання безповоротної фінансової допомоги на конкурсних засадах, часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитами або програми навчання для відкриття власної справи; відповідальним органом є департамент економічного розвитку та торгівля при обласній адміністрації.

Більшість програм підтримки МСП в областях станом на 2020 рік стосуються часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитами для малого та середнього бізнесу і лише деякі області мають програми навчання, однак для певних категорій громадян як жінки, вимушено переміщені особи та інші.

Банківські або кредитні програми включають кредитні лінії, фінансовий лізинг, факторинг та інші фінансові послуги для підприємців. Найбільшу мережу мають

Ощадбанк та Приватбанк, проте за рейтингом займають місце не у першому десятку, що означає більш слабкий фінансовий стан банків-лідерів за кількістю відділень банків порівняно з іншими банками. Однак саме перші мають широкий перелік кредитних та інших фінансових програм для бізнесу, тобто є більш доступними для підприємців з різних регіонів та віддалених міст України.

За результатами огляду кредитних та інших банківських фінансових програм для МСП можна зробити наступні висновки: основними перешкодами для підприємців є високі відсоткові ставки по кредитах та забезпечення застави власним майном чи придбаним на кредитні кошти.

До вартості кредити варто додати ряд комісійних внесків, що різняться у банків. Щодо першої перешкоди, на початку 2020 року Національний Банк знизив облікову ставку, за рахунок чого очікувалось зниження депозитних та кредитних відсоткових ставок. Щодо другої перешкоди, внесення як застави придбаного майна не є перешкодою для підприємців, проте в 4 випадках, коли кредити беруться не на інвестиційні цілі, а на поповнення оборотних коштів, то банки часто вимагають як запоруку власне майно підприємця, що часто є ризикованим для мікро- та малого бізнесу. Для вирішення даної проблеми була запущена державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», у якій також заплановане створення системи державних гарантій.

Донорські або грантові програми підтримки малого та середнього бізнесу є досить поширеними в Україні загалом та в регіонах зокрема. Вони включають навчальну програму (бізнес-інкубатор для початківців та бізнес-акселератор для діючих підприємців) та надають гранти: безповоротну фінансову допомогу для частини підприємців.

У 2020 році найбільше донорських (грантових) програм, що було запропоновано для підприємців, створені за підтримки USAID та Європейського Союзу. При цьому бенефіціарами програм є вразливі категорії людей: жінки-підприємці, студенти-початківці, мешканці Донецької, Луганської та частково Запорізької області, що межують з тимчасово окупованими територіями та інші, а також гранти на розширення діяльності технологічного бізнесу.

Ще однією категорією підтримки МСП є залучення бізнесу до діяльності бізнес-об'єднань (бізнес-асоціації, громадській спілки, громадські організації тощо). Такі об'єднання забезпечують інформування підприємців щодо актуальних змін та можливостей, надають консалтингову допомогу, зокрема юридичну та фінансову, а також розширюють коло партнерів та представляють інтереси підприємців у діалозі з

органами влади. Часто бізнес-об'єднання зосереджені у певних регіонах чи областях, однак є і всеукраїнські з розгалуженими підрозділами. Серед останніх найбільшими є: Спілка українських підприємців (СУП), що об'єднує представників середнього бізнесу з усієї України, Board – всеукраїнська програма наставників та менторів; досить широку мережу має Клуб Ділових Людей, що пропонує широкий спектр послуг для членів-підприємців. У кожній області діють свої бізнес-асоціації та бізнес-школи, серед них PPV Knowledge Networks (Львів), Бізнес-асоціація «Ми – Херсонці», ГО Агенція сталого розвитку «АСТАР» (Хмельницький), Одеська бізнес-школа WAVE, Харківський клуб підприємців та Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва, ГС «Бізнес інкубатор груп Україна» (Одеса), Черкаська школа підприємництва SMRNK, Центр інформаційної підтримки бізнесу м. Суми, Агенція регіонального розвитку Чернігівської області, Регіональний фонд підтримки підприємництва в Миколаївській області та інші. Вони надають менторську підтримку своїм членам, проводять заходи та комплексні програми навчання для початківців.

За дослідженням в рамках «Щорічна оцінка ділового клімату» у 2016 року участь у бізнес-асоціаціях не дуже поширена серед малого та середнього бізнесу України: лише 15% МСП є членами хоча б однієї такої асоціації. Основні причини того, чому решта МСП не є членами бізнес-асоціацій, це пов'язано з тим, що вони не бачать у цьому потреби, уявлення про бізнес-асоціації як про такі об'єднання, що захищають інтереси обмеженого кола осіб та брак таких бізнес-асоціацій, які б відповідали потребам та інтересам їхнього бізнесу [10].

Отже, для підтримки мікро-, малого та середнього підприємництва в Україні діють програми фінансової та нефінансової підтримки як створені державною, так і недержавними інституціями. Наразі є актуальними та діючими ряд державних програм підтримки та інституцій, які значно полегшують доступ до інформації, можливостей та консультацій. Продовжують роботу програми Державна служби зайнятості, Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження та програми підтримки для агропромислового комплексу. Новітніми серед них є створення цифрового порталу для підприємців, де зібрано не лише матеріали для початківців і діючого бізнесу, а також створені онлайн-сервіси для електронного подання документів та вирішення адміністративних питань; запущено програму пільгових кредитів та гарантійного механізму на основі роботи Фонду розвитку підприємництва; створення Українського фонду стартапів, що дає змогу українським початківцям у технологічних та ІТ сферах запустити свій проект чи бізнес, залучити фінансування та отримати високопрофесійні



консультації провідних експертів. Також новою є діяльність Офісу з просування експорту, що концентрує роботу щодо навчання, консультацій, залучення партнерів, збору і розповсюдження інформації для експертного бізнесу.

Щодо залучення фінансування, наразі існує широка мережа банків, що мають свої кредитні лінії та інші фінансові послуги: від кредитного лізингу, факторингу до бізнес-іпотек. При цьому ставки по кредитах залишаються достатньо високими і неможливими для бізнесу. З боку держави, окрім програми пільгових кредитів, було знижено облікову ставку, що в перспективі має знизити ставки по депозитам та кредитам. Інші способи фінансування залишаються менш популярними серед підприємців, в тому числі через низку інформаційно обізнаність, законодавчі прогалини у сферах приватного інвестування та лізинг, невелику кількість пропозицій. Найбільш широко розповсюдженим нетрадиційним способом фінансування є гранти або донорська безповоротна допомога. Такі програми допомагають підприємцям, після проходження програми навчання та конкурсного відбору, отримати кошти на створення чи розширення власної справи. Як правило, ці програми створюються для соціального бізнесу та/або бізнесу, власники якого є представниками вразливих категорії (жінки, АТО, переселенці).

Найменш розкритою є сфера навчання для підприємців. Так, існує ряд бізнес-об'єднань як національного, так і локального чи галузевого рівнів, які надають консультації та проводять навчальні заходи чи курси для підприємців, однак залученість у такі організації є невисокою та здебільшого це представники середнього бізнесу. Одним з рішень проблеми отримання необхідних знань є онлайн державні та інші платформи, де зібрано актуальну інформацію, кейси, чек-листи як для підприємців в цілому, так і з специфічних напрямків; відкриваються онлайн-мережі та чат-боти для консультацій бізнесу.

Отже, існує велика кількість різних за напрямком програм підтримки МСП. Проте виникає логічне питання: «Як підприємець дізнається про такі програми?» Для молоді та підприємців, що активно використовували програми підтримки раніше, ця проблема може бути вирішена завдяки цифровізації, що вже розпочата на платформах Дія. Бізнес, Офісу з просування експорту тощо. Однак, залишається проблема – координація та розповсюдження інформації щодо існуючих програм, навчання та консультації для МСП офлайн, тобто у реальному просторі, а не через мережу Інтернет, особливо в областях, районних центрах та ОТГ, де підприємці звикли працювати не враховуючи нові можливості.

Світовий досвід демонструє, що мікро-, малий та середній бізнес є основою економічного та соціального сталого розвитку держави. За даними ООН загалом на МСП задіяно 50% трудового населення світу та виробляється від 30 до 60 % національного продукту в залежності від країни. Однак різні держави мають різні стратегії розвитку мікро-, малого та середнього підприємництва та знаходяться на різних етапах їх впровадження [11].

У розділі 1 було розглянуто приклади розвитку державної підтримки МСП у державах, що мають схожий історичний досвід та найближчі до українського менталітету, а саме Грузія та Польща, а також Ізраїль як держава з унікальним розвитком. Всі вони демонструють значне зростання кількості та різновиду програм як державної, так і міжнародної та іншої підтримки розвитку підприємництва, що базується на інституційній системі координації підтримки та розвитку МСП.

В Україні вже розпочато створення багатьох програм та інституцій для підтримки бізнесу, однак багато ефективних прикладів ми можемо перейняти з досвіду держав-сусідів.

Аналізуючи досвід цих країн, Грузія є найближчою до України за станом розвитку державної підтримки МСП. Тому проведемо паралельний аналіз реалізації Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва у двох країнах, а саме щодо створення інституційної системи підтримки і розвитку МСП, на основі Моніторингових від ОЕСР [12, 13].

У 2015 році Грузія розпочала реалізацію масштабного комплексу мір з покращення ділового клімату та впровадження ефективних ринкових механізмів для розвитку підприємництва. У створенні та реалізації програми допомагали ряд міжнародних організацій, серед яких Організація економічної співдружності та розвитку в рамках міжнародного проекту EU4Business: From Policies to Action. В Україні програму розвитку МСП було затверджено у 2017 році.

Першочергове, з чого почала Грузія, це створення механізмів координації діяльності різних учасників формування політик у сфері розвитку МСП. При Міністерстві економіки та сталого розвитку (МЕСР) було створено два інституційні органи: координаційну раду для моніторингу Стратегії розвитку підприємництва та робочу групу, що відповідальна за комунікацію з усіма учасниками реалізації Стратегії та підготовку різних звітів. До складу обох інституцій входять представники влади та бізнес-асоціації, цим самим збуджуючи роботу уряд з реальними бенефіціарами, тобто покращуючи державно-приватне партнерство. За результатами річних засідань

виявляються задачі та корегуються заходи для плану дій у наступному році. Проводячи паралелі з Україною, лише восени 2018 було створено Офіс підтримки МСП (SMEDO) при Міністерстві економіки, торгівлі та сільського господарства (МЕРТ) як дорадчий орган. Однак на противагу Грузії відповідальне за комунікацію з учасниками реалізації Стратегії та підготовку звітів став МЕРТ, що призвело до затяжних внутрішніх процесів моніторингу за реалізацією Стратегії. Щодо державно-приватного діалогу, провідну роль мав відігравати саме SMEDO, однак паралельно було створено Координаційну раду з питань розвитку політики щодо МСП та розпочато просування законопроекту Про інститут омбудсмена. Отже, основою державної політики у сфері МСП в Грузії та Україні стало МЕСР та МЕРТ відповідно, однак у Грузії вони мали більш успіх у державно-приватному діалозі та моніторингу виконання Стратегії.

Також в рамках доступу до інформації урядом Грузії розпочата програм «Будинок бізнесу», де за принципом «єдиного вікна» підприємець може отримати понад 800 адміністративних послуг. В Україні наприкінці 2019 року МЕРТом було запущено пілотні Центри підтримки підприємництва у дев'яти районних центрах, однак вже навесні Міністерство цифрової трансформації анонсувало запуск першої консалтингової зони за таким самим принципом.

Другою складовою сталого розвитку МСП в Грузії є розширення доступу до фінансування МСП на національному рівні. Ще у травні 2014 року урядом була розпочата державна програма «Виробляй в Грузії», яка покриває частину відсотків комерційних кредитів протягом 2 років, а також покриває 50% застави. У 2015 році було створено підпрограму для мікро- та малого бізнесу, яка включає субсидювання та консультаційні послуги з розробки бізнес-планів та ділового адміністрування. Паралельно Національним банком Грузії були підготовлені навчальні матеріали для МСП щодо фінансових інструментів для ведення бізнесу. В Україні програма пільгового кредитування для мікро- та малого бізнесу уряд запустив у лютому 2020 року. Вона мала включати надання кредитів під 5-7-9%, систему державних гарантій та програму навчання для підприємців. Продовж реалізації програми вона була частково змінена, а програма навчання підприємців була переформатована у роз'яснювальні тренінги. Отже, програма фінансової підтримки бізнесу в Україні мала більші переваги для підприємців, однак була запущена в останній рік реалізації Стратегії, а також не мала навчальної програми з ведення бізнесу та фінансової грамотності, що унеможливило отримання кредитів для частини бізнесу.

Наступною складовою є підвищення професійних якостей кадрів та розвиток підприємницької культури. У 2017 році Грузія прийняла Єдину стратегію у сфері освіти і науки, що включає введення підприємницької освіти на всіх рівнях навчання та створення лабораторії промислових інновацій, а також запущено пілотні платформи для співпраці вузів та приватного сектору. В Україні навчання підприємців здебільшого реалізується у форматі тренінгів. Отже, підприємницька освіта має проводитись у всіх навчальних закладах та поєднувати теоретичні та практичні знання шляхом співпраці з бізнесом.

Ще однією складовою є інтернаціоналізація діяльності МСП. Вона включає проведення навчальних заходів для підприємців, розширення доступу до інформації, надання адресної допомоги підприємців. В Грузії цим займаються в рамках програми «Виробляй в Грузії», в Україні був створений Офіс з просування експорту. Однак в Грузії більш розвинутий кластерний підхід, що забезпечує якісну та кількісну пропозицію на іноземні ринки.

Останньою складовою Стратегії розвитку є сприяння інноваційним процесам у сфері МСП. Основними результатами Грузії, що можуть та мають бути перейняті, є розширення співпраці вищих навчальних закладів та науково-дослідницькими центрами з комерційними установами, в тому числі через комерціалізацію власних досліджень. Іншим напрямком розвитку є співпраця між наукою та промисловістю, діяльність бізнес-інкубаторів, акселераторів, стартап-центрів та центрів транспорту технологій.

Отже, Україна та Грузія розпочали трансформацію державної підтримки малого та середнього підприємництва приблизно в один і той самий часовий період, однак з деяких напрямків Грузія досягла більш значних результатів завдяки злагодженій координації роботи інституцій на вищому рівні, водночас в Україні діють різні дорадчі органи та різні міністерства, які не підсилюють одне одного, а продукують свої, часто схожі політики щодо сфери МСП.

Серед інших інструментів державної підтримки Грузії варто виділити: навчальну програму з ведення бізнесу та фінансової грамотності, реформування системи освіти та професійного навчання, розширення можливостей співпраці між навчальними та науково-дослідними центрами з комерційними установами, в тому числі з промисловими підприємствами.

Україна має переймати успішні практики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва. Приклади таких практик надано у таблиці 1.

Отже, Україна вже розпочала проведення деяких інституційних змін та програм підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва. Однак за прикладом інших держав, зокрема тих, що мають схожий історичний досвід, необхідно створити єдиний координаційний центр у сфері МСП, який буде відповідати за всі програми підтримки та розвитку, проводити моніторинг виконання Стратегії розвитку МСП в Україні. Такий орган має стати комунікаційним центром та платформою для державно-приватного партнерства (зокрема розширить діалог з бізнес-асоціаціями), а також буде відповідальний за звітність та розповсюдження інформації у сфері бізнесу.

Таблиця 1

Успішні практики державної підтримки МСП

Назва	Опис	Розпочаті дії в Україні
Сфера консультування		
Консультаційні пункти у Польщі	Безкоштовні консультації з юридичних питань, бухгалтерського обліку, маркетингу, а також інформація щодо фінансування та державних програм підтримки.	Запуск пілотних Центрів підтримки підприємництва від МЕРТ та анонсовано запуск
Адміністрація по справах малого бізнесу в США	Технічна та інформаційна підтримка МСП, допомога в отриманні фінансування та державних замовлень.	Консалтингової зони від Міністерства цифрової трансформації.
Розвиток кластерів у Німеччині	Підтримка через у тренінгах та семінарах, промоція продукції, зниження орендної плати, доступ до високоякісного обладнання тощо.	А також консультаціями для підприємців займаються регіональні бізнес-асоціації.
Бізнес-інкубатори при університетах		
Академічні бізнес-	Платформа, де студенти та випускники можуть розпочати бізнес з найменшими затратами: за щомісячний внесок вони	Наразі в Україні діють ряд бізнес-інкубаторів (Startup

інкубатори в Польщі	отримують професійні консультації, приміщення та промоцію бізнесу.	Ukraine, Startup University).
«Магнітні консорціуми» в Ізраїлі	Грантова підтримка науково-дослідних проектів через тісну співпрацю з об'єднаннями комерційних фірм.	Також в Україні діє Український фонд стартапів, де
Технологічні парки університетів в Німеччині	Інкубатори для студентів та випускників, де учасники отримують безкоштовні консультації для ведення бізнесу та доступ до комунікації з діючими підприємствами.	учасники отримують консультації професійних експертів та успішних підприємців, та можуть отримати гранти.
<b>Фінансова підтримка</b>		
Державна програма гарантування кредитів в Ізраїлі	Фонд гарантує до 70% (існуючим підприємствам) і 85% (новим) від вартості кредиту на відкриття справи, інвестиційні, експортні цілі та поповнення обігових коштів.	Розпочата державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» для мікро- та малого бізнесу та запущеного
Схема гарантування кредитів у Великобританії	Позика для малих підприємств до 250 тисяч фунтів на строк до 5 років під 2% річних. Щоб отримати кредит, необхідно надати бізнес-план та прогноз фінансових показників.	механізм державних гарантій.

Джерело: складено автором за даними [13, 14, 15, 16, 17]

Існує також ряд різних ініціатив, що сприяють розвитку МСП, проте не мають значного поширення в Україні: локальні центри, де підприємці можуть отримати інформацію про можливості фінансування та/або консультації експертів; розвиток кластерів; створення бізнес-інкубаторів і технологічних парків при університетах; програми пільгового кредитування тощо.

**Висновки.** Аналіз програм підтримки МСП в Україні свідчить широкий спектр програм підтримки МСП як зі сторони державних інституцій, так і з сторони банківських структур, міжнародних установ та неурядових організацій. Наразі діють програми

фінансової підтримки – часткової компенсації ставки кредитів та грантові програми; цільової підтримки аграрному сектору; загальні навчальні та інформаційні портали. У 2018 році був створений Офісу розвитку МСП при Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, що мав стати центром державної діяльності з питань МСП. Однак основною проблемою залишається координація роботи органів державної влади, а також просування можливостей для підприємців в регіонах, містах та громадах, де підприємці менше довіряють державним та іншим організаціям та частіше не використовують додаткові можливості для розвитку власного бізнесу.

Вивчення зарубіжного досвіду у сфері розвитку мікро-, малого та середнього підприємництва дозволяє говорити про наявність ініціатив, що мають схожий механізм підтримки МСП, зокрема у сфері надання консультацій та фінансових програм для бізнесу. Дослідження умов та алгоритмів зарубіжних практик допоможе адаптувати та впровадити найкращі з них в Україні. Серед основних напрямів, які можуть бути адаптовані в Україні: створення регіональних консультативних пунктів для підприємців, відкриття науково-дослідних організацій при університетах у партнерстві з бізнесом, розвиток кластерів та кооперативів підприємців.

### Список використаних джерел

1. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки сільгосптоваровиробників: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 77. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2017-п>.
2. Як започаткувати власний бізнес за сприяння державної служби зайнятості. *Державний центр зайнятості*: веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/yak-zapochatkuvaty-vlasnyy-biznes-za-spruyannya-derzhavnoyi-sluzhby-zaynyatosti-0>.
3. Деякі питання реалізації статті 26 та частини другої статті 27 Закону України «Про зайнятість населення»: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2013 р. №347. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347-2013-п#n54>.
4. Пільги та стимулювання. *Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження*: веб-сайт. URL: <http://saee.gov.ua/uk/business/preferentsii/derzh-pidtrymka/podatkovi-ta-mytni-pilgy>.
5. Дія. Бізнес. *Міністерство цифрової трансформації*: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua>.

6. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» (інвестиційні кредити). *Офіс розвитку МСП*: веб-сайт. URL: [https://sme.gov.ua/support\\_programs/derzhavna-programa-dostupni-kredyty-5-7-9/](https://sme.gov.ua/support_programs/derzhavna-programa-dostupni-kredyty-5-7-9/).
7. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» (антикризові заходи). *Офіс розвитку МСП*: веб-сайт. URL: [https://sme.gov.ua/support\\_programs/derzhavna-programa-dostupni-kredyty-5-7-9-antykryzovi-zahody/](https://sme.gov.ua/support_programs/derzhavna-programa-dostupni-kredyty-5-7-9-antykryzovi-zahody/).
8. Державна установа «Офіс з просування експорту»: веб-сайт. URL: <https://epo.org.ua/about/>.
9. Український фонд стартапів: веб-сайт. URL: <https://usf.com.ua>.
10. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2016 рік. Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні»: веб-сайт. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2015/LEV/ABCA2017/ABCA2016\\_full\\_report.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2015/LEV/ABCA2017/ABCA2016_full_report.pdf).
11. UN General Assembly creates International Day for small, medium-sized enterprises. *UN News*: веб-сайт. URL: <https://news.un.org/en/story/2017/04/554912-un-general-assembly-creates-international-day-small-medium-sized-enterprises>.
12. Моніторинг стратегії розвитку МСП в Грузії за 2016–2020 роки. *OECD*: веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-Georgia%27s-SME-Development-Strategy-2016-2020-RUS.pdf>.
13. U.S. Small Business Administration: веб-сайт. URL: <https://www.sba.gov>.
14. Як реагують інші країни на COVID-19? *Центр економічної стратегії*: веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/how-countries-reacted-on-coronaviruscrises/>.
15. Піддержка для польських підприємців. *Бизнес в Польше*: веб-сайт. URL: <https://bizneswpolshe.com/na-kakuyu-podderzhku-mozhet-rasschityvat/>.
16. SME and Entrepreneurship Policy in Israel 2016. National programmes for SMEs and entrepreneurship. *OECD*: веб-сайт. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264262324-9-en/index.html?itemId=/content/component/9789264262324-9-en>.
17. Як малим та середнім підприємствам України стати національними та глобальними чемпіонами? *Центр економічної стратегії*: веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/ЦЕС-final-UA.pdf>.



## **Rozdział V.**

# **EKONOMIKA SFERY SOCJALNEJ ECONOMICS OF THE SOCIAL SPHERE**

**1. Problematyka i rozwiązania organizacyjne w funkcjonowaniu administracji publicznej na przykładzie jednostek samorządu terytorialnego z powiatu skierniewickiego w aspekcie COVID-19 (Organizational issues and solutions implemented in public administration during COVID-19 pandemic on the example of local government of Skierniewice country)**

**dr Piotr Idrian**

Państwowa Uczelnia im. Stefana Batorego,  
(The Stefan Batory State University in Skierniewice, Poland  
e-mail: pidrian@pusb.pl)

**Streszczenie :** Artykuł podejmuje problematykę funkcjonowania organów administracji publicznej na szczeblu powiatu i gminy w dobie pandemii covid-19. W artykule dokonano analizy wymogów i obostrzeń w organizacji pracy organów administracji publicznej podczas pandemii oraz skonfrontowano je z wynikami badań empirycznych podczas wywiadów eksperckich z pracownikami wybranych jednostek organów samorządowych z terenu powiatu skierniewickiego. Podjęte w artykule dociekania mogą być przydatne w celu opracowania standardów organizacji pracy urzędów administracji publicznej w czasie zagrożenia epidemicznego, a także wyznaczenia kierunku zmian funkcjonowania organów administracji publicznej w kontekście obsługi interesantów oraz wzrostu popularyzacji (rozwoju) e-usług publicznych.

**Abstract :** The article deals with the issues of functioning of public administration bodies in Skierniewice region of Poland during the covid-19 pandemic. The article analyzes the requirements and restrictions in the organization of the work of public administration bodies during a pandemic and confronts them with the empirical research conducted during expert interviews with employees of selected units of local government authorities. Considerations undertaken in the article may be useful to develop standards for the organization of work of public administration offices during an epidemic threat, as well as to set the direction of changes in the functioning of public administration bodies in the context of customer service and to increase the popularization (development) of public e-services.

**Słowa kluczowe:** pandemia, covid-19, administracja publiczna, bezpieczeństwo epidemiologiczne, zarządzanie administracją publiczną, e-puap, e-usługi.

**Key words:** pandemic, covid-19, public administration, epidemiological safety, public administration management, e-services, e-puap.

## **Wstęp**

Pojawienie się na świecie pandemii wirusa SARS-CoV-2, potocznie zwanego "koronawirusem", w sposób znaczący wpłynęło na funkcjonowanie całego świata. Początkowo oglądana zza szklanego ekranu epidemia w Chinach rozprzestrzeniła się na wszystkie kontynenty, przekształcając działanie wielu krajów, w tym Europy i Polski. W dobie życia w obliczu pandemii nie sposób zamrozić funkcjonowanie krajów, gospodarek i społeczeństwa na dłuższą metę. O ile czasowe wstrzymanie, niektórych działań państwa jest możliwe, o tyle podtrzymywanie tego stanu w dłuższej perspektywie może nieść za sobą duże negatywne skutki, a także ryzyko zapanowania chaosu organizacyjnego w skali ogólnokrajowej.

Obszarem państwa, również dotkniętym skutkami pandemii są bez wątpienia organy administracji publicznej, który cały czas muszą realizować swoje statutowe zadania na rzecz obywateli. Niewątpliwie pandemia COVID-19 wpłynęła, także na funkcjonowanie tych instytucji, wprowadzając pewne ograniczenia oraz stawiając przed nimi nowe wyzwania.

Przedstawione wyżej aspekty uzasadniają podjęcie tematu dociekań badawczych na temat problematyki i rozwiązań organizacyjnych w funkcjonowaniu administracji publicznej na przykładzie jednostek samorządu terytorialnego z powiatu skierniewickiego w aspekcie COVID-19.

Za podjęciem takiej tematyki przemawiają czynniki natury teoretycznej oraz praktycznej. Do przesłanek teoretycznych należy zaliczyć fakt, iż w literaturze przedmiotu na dzień dzisiejszy brak jest syntetycznego ujęcia problematyki funkcjonowania administracji publicznej w obliczu pandemii (choć cały czas powstają nowe prace badawcze na ten temat). Powyższa problematyka przedstawiana jest najczęściej w postaci zarządzeń, instrukcji sanepidowskich i indywidualnych rozwiązań poszczególnych samorządów. Natomiast do najważniejszych przesłanek praktycznych należy fakt, iż podjęcie problemów może przydatne dla rozwijania wiedzy w tym zakresie przez decydentów politycznych, osób interesujących się tą tematyką, a także urzędników państwowych pracujących w odpowiednich komórkach administracyjnych.

## **Metodologia badań**

Treść artykułu została podporządkowana realizacji głównego problemu badawczego: jakie ograniczenia i rozwiązania organizacyjne pojawiły się w funkcjonowaniu administracji

publicznej w powiecie skierniewickim w związku z wprowadzeniem obostrzeń pandemicznych?

Celem przeprowadzonych badań było ukazanie jak samorząd powiatowy poradził sobie w obliczu pandemii i przede wszystkim przedstawienie rozwiązań organizacyjnych, które mogą być na stałe wprowadzone do procedur funkcjonowania samorządu powiatowego.

W procesie badawczym wykorzystano metody badawcze teoretyczne oraz empiryczne. Z metod teoretycznych zastosowano technikę syntezy, uogólnienia, abstrahowania i wnioskowania. Analiza zastosowano głównie do badań teoretycznych literatury przedmiotu traktującej o administracji publicznej. Technika analizy uzupełniona została techniką syntezy, która wykorzystano do generowania wniosków z badań teoretycznych. Uogólnienie pomocne było przy ukazaniu cech i zjawisk powtarzalnych w badanym obszarze, a w konsekwencji do formułowania zasad, których realizacja niezbędna jest do skutecznego funkcjonowania samorządu terytorialnego w obliczu obostrzeń. Natomiast wnioskowanie pozwoliło na wyznaczenie rozwiązań, które mogą być na stałe zaimplementowane w ramach funkcjonowania samorządu w przyszłości. Z metod empirycznych zastosowano technikę wywiadu eksperckiego, który został przeprowadzonymi z przedstawicielami władzy wykonawczej oraz uchwałodawczej, a także z pracownikami administracyjnymi z terenu powiatu skierniewickiego.

### **Wirus SARS-CoV-2 a COVID-19**

Rozważania z obszaru podjętej tematyki, warto rozpocząć od krótkiego wyjaśnienia terminologii związanej z pojawieniem się "koronawirusa". Wśród wielu przekazów medialnych można zauważyć używanie różnorodnego nazewnictwa wobec nowej choroby. Nazewnictwo te oraz bardzo duże zainteresowanie społeczne pandemią sprawiają, że obiegu medialnym funkcjonują różne określenia "koronawirusa", które traktowane są tożsamo. Warto jednak w tym miejscu rozgraniczyć dwa podstawowe pojęcia - koronawirus, wirus SARS-CoV-2, a COVID-19.

Koronawirus jest jednym z przedstawicieli z rodziny wirusów, posiadającym osłonkę lipidową oraz pojedynczą nić RNA o symetrii helikalnej i polarności dodatniej. Przedrostek „korona” wywodzi się z łac. corona oznaczającego koronę lub wieniec i wynika z jego specyficznej budowy, ponieważ po przybliżeniu łatwo zauważyć, że osłonki tego wirusa pełne są małych wypustek, przypominających koronę [1]. Nosicielami poszczególnych gatunków są ssaki lub ptaki.

Wirus SARS-CoV-2 jest to wirus należący do grupy koronawirusów, z pojedynczą nicią o dodatniej polaryzacji ssRNA(+), który wywołuje ostrą chorobę układu oddechowego – COVID-19 i przenosi się drogą kropelkową, a u niektórych chorych wywołuje ciężkie zapalenie płuc i ARDS wymagający zastosowania wentylacji mechanicznej. Jego pierwsze przypadki zakażeń wśród ludzi tym zaobserwowano pod koniec 2019 roku w mieście Wuhan we wschodnich Chinach [2].

COVID-19 - jak wcześniej wspomniano jest chorobą wywoływaną przez wirus SARS-CoV-2. Definiowana jest jako ostra choroba zakaźna układu oddechowego wywołana zakażeniem wirusem. Po raz pierwszy została rozpoznana i opisana w listopadzie 2019, w środkowych Chinach (miasto Wuhan, w prowincji Hubei) podczas serii zachorowań zapoczątkowującej pandemię tej choroby na całym świecie. Standardową metodą diagnozowania zakażenia jest test reakcji łańcuchowej polimerazy z odwróconą transkrypcją wykonany z wymazu nosowo-gardłowego lub próbki płwociny. Test ten dostarcza wyniki w czasie od kilku godzin do dwóch dni, zwykle do 24 godzin. Analiza przeciwciał z próbki surowicy krwi również może być wykorzystana jako metoda diagnostyczna, pozwalająca na otrzymanie wyniku w ciągu kilku dni. Choroba może także zostać zdiagnozowana na podstawie oceny kombinacji objawów, czynników ryzyka oraz wyniku badania tomografii komputerowej klatki piersiowej, wykazującego cechy zapalenia płuc.

Podsumowując wspomniane informacje na temat potocznie nazywanego "koronawirusa", można stwierdzić, że SARS-CoV-2 jest to wirus z rodziny koronawirusów, który u ludzi powoduje chorobę COVID-19 i taka klasyfikacja obowiązywać będzie w dalszej części artykułu.

### **Wprowadzone obostrzenia w funkcjonowaniu administracji publicznej w związku z rozprzestrzenianiem się pandemii**

Rozprzestrzenianie się pandemii na świecie początkowo wywoływało duże i uzasadnione obawy, a także strach wśród społeczeństwa. Jednak, o ile przez jakiś czas można ograniczyć jakkolwiek aktywność obywatelską, tak z biegiem czasu pewne sprawy urzędowe muszą mieć swój dalszy bieg. Wobec tego przed organami administracji publicznej postawione zostały nowe wyzwania wobec dalszego świadczenia usług publicznych na rzecz społeczeństwa z jednoczesną minimalizacją ryzyka epidemicznego. Wszelkie działania administracji publicznej muszą mieć swoje uregulowania prawne, na podstawie których możliwe jest jej funkcjonowanie. Wobec sytuacji epidemicznej wprowadzono szereg zmian,

które miały na celu zapewnienie funkcjonowania administracji publicznej podczas trwania pandemii.

Podstawowym aktem w tym zakresie jest Ustawa z dnia 2 marca 2020r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych[3] oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 maja 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii[4]. Akty te w swym zakresie odnoszą się do tego w jaki sposób organy administracji publicznej mogą realizować swoje zadania własne oraz zlecone w czasie pandemii, tak aby były one ważne i prawomocne. W swym zakresie jednak nie odnosi się wprost do działań jakie mają lub mogą podjąć samorządy w celu zmniejszenia ryzyka zachorowań dla swoich pracowników oraz petentów. Takimi zaleceniami zajmuje się wyspecjalizowana instytucja tj. Państwowa Inspekcja Sanitarna, która działa na mocy Ustawy z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej[5], i która realizuje zadania z zakresu zdrowia publicznego, poprzez sprawowanie kontroli i nadzoru nad warunkami higieny w różnych dziedzinach życia. W aspekcie podjętej tematyki warto nadmienić, że inspekcja gromadzi również m.in. dane epidemiologiczne dotyczące niektórych chorób oraz, że przygotowała instrukcję dla pracowników urzędów dotycząca zasad postępowania w związku z potencjalnym ryzykiem zakażenia nowym koronawirusem.

Państwowa Inspekcja Sanitarna we współpracy z Ministerstwem Rozwoju, Pracy i Technologii oraz z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji stworzyli "Wytyczne dla funkcjonowania urzędów i instytucji państwowych w trakcie epidemii SARS-CoV-2 w Polsce"[2], które zawierają procedury oraz kompleksowe wskazówki mające na celu zwiększenie bezpieczeństwa osób korzystających z usług administracyjnych tj. pracowników urzędów, firm obsługujących oraz samych interesantów. Wdrażanie procedur ma głównie na celu[2]:

- dodatkowe zwiększenie bezpieczeństwa pracowników urzędu/instytucji, pracowników firm obsługujących urząd/instytucję oraz interesantów,
- minimalizowanie ryzyka zakażenia pracowników urzędu/instytucji pracowników firm obsługujących urząd/instytucję oraz interesantów,
- ograniczenie liczby kontaktów na terenie urzędu/instytucji w danym przedziale czasowym, w ramach zabezpieczenia przed możliwym zakażeniem,

- kompleksowe działanie przeciwepidemiczne dostosowane do etapu zaawansowania stanu epidemii.

Zalecane wytyczne zostały podzielone na 4 części.

Tabela 1. Podział wytycznych dla urzędów i instytucji państwowych

<b>I</b>	Zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom urzędu/instytucji, pracownikom firm obsługujących urząd/instytucję oraz interesantom
<b>II</b>	Zapewnienie bezpieczeństwa w obiekcie
<b>III</b>	Procedury zapobiegawcze: podejrzenie zakażenia SARS-CoV-2 u pracownika urzędu/instytucji lub pracownika firmy obsługującej urząd/instytucję
<b>IV</b>	Procedury postępowania w przypadku podejrzenia zakażenia SARS-CoV-2 u pracownika/interesanta

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli, wskazane wytyczne mają za zadanie zadbać o bezpieczeństwo epidemiczne wszystkich osób przebywających na terenie urzędu (instytucji państwowej) oraz wskazać procedury postępowania w razie podejrzenia zakażenia u pracowników, a także interesantów.

W części I dotyczącej zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom urzędu/instytucji oraz pracownikom firm obsługujących urząd wytyczne dotyczą[2]:

Dla pracodawców:

- przed wznowieniem pracy przez pracowników należy poinformować ich o wprowadzanych zmianach oraz przekazać im nowe procedury i w razie potrzeby, zapewnić szkolenie, np. z właściwego korzystania ze środków ochrony indywidualnej,
- podział realizowanych zadań tak, aby ich część – niewymagająca fizycznej obecności pracowników w obiekcie - mogła być, w miarę możliwości realizowana zdalnie,
- organizacja trybu pracy z uwzględnieniem systemu rotacyjnego,
- organizacja stanowisk pracy z uwzględnieniem wymaganego dystansu społecznego między pracownikami (minimum 1,5 m), a jeżeli powyższe nie jest możliwe - oddzielenie stanowisk pracy przegrodami,

- dbanie o sprawną i wydajną wentylację pomieszczeń,
- w zakresie systemów wentylacyjno-klimatyzacyjnych stosowanie się do zaleceń NIZP- PZH[6],
- ograniczenie do niezbędnego minimum spotkań i narad wewnętrznych; spotkania powinny być przeprowadzane przy otwartych oknach z zachowaniem rekomendowanych przez służby sanitarne odległości pomiędzy osobami (minimum 1,5 m) preferowany kontakt telefoniczny/mailowy/wideokonferencje,
- szczególna troska o pracowników z grup bardziej narażonych na ryzyko epidemiczne – jeśli to możliwe nieangażowanie w bezpośredni kontakt z interesantami osób powyżej 60 roku życia oraz przewlekle chorych,
- monitorowanie przestrzegania procedur oraz wytycznych przez pracowników oraz interesantów.

#### Wytyczne dla pracowników:

- często i dokładnie myć ręce wodą z mydłem, zgodnie z instrukcją znajdującą się przy umywalce, osuszać wyłącznie przy użyciu ręczników jednorazowych, dezynfekować osuszone dłonie środkiem na bazie alkoholu (min. 60%),
- nakaz zasłaniania nosa i ust w przestrzeniach wspólnych budynku oraz jeżeli w pomieszczeniu/ pokoju przebywa więcej niż 1 osoba.
- zachować bezpieczną odległość od innych osób pracujących w tym samym pomieszczeniu (minimum 1,5 metra),
- zachować bezpieczną odległość od rozmówcy (minimum 1,5 metra),
- ograniczyć rozmowy z innymi pracownikami oraz interesantami,
- ograniczyć przemieszczanie się po obiekcie oraz pomiędzy różnymi lokalizacjami urzędu/institucji,
- podczas kaszlu i kichania zakryć usta i nos zgiętym łokciem lub chusteczką – jak najszybciej wyrzucić chusteczkę do zamkniętego pojemnika na odpady i umyć ręce,
- starać się nie dotykać dłońmi okolic twarzy, zwłaszcza ust, nosa i oczu,
- dołożyć wszelkich starań, aby stanowiska pracy były czyste i higieniczne,
- jak najczęściej wietrzyć nieklimatyzowane pomieszczenia,
- unikać dojazdów do pracy środkami komunikacji publicznej, jeżeli istnieje taka możliwość,



- śledzić oraz stosować się do komunikatów oraz wytycznych publikowanych na rządowej stronie internetowej ([www.gov.pl/web/koronawirus](http://www.gov.pl/web/koronawirus)) oraz stronie internetowej Głównego Inspektoratu Sanitarnego ([gis.gov.pl/kategoria/aktualnosci](http://gis.gov.pl/kategoria/aktualnosci)),
- Stosować się do zaleceń i procedur obowiązujących w obiekcie.

Wytyczne dla interesantów:

- nosić osłonę nosa i ust,
- zachować bezpieczną odległość od innych osób przebywających w obiekcie (minimum 1,5 metra),
- ograniczyć do niezbędnego minimum czas pobytu w obiekcie,
- ograniczyć rozmowy (w tym także używanie telefonów komórkowych) w trakcie przebywania w obiekcie,
- stosować się do zaleceń obowiązujących w obiekcie.

Jak widać z powyższego zestawienia, przygotowane rekomendacje w szczególowy sposób określają działania jakie należy podjąć w celu minimalizacji zagrożenia zarażeniem "koronawirusem".

W części II dotyczącej zapewnienia bezpieczeństwa w obiekcie[2]:

- umieszczenie przy wejściu do obiektu, w widocznym miejscu, informacji o konieczności przestrzegania wymogów dotyczących:
  - zachowania dystansu przestrzennego (minimum 1,5 metra),
  - posiadania ochrony zakrywającej usta i nos,
  - dezynfekcji rąk przy wejściu do obiektu.
- rekomendowane umieszczenie mat dezynfekcyjnych przy wejściu do obiektu (dotyczy to obiektów wysokiego ryzyka zakażenia np. placówki służby zdrowia i opieki społecznej, laboratoria medyczne i jednostki organizacyjne PRM),
- zapewnienie pracownikom urzędu/instytucji oraz interesantom środków do dezynfekcji (płyny dezynfekcyjne); rekomendowane umieszczenie dozowników z płynem do dezynfekcji przy wejściu do obiektu, w toaletach, pomieszczeniach socjalnych, itp.,
- wywieszenie w pomieszczeniach sanitarno-higienicznych instrukcji dot. mycia rąk, zdejmowania i zakładania rękawiczek, zdejmowania i zakładania maseczki, a przy dozownikach z płynem do dezynfekcji – instrukcji dezynfekcji rąk,

- ograniczenie liczby osób korzystających w tym samym czasie z przestrzeni wspólnych, takich jak: stołówki, kuchenki, pokoje socjalne itp.,
- ograniczenie liczby osób przebywających w sanitariatach; rekomenduje się, aby liczba ta jednorazowo była zgodna z ilością umywalek,
- zapewnienie służbom porządkowym oraz pracownikom mającym kontakt z interesantami dostępu do środków ochrony indywidualnej (maseczki ochronne, rękawice jednorazowe) i preparatów do dezynfekcji rąk,
- zwiększenie częstości czyszczenia i dezynfekcji powierzchni wspólnych, takich jak: poręcze, klamki, włączniki światła, uchwyty, poręcze krzeseł, podłogi, blaty w pomieszczeniach do obsługi interesantów oraz pokojach socjalnych,
- monitorowanie codziennych prac porządkowych. Kosze na śmieci powinny mieć worki foliowe, aby mogły być opróżniane bez kontaktu z zawartością,
- gastronomia na terenie urzędu/instytucji: zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa,
- wyznaczenie i przygotowanie (m.in. wyposażonego w środki ochrony indywidualnej i płyn dezynfekujący) pomieszczenia, lub obszaru, w którym będzie można odizolować osobę w przypadku stwierdzenia objawów chorobowych,
- przygotowanie i umieszczenie w określonym miejscu (łatwy dostęp) potrzebnych numerów telefonów do powiatowej stacji sanitarno-epidemiologicznej, służb medycznych.

Jak wynika z powyższego rekomendację dotyczące bezpieczeństwa w obiekcie dotyczą w swej istocie kwestii wyposażenia budynku w niezbędne urządzenia, sprzęt i materiały, które niwelują ryzyko rozprzestrzeniania się wirusów, a także warunki korzystania z poszczególnych pomieszczeń oraz infrastruktury budynków.

W części III dotyczącej procedur zapobiegawczych podejrzenia zakażenia u pracownika /obsługi[2]:

- pracownicy urzędu/instytucji oraz pracownicy firm obsługujących urząd/instytucję powinni zostać poinstruowani, że w przypadku wystąpienia objawów sugerujących zakażenie SARS-CoV-2 nie powinni przychodzić do pracy, powinni pozostać w domu i skontaktować się telefonicznie z właściwą miejscowo powiatową stacją sanitarno-epidemiologiczną, oddziałem zakaźnym, a w razie pogarszania się stanu zdrowia zadzwonić pod nr 999 lub 112,

- zaleca się bieżące śledzenie informacji Głównego Inspektora Sanitarnego i Ministra Zdrowia, dostępnych na stronach [www.gis.gov.pl](http://www.gis.gov.pl) lub [www.gov.pl](http://www.gov.pl), a także obowiązujących przepisów prawa,
- w przypadku wystąpienia u pracownika urzędu/instytucji lub pracownika firmy obsługującej urząd/instytucję wykonującego swoje zadania na stanowisku pracy objawów sugerujących zakażenie SARS-CoV-2 należy niezwłocznie odsunąć go od pracy i odesłać transportem indywidualnym do domu lub w przypadku gdy jest to niemożliwe, pracownik ten powinien oczekiwać na transport w wyznaczonym pomieszczeniu, w którym jest możliwe czasowe odizolowanie go od innych osób. Należy wstrzymać przyjmowanie interesantów, powiadomić właściwą miejscowo powiatową stację sanitarno-epidemiologiczną i stosować się ściśle do wydawanych instrukcji i poleceń,
- zaleca się ustalenie obszaru, w którym poruszał się i przebywał pracownik, przeprowadzenie rutynowego sprzątnięcia, zgodnie z procedurami zakładowymi oraz zdezynfekowanie powierzchni dotykowych (klamki, poręcze, uchwyty itp.),
- należy stosować się do zaleceń Państwowego Powiatowego Inspektora Sanitarnego przy ustalaniu, czy należy wdrożyć dodatkowe procedury biorąc pod uwagę zaistniały przypadek.

Z przedstawionych wyżej wytycznych wynika, że w przypadku podejrzenia zakażenia, najistotniejszym działaniem jest odizolowanie "podejrzanego" oraz ustalenie osób, z którymi miał ostatnio kontakt, oczywiście po uprzednim powiadomieniu stacji sanitarno-epidemiologicznej, oddziału zakaźnego, a w razie pogarszania się stanu zdrowia do zadzwonienia na telefony alarmowe.

W części IV dotyczącej procedur zapobiegawczych podejrzenia zakażenia u pracownika /interesanta[2]:

- w przypadku stwierdzenia wyraźnych oznak choroby, jak uporczywy kaszel, złe samopoczucie, trudności w oddychaniu, osoba nie powinna zostać wpuszczona na teren obiektu. Powinna zostać poinstruowana o konieczności skontaktowania się telefonicznie ze stacją sanitarno-epidemiologiczną, oddziałem zakaźnym, a w razie pogarszania się stanu zdrowia - zadzwonić pod nr 999 lub 112.,
- zgłoszenie incydentu do kierownictwa obiektu, co umożliwi obsłudze ustalenie obszaru, w którym poruszała się i przebywała osoba, przeprowadzenie rutynowego

sprzątania, zgodnie z procedurami obiektu oraz zdezynfekowanie powierzchni dotykowych (klamki, poręcze, uchwyty itp.),

- ustalenie listy pracowników oraz interesantów (jeśli to możliwe) obecnych w tym samym czasie w części/częściach obiektu, w których przebywał pracownik/interesant i zalecenie stosowania się do wytycznych Głównego Inspektora Sanitarnego dostępnych na stronie [gov.pl/web/koronawirus/](http://gov.pl/web/koronawirus/) oraz [www.gis.gov.pl](http://www.gis.gov.pl) odnoszących się do osób, które miały kontakt z zakażonym,
- powiadomienie właściwej miejscowo powiatowej stacji sanitarno-epidemiologicznej i stosowanie się ściśle do wydawanych instrukcji i poleceń.

W tym przypadku działania mają na celu powiadomienie interesanta z objawami o konieczności podjęcia działań diagnostycznych w celu weryfikacji ryzyka zakażenia oraz poinformowanie kierownictwa w celu ustalenia ewentualnego obszaru przebywania takiej osoby.

### **Charakterystyka powiatu skierniewickiego**

Przed dokonaniem analizy poszczególnych rozwiązań warto na chwilę przyjrzeć się charakterystyce Powiatu Skierniewickiego. Powiat skierniewicki ziemski (grodzkim jest samo miasto Skierniewice) położony jest we wschodniej i północno - wschodniej części województwa łódzkiego. Graniczy z czterema powiatami województwa łódzkiego i dwoma województwa mazowieckiego[7]. Powiat zajmuje powierzchnię 756,12 km<sup>2</sup>. Liczba ludności wynosi ok. 38 tys. osób, a w jego skład wchodzi następujące gminy: Bolimów, Głuchów, Godzianów, Kowiesy, Lipce Reymontowskie, Maków, Nowy Kawęczyn, Skierniewice, Słupia. Jak wynika z danych statystycznych, powiat posiada ok. 38 000 mieszkańców, co z punktu widzenia podjętej tematyki, powoduje duże wyzwanie w obsłudze interesantów, choć trzeba przyznać, że nie wszyscy są bezpośrednio interesantami urzędu. Jednak liczba zadań zapisanych w ustawie wskazuje na duże wyzwania w związku z realizacją statutowych zadań w dobie pandemii.

### **Funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego powiatu skierniewickiego w związku z wprowadzonymi obostrzeniami pandemicznymi**

Jednostki samorządu terytorialnego wykonują szereg zadań na rzecz organizacji funkcjonowania organów państwowych oraz społeczeństwa w swoich okręgach administracyjnych. Zadania te mają charakter zadań własnych lub zleconych przez organy centralne[8],[9].

Po zapoznaniu się z wytycznymi ministerialnymi i rządowymi odnośnie zaleceń w dobie pandemii, w drodze dociekań naukowych warto sprawdzić ich implementację w realnych warunkach na badanym przykładzie. W tym celu wykonano wywiady eksperckie z trzema osobami. Ekspert 1 to osoba pracująca w starostwie powiatowym, która przedstawiła poruszaną problematykę z punktu widzenia pracownika urzędu. Drugim Ekspertem jest osoba, sprawująca funkcje radnego powiatowego, która jest przedstawicielem władzy uchwałodawczej, a jednocześnie interesantem, ponieważ radny nie może być pracownikiem urzędu. Warto dodać, że w ramach pełnienia swojej funkcji radny powiatowy porusza też sprawy zgłaszane mu przez społeczność, która go wybrała, a więc w budynku urzędu jest o wiele częściej niż to wynika z mandatu radnego. Trzecim Ekspertem była osoba pracująca w jednostce samorządowej na poziomie gminy. Eksperci zostali poproszeni o wypowiedzenie się w siedmiu kwestiach dotyczących funkcjonowania urzędu starostwa w czasie pandemii.

I pytanie dotyczyło dostosowania funkcjonowania organów administracji publicznej podczas pandemii do obowiązujących rozwiązań, czyli tego jakie rozwiązania przyjęto w zakresie zwiększenia bezpieczeństwa przeciwepidemicznego.

Ekspert 1 (E1) potwierdził, że pandemia jako problem globalny spowodowała wiele zmian w codziennej pracy urzędu, które były koordynowane za sprawą przepisów prawa oraz wytycznych rządowych. Wprowadzono szereg ograniczeń, rozwiązań i usprawnień mających na celu uchronienie pracowników przed możliwością zarażenia się wirusem. Warto też wspomnieć, że pomimo obostrzeń urząd działał przez cały czas i wszelkie sprawy kierowane do urzędu były załatwiane terminowo. Warto też dodać, że mimo różnej skali pandemii nie było sytuacji zamknięcia budynku starostwa dla interesantów i przejścia tylko na obsługę korespondencyjną.

Z wypowiedzi E1 można wywnioskować, że dzięki zastosowaniu się do wprowadzonych obostrzeń oraz dobrej reorganizacji pracy można obsługiwać interesantów w sposób bezpośredni. Powyższe potwierdza Ekspert 3 (E3), gdzie w urzędzie gminy w związku pandemią, w czasie kiedy notowane były największe przyrosty zakażeń, zastosowano zmianowy system pracy. Pracownicy zostali podzieleni na dwie grupy, które miały przychodzić stacjonarnie do pracy co drugi dzień. W ten sposób zostało zabezpieczona funkcjonalność urzędu na wypadek gdyby któraś grupa musiała pójść na kwarantannę. W ten sposób ograniczono również kontakty między pracownikami oraz ograniczono ilość pracowników znajdujących się w pokoju do jednej osoby. Pozostali w tym czasie pracowali w trybie zdalnym. Służbowe komórki, laptopy umożliwiały stały kontakt z osobami decyzyjnymi, dzięki czemu wszelkie prace przebiegały terminowo (według standardowych

terminów sprzed pandemii). Dodatkowo jeśli chodzi o zabezpieczenia zastosowano się do noszenia maseczek, które stały się standardowym wyposażeniem w pokojach, tak samo jak płyny do dezynfekcji rąk. Ponadto codziennie dokonywano dezynfekcji podłóg, biurek, wietrzenie pomieszczeń rano przed wejściem pierwszych pracowników.

II pytanie dotyczyło przyjętych rozwiązań w obsłudze interesantów.

E1 wymienił w tym zakresie następujące rozwiązania:

- w każdej komórce organizacyjnej Starostwa w jednym czasie może się znajdować jedna osoba załatwiająca sprawy urzędowe,
- zorganizowano punkt obsługi klienta, przez który kierowani są mieszkańcy do poszczególnych wydziałów z uwzględnieniem zasady "w każdej komórce organizacyjnej Starostwa w jednym czasie może się znajdować jedna osoba załatwiająca sprawy urzędowe",
- na wejściu do holu głównego Starostwa ustawiono automat do dezynfekcji, gdzie każdy wchodzący do urzędu ma obowiązek zdezynfekować dłonie,
- przeorganizowano stanowiska pracy w poszczególnych wydziałach tak, aby odległość pomiędzy pracownikami wynosiła co najmniej 1,5 m.,
- wyposażono wszystkie stanowiska pracy w poszczególnych wydziałach w specjalne przesłony ograniczające kontakt pracowników z klientem urzędu,
- wyposażono wszystkie wydziały oraz ich pracowników w środki ochrony osobistej tj.: maseczki ochronne, rękawice ochronne oraz płyn dezynfekujący.

Ekspert 1 (E1) wskazał na zmniejszenie ilości interesantów przyjmowanych jednocześnie, wprowadzono tablice elektroniczne przed wejściem informujące o wolnym stanowisku w wydziale komunikacji, wydzielone ciągi komunikacyjne pozwalające dotrzeć tylko do recepcji/informacji i dalej tylko w miejsce docelowe bez możliwości chodzenia po całym starostwie.

Wprowadzone rozwiązania potwierdza wypowiedź Eksperta 2, który z własnej obserwacji przebywając w urzędzie wymienił rozwiązania podawane przez poprzednika. Świadczy to o rzeczywistym wprowadzeniu wytycznych w funkcjonowanie urzędu. Wśród innych rozwiązań E3 dodał np. przeniesienie kasy na dolną kondygnację, gdzie utworzono również salę obsługi interesantów. Zabezpieczono wejście na poszczególne piętra budynku na których znajdują się poszczególne referaty. W ramach potrzeb pracownicy są proszeni przez oddelegowanego pracownika o zejście na salę obsługi interesantów w celu załatwiania bieżących spraw mieszkańców. Przeniesiono również na dolną kondygnację telefon, który jest

ogólnodostępny dla petentów, dzięki czemu w razie dużego obłożenia na sali obsługi interesanci sami mogą zadzwonić do konkretnych urzędników i przekazać im swoje oczekiwania. Poza tym wiele spraw można załatwić elektronicznie w szczególności przez ePUAP.

III pytanie dotyczyło rozwiązań w związku z organizowaniem obrad sesji. Pomimo pandemii, władza uchwałodawcza i wykonawcza muszą realizować swoje zadania w ramach samorządu terytorialnego. Rada Powiatu pracuje w trybie dwu etapowym. Sesje zwoływane są obowiązkowo raz na kwartał, jednak praktyka wskazuje, że posiedzenia odbywają się co miesiąc. Każda sesja poprzedzana jest obradami komisji, na których poszczególne komisje, liczące zwykle po kilka osób, obradują i opiniują przedstawione przez urząd projekty uchwał. Na sesji następuje głosowanie nad projektami uchwał i obecni są tam wszyscy radni - 15 osób. W tej kwestii E1 stwierdził, że sesje zwoływane przez Przewodniczącego Rady odbywają się w siedzibie urzędu. Z uwagi na objętościowo dużą i przestronną salę konferencyjną radni mają zapewnioną odpowiednią odległość ograniczającą możliwość zarażenia się. Sesje odbywają się w reżimie sanitarnym. Radni mają obowiązek zdezynfekować dłonie na wejściu do budynku oraz salę obrad, jak również używać maseczek zasłaniających usta i nos. Zaistniałą sytuację potwierdza E2, który jako radny uczestniczy w obradach sesji. Obrady prowadzone są z zachowaniem dystansu społecznego, zwiększona ilość stołów i zwiększone odległości pomiędzy siedzeniami, zapewnione maseczki, płyn do dezynfekcji.

Wskazane rozwiązania bez problemu wystarczają, aby w sposób bezpieczny dla wszystkich zorganizować obrady dla 15 osób, zapewniając spełnienie wszystkich wymogów przeciwepidemicznych. Dzięki temu tryb pracy rady nie jest zagłuszony i spowolniony.

Inne podejście zaimplementowano w urzędzie E3, gdzie sesje Rady Gminy odbywają się korespondencyjnie. Radni na kilka dni przed planowaną sesją mają dostarczone pakiety z wszystkimi uchwałami, które będą procedowane na sesji wraz z kartami do głosowania i listą obecności. Radni w terminie wyznaczonym przez Przewodniczącego Rady Gminy dostarczają zwrotnie pakiety do Urzędu Gminy. Planowana sesja jest transmitowana na żywo z Urzędu Gminy. W trakcie transmisji Przewodniczący odczytuje treść uchwał oraz wyniki głosowania zgodnie z porządkiem obrad.

IV pytanie dotyczyło kwestii nie tyle bezpieczeństwa, co transparentności i jawności obrad, właściwą proceduralność, dostępność do informacji. Uzupełnieniem do IV było pytanie V, które dotyczyło problemów jakie generują obostrzenia podczas posiedzeń sesji. E1 potwierdził, że z racji normalnego trybu obradowania sesji, wszystkie powyższe aspekty są zachowane i gwarantują jawność i transparentność obrad. Sesje są transmitowane na żywo,

głosowania są imienne, a ich wyświetlane przez system głosowania na ekranie multimedialnym. Potwierdza, to także E2, dodał tylko, że każdy z radnych ma dostęp do mikrofonu i na sesji można zadawać pytania. W kwestiach problemów jedyną poruszaną kwestią były niekiedy problemy ze zrozumieniem/dostyszeniem wypowiedzi, z racji noszenia maseczek oraz zwiększonych odległości.

Pytanie to było wynikiem obserwacji z innych samorządów (m.in. E3), gdzie w niektórych dochodziło do organizowania sesji korespondencyjnych, co bardzo utrudniało komunikację, transparentność oraz dostęp do informacji, nie mówiąc już o wyczerpaniu pytań co do procedowanych projektów uchwał. Potwierdził, to E2, mówiąc o sytuacji, kiedy z przyczyn zdrowotnych jeden z radnych uczestniczył w obradach komisji on-line, co skutkowało słabym transferem informacji. Mankamenty formuły obrad korespondencyjnych zaobserwował też E3, który wskazał, że największym problemem był brak możliwości zabierania głosu przez osoby z terenu gminy jakimi są przede wszystkim sołtysi. Jednak trzeba tutaj dodać, że gmina idąc z duchem czasu wyposażyła sołtysów w tablety dzięki czemu na ten moment jest możliwość połączenia internetowego poprzez aplikację MS Teams i wypowiedzania się w trakcie trwania obrad sesji (za zgodą Przewodniczącego RG). Należy tu podkreślić, że niezbędnym okazało się również podniesienie jakości internetu, aby zabiegi z połączeniem dużej ilości osób stały się fizycznie możliwe. Nie we wszystkich gminach obradujących korespondencyjnie zdecydowano się jednak na takie rozwiązanie.

VI pytanie dotyczyło zaobserwowania wzrostu usług publicznych realizowanych za pomocą internetu w zakresie obsługi interesantów. E1 zaobserwował w tym kontekście duży wzrost zainteresowania petentów urzędu e-usługami w administracji. Największym zainteresowaniem cieszy się Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej (ePUAP), przez którą wpływa coraz więcej wniosków. Ten sam trend potwierdza E3, gdzie zauważono wzrost usług realizowanych drogą elektroniczną szczególnie jeśli chodzi o skrzynkę podawczą ePUAP. Wpływa także więcej wniosków i zapytań mailowo w stosunku do czasu przed pandemią, ale dotyczy one przede wszystkim ludzi młodych. Starsi petenci w dalszym ciągu preferują przyjść osobiście z racji tego, że wiele osób nie ma swobodnego dostępu do internetu, a dużo osób boi się że w sposób elektroniczny ich sprawa nie zostanie należycie załatwiona. Wydaje się, że mimo rosnącej popularyzacji, sposób elektroniczny funkcjonuje przede wszystkim między urzędami i instytucjami, gdzie w zasadzie wszystko można zorganizować mailem, skanem, ePUAPem, itp. E2 z racji swojej funkcji nie mógł wypowiedzieć się na ten temat.



O wzroście zainteresowania wykorzystaniem platformy ePUAP słyszy się od dawna. Paradoksalnie można powiedzieć, że pandemia mogła przyczynić się do przełomu w wykorzystaniu elektronicznych usług administracyjnych. Coś co kiedyś było nowinką i tylko pewną alternatywą w czasach pandemii niekiedy okazywało się koniecznością, a być może w przyszłości będzie standardem.

VII - ostatnie pytanie, dotyczyło możliwości zaimplementowania w przyszłości na stałe pewnych rozwiązań, które uwidoczniły się podczas pandemii (np. podpis elektroniczny obieg dokumentów, skan elektroniczne, wykorzystanie telefonów, internetu, e-puap). E1 zauważył, że w dobie dzisiejszej cyfryzacji oraz internetu e-usługi w administracji będą coraz bardziej popularne i dostępne do szerokiego grona mieszkańców. Coraz więcej osób posiada kwalifikowane podpisy elektroniczne oraz profil zaufany, dzięki którym można podpisać wniosek i wysłać go do urzędu za pomocą np. platformy ePUAP. E1 przypuszcza także, że z biegiem czasu niektóre sprawy, które nie wymagają osobistej obecności w urzędzie, będą załatwiane drogą elektroniczną. Trend ten potwierdza także Ekspert 2, który o ile to możliwe, sam korzysta z tych rozwiązań na co dzień. E3 traktuje rosnące możliwości załatwienia większej ilości spraw bez osobistego stawiennictwa w budynku urzędu jest jednym z najbardziej sensownych rozwiązań. W dobie internetu, podpisów elektronicznych i profili zaufanych możemy dużo zorganizować nie wychodząc z domu, czy też nie biorąc urlopu tylko po to, aby na 30 minut wejść do urzędu.

Wypowiedzi ekspertów w tym zakresie potwierdzają postępujący trend w popularyzacji e-usług administracyjnych. Jak wcześniej wspomniano, wprowadzone ograniczenia w związku z pandemią, spowodowały u niektórych osób konieczność skorzystania z tej formy załatwiania spraw urzędowych, innych zaś przekonały to możliwości jakie daje internet. W przyszłości wydaje się, że ten stan rzeczy będzie postępował.

## **Zakończenie**

Rozważania podjęte w niniejszej artykule miały na celu pokazanie jak samorząd na przykładzie Powiatu Skierniewickiego funkcjonował(-uje) w obliczu pandemii oraz jak wprowadził wytyczne i procedury rządowe do swojej codziennej pracy. W tym miejscu trzeba przyznać, że źródła, na których można oprzeć badania są mocno ograniczone i tak naprawdę dopiero w fazie tworzenia się. Z racji aktualności tematu przyjęte rozwiązania często opierały się tylko na wytycznych rządowych, zaleceniach eksperckich podawanych w mediach oraz potrzeby chwili.

Na podstawie analizy informacji i zdobytej wiedzy w drodze dociekań badawczych można sformułować kilka wniosków końcowych podsumowujących:

- w obliczu pandemii instytucje państwowe wprowadziły wytyczne oraz postępowania w urzędach oraz instytucjach państwowych mające na celu minimalizację ryzyka zakażenia, a także procedury postępowania w razie podejrzenia zakażenia zarówno wśród urzędników, jak i petentów,
- organizacja pracy badanych podmiotów administracji publicznej została dostosowana do obowiązujących wymogów w taki sposób, aby zminimalizować zagrożenie epidemiczne, a jednocześnie nie dopuścić do całkowitego zamknięcia urzędów - co jest niewątpliwie dużym plusem,
- odpowiednia organizacja pozwoliła, aby sesje mogły odbywać się w trybie stacjonarnym z jednoczesnym zapewnieniem bezpieczeństwa osób uczestniczących, przez co zachowana została ciągłość funkcjonowania władzy uchwałodawczej i wykonawczej w samorządzie powiatowym przy zachowaniu, transparentności, jawności obrad, właściwej proceduralności oraz dostępności do informacji - co w niektórych okolicznych samorządach nie miało miejsca,
- wraz z nastaniem pandemii zauważony został wzrost popularności świadczenia e-usług administracyjnych np. za pomocą platformy ePUAP i prognozuje się dalsze postępowanie tego trendu.

### **Spis literatury**

1. K. Pyrc, Ludzkie koronawirusy, „Postępy Nauk Medycznych”, t. XXVIII nr 4B, Borgis, 2015.
2. [www.gov.pl](http://www.gov.pl)
3. Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. (Dz. U. 2020 poz. 374).
4. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 maja 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii. (Dz. U. 2020 poz. 964).
5. Ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej (Dz. U. 1985, poz. 49).
6. [www.nimoz.pl/files//news/365/PZH%20\(klimatyzacja\).pdf](http://www.nimoz.pl/files//news/365/PZH%20(klimatyzacja).pdf)
7. [www.bip.lodzkie.pl/powiat-skierniewicki](http://www.bip.lodzkie.pl/powiat-skierniewicki)

8. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym. (Dz. U. 2022 r. poz. 528, 583).
9. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 2022 r. poz. 559, 583).

**Pytania wywiadu eksperckiego:**

- I. Funkcjonowanie organów administracji publicznej podczas pandemii musiało być dostosowane do panujących obostrzeń. Jakie rozwiązania przyjęto w zakresie zwiększenia bezpieczeństwa przeciwepidemicznego?
- II. Jakie rozwiązania przyjęto w zakresie obsługi interesantów?
- III. W jaki sposób w związku z ograniczeniami organizowane są obrady sesji?
- IV. Czy i w jaki sposób zastosowane rozwiązania gwarantują oprócz bezpieczeństwa, transparentność i jawność obrad, właściwą proceduralność, dostępność do informacji itp.?
- V. Jakie największe problemy generują obostrzenia podczas obrad sesji Rady Powiatu/Gminy
- VI. Czy w ramach funkcjonowania administracji samorządowej widoczny jest wzrost usług publicznych realizowanych za pomocą internetu (zdalne załatwianie spraw urzędowych) w zakresie obsługi interesantów/rady powiatu/gminy?
- VII. Jakie rozwiązania organizacyjne w funkcjonowaniu samorządu terytorialnego mogą być zaimplementowane w przyszłości na stałe (np. podpis elektroniczny, obieg dokumentów, skany elektroniczne, wykorzystanie telefonów, internetu, e-puap itp.)?

**2. Перспективи розвитку інновацій у високотехнологічному виробництві в організаціях охорони здоров'я (Perspektywy rozwoju innowacji w produkcji high-tech w organizacjach ochrony zdrowia) (Prospects for the development of innovation in high-tech manufacturing in healthcare organizations)**

**Розгон О. В.**

(НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України)

*Rozghon Olha*

(Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development, National Academy of Law Sciences of Ukraine, Ukraine)

**Анотація :** У науковій праці висвітлено сутність інновацій та особливості їх упровадження через високотехнологічне виробництво.

Проаналізовано праці вчених щодо розуміння термінів «виробництво високої вартості», «високотехнологічна продукція» та «високотехнологічне промислове підприємство».

Запропоновано розглядати високотехнологічне промислове підприємство як підприємство, яке здійснює виробництво високої вартості, оскільки високі (передові, сучасні) технології мають високу не тільки цінність, а й вартість.

Розробка інноваційного продукту для організацій охорони здоров'я як обслуговуючих може здійснюватися і при використанні високотехнологічної продукції.

Не можна вважати будь-яку продукцію інноваційною, тому що тоді продукція має пройти усі етапи інноваційного процесу. При цьому створений інноваційний об'єкт (інноваційна продукція), який знаходиться у стані дослідження (тестування, випробування), є проходженням етапу інноваційного процесу. Таким чином, високотехнологічна продукція — продукція, виготовлена підприємствами наукомістких галузей економіки держави з використанням нових розробок і технологій. Тобто високотехнологічна продукція, яка застосовується у цих галузях, має високу споживчу вартість у відношенні вартості до кількості.

Автором наголошується, що в результаті аналізу тенденцій на ринку високотехнологічної продукції, технологічної несумісності між Україною та країнами ЄС постає необхідність у визначенні пріоритетних державних дій щодо підтримки

зростання виробництва високотехнологічної продукції в Україні у галузі охорони здоров'я.

**Ключові слова:** інновація, охорона здоров'я, технологія, високотехнологічна продукція, високотехнологічне промислове підприємство, виробництво високої вартості, стратегія.

**Abstract :** The paper reflects the essence of innovation and features of its implementation through high-tech production. The works of scientists on the understanding of the terms " high value manufacturing" and "high-tech products", "high-tech industrial enterprise" are analyzed. It is proposed to consider high-tech industrial enterprise as enterprises that carry out production of high value because high (advanced, modern technology) has not only high value, but also value.

The development of an innovative product for health care organization as service organizations can also arise from the use of high-tech products. No product can be considered innovative because then the product must go through all stages of the innovation process. At the same time, the created innovative object (innovative products), which is in the state of research (testing, testing), is the passage of the stage of the innovation process. Thus, high-tech products are the products manufactured by the enterprises of science-intensive sectors of the state economy with the use of new developments and technologies. That is, high-tech products used in these industries have a high consumer value in terms of value to quantity.

The author notes that as a result of the analysis of trends in the market of high-tech products, technological incompatibility between Ukraine and the EU countries, it becomes necessary to identify priority state actions to support the growth of high-tech production in Ukraine in the field of health care.

**Key words:** innovation, health care, technology, high-tech products, high-tech industrial enterprise, high value manufacturing, strategy.

### *Передумови інновацій у сфері охорони здоров'я*

Пріоритетним напрямом інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я є впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики.

*Інновації* — це новостворені (застосовані) та (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або *послуги*, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інновації у сфері *охорони здоров'я* не мають єдиного тлумачення. Натомість термін *«інновація у сфері охорони здоров'я»* включає три різні поняття, а саме: *інновація, винахід і оригінальний або еталонний продукт* у межах режиму фармацевтичного права. Однак як у юридичній, так і в економічній науці кожне з цих понять має окреме значення.

Інновації у цьому секторі можуть також набувати форми *вторинних удосконалень або доробок відомих ліків* і як такі можуть бути дозволені для продажу як непатентовані лікарські засоби. Таким чином, інноваційними можуть бути не тільки *оригінальні продукти*.

Samuelsson P. стверджує, що важливо враховувати нижчий рівень новизни *інновації*, оскільки він *відрізняє інновації у сфері послуг і виробництва*. Наприклад, *упровадження нової технології у практику іншої організації* — це не просто питання технологічних інновацій. Нова технологія повинна бути *інтерпретована і впроваджена* у співпраці з іншими суб'єктами, такими як замовник [1].

Інновації у *підприємствах сектору послуг* значною мірою залежать від вимог клієнтів, і часто такі інновації набувають форми спеціальних. Хоча *інновації продукту* є доволі розповсюдженими, значна кількість інноваційних підприємств здійснюють *два типи інновацій*. Крім того, підприємства і сектору послуг, і промисловості здійснюють інновації продукту; у багатьох країнах *інноваційні підприємства у сфері послуг* частіше створюють новий продукт, ніж виробничі підприємства; найбільші відмінності між обслуговуючими та виробничими підприємствами помітні в інноваціях процесів, які частіше відбуваються на виробничих підприємствах. Буде необачливим, виходячи з цих даних, робити висновки про те, що компанії сектору послуг більш ніж виробничі зорієнтовані на інновацію продукції. Існує декілька варіантів пояснення цих результатів, у тому числі і спеціальні інновації, які значною мірою стимулюють інновацію нових продуктів. Єдиною чіткою *відмінністю між інноваціями в послугах та інноваціями в галузях промисловості* є те, що у сфері послуг менше спираються на науково-дослідницькі роботи як на ключовий рушійний процес інновацій. Хоча науково-дослідні роботи (НДР) є лише одним з елементів інноваційного процесу у промисловості, інвестиції в НДР тісно взаємопов'язані з уведенням інновацій [2].

### ***Підходи до розуміння термінів «виробництво високої вартості» та «високотехнологічна продукція»***

У науковій літературі терміни, що мають відношення до цього дослідження («виробництво високої вартості», «вартість» і «цінність»), були описані як такі, що не

мають загальноприйнятого визначення [3; 4], та як існує відсутність їх загального розуміння [5]. Виробництво, включаючи *виробництво високої вартості* (high value manufacturing — «HVM») [6], відіграє центральну роль у реалізації кругової економіки (circular economy — CE).

Як приклад різної термінології, у *політиці Великобританії* називають «*виробництво високої вартості*», у *США, Південній Кореї* та європейській політиці — «розширене виробниче партнерство», «*виробництво 3.0*» і «*фабрики майбутнього*» відповідно [7].

Оскільки у цьому дослідженні ми аналізуємо інновації, які застосовуються на *виробництві високої вартості*, то логічно, що це пов'язано з діяльністю інноваційних підприємств, які застосовують *високотехнологічне промислове виробництво*.

*Інноваційним підприємством* є підприємство, яке впровадило якусь інновацію за період часу, встановлений під час обстеження. *Продуктово-процесним* інноваційним підприємством є підприємство, яке впровадило який-небудь новий або значно покращений *продукт або виробничий процес* за період часу, встановлений під час обстеження. Це визначення, що охоплює всі підприємства, які здійснили продуктові або процесні інновації [8].

*Високотехнологічне промислове підприємство* — це підприємство, що виробляє високотехнологічну продукцію, а також здійснює розробку, розвиток і виведення на ринок нових продуктів та/чи інноваційних виробничих процесів шляхом систематичного використання наукових і технічних знань [9]. Тобто це ці підприємства, які здійснюють *виробництво високої вартості*, оскільки високі (передові, сучасні) технології мають високу не тільки цінність, а й вартість.

Останнім часом *виробництво високої вартості* привертає підвищену увагу вчених і промисловців (наприклад, MacBryde et al., 2013, Fothergill and Gore, 2013) [10].

Для цього дослідження ми беремо за основу те визначення поняття «*виробництво високої вартості*», що надають Martinez et al. (2008) [11]: «Підприємства, що займаються *виробництвом високої вартості* не конкурують переважно за вартістю. Замість цього вони забезпечують цінність для однієї або кількох своїх груп зацікавлених сторін, укладаючи контракти на спроможність, *упровадження інноваційних продуктів*, установлення досконалості процесу, досягнення високої впізнаваності бренду та/або внеску у стійке суспільство».

Розробка *інноваційного продукту* для *організацій охорони здоров'я* як обслуговуючих може здійснюватися і при *використанні високотехнологічної продукції*.

Поняття *наукоємної та високотехнологічної продукції* багато в чому близькі, але не взаємозамінні. При цьому вся *високотехнологічна продукція* наукоємна, але не вся наукоємка належить до високотехнологічної; а інноваційна та високотехнологічна продукція лише частково пересікаються, тому що не всі інновації — високотехнологічні продукти і не вся високотехнологічна продукція буде інноваційною, оскільки не обов'язково істотно поліпшує структуру та якість виробництва та/або соціальної сфери. Чубенко В. відмічає одну ознаку, яка притаманна високотехнологічній продукції — *висока питома вартість* однієї одиниці чи граму, кілограму або іншої одиниці виміру маси чи об'єму такої продукції [12, с. 49].

Не можна вважати будь-яку продукцію *інноваційною*, оскільки тоді продукція має пройти всі етапи інноваційного процесу. При цьому створений інноваційний об'єкт (інноваційна продукція), який знаходиться у стані дослідження (тестування, випробування), є проходженням етапу інноваційного процесу.

Таким чином, *високотехнологічна продукція* — продукція, виготовлена підприємствами наукоємних галузей економіки держави з використанням нових розробок і технологій. Тобто високотехнологічна продукція, яка застосовується у цих галузях, має *високу споживчу вартість* у відношенні вартості до кількості.

### ***Опис статистики високотехнологічної промисловості та наукоємних послуг***

У країнах ЄС для сфери міжнародної торгівлі розроблена класифікація 245 високотехнологічних продуктів, що складається з восьми груп: автоматизовані верстати; системи обробки інформації; телекомунікаційні системи; електронні споживчі товари; електронні компоненти; продукція авіакосмічної промисловості; електричні та електронні прилади й устаткування; продукція хімічної промисловості [13, с. 77].

Стандартна міжнародна торгова класифікація (SITC) є класифікацією продуктів Організації Об'єднаних Націй (ООН), яка використовується для статистики зовнішньої торгівлі (вартість і обсяги експорту та імпорту товарів), що дозволяє проводити міжнародні порівняння сировинних і промислових товарів.

«Статистика високотехнологічної промисловості та наукоємних послуг» (Statistics on high-tech industry and knowledge-intensive services) включає дані про економіку, зайнятість і науку, технології та інновації (НТІ), що описують виробничу діяльність і діяльність у сфері послуг, продукцію, що продається, і патенти, які



застосовуються, виходячи з їхньої технологічності. У цій галузі використовуються три підходи для визначення технологічності: *галузевий, продуктовий і патентний*.

На сьогодні існує четверта версія переліку (High Tech Product List SITS Rev4), яка була затверджена у 2009 році. Останній з існуючих підходів до віднесення виробництв до категорії високотехнологічних можна назвати експертним або цільовим, тобто таким, що залежить від мети ідентифікації. Наприклад, розроблені Американською електронною асоціацією (AEA), Регіональною фінансовою асоціацією (RFA), корпорацією One Source Information Services Inc. і Бюро Статистики зайнятості США (BLS) класифікації демонструють, що оцінка виробництв, які вважаються високотехнологічними, залежить від двох факторів. Перший — це мета дослідження, обумовлена інтересами і цілями стейкхолдерів (переважно власне організації та її клієнтів), другий — позиція дослідників щодо сутності високотехнологічних виробництв, зокрема, це виключно ті, що виробляють високі технології, або тільки ті, що застосовують високотехнологічні процеси [14].

У результаті з 50 позицій електронна асоціація США та регіональна фінансова асоціація визнали високотехнологічними 11 виробництв, Бюро статистики зайнятості США — 31, а Корпорація One Source — 49. При цьому 8 виробництв усіма дослідниками були визнані *високотехнологічними*: електронні компоненти й устаткування, комп'ютерна та офісна техніка, комп'ютерні послуги і послуги з обробки даних, пошукове та навігаційне обладнання, обладнання з виміру і контролю, медичні інструменти і матеріали, офтальмологічні товари, засоби зв'язку [15, с. 39].

### ***Стратегічні перспективи розвитку високотехнологічної продукції у сфері охорони здоров'я***

Наприкінці травня 2012 р. Рада з технологічної стратегії (TSB) запустила стратегію *виробництва високої вартості у Великобританії*. Це відбувається за підвищеним пріоритетом, який попередній уряд приділяв передовому виробництву. А також пов'язано із промисловою стратегією, яку ЄС розробляє в межах проєкту «Європа 2020», який підтримується великою програмою досліджень і розробок Horizon 2020, Horizon Europe 2021–2027.

Політика Уряду України щодо розвитку людського потенціалу спрямована на забезпечення високої якості життя через доступність і високу *якість медичних послуг*, а також справедливої конкуренції та державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій, що сприятиме збільшенню сприяння продуктивності та обсягів

виробництва, конкуренції, розширенню внутрішнього ринку *високотехнологічної продукції*.

Сучасний етап розвитку охорони здоров'я характеризується підвищенням *технологічності інновацій*. Тому доречно задіювати *високотехнологічну продукцію* шляхом *виробництва* фармацевтичних продуктів, медичного устаткування та оптичних інструментів тощо, які стають наразі високотехнологічними, найвищого рівня.

Оскільки впровадження *інноваційної продукції* як нового *конкурентоздатного* товару чи послуги у сфері охорони здоров'я пов'язане у тому числі з *високотехнологічним виробництвом*, то завдяки застосуванню технологій поширеність інноваційної продукції у цій сфері сприяє насиченості ринку такою продукцією.

Про необхідність і важливість *удосконалення українського законодавства* щодо впровадження інвестиційних та інших стимулів (інструментів) підтримки державою виробництва й експорту високотехнологічної продукції з високою доданою вартістю, підвищення у структурі експорту частки продукції високотехнологічних секторів економіки останнім часом багато зазначається не лише на політичному рівні, а й у нормативних документах-планах органів державної влади, серед яких одним з останніх є План заходів щодо реалізації Основних напрямків реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2022 року, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 р. № 216-р. [16].

Сьогодні в Україні розроблена *Стратегія розвитку високотехнологічних галузей до 2025 р.* (проект) [17]. Стратегія включає залучення високих технологій. Для удосконалення українського законодавства у частині систематизації існуючих і запровадження нових дотацій та субвенцій саме щодо наукоємної, *високотехнологічної продукції* має бути оперативне напрацювання законодавчої бази стосовно виокремлення основних пріоритетів і Стратегії розвитку високотехнологічних галузей в Україні, визначення самого поняття та категорій (переліку) продукції, яка є високотехнологічною [18, с. 153].

Угода про асоціацію між ЄС та Україною [19] передбачає приєднання України до Європейського дослідницького простору. Зокрема, приєднання України до Програми Horizon Europe 2021–2027 дозволяє їй брати участь на умовах держави — члена ЄС і дає право українським науковим колективам виконувати функції провідного партнера у рамках консорціуму, в тому числі задля *зростання виробництва високотехнологічної*

продукції в Україні, а для цього необхідно застосовувати *нові підходи, інструменти, цифрові технології* тощо.

Отже, необхідна інтеграція України у світовий науково-технічний інформаційний простір, що передбачає поглиблення зв'язків між Україною та розвиненими країнами (зокрема, Ізраїлем, Канадою, Китаєм, Кореєю, США, Швейцарією, Швецією, Японією та ін.) шляхом перегляду та/або підписання двосторонніх угод про *науково-технічну співпрацю*, а також сприяння участі українських науковців у міжнародних наукових конференціях, стажуваннях, програмах обміну, наукових проєктах. Найважливіше — зосередити увагу на чіткому визначенні пріоритетів від включення України до міжнародних інтеграційних процесів у межах ЄС, які б насамперед ураховували спрямованість *зростання економіки України за високотехнологічним вектором* [20].

У результаті аналізу тенденцій на ринку високотехнологічної продукції, технологічної несумісності між Україною і країнами ЄС постає необхідність у визначенні пріоритетних державних дій щодо підтримки зростання виробництва високотехнологічної продукції в Україні у галузі охорони здоров'я.

#### **Список використаних джерел:**

1. Samuelsson, P. Framing service innovation in healthcare | 2021:5. Doctoral thesis. Karlstad University Studies. Faculty of Arts and Social Sciences. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1519994/FULLTEXT02.pdf>.
2. Заблоцька Р. А. Інноваційний розвиток сфери послуг. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2015. №. 4. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/viewFile/2551/2260](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/viewFile/2551/2260).
3. Livesey, F. (2006), *Defining High Value Manufacturing*. Cambridge, University Of Cambridge Institute For Manufacturing.
4. Sminia, H., Ates, A., Paton, S., & Smith, M. (2019). High value manufacturing: Capability, appropriation, and governance. *European Management Journal*, 37(4), 516–528. URL: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.11.004>.
5. Nußholz, J. L. K. (2017). Circular business models: Defining a concept and framing an emerging research field. *Sustainability (Switzerland)*, 9(10), 14–17. URL: <https://doi.org/10.3390/su9101810>.
6. MacBryde, J., Paton, S., & Mendibil, K. (2010). From manufacturing to high value manufacturing: Exploring this transition. *Journal of General Management*, 37(4), 65–79. URL: <https://doi.org/10.1177/030630701003600204>.

7. Okorie O., Charnley F., Russell J., Tiwari A. & Moreno M. (2021). Circular business models in high value manufacturing: Five industry cases to bridge theory and practice. *Business Strategy and the Environment*, Wiley Blackwell, 30(4), pp. 1780–1802. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.2715>.
8. Vos (Hanneke) A. H. (2010) / Service Innovation: Managing Innovation from Idea Generation to Innovative Offer. University of Twente.
9. Методика ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств . Затв. наказом Мінпромполітики України. 08.02.2008. № 80. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0080581-08#Text>.
10. MacBryde, J., S. Paton, and B. Clegg. (2013). Understanding high-value manufacturing in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 33 (11–12), pp. 1579–1598. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/ijopm-07-2010-0205>.
11. Martinez, V., A. Neely, R. Guanjie, and A. Smart. (2008). High Value Manufacturing — Delivering on promise. Advanced Institute of Management Research (AIM).
12. Чубенко В. А. Господарсько-правове регулювання виробництва та постачання високотехнологічної продукції. дис. канд. юрид. наук. 12.00.04. Харків. 2021. 208 с.
13. Борисенко П. А. Розробка класифікації наукоємних галузей промисловості. Соціум. Наука. Культура. Сер. Економіка: матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 28–30 січ. 2009. URL: <http://intkonf.org/borisenko-parozboraka-klasafikatsiyi-naukoemnih-galuzey-promislovosti>.
14. «High-Tech: a Product, a Process, or Both?», (2000), 1 (5). Incotext, June A publication of the Indiana Business Research Center at Indiana University's Kelley School of Business. URL: <http://www.incotext.indiana.edu/2000/june00/spotlight.html>.
15. Войчак М. Глобальний імператив розвитку високотехнологічного промислового експорту: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»; ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана». Київ, 2017. 277 с.
16. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Основних напрямів реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та

- стимулювання створення нових робочих місць на період до 2022 року: Розпорядження КМУ від 03.03.2020 р. № 216-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodivshchodo-realizaciyi-osnovnih-napryamiv-realizaciyi-derzhavnoyi-politiki21603020>.
17. Про схвалення Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ. Стратегія розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року. URL: <http://www.me.gov.ua>.
18. Чубенко В. А. Деякі питання дотування господарської діяльності щодо виробництва та постачання високотехнологічної продукції. Регіональні інноваційні ініціативи: завдання та шляхи вирішення: зб. наук. пр. за матеріалами Круглого столу (м. Харків, 5 квітня 2019 року) / редкол. С. В. Глібко, А. М. Любчич, О. Ю. Палант. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 147–153.
19. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text>.
20. Матюшенко І. Ю., Хаустова В. Є., Князев С. І. Інституційна підтримка науково-інноваційного розвитку при формуванні єдиного дослідницького простору в країнах ЄС і Україні. Наука та інновації. 2017. № 13. С. 5–26. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/117840/02-Matyushenko.pdf?sequence=1>.

ISBN 978-83-61467-17-5

