

Zarządzanie

# Współczesne trendy bezpieczeństwa biznesu

Problemy i wyzwania gospodarek  
wschodnich

pod redakcją  
Beaty Glinkowskiej-Krauze



# **Współczesne trendy bezpieczeństwa biznesu**

Problemy i wyzwania gospodarek  
wschodnich



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# Współczesne trendy bezpieczeństwa biznesu

Problemy i wyzwania gospodarek  
wschodnich

pod redakcją  
Beaty Glinkowskiej-Krauze



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2022

Beata Glinkowska-Krauze – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Stanisław Brzeziński*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Bogusława Kwiatkowska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Wojciech Grzegorzcyk*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efectoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Elada

© Copyright by Authors, Łódź 2022

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2022

<https://doi.org/10.18778/8142-855-2>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.10573.21.0.K

Ark. wyd. 9,0; ark. druk. 10,375

ISBN 978-83-8142-855-2

e-ISBN 978-83-8220-814-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 635 55 77

# Spis treści

|  |     |
|--|-----|
| Wprowadzenie   | 7   |
| Передмова  | 9   |
| Robert Majkut, <i>Uwarunkowania współczesnej przedsiębiorczości</i>  | 11  |
| Jolanta Bieńkowska, <i>System-oriented (collective) career versus self-oriented career</i>   | 23  |
| Victor Tsekhanovych, <i>Euroregion as the highest organizational and functional level of cross-border cooperation</i>  | 33  |
| Mykola Rohoza, Valentyna Stolyarchuk, <i>Theoretical and methodological approach to the study of the process of change in the European Accommodation Industry</i>                      | 45  |
| Arkadiusz Tybura, <i>Internet rzeczy – Biznes – Marketing – Wyzwanie</i>   | 61  |
| Вячеслав Ляшенко, Ірина Петрова, <i>Режим міжнародно-публічно-приватного партнерства для активізації взаємодії України та Польщі у науково-технічній та інноваційній сферах</i>        | 71  |
| Beata Glinkowska-Krauze, Viacheslav Chebotarov, Igor Chebotarov, <i>Rozważania na temat internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw w kontekście ich innowacyjności</i>            | 83  |
| Андрій Колосов, <i>Економічне підґрунтя деолігархізації в Україні</i>  | 93  |
| Олексій Калінін, Михайло Решетов, Вячеслав Чеботарьов, <i>Допомога міжнародних благодійних організацій у відновленні Донбасу як складова інтеграції України до Європейського Союзу</i> | 103 |
| Daria Pierkova, <i>Portret współczesnego migranta zarobkowego z Ukrainy w Polsce</i>   | 115 |

## 6 Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| Ольга Новікова, Оксана Панькова, <i>Особливості формування та реалізації стратегічних пріоритетів забезпечення безпеки та розвитку України та Республіки Польща</i> | 127 |
| Olena Hrechyshkina, Maryia Samakhavets, <i>Innovative Development of Belarus</i>  | 137 |
| Patrycja Melon, <i>Szanse oraz bariery rozwoju bankowości islamskiej w gospodarce globalnej</i>   | 149 |
| Zakończenie   | 163 |
| Післямова   | 165 |

# Wprowadzenie

„Umiejętność komunikowania się stała się w dzisiejszym świecie towarem,  
za który gotów jestem płacić więcej niż za jakikolwiek inny”

John D. Rockefeller

Pandemia COVID-19, konflikty międzynarodowe i międzyludzkie w ramach krajów, wzrastające oczekiwania otoczenia wobec przedsiębiorstw, często niejasne przepisy prawne, jeszcze bardziej skomplikowane, gdy firmy działają w otoczeniu międzynarodowym... można mnożyć czynniki składające się na szeroko rozumiane warunki funkcjonowania współczesnego biznesu. W 2019 i 2020 r. świat się zatrzymał... wyłoniły się nowe trendy dla współczesnego biznesu, wcześniej niedostrzegane, niekonieczne. To co było niekonieczne jeszcze rok, dwa lata temu, teraz wykreowało nowe potrzeby i nowe możliwości. Nie oznacza to oczywiście rozwiązania wielu poprzednich problemów, ale zmienia się ich waga, kontekst postrzegania. W dalszym ciągu trudne jest definiowanie potrzeb rynku oraz zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, które coraz częściej obecne jest na wielu międzynarodowych rynkach. Nie ułatwia tego fakt istnienia różnic kulturowych i odmiennych, często zmieniających się przepisów prawa. Postępująca zmienność otoczenia zmusza firmy do ciągłych analiz, stałego doskonalenia siebie, poszukiwania szans i niwelowania słabości, aby przetrwać albo osiągnąć powodzenie na rynku. Poza realizacją własnych celów, współczesne przedsiębiorstwa muszą realizować cele społeczne i środowiska naturalnego. Wciąż wzrasta rola przedsiębiorczości i innowacyjności w zarządzaniu współczesnym biznesem w warunkach turbulentnego i wielokulturowego otoczenia.

Ta wieloaspektowość pokazana w nowej „covidowo-ekonomiczno-społecznej” perspektywie jest istotą opracowania pt. *Współczesne trendy biznesu międzynarodowego*. Opracowanie naukowe ma na celu ukazanie różnych perspektyw w zarządzaniu współczesnym biznesem i jest rezultatem prac dziewiętnastu interdyscyplinarnych autorów, którzy prowadzą własne badania naukowe i uczestniczą w seminariach i konferencjach międzynarodowych, popularyzując wyniki tych badań. Poszerzone rezultaty swoich badań prezentowali między innymi podczas III Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Badawczej w obszarze Zarządzania,



Ekonomii, Marketingu i Socjologii w perspektywie wielokulturowości w dniu 27 kwietnia 2021 r. oraz na VI Międzynarodowym Seminarium Naukowym Współczesne trendy bezpieczeństwa biznesu międzynarodowego w dniu 1 czerwca 2021 r. w Kijowie. Wydarzenia te organizowane były między innymi przez Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska-Ukraina, Ługański Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki w Starobielsku, Studenckie Koło Naukowe ManageTeaM, Katedrę Grup Dyspozycyjnych Uniwersytetu Wrocławskiego, Polski Państwowy Uniwersytet Republiki Białoruś, Uniwersytet Ekonomiki i Handlu w Połtawie, Akademię Ekonomicznych Nauk Ukrainy. Inspiracją i powodem do współpracy stał się projekt NAWA dotyczący wymiany bilateralnej naukowców na lata 2020/2021\*.

Na zaprezentowany w monografii materiał składa się czternaście opracowań Autorów z Polski, Ukrainy i Białorusi o tematyce: przedsiębiorczości, kariery, innowacyjności, internacjonalizacji przedsiębiorstw, roli partnerstwa publiczno-prywatnego w aktywizacji współpracy naukowo-techniczno-innowacyjnej, specyfiki formułowania i realizacji strategicznych priorytetów bezpieczeństwa i rozwoju Euroregionu, polityki gospodarczej wybranych krajów w odnowie niektórych regionów, dziedzin życia, dziedzin społeczno-ekonomicznych i współpracy gospodarczej w ramach danego kraju i na arenie międzynarodowej. Poruszono także temat cech współczesnego migranta zarobkowego z Ukrainy w Polsce, wyzwań dla współczesnego marketingu, a także szans i barier rozwoju bankowości islamskiej w gospodarce globalnej.

Opracowania zostały napisane w językach: polskim, angielskim, ukraińskim i rosyjskim, co jest zamierzeniem celowym dla popularyzowania wyników badań nie tylko w Polsce i dla pomnażania rezultatów owocnej współpracy międzynarodowej. Pan Profesor Viachelsav Chebotarov z Ługańskiego Narodowego Uniwersytetu im. T. Szewczenki w Starobielsku w Ukrainie przyczynia się w istotny sposób do ciągłego rozwijania tej współpracy i włączania w jej ramy nowych partnerów z obszaru nauki, biznesu i samorządów. Składam serdeczne podziękowania.

*Beata Glinkowska-Krauze*

---

\* Nr umowy PPN/BUA/2019/1/00058/U/0001.

# Передмова

На рубежі двадцятих-тридцятих років ХХІ сторіччя світова економіка й інституціональне середовище увійшли в якісно новий стан. Визначальними чинниками таких трансформаційних перетворень стали різке падіння цін на вуглеводневі енергоносії, пандемія COVID-19, дезінтеграційні процеси в рамках Європейського Союзу, а також національно-соціальні зміни в Афганістані. Ці чинники, прямо та опосередковано, визначатимуть тренди світової економіки в рамках майбутніх кількох десятиліть.

Є підстави відмітити і такий аспект. Сукупність цих чинників підтверджує й одночасно істотно актуалізує проблематику крос-культурних (мульти-культурних) комунікацій в бізнесі та суспільному житті, яка у 2016 році була визначена головною сферою співпраці кафедри менеджменту Лодзінського університету і кафедри економіки, маркетингу та підприємництва Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (м. Старобільськ) і заснованого на їх базі Центру науково-дослідного співробітництва Польща – Україна.

До уваги шановних читачів пропонується вже третя колективна монографія, яка видається за результатами такої співпраці. Окрім цього успішно проведено три міжнародні науково-практичні конференції; шість семінарів – почергово в Україні та Польщі; опублікована окрема монографія з питань сучасного менеджменту та цикл статей в провідних європейських журналах, котрі висвітлюють тематику крос-культурної взаємодії; здійснено ряд освітніх проєктів у рамках викладання навчальних дисциплін для студентів і магістрантів Польщі та України, країн Європи, Азії та Африки; здобуто перемогу престижному польсько-українському проєкті Національної агенції академічних обмінів NAWA Республіки Польща та Міністерства освіти і науки України за темою «Національні ділові культури Польщі та України: вдосконалення науково-практичних основ співпраці на європейських і світових ринках».

Дане видання має цілий ряд принципових нововведень. У ньому з використанням окремих напрацювань крос-культурної взаємодії як глибинної теоретико-методологічної бази розглядається цілий ряд інших – похідних

явищ і процесів економічного і соціального характеру. У дослідженнях за-сновників зазначеного польсько-українського співробітництва взяли участь й інші авторитетні учасники з Республіки Білорусь, Краківського та Вроцлавського університетів, Полтавського університету економіки і торгівлі. До наукових пошуків досвідчених вчених долучилися докторанти, магістранти та студенти обох країн.

Від імені всіх авторів монографії не можу не висловити і таке. Ця монографія, як і всі попередні відмічені розробки, дуже багатою чому стала можливою завдяки величезній науковій та організаційній діяльності Голови Центру науково-дослідного співробітництва Польща – Україна, відомого вченого і менеджера освітньої сфери Польщі, професора Лодзінського університету пані Беати Глінковської-Краузе.

*Вячеслав Чеботарьов\**

---

\* Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та підприємництва Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (м. Старобільськ), заступник Голови Центру науково-дослідного співробітництва Польща – Україна, Visiting professor Лодзінського університету (2016–2020 рр.).

# Uwarunkowania współczesnej przedsiębiorczości

Robert Majkut\*

<https://orcid.org/0000-0002-4181-5121>

**Streszczenie:** Artykuł omawia w sposób teoretyczny i empiryczny relatywną deprivację oraz mechanizm egzystencjalny jako czynniki przedsiębiorczości. Motywacja do zaangażowania się w działalność przedsiębiorczą oparta na relatywnej deprivacji jest efektem rozbieżności pomiędzy poziomem aspiracji a stopniem ich rzeczywistej realizacji. W takiej sytuacji pojawia się chęć tego, żeby działać na rzecz osiągnięcia wyższego standardu życiowego. Z kolei mechanizm egzystencjalny wskazuje, że zaangażowanie się w działalność gospodarczą na własny rachunek jest konsekwencją braku możliwości zdobycia w inny sposób środków pieniężnych niezbędnych do zaspokajania potrzeb. Oba te mechanizmy mogą wyjaśniać przyczyny zaangażowania się w działalność gospodarczą na własny rachunek każdej osoby, ale w znacznym stopniu nadają się do analizy przedsiębiorczości imigrantów.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, relatywna deprivacja, mechanizm egzystencjalny, przedsiębiorca-imigrant.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jako złożone zjawisko kształtowana jest przez liczne czynniki. Obok tych najczęściej wskazywanych, takich jak determinanty ekonomiczne, prawne, społeczne, kulturowe i psychologiczne, warto także wziąć pod uwagę czynnik, który akcentuje rolę determinant socjopsychologicznych. Mowa jest tu o relatywnej deprivacji. Mechanizm pobudzający przedsiębiorczość, oparty na

---

\* Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wydział Finansów i Zarządzania, ul. Fabryczna 29–31, 53-609 Wrocław.

relatywnej deprivacji jest interesującą perspektywą poznawczą, która pozwala dostrzec przyczyny angażowania się w działalność gospodarczą na własny rachunek. Odnosząc się do sposobów interpretacji relatywnej deprivacji, można dostrzec znaczną jej uniwersalność w poznawaniu przyczyn angażowania się w działalność gospodarczą na własny rachunek, szczególnie warto pokreślić jej walory odnoszące się do badania przedsiębiorczości imigrantów. Co więcej, relatywna deprivacja jako czynnik przedsiębiorczości może być traktowana jako alternatywa wobec determinanty przedsiębiorczości, jaką jest mechanizm egzystencjalny.

## Interpretacja relatywnej deprivacji i mechanizmu egzystencjalnego

Relatywna deprivacja jest czynnikiem przedsiębiorczości, głównie rozpoczęcia działalności gospodarczej na własny rachunek, który łączy w sobie wpływ warunków otoczeniowych oraz cechy jednostek. Rozwój przedsiębiorczości wynika z ludzkich motywacji, postaw i wartości. Warunki otoczeniowe, w których znajdzie się człowiek, wpływają na nabywanie oraz modyfikację norm i wartości społecznych, czyli powodują istotną zmianę, czy wręcz innowację w postawie, ale także, na co zwraca uwagę E. Hagen, w osobowości<sup>1</sup>. W swej teorii E. Hagen założył, że procesy społeczne, w tym zmiany społeczne, są przyczyną przemian charakterystyki psychologicznej jednostek. Uważał, że rozwój zachowań przedsiębiorczych może być motywowany prawdopodobieństwem utraty statusu społecznego. W wyniku zaistniałych warunków w otoczeniu można zatracić swój status społeczny, co w efekcie wywoła brak akceptacji tego stanu rzeczy i reakcje w postaci zachowań ukierunkowanych na odzyskanie utraconego statusu między innymi przez rozwój przedsiębiorczości<sup>2</sup>. Jest to ściśle związane z relatywną deprivacją (*relative deprivation*). Z kolei odwołując się do ustaleń Jamesa A. Davisa, relatywna deprivacja stanowi stan psychiczny polegający na odczuwaniu obniżenia własnej wartości, wynikającej z porównania z inną osobą, szczególnie w kontekście jej statusu materialnego. Uzupełnieniem tego może być stanowisko Waltera G. Runcimana, który twierdził, że aby koncepcja relatywnej deprivacji miała sens, cecha, której ludzie pragną, która jest przedmiotem

1 P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Kraków 2005, s. 224–227.

2 A. Jahangir, *Relacje między sieciami franchisingowymi a przedsiębiorczością i rozwojem gospodarczym. Próba znalezienia nowego modelu*, emnet.univie.ac.at/fileadmin/user\_upload/conf.../AlamHossanpaper.doc [dostęp 20.11.2020].

porównań, musi być możliwa do zdobycia<sup>3</sup>. Z kolei dla Teda R. Gurra relatywna deprivacja jest to postrzegana przez ludzi niezgodność pomiędzy ich wartościami oczekiwanymi i wartościami osiągalnymi. Wartościami oczekiwanymi są takie dobra lub warunki społeczne, co do których członkowie społeczeństwa żywią przekonanie, iż są one z jakiś uzasadnionych względów im należne i że są w stanie je nie tylko zdobyć, lecz także zatrzymać. Istota koncepcji relatywnej deprivacji T. R. Gurra sprowadza się do stwierdzenia, iż w wielu przypadkach szereg czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym może doprowadzić do sytuacji, gdzie jednostki nie będą w stanie zrealizować wartości osiągalnych<sup>4</sup>. Tym samym dojdzie do rozbieżności pomiędzy wartościami oczekiwanymi a wartościami osiągalnymi, zachodzi zatem sytuacja relatywnej deprivacji, co w sposób nieuchronny prowadzi do wywołania psychicznego uczucia frustracji. Teoria relatywnej deprivacji w odniesieniu do motywów przedsiębiorczości zakłada, że motywacja do zaangażowania się w działalność przedsiębiorczą jest efektem rozbieżności pomiędzy poziomem aspiracji a stopniem ich rzeczywistej realizacji. Jakkolwiek taka rozbieżność towarzyszy człowiekowi bardzo często, ponieważ ludzie pragną mieć więcej niż mają, osiągnąć więcej niż im się udaje, to jednak w pewnych warunkach ta rozbieżność przyjęta zostaje przez jednostkę jako niesłuszna czy wręcz niesprawiedliwa. W takiej sytuacji pojawia się motywacja do tego, żeby działać na rzecz osiągnięcia wyższego standardu życiowego, większego zasobu władzy, wyższego prestiżu itp. Poczucie relatywnej deprivacji i towarzyszące mu roszczenie tworzą podłoże postaw i działań, których celem jest zmiana sytuacji jednostki. Ten socjopsychologiczny mechanizm może być w związku z tym istotnym czynnikiem przedsiębiorczości.

Z kolei mechanizm egzystencjalny, ściśle związany z uwarunkowaniami ekonomicznymi, wskazuje, że zaangażowanie się w działalność gospodarczą na własny rachunek jest konsekwencją braku możliwości zdobycia w inny sposób środków pieniężnych niezbędnych do zaspokajania potrzeb. W przypadku tego mechanizmu, który stanowi czynnik przedsiębiorczości, decydujące są kwestie ekonomiczne, czyli konieczność zdobycia środków pieniężnych umożliwiających nabywanie dóbr i usług służących zaspokajaniu potrzeb, w znacznej mierze egzystencjalnych. O ile mechanizm relatywnej deprivacji ma charakter uniwersalny, to znaczy można go wykorzystywać do wyjaśniania przyczyn przedsiębiorczości każdej osoby, która liczy na to, że poprzez przedsiębiorczość osiągnie wyższy status materialny niż ten, który obecnie ją charakteryzuje, a dzięki obserwacji innych osób i ich statusu materialnego wie, że jest to możliwe, o tyle mechanizm egzystencjalny w znacznym stopniu odnosi się do osób z jakichś powodów marginalizowanych na rynku pracy. W głównej mierze mogą to być imigranci lub przedstawiciele mniejszości

3 T. Marek, *Koncepcja relatywnej deprivacji jako uzasadnienie rewolucji społecznych i zachowań przestępczych*, „Przegląd Prawniczy Ekonomiczny i Społeczny” 2014, nr 3, s. 116 i nast.

4 *Ibidem*.

etnicznych. Zmarginalizowanie ich może być efektem na przykład małych kompetencji językowych i wynikających z tego barier komunikacyjnych lub braku akceptacji przez potencjalnego pracodawcę ich kompetencji zawodowych.

## **Empiryczna weryfikacja relatywnej deprivacji oraz mechanizmu egzystencjalnego jako czynnika rozpoczęcia działalności gospodarczej**

Mając na uwadze, że zjawisko relatywnej deprivacji akcentuje subiektywne postrzeganie statusu materialnego danej osoby w otoczeniu społecznym, to zasadne staje się jego badanie technikami miękkimi, takimi jakim jest wywiad swobodny. Podobnie rzecz przedstawia się z mechanizmem egzystencjalnym, pomimo że jego podstawą są czynniki ekonomiczne, to weryfikacja jego jako determinanty przedsiębiorczości wymaga pogłębionego wywiadu. Zatem metodyka badań empirycznych weryfikujących, czy rozpoczęcie działalności gospodarczej było efektem relatywnej deprivacji, czy też skutkiem działania mechanizmu egzystencjalnego oparta została na zasadach badań jakościowych i nawiązała do metodologii teorii ugruntowanej<sup>5</sup>. Tak jak to zostało wskazane wcześniej, oba mechanizmy stanowią wartościową perspektywę do badania przedsiębiorczości imigrantów, stąd badaniami objęto przedsiębiorców-imigrantów dobranych spośród imigrantów arabskich, prowadzących swoje przedsiębiorstwa, głównie małe firmy gastronomiczne, we Wrocławiu. Poprzez wywiady swobodne przeprowadzone z 6 osobami z tej zbiorowości dotarto do nieujawnianych bezpośrednio przyczyn zachowania badanych osób, przez co możliwym stało się dość dogłębne zrozumienie i zinterpretowanie postaw będących przedmiotem badania. Wywiady swobodne, podstawowa technika wykorzystana w badaniach, zostały zrealizowane w oparciu o listę zagadnień i kwestii do omówienia w obecności tłumacza, ponieważ pomimo że respondenci znali język polski, to zdarzały się sytuacje, w których specjalistyczne zwroty, dotyczące przedsiębiorczości nie były przez nich rozumiane w języku polskim.

Oczywiście metodyka badań jakościowych wskazuje, że objęcie badaniami niewielkiej liczby badanych powoduje niereprezentatywność badania, ale niekwestionowaną wartością tych badań było to, że można było dotrzeć do subiektywnych, nieobserwowalnych wprost motywacji postaw, w tym wypadku wobec

5 Por. np. K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

przedsiębiorczości. Jest to zgodnie z podstawowym przesłaniem badań jakościowych, uzyskaniem odpowiedzi na pytanie „dlaczego”, poznanie i zrozumienie przyczyn oraz kierunków zachowań badanych osób<sup>6</sup>.

Przystępując do analizy zebranego materiału empirycznego, należy wskazać główne obszary tematyczne przeprowadzonych wywiadów swobodnych, wskazujących na zakres problemowy badań. Problemami badawczymi były między innymi:

- 1) weryfikacja relatywnej deprivacji jako czynnika rozpoczęcia działalności gospodarczej, przyczyny podjęcia działalności gospodarczej przez imigranta z kraju arabskiego i towarzyszące temu problemy,
- 2) empiryczna przez imigrantów z kraju arabskiego,
- 3) główne cechy zarządzania własnym biznesem przez przedsiębiorcę-imigranta z kraju arabskiego.

Zgodnie z wypowiedziami uzyskanymi w wywiadach swobodnych odnoszących się do pierwszego problemu, wskazane zostały trzy przyczyny zaangażowania się we własny biznes. Po pierwsze konsekwencja znalezienia się w nowym kraju i przedsiębiorczość jako wyraz współpracy z drugą osobą. Po drugie skorzystanie z okazji zaistnienia na mało konkurencyjnym rynku. Po trzecie brak alternatywnych możliwości zarobienia środków na życie.

Egzemplifikacją tej pierwszej ścieżki jest wypowiedź uczestniczącego w badaniu imigranta: „Od dziecka kochałem gastronomię, w Tunezji nie miałem możliwości prowadzenia własnego biznesu, tutaj przy pomocy znajomych rozpocząłem działalność gospodarza”. W tym wypadku Polska okazała się miejscem, w którym imigrant mógł zrealizować swoje aspiracje bycia przedsiębiorcą. Druga ścieżka odnosi się do stwierdzenia: „Dostrzegłem okazję, ponieważ na rynku nie było za dużo konkurencji, a ja znałem się ogólnie na gastronomii i zacząłem to robić. Razem z bratem zainwestowaliśmy w bar z alkoholem, a następnie wypracowane zyski inwestowaliśmy w rozwój przedsiębiorstwa”. Trzeci motyw przedsiębiorczości, przedsiębiorczości wymuszonej, oddają słowa:

Zacząłem pracę we własnym biznesie z powodów braku możliwości zatrudnienia na uczelni. Zacząłem biznes na początku lat 90. w spółce, prowadziłem „Pivnicę Świdnicką” do 1997 r., później zacząłem produkcję i sprzedaż żywności arabskiej. Wybrałem gastronomię, bo ojciec był kucharzem, ale nie pracowałem z nim, tylko znałem gastronomię z pracy dorywczej.

Wszyscy uczestniczący w wywiadach imigranci-przedsiębiorcy zwrócili w wywiadach uwagę na szereg problemów, z którymi przyszło im się borykać, rozwijając własny biznes. Podkreślali problemy:

6 A. M. Nikodemka-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 13–19.



- wynikające z ograniczonych kompetencji językowych,
- znalezienia się w odmiennej kulturze,
- braku doświadczenia w prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa.

Jednak wydaje się, że nie one były najistotniejszymi. Wypowiedzi badanych wskazują raczej na tzw. czynnik ludzki jako główne źródło problemów w trakcie rozpoczynania działalności gospodarczej na własny rachunek. Znamienne w tym względzie są słowa:

Główne problemy to były relacje z ludźmi, pracownikami. Niestety zdarzały się oszustwa ze strony pracowników i kontrahentów. Sprawdzałem pracowników, ich uczciwość, np. zostawiałem więcej pieniędzy w kasie na próbę, czy pracownik zwróci mi to. Patrzyłem na ręce kelnerów, czy dają paragony. Uciekałem się nawet do takich rzeczy jak podstawiony jako klient kolega sprawdzający uczciwość pracowników.

W świetle powyższych wypowiedzi można stwierdzić, że scenariusze procesu założenia własnego przedsiębiorstwa przez imigrantów arabskich nie odbiegały od typowych scenariuszy zachowań przedsiębiorczych. Dominujące było wykorzystanie nadającej się okazji na atrakcyjnym, bo mało konkurencyjnym rynku. Na początku w oparciu o działania z inną osobą i, co chyba najważniejsze, brak znalezienia innej formy zarobkowania, która przyniosłaby podobne rezultaty ekonomiczne jak działalność na własny rachunek.

Odnosząc się do zasadniczego problemu badawczego, nawiązującego do kwestii, czy badani przedsiębiorcy-imigranci uważali, że żyjąc w nowym otoczeniu, na emigracji, postrzegając status innych osób, zasługują na wyższy status materialny i społeczny, i między innymi dlatego podjęli działalność gospodarczą na własny rachunek? Innymi słowy, czy mechanizm związany z relatywną deprivacją był czynnikiem przedsiębiorczości badanych imigrantów?

Wypowiedzi swobodne badanych, odnoszące się do tej kwestii, wskazały, że odczuwanie relatywnej deprivacji nie było wiodącym motywem rozpoczęcia działalności gospodarczej na własny rachunek. Raczej chodziło o zdobycie w ogóle środków do życia w nowym otoczeniu, czy też wykorzystania sprzyjającej okazji dla rozpoczęcia działalności gospodarczej na własny rachunek. Wyraźnie to widać w stwierdzeniach, takich jak:

Trzeba było z czegoś żyć, ale w czasie, gdy zaczynałem działalność gospodarczą, to wielu także Polaków, w tym znajomych z uczelni, zaczynała biznes. Raczej skorzystałem z okazji, gdy zaczynał się w Polsce rozwijać prywatny biznes.

W zasadzie kwestia podniesienia statusu materialnego nie była wiodącym motywem, raczej z powodu słabej znajomości języka nie miałem szans na znalezienie lepszej pracy niż bycie kelnerem, dlatego postanowiłem zaryzykować i założyć własny biznes. Działalność na własny rachunek daje mi oczywiście możliwość, że „żyję jak człowiek”.

Wypowiedzi te świadczą o tym, że raczej słabo działał mechanizm relatywnej deprivacji jako czynnik rozpoczęcia działalności gospodarczej na własny rachunek wśród przebadanych osób. W większym stopniu niż uwarunkowania definio- wane przez koncepcję relatywnej deprivacji badani przedsiębiorcy zwrócili uwa- gę na konieczność zdobycia środków finansowych na zaspokajanie elementarnych potrzeb niż rekompensatę postrzeganego upośledzonego statusu materialnego i społecznego. Bardziej działał w ich przypadku przymus egzystencjalny niż od- czuwana relatywna deprivacja i chęć jej ograniczenia.

Podobne w wymowie są słowa, że rekompensata niskiego statusu materialnego działalnością gospodarczą nie była czynnikiem istotnym, ale z perspektywy cza- su badani dostrzegli, że faktycznie poziom życia wzrósł dzięki przedsiębiorczości. Świadczy o tym przykładowa wypowiedź, według której „(relatywna deprivacja) nie była główną motywacją, ale po rozpoczęciu działalności mój status wyraźnie się podniósł, choć teraz jest gorzej ze względu na coraz większą konkurencję”.

Przeprowadzone wywiady swobodne pozwoliły wskazać schemat procesu roz- poczęcia działalności gospodarczej przez imigrantów. Można go opisać w sposób następujący: wśród przyczyn podjęcia decyzji o założeniu własnego biznesu ba- dania wskazały na przymus zdobycia środków na życie w tych nowych, zastanych warunkach społeczno-ekonomicznych w kraju imigracji. W zasadzie nie mogąc liczyć na żadną pomoc ze strony państwa, nie mogąc także znaleźć zatrudnienia zapewniającego imigrantom w miarę godne życie, a jednocześnie chcąc zrealizo- wać określony scenariusz życiowy, gdzie ważne jest podniesienie statusu material- nego w porównaniu z tym, co imigrantów charakteryzowało przed ich wyjazdem, osoby te rozpoczęły działalność gospodarczą na własny rachunek. Borykając się z szeregiem problemów, bardzo często wynikających z różnic kulturowych, które w szerokim ujęciu dotyczą systemu prawa, ale także relacji międzyludzkich czy ak- ceptacji określonych wzorców zachowań partnerów biznesowych i pracowników, założyli i rozwijali swoje małe biznesy.

Przedstawione scenariusze działania w sferze gospodarczej badanych przedsię- biorców wskazują na mechanizm egzystencjalny jako dominującą determinantę ich aktywności gospodarczej na własny rachunek, oddziałujący w większym stop- niu niż relatywna deprivacja jako czynnik przedsiębiorczości imigrantów. Można także powiedzieć, że ów mechanizm egzystencjalny stanowi w przypadku przed- siębiorców-imigrantów czynnik asymilacji. Spowodowało to, że badani imigranci z krajów arabskich w procesie zarządzania swoimi małymi przedsiębiorstwami w niewielkim zakresie stosują wzorce kultury, z której pochodzą. Ich kultura od- działywa na ofertę oraz relacje międzyludzkie, gdzie, zgodnie ze słowami badanych, dominuje partnerstwo i budowanie wzajemnego zaufania. Zarówno w kształtowa- niu oferty rynkowej, jak i relacjach międzyludzkich stosowane wzorce zachowań reprezentują kulturę arabską, a w świetle wypowiedzi badanych stanowią ich atu- ty, pozwalając się wyróżnić na konkurencyjnym rynku, zdobyć lojalnych klientów oraz pracowników.

Badania, które dotyczą zarządzania przedsiębiorstwem imigranta, w którym występują różnice kulturowe, ogólnie dotyczą analizy związków między zarządzaniem a kulturą. Można odnieść to do procesów, których celem jest osiągnięcie ujednoczonej kultury organizacyjnej. Podejście to jest stosowane w organizacjach, gdzie pojawiają się ludzie wywodzący się z różnych grup etnicznych, z innym zakorzeniem kulturowym, ale mieszkający w tym samym społeczeństwie. W obszarze takiego zarządzania podmiotem gospodarczym, w którym są przedstawiciele różnych kultur, mieszczą się zagadnienia różnic międzykulturowych w relacjach ludzkich, czy też wykorzystywanie elementów kultury narodowej dla poprawy efektywności prowadzenia działalności gospodarczej<sup>7</sup>. Zakorzenie w tym wypadku należy interpretować jako pozostałości efektu socjalizacji pierwotnej danego człowieka, któremu przyszło działać w innych realiach społeczno-kulturowych, ekonomicznych, prawnych. Zarządzanie takim przedsiębiorstwem, gdzie dostrzeżę się odmienności kulturowe pracowników i przedsiębiorcy, polega więc między innymi na wykorzystywaniu elementów kultury, w której zakorzeniony jest przedsiębiorca, w działalności gospodarczej prowadzonej w tych nowych realiach. Zatem, czy to, że badani przedsiębiorcy-imigranci pochodzą z kultury arabskiej ma wpływ na ich obecną działalność gospodarczą?

Podobnie jak w przypadku scharakteryzowanych przyczyn rozpoczęcia działalności gospodarczej, w tym wpływu relatywnej deprivacji na przedsiębiorczość imigrantów, wiele cennych informacji uzyskano w wywiadach swobodnych także do zagadnienia zakorzenia kulturowego jako czynnika wpływającego na prowadzenie własnego biznesu przez imigranta. Wypowiedzi uzyskane w toku tych wywiadów pokazały, że pochodzenie arabskie nie wpływa w sposób zasadniczy na prowadzenie biznesu w Polsce, ale tę spuściznę kultury arabskiej widać w ofercie, w relacjach i sposobie zarządzania ludźmi, w „rodzinności” jako wartości kulturowej akcentowanej zarówno w życiu prywatnym, jak i biznesowym przedsiębiorcy-imigranta.

Można stwierdzić w oparciu o wypowiedzi respondentów, że relacje międzyludzkie są podstawą w zarządzaniu przedsiębiorstwem, którego właścicielem jest imigrant. Pozytywne partnerskie relacje z pracownikami i klientami badani utożsamiają ze swoją rodzimą kulturą. Za egzemplifikację niech posłuży ta przykładowa wypowiedź:

Pierwsze, co mnie uderzyło w Polsce, to brak zaufania między klientem a przedsiębiorcą. Moim zdaniem w kulturze arabskiej to jest podstawa prowadzenia biznesu. Problemy te wynikały głównie z postaw przedsiębiorców, którzy nie byli całkiem uczciwi wobec swoich klientów – zaobserwowałem to, pracując jako kelner. Zatem swój biznes oparłem na takich

7 Szerzej np. A. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 593–619.

wartościach – pełny szacunek i zaufanie dla klienta. Drugą rzecz, która mnie uderzyła, to stosunek do pracy. Polacy nie angażowali się w to, co robią, a przede wszystkim próbowali oszukiwać. Problemem było także picie alkoholu. Zatem w swoim biznesie podchodziłem do pracowników tak, żeby zbudować zaufanie i wzajemny szacunek. Jeżeli przyłapałem kogoś na np. picie alkoholu w pracy, to nie wyrzucałem go, tylko wymierzałem karę. Ta osoba musiała za swoje pieniądze kupić alkohol, który po pracy pili wszyscy jego koledzy, a on mógł się tylko przyglądać. Zatem z kultury arabskiej wyniosłem i zacząłem wdrażać w Polsce uczciwość wobec klientów i szacunek dla pracowników oraz budowanie partnerskich relacji z pracownikami, które miały ich motywować do większego zaangażowania się w pracę. Te elementy w kulturze arabskiej są kulturowane od lat, stanowią podstawę konkurencji i gospodarki wolnorynkowej.

Przytoczona wypowiedź wskazuje na takie cechy wpływu kultury arabskiej i zarządzania w warunkach występowania różnic kulturowych, czyli w przedsiębiorstwach imigrantów, jak szacunek oraz partnerstwo. Stanowi to zdaniem badanych przedsiębiorców podstawę prowadzenia przez nich ich biznesu.

Przedstawione powyżej cechy kultury, takie jak: przyjazne partnerskie relacje międzyludzkie, rodzinność, elementy oferty handlowej, które pochodzą z kultury arabskiej, są obecne w badanych przedsiębiorstwach imigrantów. Ciekawym również zagadnieniem w tej perspektywie jest to, co pozytywnego z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem widzą badani imigranci-przedsiębiorcy w kulturze arabskiej, a nie można tego zaadaptować w Polsce, i dlaczego nie można tego wykorzystywać w Polsce? Wypowiedzi badanych odnoszące się do tego problemu zarządzania przedsiębiorstwem imigranta z kraju arabskiego wskazują na dwie kwestie: etos pracy i honorowe podejście do biznesu.

To pierwsze można wychwycić w wypowiedzi: „Sposób pracy w krajach arabskich oparty jest na większym oddaniu pracy i rozwojowi firmy”. W słowach innego badanego natomiast wybrzmiewa zagadnienie nieformalnych relacji między przedsiębiorcami. Otóż mówi on, że w krajach arabskich „słowo jest słowem – obowiązuje honorowe podejście”. „Poza tym Arabowie są wychowani na polityce strachu, co głównie wynika z niskiego wykształcenia, w Polsce to nie występuje”.

Wreszcie na koniec warto zadać dwa pytania podsumowujące tę analizę:

1. Jaka jest ogólna ocena sytuacji przedsiębiorstwa?
2. Jakie są perspektywy rozwojowe, zdaniem badanych przedsiębiorców-imigrantów z krajów arabskich, ich działalności gospodarczej w Polsce?

Oceniając swoją obecną sytuację jako przedsiębiorcy oraz kondycję swojego przedsięwzięcia, badani przedsiębiorcy-imigranci stwierdzili:

- 1) po pierwsze, że ich działalność gospodarcza stanowiła źródło satysfakcji tak zawodowej, ale także życiowej. Wyraźnie istotę tego oddały słowa Kamila: „Jestem zadowolony z tego, że jestem przedsiębiorcą, jestem zadowolony z poziomu materialnego i kontaktów z innymi, i szacunku, jakim się mnie obdarza”;

- 2) po drugie, ważny z punktu widzenia bieżącej sytuacji biznesowej oraz perspektyw rozwojowych dla przedsiębiorców-imigrantów był także fakt członkostwa Polski w UE, co ich zdaniem zdecydowanie pozytywnie wpływa na ich biznes. Istotę tego oddają następujące słowa uczestnika badania: „Jestem zadowolony z faktu, że Polska jest w UE, co wpływa na bezpieczeństwo biznesu”. Optymizm respondentów oparty był także na ich dokonaniach, czego dowodem była następująca wypowiedź: „Mocną stroną mojego biznesu są lojalni klienci, którzy doceniają smak mojej oferty”. Dodatkowo uzupełnieniem tego mogą być słowa, że: „W krajach arabskich jest dłuższa tradycja w działalności gospodarczej, ale jednak w Polsce jest łatwiej prowadzić własny biznes, kraj jest bardziej stabilny i przewidywalny. Tam jest bardziej chaotycznie”;
- 3) po trzecie, prowadzeniu biznesu w Polsce przez imigrantów towarzyszą określone obawy. W świetle uzyskanych wypowiedzi swobodnych wynikają one głównie z powodów ekonomicznych, ale także coraz wyraźniej zauważalne były obawy wynikające ze zmieniającej się sytuacji społecznej i postaw wobec imigrantów. To pierwsze szczególnie zauważalne było w stwierdzeniu, że: „Zaczyna brakować rąk do pracy. Jest coraz większa konkurencja o pracowników i emigracja. Liczę na np. Ukraińców”. Uzupełnieniem tego jest wypowiedź: „Obawiam się coraz większej konkurencji oraz demotywowanych ze względów finansowych pracowników”. W tej wypowiedzi widoczne były również obawy odnoszące się do drugiej kwestii: „Trochę boję się tego, co dzieje się w polityce w stosunku do imigrantów”.

Zatem z wypowiedzi badanych przedsiębiorców-imigrantów wybrzmiewało zadowolenie z sytuacji ich przedsiębiorstw, pozycji rynkowej, klientów. Badani przedsiębiorcy pochodzenia arabskiego byli umiarkowanie optymistycznie nastawieni wobec perspektyw rozwojowych swoich biznesów. Szans na rozwój swoich przedsiębiorstw badani imigranci upatrywali w stabilnej sytuacji politycznej i gospodarczej w Polsce, czego gwarantem jest przynależność do Unii Europejskiej. Jednak uwidocznił się także rodzący się niepokój związany z przemianami w podejściu do obcokrajowców w Polsce. Kwintesencją tego są słowa: „Polacy stają się coraz bardziej uprzedzeni do Arabów, ale na szczęście dla badanych przedsiębiorców nie są w ogóle uprzedzeni do arabskiego jedzenia”.

## Podsumowanie

Artykuł przedstawił rolę dwóch mechanizmów – relatywnej deprywacji oraz mechanizmu egzystencjalnego jako czynników przedsiębiorczości. Stanowią one wyraz charakteru interdyscyplinarnego przedsiębiorczości, ponieważ akcentują znaczenie nie tylko motywów ekonomicznych, ale także kwestie podnoszenia statusu materialnego w celu ograniczenia poczucia frustracji z poziomu życia nieodpowiadającego aspiracjom. Oba te mechanizmy mogą wyjaśniać przyczyny angażowania się w działalność gospodarczą na własny rachunek każdej osoby, ale w znacznym stopniu nadają się do analizy przedsiębiorczości imigrantów. Weryfikacja empiryczna tych mechanizmów, przeprowadzona w oparciu o wywiady pogłębione, wskazała, że dominującym mechanizmem wśród badanych osób, przedsiębiorców-imigrantów, był mechanizm egzystencjalny wpływający jednocześnie na ich asymilację społeczną.

Podsumowując, należy stwierdzić, że geneza rozpoczęcia działalności gospodarczej na własny rachunek związana była z trzema fundamentalnymi czynnikami:

- a) realizacją aktywności ekonomicznej wraz ze współpracownikiem i powolną socjalizacją do działania indywidualnego;
- b) koniecznością zdobycia środków na życie;
- c) nadarzającymi się okazjami zaistnienia w roli przedsiębiorcy na atrakcyjnym dla przedsiębiorcy, bo dość mało konkurencyjnym rynku.

Wyniki badań wskazały marginalne znaczenie w procesie rozpoczynania działalności przedsiębiorczej imigrantów mechanizmów związanych ze zjawiskiem relatywnej deprywacji.

Działalność gospodarcza przedsiębiorców-imigrantów spowodowała dość znaczącą asymilację do nowej dla nich kultury. Badani deklarowali, że utrzymują relacje z innymi imigrantami, co oczywiste interesują się sytuacją w swoich krajach, ale w odpowiedziach dotyczących działalności gospodarczej nie można było zauważyć większego wykorzystania wzorców kultury arabskiej. Kultura arabska bardzo mocno uwidoczniła się u badanych osób w kultywowaniu wartości rodziny. Widoczne to było też w wypowiedziach odnoszących się do życia prywatnego badanych, ale zgodnie z wypowiedziami badanych miało to także swoje zastosowanie w praktyce gospodarczej.

## Bibliografia

- Jahangir A., *Relacje między sieciami franchisingowymi a przedsiębiorczością i rozwojem gospodarczym. Próba znalezienia nowego modelu*, emnet.univie.ac.at/fileadmin/user\_upload/conf.../AlamHossanpaper.doc [dostęp 20.11.2020].
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
- Marek T., *Koncepcja relatywnej deprywacji jako uzasadnienie rewolucji społecznych i zachowań przestępczych*, „Przegląd Prawniczy Ekonomiczny i Społeczny” 2014, nr 3.
- Nikodemska-Wołowik A. M., *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.

# System-oriented (collective) career *versus* self-oriented career

Jolanta Bienkowska\*

<https://orcid.org/0000-0002-4566-4906>

**Abstract:** Nowadays, it is almost an axiom that career development is determined by satisfying the need for self-fulfilment. However, this need is not biological but social and cultural. Thus, the determinants of choosing a career type result (among others) from the relationship between an individual and a social group, hence we can distinguish extreme models of career – collective-oriented *versus* individual-oriented. The career types proposed in this study were characterized using Parsons' base variables, which were applied to describe the differences between the collective and liberal systems and between the two types of career mentioned above.

The article aims to present arguments to illustrate how the need and the ability to free oneself from social anxiety through gaining recognition determines professional behaviour. The starting point for its formulation was the assumption that a commonly felt social anxiety causes a need to gain recognition of the collective. The individual's need to free themselves from social anxiety and the ability to do so leads to a self-centred career model that is increasingly common in the age of information civilization.

The article analyzes the socio-cultural factors determining collectivist and individualistic orientation and their psychological and social consequences.

**Keywords:** career, social system, collectivism, liberalism, self-actualization.

---

\* Department of Management, Faculty of Management, University of Lodz, Matejki 22/26, 90-237 Lodz.



## Introduction

Observation of the behaviour of professionally active people over the past decades leads to the verification of assumptions about the actual career goal. Since the mid-twentieth century, thanks to Abraham Maslow, the thesis about the need for self-realization at work has been propagated. However, a limited group of people manage to satisfy this need; many confuse the sense of professional fulfilment with the satisfaction of the achievements and the approval of others obtained through it.<sup>1</sup> However, the social recognition that a person strives for is not the final goal but a means of satisfying the need for security – freeing from the negative feelings that appear as a result of the evaluation of actions by other actors of the social system. On the other hand, coping with social anxiety largely depends on the type of system in which the individual functions – the system which allows or even promotes the autonomous development of participants or, conversely, expects a conformist attitude and the adjustment of individual goals to the goals of the group.

The adoption of such a line of reasoning leads to the conclusion that the stimulus encouraging professional activity is the broadly understood fear of disapproval by the actors of the system, which may be eliminated by gaining the achievements expected by them. Thus, only a few are capable of self-realization, whereas the rest pursue careers oriented to the system, to the equivalence of exchange, the conditions of which are dictated by the normative order obligatory in the system.

The purpose of this article was to present arguments to illustrate how the need or the ability to free oneself from social anxiety through gaining recognition determines professional behaviour. Thus, it is an attempt to persuade to verify the assumptions regarding career development, consolidated as a result of the development of the psychosocial trend in management sciences. The structure of the argument was based on five Parsons base variables (pattern variables)<sup>2</sup> used to describe the differences between the collective and liberal (modern) system and a system-oriented and self-oriented career.

---

1 S. Denning, *What Maslow Missed*, “Forbes” 2012, <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/03/29/what-maslow-missed/?sh=5ae4a6ff661b> [accessed 15.04.2021].

2 T. Parsons, *The Social System*, Free Press of Glencoe, Collier-MacMillan Limited, London 1991, p. 67.

## The role of the social system in the development of an individual

As Leary and Kowalski noticed, modern man is a descendant of the most social representatives of our species who, thanks to entering into social relations with others, not only survived but could also develop.<sup>3</sup> As a consequence, every person at birth becomes an element of the social system that provides the basis for his/her functioning, and at the same time, organizes internal relations. In this way, he becomes entangled in a network of dependencies limiting (to a greater or lesser extent) the possibility of making autonomous choices and determining the direction of an individual's development, including professional.<sup>4</sup> All spheres of human life are influenced by the social system in which he participates and with whose members he makes the exchange necessary to obtain the resources required to meet his needs.

The concept of system and system analysis was introduced to the science by von Bertalanffy (1993), who treated the research object as a system of interrelated elements, existing thanks to open relations with the environment based on mutual interaction. Although it is a theory in the field of biology, its idea has found application in many other research areas, including social ones: psychology, sociology, and economics. According to Parsons, the social system is a network of interactions between actors whose decisions and actions are dictated by values, norms and interests resulting from the social role played. Thus, their autonomy is limited by normative (cultural) and situational pressures. Participation in the system gives support but also places requirements that are considered to be met when the actors of the system reward the action taken with approval and recognition. In this way, there is a risk of becoming entangled in exchange relationships.

Social systems are made by groups that share a common goal, resources, and a normative order (values, norms, and patterns of behaviour) that regulate the way they function. They include family, school, enterprise or political party. Family systems – family, social class, nationality – have a decisive influence on the development of an individual. It is in them where the individual participates in the early stages of development; therefore, the normative order adopted by them is the most deeply rooted and expresses itself in individual structures of values, patterns and norms of behaviour.<sup>5</sup>

---

3 M. Leary, R. M. Kowalski, *Lęk społeczny*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, p. 23.

4 D. E. Super, *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*, "Journal of Vocational Behavior" 1990, vol. 16, pp. 282–298.

5 S. C. Whiston, B. K. Keller, *The Influences of the Family of Origin on Career Development: A Review and Analysis*, "The Counseling Psychologist" 2004, vol. 32, no 4, p. 524.

Parsons distinguished social systems by means of two interdependent dichotomous features: ascription – achievement and particularism – universalism. Their combination resulted in a list of four types of societies. Nowadays, the value of ascribed status has been significantly devalued. It is a common norm to expect people also from elite groups to have their achievements. Thus, this feature has been marginalized in favour of the achieved status. In addition to the above-mentioned second pair of features, Parsons mentions in his model of behavioural patterns collective orientation *versus* self-orientation, wholeness *versus* aspectivity and affective involvement *versus* affective neutrality. Which prompted, for the purposes of this study, transformation of the assumptions of the author of the theory of social systems regarding their typology in relation to two selected types: the collective system (particular-achievement) and liberal system (universalist-achievement). The former was assigned the following features: orientation towards the collective, wholeness and affective commitment, whereas the latter – self-orientation, aspectivity and affective neutrality. The collective system did not receive an adjective describing its character in the original version, but it is evident through the geographical indication by Parsons of its occurrence (Asian countries, e.g. Chinese). The universalist-achievement system was in turn called “modern”, which was replaced here with “liberal” in order to emphasize the freedom of choice of individuals as the basis for effective action.

Therefore, assuming that achievements are the dependent and dominant variable, the risk of entanglement in the system arises from the combination of collective orientation with particularism and wholeness, accompanied by affective involvement. And it is eliminated in liberal systems oriented towards universalism, individuality, aspect and affective neutrality.

## **The need for security as the basis of development**

An important role in the process of building social relations between system participants, which determines the strength of subordination, is played by fear – the primary emotion of a person – which is both a significant stimulus and a barrier to action. It is used as a tool of social influence. Depending on the type of a given system, the model of anxiety regulation may be constructive (liberal system) focused on reducing uncertainty or, on the contrary, destructive (traditional system) – when it leads to an increased sense of threat. The adoption of a polarized model of reaction to anxiety is based on the assumption that any neutral behaviour towards the state of anxiety, depending on the nature of the system, has constructive or destructive consequences. The type of applied regulations is a significant inhibitor of the development of the system and its units.

The need to free oneself from anxiety<sup>6</sup> is one of the fundamental human needs, apart from physiological instincts. Developed in the course of evolution, the ability to satisfy the need for security prompted people to build more and more sophisticated social systems, which caused the emergence of a new emotion – social anxiety, i.e. a negative reaction to interactions with other members of the system, dictated by the need to gain acceptance from the social environment. Thus, while the need for affiliation and recognition occupy higher places in Maslow's hierarchy, they are stimulated by fear of rejection. However, its intensity depends on the type of social relations in the system, which allow an individual to equip himself or not with internal mechanisms of coping with anxiety, including the social one. The system defines the nature of relationships that undergo negotiation and transformation during childhood and adolescence.<sup>7</sup> As a consequence, a hierarchy of values is formulated and behaviour patterns are developed. The greater the dictate of subordination, the greater the fear; it decreases with an ability to maintain autonomy and distinctiveness.

The reactions to anxiety are characterized by a wide range: from running away (physically and mentally) to taking actions that effectively eliminate the threat. Therefore, for some individuals, anxiety is a tight barrier to development; for others, it is its stimulus. There are many reasons for this variation, and they may be of a medical nature. However, one of the important determinants of the ability to cope with anxiety is the social training that participation in the system provides. If anxiety is reduced by providing far-reaching help and care, the result is strengthening the need for affiliation and a conformist attitude, as well as the feeling of fear. On the other hand, keeping a distance and providing emergency aid prompts an independent search for remedial measures.

The factor that differentiates social systems and their ways of coping with anxiety is the conditions of the equivalence of internal exchange. Liberal systems, as opposed to collective systems, accept a varied range of equivalents in return for the care and education of the actor of the system. Its scope includes both recognition and a neutral attitude, or even distanced attitude, to the choices made and actions taken. As well as, they allow for the deliberate destabilization of the system caused by the pursuit of the autonomy of individuals. The freedom to build one's knowledge resources allows the actors of the system to equip themselves with rational defence mechanisms, also deconstructing fear. In turn, a characteristic feature of traditional systems is constant interaction with other actors and strengthening them by stimulating fear of the environment and disapproval of other actors of the system.

---

6 A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1990, pp. 76–82.

7 S. C. Whiston, B. K. Keller, *The Influences of the Family...*, p. 554.

Culture, in which the main role is played by symbols (physical, linguistic, behavioural and personal),<sup>8</sup> which are material carriers of ideas, has a fundamental influence on the process of satisfying needs and building social relations.<sup>9</sup> These symbols serve as communication tools enabling interaction between the actors of the system. Due to the fact that they are usually accompanied by a strong affective load, their task is to strengthen the appeal,<sup>10</sup> contained in the communication and/or simplify its form.

## System-oriented career

The pursuit of active, dynamic career development is not the result of evolutionary changes but the result of the information revolution. The development of science, innovation, globalization, socio-political changes have fundamentally changed the labour market. The demand for employees supporting the production process has increased: in the area of relations with customers and suppliers as well as human resources management. The value of an employee began to be determined not by the ascribed status but the obtained status – which was confirmed by the professional competencies held and their assessment. Thus, the employee's market value is determined by his broadly understood achievements, which is a reference to the assumptions of achievement motivation, serving, inter alia, to meet the expectations of the participants of the social system. It applies in particular to actors of collective systems, whose careers are oriented towards the goal of the system and the expectations of the relevant actors.

A system-oriented career means submission to the traditional social order, subjection to the expectations and interests of the community, thereby following the path of development set by the actors of the system.<sup>11</sup> This common model of action is in opposition to the original idea of the definition of the need for self-realization – performing work in accordance with one's predispositions. To make

---

8 C. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, p. 19.

9 J. F. Jacko, *Ewokatywna, sugestywna i perswazyjna funkcja symboli propagujących ideologię*, [in:] I. Mamińska-Szmaj, T. Piekot, M. Poprawa (eds), *Ideologie w słowach i obrazach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008, p. 253.

10 F. Schultz von Thun, *das Kommunikationsquadrat*, <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> [accessed 10.04.2021].

11 N. Sharif, N. Ahmed, S. Sarwar, *Factors Influencing Career Choices*, "IBT Journal of Business Studies" 2019, vol. 15 (1), p. 35.

it possible, one must be able to freely search for an area of interest and choose own, often non-standard path of development.

Motivating achievement in a collective is based on the use of symbolic violence. Such an assumption is allowed by the parallel of Bourdieu's theory (1990) – caregivers, superiors exert pressure by formulating appeals<sup>12</sup> regarding the need to educate, gaining membership in groups considered elite (e.g. graduates of a given university, employees of a well-known company), obtaining trophies (distinctions, awards) and finally power (taking a level in the hierarchy).<sup>13</sup> Seemingly non-aggressive forms of communication, justified by concern, the common good, and the desire to ensure protection, are, in fact, manifestations of control and exercise of power.<sup>14</sup> They are characterized by high affective commitment. As a result, the individual feels fear of the consequences of not meeting the expectations set for him. This is how the modern, universal neurosis described by Horney is born.<sup>15</sup> Individuals belonging to traditional systems, harassed by appeals (often veiled) for the return of expenditure on care and education, fall into a fear loop stimulated by total submission to the goals of the system. They care about the satisfaction of the actors of the system, so at the expense of their values and aspirations, they scrupulously fulfil the social role which boils down to compensation for the resources they receive. The belief in the rightness of the order adopted in collective systems means that both the perpetrators and the victims of symbolic violence are not aware of the situation, as in the case of patriarchy. As a result, actors of collective systems often pursue a career in the profession of their parents against their interests or tip the scales of their own choice of work in favour of that preferred by the immediate environment.<sup>16</sup>

A system-oriented career is, therefore, often a significant constraint of individual development when activities are focused on building the satisfaction of others. This is because it limits or eliminates the tendency to take risks, learn from mistakes, and develop speaking.

12 F. Schultz von Thun, das Kommunikationsquadrat, <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> [accessed 10.04.2021].

13 S. Conway, *The Reproduction of Exclusion and Disadvantage: Symbolic Violence and Social Class Inequalities in "Parental Choice" of Secondary Education*, "Sociological Research Online" 1997, vol. 2, no 4, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5153/sro.129> [accessed 10.04.2021].

14 M. Bourgeois, K. L. Sommer, S. Bruno, *What Do We Get Out of Influencing Others?*, "Social Influence" 2009, vol. 4 (2), p. 96.

15 K. Horney, *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 1999, pp. 140–141.

16 Y. Liu, Y. Mao, Ch. C. Wong, *Theorizing Parental Intervention and Young Adults' Career Development: A Social Influence Perspective*, "Career Development International" 2020, vol. 25, issue 4, p. 416.

## Self-oriented career

Maslow emphasized that individuals capable of self-realization are characterized by a limited susceptibility to social influence. Pursuing a career focused on oneself requires an appropriate attitude – non-conformist. Thus, the potential of an autonomous career without entanglement in the system of equivalent exchange is built by liberal social systems. Their main pillars, which are universalism, self-orientation and achievements, lead to making autonomous choices dictated by a broad-context perception of the world, experiencing and breaking existing patterns in order to look for alternatives. It is accompanied by aspectivity and affective neutrality. The goal is to search for one's own element (object of work) and one's own tribe<sup>17</sup> – a group separate and/or different from the family system. This allows for rejection of the previously known normative order, its verification and building own worldview.<sup>18</sup>

Rick Jarrow, in his book *Creating the Work You Love*, asked: do you have to lose the world to win your soul?<sup>19</sup> A self-oriented career means independence to a large extent from the system (never completely possible), but it bears risks of weakening or even breaking relationships as a result of allowing oneself to object. In liberal systems, such behaviour will be accepted because one of the basic norms of behaviour is learning from one's own mistakes (in a collective system, it may be associated with an increase in symbolic violence or even with exclusion). Thanks to it, the intellectual, professional and social development of an individual is possible because returning to actions after failure requires mastering the fear of disapproval of an earlier stumble or fall.

A self-oriented career is based on a sense of autonomy. Individuals who pursue it are not threatened by a sense of contradiction between their predispositions and their profession. It is the embodiment of the famous sentence of Confucius: "choose a job you love, and you will not have to work a single day in your life". In liberal systems, a professional career serves to build equity capital,<sup>20</sup> which is allowed by the aspectivity of relations, followed by transactionality, and task-orientation not burdened with emotional attachment of the parties.

A self-oriented career is about creating a use value, not gaining symbols of achievement (titles, distinctions). It does not matter whether one gains popularity, but how useful one's work will be for others. Both the process and the result are

---

17 K. Robinson, *Uchwycić żywioł. O tym, jak znalezienie pasji zmienia wszystko*, Wydawnictwo Element, Karków 2012, pp. 95–96.

18 W. R. Sterner, *Integrating Existentialism and Super's Life-Span, Life-Space Approach*, "Career Development Quarterly" 2012, vol. 60, issue 2, p. 156.

19 R. Jarrow, *Antykariera. W poszukiwaniu pracy życia* (org. *Creating the Work You Love*), Wydawnictwo Ravi, Łódź 1999, p. 22.

20 D. E. Super, *A Life-Span, Life-Space Approach...*, p. 221.

important. This approach requires the ability to force ideas, dealing with a negative attitude not only to the subject of the project but also to the originator.

The assumptions of a self-oriented career realized thanks to participation in liberal systems can be assessed not only as attractive but also as idealistic. The counterargument to the idyllic vision is the problem raised by Maslow – the fear of using knowledge caused by taking responsibility for making decisions and acting.<sup>21</sup> Collective work allows it to be dispersed.

## Conclusions

The aim of the article was to present the factors determining two types of career: system-oriented (collective) and self-oriented, based on the ability to cope with the social fear of disapproval of other actors of the system. The first type gives a sense of emotional security thanks to the satisfaction of the actors of the system with the achievements that fit in with the goals of the community. A self-oriented career is recognition of one's achievements, competition with oneself, self-fulfilment, free choice, responsibility for the decisions made. However, it often entails resigning from care and a sense of belonging.

The described types of career can be treated as the extreme points of the scale presenting a range of mixed types. Cases of full subordination to the mechanism of social anxiety and the influence of the actors of the system are in the minority. Completely autonomous individuals are also rare. Liberal systems also set certain expectations and create certain pressures. An important issue is, therefore, the awareness of the laws governing the systems and tipping the scales to the side of unfettered choices – the pillar of creativity and innovation.<sup>22</sup>

## References

- Bourdieu P., Passeron J. C., *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, PWN, Warszawa 1990.
- Bourgeois M., Sommer K. L., Bruno S., *What Do We Get Out of Influencing Others?*, "Social Influence" 2009, vol. 4 (2), pp. 96–121.

21 A. Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1998, pp. 71–72.

22 S. Jacobs, A. De Vos, *Determining a Sustainable Career for the Independent Creative Professional*, "Academy of Management Annual Meeting Proceedings" 2020, vol. 1: 16831.



- Conway S., *The Reproduction of Exclusion and Disadvantage: Symbolic Violence and Social Class Inequalities in "Parental Choice" of Secondary Education*, "Sociological Research Online" 1997, vol. 2, no 4, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5153/sro.129> [accessed 10.04.2021].
- Denning S., *What Maslow Missed*, "Forbes" 2012, <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/03/29/what-maslow-missed/?sh=5ae4a6ff661b> [accessed 15.04.2021].
- Horney K., *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 1999.
- Jacko J. F., *Ewokatywna, sugestywna i perswazyjna funkcja symboli propagujących ideologię*, [in:] I. Mamińska-Szmaj, T. Piekot, M. Poprawa (eds), *Ideologie w słowach i obrazach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008, pp. 253–264.
- Jacobs S., De Vos A., *Determining a Sustainable Career for the Independent Creative Professional*, "Academy of Management Annual Meeting Proceedings" 2020, vol. 1: 16831.
- Jarrow R., *Antykariera. W poszukiwaniu pracy życia* (org. *Creating the Work You Love*), Wydawnictwo Ravi, Łódź 1999.
- Leary M., Kowalski R. M., *Łęk społeczny*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Liu Y., Mao Y., Wong Ch. C., *Theorizing parental intervention and Young Adults' Career Development: A Social Influence Perspective*, "Career Development International" 2020, vol. 25, issue 4, pp. 415–428.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1990.
- Maslow A., *W stronę psychologii istnienia*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1988.
- Parsons T., *The Social System*, Free Press of Glencoe, Collier-MacMillan Limited, London 1991.
- Robinson K., *Uchwycić żywioł. O tym, jak znalezienie pasji zmienia wszystko*, Wydawnictwo Element, Karków 2012.
- Schultz von Thun F., *das Kommunikationsquadrat*, <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> [accessed 10.04.2021].
- Sharif N., Ahmed N., Sarwar S., *Factors Influencing Career Choices*, "IBT Journal of Business Studies" 2019, vol. 15 (1), pp. 33–46.
- Sikorski C., *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Sterner W. R., *Integrating Existentialism and Super's Life-Span, Life-Space Approach*, "Career Development Quarterly" 2012, vol. 60, issue 2, pp. 152–162.
- Super D. E., *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*, "Journal of Vocational Behavior" 1990, vol. 16, pp. 282–298.
- von Bertalanffy L., *Modern Theories of Development: An Introduction to Theoretical Biology*, Oxford University Press, H. Milford 1993.
- Whiston S. C., Keller B. K., *The Influences of the Family of Origin on Career Development: A Review and Analysis*, "The Counseling Psychologist" 2004, vol. 32, no 4, pp. 493–568.

# Euroregion as the highest organizational and functional level of cross-border cooperation

Victor Tsekhanovych\*

<https://orcid.org/0000-0001-7199-8558>

**Abstract:** In modern conditions of expanding the processes of globalization the role of globalization is growing cross-border cooperation of regions, which opens up new opportunities for activation of economic activity in the peripheral territories and increase of economic activity in the peripheral territories their competitiveness. At the end of the last century, the regional the policy of the European Union has moved to a new paradigm-from application of mechanisms to eliminate regional development imbalances through inter-regional redistribution of resources to mobilization of course-resource potential of territories and application of the principle of subsidiarity. This one the approach was used by the contiguous border regions of Europe, which we have established mutual contacts between state and regional authorities, local self-government bodies, public organizations, and subjects management of territories, joining forces to solve common problems, and from cooperation under certain cross-border agreements we have moved on to cooperation within the framework of euroregions. Thus, the characteristic a feature of modern Europe is the rapid development of international cooperation regions – one of the most effective driving forces of European integration and bringing people together.

Cross-border cooperation should be implemented in the context of territorial organization and effective deployment of productive forces. According to European experience, the CBC helps to overcome the territorial imbalance (spatial gaps between production and consumption) of the region's economy, which is a significant factor, since there are significant developmental imbalances between the border administrative-territorial units of Ukraine and neighboring states. The implementation of this task in practice is carried

---

\* PhD-Student, Department of Economic Theory, Marketing and Entrepreneurship, State Institution Luhansk Taras Shevchenko National University, 1 Sq. Gogol, Starobilsk, Luhansk region, Ukraine, 92703.

out by complementarity, improvement and optimization of the territorial structure of the economy, functional combination and coordination of economies, industries and individual industries of border regions of neighboring states involved in cross-border cooperation. Along with this, it is fundamental to maintain a balance (optimal proportions) in the development of all spheres of life of territories on different sides of the border.

**Keywords:** cross-border cooperation, development, euroregion.

## Introduction

In the context of the practical implementation of the European integration strategy of Ukraine, issues of cross-border cooperation in particular and regional development in general are becoming particularly relevant. It is natural that attention to regional development and cross-border cooperation, especially in the border areas, has increased after the formation and functioning of the new Ukrainian-EU border.

The urgency of solving the problems of cross-border cooperation is dictated by a significant differentiation of the socio-economic development of regions, which is significantly intensifying in the current global crisis and has become the main factor not only in the economic, but also in the socio-political disintegration of the state. Currently, there are significant imbalances in the development of the border regions of our country and their cross-border partners – the border regions of the European Union countries bordering Ukraine.

## Results of the study

It is known that the modern concept of regional development policy, which is dominant in the EU countries, is based on the understanding that it (this policy) should mainly focus not so much on supporting depressed regions at the expense of donor regions, but on creating conditions for mobilizing local potential and resources, strengthening the competitiveness of regions. This thesis becomes particularly relevant when it comes to border regions that are remote from the major administrative, financial, business, scientific, and cultural centers of their countries, because the concepts of “peripheral” and “backward” in many cases have become perceived almost as synonyms.

Considerable attention paid to the problems of regional development, reducing regional economic and social imbalances in the European Union countries is

a confirmation that the state regional policy and cross-border cooperation as its important component should be developed as one of the most important mechanisms for ensuring sustainable economic growth and social harmony in Ukraine. The EU countries have gained extensive experience in regulating regional development, supporting depressed territories, and economic and budgetary development. Most European countries have come to understand the need for a balanced regional policy as one of the foundations of a national strategy. They found their own algorithm for solving regional problems. We are still taking the first steps in this direction, and, unfortunately, not always successful. We must use this experience to adapt its most significant achievements to the conditions of Ukraine.

### **1. Cross-border cooperation as a component of euroregions**

Cross-border cooperation is an important factor in the formation of good-neighborly relations between neighboring EU member states and the western regions of Ukraine, it provides assistance in such areas as promoting political dialogue and reforms, improving legislation, promoting the rule of law, high-quality state and regional governance, sustainable development, forming joint efforts of business entities in the field of Environmental Protection, as well as social policy, protection of human rights and freedoms. A positive consequence of this for our state is the signing of the EU – Ukraine Action Plan, which outlines certain areas for the development of cooperation, as well as the development of a new European neighborhood and partnership instrument (EPI), which will contribute to the development of cross-border and interregional cooperation between EU member states and Ukraine in order to ensure integrated and sustainable development. Under the EPI, cross-border programs can be financed either within a single state or for a group of countries.<sup>1</sup>

In the law of Ukraine “On cross-border cooperation” it is defined as joint actions aimed at establishing and deepening economic, social, scientific, technological, environmental, cultural and other relations between the subjects and participants of such relations in Ukraine and the relevant subjects and participants of such relations from neighboring states within the competence defined by their national legislation. Also in this law there is a concept of euroregion, which is defined as an organizational form of cross-border cooperation carried out in accordance with bilateral or multilateral agreements on cross-border cooperation (CBC).<sup>2</sup>

---

1 L. M. Gazula, M. A. Rubish, *Realizatsiia spilnykh proektiv transkordonnoho spivvrobnytstva* [Implementation of joint cross-border cooperation projects], Uzhgorod 2015 [in Ukrainian].

2 Law of Ukraine, “In cross-border cooperation”, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2515-19#Text> [accessed 12.06.2021].

In Ukraine, cross-border cooperation is currently considered in two dimensions—as a tool for the development of border territories and as a means of implementing its European integration aspirations. The CBC of the border regions of Ukraine and neighboring countries is constrained by excessive ambition and, at the same time, unclear functions of the existence of euroregions on the borders of Ukraine and Central European states, which declare the desire to solve common problems in all spheres of public life; in comparison with European national indicators, the difference between the levels of decentralization of governance in the countries of Central Europe and Ukraine; the specifics of the Ukrainian legal system, the norms of which often conflict with the norms of the EU in the field of management, business activities.

The development of cross-border cooperation should also take into account all still known public, economic, and foreign policy points of view; be carried out on the basis of mutual assistance and Partnership; strengthen regional awareness; and help strengthen regional and public identification (self-awareness) of the population.

The development and implementation of joint cross-border cooperation strategies and the approval of regional programs for the development of cross-border cooperation helps to reduce the disparity of socio-economic development in the cross-border space and the gradual convergence of parameters of adjacent border regions of neighboring countries, which occurs in the process of borrowing, reproduction or formation of common methods and financial support. This is also evidenced by international technical assistance programs that have passed state registration with the Ministry of economic development and trade of Ukraine (as of 1.01.2015) and may directly or indirectly relate to the CBC.

A notable innovation in the field of CBC introduced in order to strengthen the Coordination of EU cross-border cooperation programs was the mechanism for implementing joint programs within the framework of the Interreg-PHARE SAF. In addition, cross-border cooperation is a priority among other areas, financial support for which is provided for by the regulations on structural funds, in particular the provision on the European Regional Development Fund.

Operational programs of cross-border cooperation INTERREG IV have a certain direction with the definition of goals and topics, and certain features (Table 1). These INTERREG IV programs have certain initiatives at different levels of cross-border cooperation, while addressing problematic issues that arise in the process of life on both sides of the border of neighboring countries.

Many cross-border cooperation programs, such as improving the competitiveness of border areas, improving the quality of life, institutional cooperation and support for local community initiatives, have opened up significant prospects for economic integration and cooperation, including business entities, as they have formed a wider range of interaction mechanisms.

**Table 1.** Operational programs of cross border cooperation between Ukraine and the EU

| Title   | Objective  | Topic  |
|---|--|--|
| Cross-border cooperation programs (INTER-REG IV)  | Dissemination of joint initiatives of communities living in the border regions of member countries, as well as neighboring countries | Joint cross-border activities in the development of small and medium-sized businesses, tourism, cross-border trade, Environmental Protection, popularization of joint cultural activities; support for the development of urban and rural areas, improving access to transport, information, communication networks, the state of water and energy supply, waste disposal; popularization of the development and joint use of infrastructure in the field of health, culture, education; support for administrative cooperation and interaction of territorial communities in the labor market, Human Resource Development |
| Cross-border cooperation programs (INTER-REG IVB) | Promotion of sustainable development of territories  | Cooperation in the field of water management related to environmental protection and river runoff management; improving access to cross-border branches of European transport networks and popularizing information and communication technologies; preventing natural disaster threats; scientific and technological cooperation, including communication between universities, research institutions and entrepreneurship  |
| Interregional cooperation programs (INTERREG IVC) | Improving the effectiveness of regional policies   | Cooperation and exchange of experience between authorities on identification, transmission and dissemination of “best practices”, Organization of exercises, promotion of innovations, environmental protection and risk prevention  |

**Source:** G. O. Shamborovskyi, *Rehionalna Polityka Yevropeiskoho Soiuzu* [Regional policy of the European Union], Kyiv Znannia 2011 [in Ukrainian].

The law of Ukraine “On cross-border cooperation” euroregion is defined as the organizational form of cooperation of administrative-territorial units of European countries, carried out in accordance with the two or multilateral agreements on cross-border cooperation.<sup>3</sup>

In Ukraine along the western border with Central and Eastern countries Europe has created such euroregions as “Carpathian Euroregion”, “Bug”, “Lower Danube”, “Upper Prut”. The development of euroregions makes it possible to Ukraine should test its European integration potential in practice. The purpose of creating these euroregions is to organize and coordinate a common activities, promotion of economic, scientific, environmental, educational cooperation, as well as support for individual development projects.

3 *Ibidem.*

Streamlining the infrastructure of adjacent territories, promoting the development of contacts between citizens of the member countries of euroregions, identifying potential clients areas of multilateral cooperation of the participating countries. Euroregions they should become a link and promote cooperation between their countries – members with international organizations, institutions and departments.

Unfortunately, the overall results of the functioning of the euroregions can be seen it is noted that the formation of interregional associations occurs with large complications of both organizational and political nature.

Among the economic reasons for such a slow deployment of activities those euroregions refer to the financial insolvency of the participating regions, which means that due to the difficulties of the transition period. A good reason is experience in establishing interregional relations. And organized educational institutions believe that the experience of Western Europe in this area is for us hardly acceptable.

As a result cross border cooperation within euroregions with the participation of the regions of Ukraine it practically did not differ from the existing forms interaction in other regions of Ukraine. Thus, the activities of concentration associations so far, she has only been preparing proposals to government agencies on the following issues: increasing the number of border crossings and developing cross-border infrastructures. Business forums on cross border issues were also held-cooperation, the work of scientific seminars was established, there were annual meetings of university rectors and so on. Observed and up to sit active contacts in the field of culture, art and sports. However, for this one during this period an extremely small number of joint economic projects were implemented projects.

Based on this, euroregions can be considered the highest form of cross-border cooperation, which ensures cooperation between several states at the level of local self-government bodies. Euroregions are a form of cross-border cooperation between territorial communities or local authorities of regions that share a common border. They are created for the implementation of special measures in various spheres of life of the population in accordance with the norms of international law and national legislation.

In accordance with the goal, the main objectives of the euroregions' activities are implemented:

- development and implementation of regional and local programs for the development of euroregions; coordination of the implementation of state sectoral, regional and target programs possible within the framework of euroregions in order to effectively use the resources of state and local budgets;
- improvement of Ukrainian legislation in the field of cross-border cooperation and development of euroregions;

- creation of a system of monitoring, control, information support for the development of euroregions; creation of conditions for the development of transport, customs, border infrastructure, *etc.*<sup>4</sup>

In addition, euroregional cooperation, which is one among the main elements of the European integration strategy The EU ensures that the relevant regions are treated by the public The EU, as a certain form of their involvement in the EU structures of the United Europe. Consequently, euroregional initiatives have also received their support at the highest level at the national level in Ukraine, because they performed their own role native political lever in the implementation of European integration aspirations of our state.

## 2. Mechanisms for the development of cross-border cooperation

Thus, the development of relations between members is complicated by the different socio-economic level of the countries whose regions are included in these interregional associations. What is common is that euroregions include underdeveloped regions that were traditionally peripheral in the past. For the Ukrainian part, the inertia of local authorities, their lack of real powers to implement joint regional investment projects, as well as the lack of funding from the state and their own funds for such purposes have a negative impact on the development of interregional relations. Differences in customs, tax and other legislation are also a deterrent – the absence of financial authorities that specialize in making settlements between partners in national currencies, providing loans and borrowings to fulfill certain cross-border obligations projects, providing guarantees to foreign investors for their capital investments in joint business facilities of neighboring regions, *etc.* Times the economic situation on both sides of the border is also difficult thoughtfulness, agriculture of the border regions of Ukraine and partners in the euroregions have experienced a sharp transition to a market economy, it is associated with many negative social consequences, including job cuts.

Financing of certain regional projects and cooperation programs within euroregions is carried out at the expense of local budgets and other sources that are not prohibited by law. State support for the development of euroregions can be provided by:

- providing legal, informational, methodological and organizational assistance to local executive authorities and local self-government bodies regarding participation in cross-border cooperation and development of euroregions;

---

4 Ya. Malyk, *Transkordonne spivrobotnitstvo Ukrainy z Yevropeiskym Soiuzom* [Cross-border cooperation of Ukraine with the European Union], "Democratic Governance" 2014, issue 13 [in Ukrainian], [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_13\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_4) [accessed 22.06.2021].



- financing of relevant activities in accordance with the established procedure at the expense of the state budget;
- participation in the implementation of projects supported by foreign countries and international organizations;
- assistance in attracting international technical assistance and funds from specialized funds of international organizations.

The analysis of cross-border cooperation and, in particular, the financial mechanism for ensuring programs for the development of cross-border cooperation between Ukraine and the European Union has shown that efforts to finance the border territories of Ukraine are initiated mainly unilaterally by the EU, and therefore there is a slowdown in the processes of cross-border cooperation in Ukraine.

The efficiency of financial and investment cross-border ties is also low. A taking into account the future entry of the central and Eastern countries Europe to the EU an economically profitable strategy for Ukraine could be creation of joint projects on the border territories of the member countries of the euroregions and subsidiaries with the participation of Ukrainian capital. Controlled the export of capital would make it possible to gain a foothold on the territory of another country, take advantage of the Western European market without incurring non-tariff and tariff restrictions.

The mechanism for the functioning of euroregions must be effective, regardless of the specific persons representing the territory. After all, ideally the euroregion must be built on common security interests ethnic tolerance, environmental security, harmonious spatial development, rather than around personal contacts, which undoubtedly play a role not a decisive role at the stage of formation of cross-border associations. And it is possible to achieve tangible results of cross-border cooperation only if these initiatives are treated as daily hard work.

Thus, with the participation of the Ukrainian regions, the euroregions (“Carpathian”, “Bug”, “Upper Prut” and “Lower Danube”), in comparison with other similar structures in the EU, do not sufficiently use the potential of cross-border cooperation to level the impact of peripheral deployment on the socio-economic development of border territories, increase the competitiveness of their economies and improve the living standards of residents. In addition, euroregional structures with the participation of the regions of Ukraine have not yet become an organizational and financial platform for coordinating cross-border cooperation in the regional management system, as is typical for EU countries. To date, the potential of regional cooperation between Ukraine and the EU is not sufficiently used.

These problems manifest themselves in a number of aspects:

1. There is a low level of influence of euroregions on the activation of cross-border cooperation and socio-economic development in the context of border regions in comparison with adjacent territories of neighboring countries, which is primarily due to different organizational approaches to the formation of euroregional structures.

All euroregions on the border with the EU with the participation of Ukrainian regions are created by regional authorities, and the communities on the territory of which the euroregion operates actually remain on the sidelines from their active activities;

2. Until now, the place and role of euroregions in the regional management system remain uncertain, which determines a high level of subjectivism in managerial decision making to address common problems of cross-border regions and prevent deepening asymmetry development in a cross-border space;

The uncertainty of mechanisms for interaction and distribution of powers between state and regional institutions remains a problematic issue. We have committed ourselves to the organizational structure of the company, financial and legal support for cross-border cooperation, which does not correspond to the essence of cooperation and hinders it;

3. Low utilization rate cross-border cooperation in cross-border socio-economic development and improvement regional competitiveness;
4. Lack of financial support due to international financial structures, in particular the EU, reduced living standards of residents Ukrainian border area, compared to neighboring countries territories caused by low activity civil society in solving its own problems and problems of the community (the Ukrainian side submits only 10–30% of the number of applications, submitted by neighboring EU countries);
5. Underdevelopment of cross-border mechanisms interaction of business entities, which determines development of corruption schemes and criminal situations. The main function of euroregions is to inform the population about the rules of life in cross-border space.

Strategic guidelines of public policy in direct increase of efficiency of organizational and economic maintenance of euroregional cooperation between Ukraine and the EU should be aimed at:

- determining the place and strengthening the role of euroregions in the system of state and regional governance;
- development of institutional support for cross-border cooperation;
- providing state support for activities euro regions;
- implementation of measures aimed at increasing regional security in the cross-border area, reducing the outflow of resources.

However, despite the shortcomings in the work of euroregions, they can have a high rate of development. This can be reflected not only in cross-border cooperation programs, but also in the creation of cross-border clusters in these euroregions. This will create new jobs and attract new investments. For example, using the recreational opportunities of the euroregions “Bug” and “Carpathians”, you can create a recreational medical cluster. And also using the farmland of these

euoregions, you can create an agro-industrial cluster. Using the industrial capacities of the “Lower Danube” and “Upper Prut” euoregions, it is possible to create clusters in the field of agriculture, fishing and fish processing industries.

## Conclusions

Let's define points to consider when developing a regulatory system cross-border cooperation and which would encourage the border regions of Ukraine to be most actively involved in cooperation through the functioning of subregional associations:

1. The effectiveness of cooperation within euoregions is ensured with the priority of regional interests at the state level. With the interests of the state are realized not directly, but indirectly, through realization of the interests of the region. It is through the integration of the regions that Ukraine can integrate into the European Union;
2. The success of the implementation of euoregion programs largely depends on whether the administrative unit included in the euoregion will be a real subject of foreign economic relations. It is a question of redistribution of the power between the center and regions;
3. Mechanisms should be developed to transfer part of the functions of the central authorities in the regions when they create international associations – euoregions. Without such a redistribution, one cannot expect an effective one activities not only of euoregions, but also the implementation of agreements concluded pits. In fact, the signing of interregional agreements does not create any more favorable opportunities for expanding cooperation between the parties;
4. Interregional international cooperation can be effective only if a socio-economic in-structure for active involvement of market structures in this process. To a large extent, it is for this reason that the activities of euoregions with the participation of the regions of Ukraine do not yield significant results yet;
5. As world practice shows, decisive and extremely important factor in the formation and subsequent effective functioning euoregion is the choice of territory in terms of its optimal size and geographical location. Many euoregions are characterized by a central location in Europe (although the member regions are peripheral in their countries) and contact position. The territories of the studied euoregions can be called connecting bridges, through which pass the shortest paths to CIS and Western European countries, as well as between the Baltic and Black Sea regions.

## References

- Gazula L. M., Rubish M. A., *Realizatsiia spilnykh proektiv transkordonnoho spivrobitnytstva* [Implementation of joint cross-border cooperation projects], Uzhgorod 2015 [in Ukrainian].
- Law of Ukraine “On cross-border cooperation”, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2515-19#Text> [in Ukrainian] [accessed 12.06.2021].
- Malyk Ya., *Transkordonne spivrobitnytstvo Ukrainy z Yevropeiskym Soiuzom* [Cross-border cooperation of Ukraine with the European Union], “Democratic Governance” 2014, issue 13 [in Ukrainian], [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_13\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_4) [accessed 12.06.2021].
- Shamborovskyi G. O., *Rehionalna Polityka Yevropeiskoho Soiuzu* [Regional policy of the European Union], Kyiv Znannia 2011 [in Ukrainian].



# Theoretical and methodological approach to the study of the process of change in the European Accommodation Industry

**Mykola Rohoza\***

<https://orcid.org/0000-0002-5654-7385>

**Valentyna Stolyarchuk\*\***

<https://orcid.org/0000-0001-6543-9020>

**Abstract:** This paper provides insight into current trends of the European Accommodation Industry development through gaining an understanding of processes in the previous period. Based on the result of data analysis of Eurostat online database, it is found out that the accommodation demand in the European Union was unstable during the last decade. The study result shows a trend of the European Accommodation Industry to decrease in the percentage change of nights spent at accommodation establishments by international visitors which has arisen before the impact of COVID-19. Domestic tourism has grown more steadily in the past few years, but it compensates for the current decrease in the international demand only partially. This study confirms that the change in the capacity of the European Accommodation Industry reflects the change in the accommodation demand. This paper results can be used to understand an establishment's position, identify the threats and opportunities in time of crisis, and to focus its resources on developing unique capabilities that could lead not only to restart activity but to competitive advantage

---

\* Doctor of Economic Sciences, Professor of Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, Kovalia St, 3, Poltava, Poltava Oblast, Ukraina, 36000; Honored Worker of Science and Engineering of Ukraine; Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine; Academician of the International Academy of Biotechnology.

\*\* PhD in Technical Science, Associate Professor of the Hotel, Restaurant and Resort Business Department of Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, 36000.

and profitability. To facilitate its realisation by managers, the Process Landscape Model of the core processes and sub-processes of the European Accommodation Industry development has been elaborated.

**Keywords:** European Accommodation Industry; development in time of crisis; types of accommodation activities; tourist nights spent and capacity of accommodation establishments.

## Introduction

A global tourism booming was recognised common across countries. According to the UNWTO's long-term forecast, an annual increase of international tourists had been expected.<sup>1</sup> Despite a strong start of the last year, the first half of it has been rated as the lowest in historical series.<sup>2</sup> An unprecedented tourism disruption has been caused by the COVID-19 pandemic which is continuing to reflect in travel restrictions in the world now.

The Accommodation Industry facilitates Tourism activity and is one of the most vigorous service subsectors.<sup>3</sup> But, nowadays, both Tourism and Hospitality have been deeply affected by the coronavirus pandemic. The hoteliers accept a real challenge to provide activity in contemporary crisis conditions and many of them are indeed in dire straits.<sup>4</sup> Nowadays, scientists and hoteliers are actively discussing

- 
- 1 UNWTO, *World Tourism Barometer. Expert*, 2019 May, vol. 17, issue 2, [http://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2019\\_02.pdf](http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2019_02.pdf) [accessed 31.05.2021]; UNWTO, *World Tourism Barometer. Expert*, 2019 November, vol. 17, issue 4, [https://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2019\\_04.pdf](https://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2019_04.pdf) [accessed 31.05.2021]; UNWTO, *World Tourism Barometer*, 2020 January, vol. 11, issue 1, [https://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2020\\_01.pdf](https://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2020_01.pdf) [accessed 31.05.2021]; OECD, *Organization for Economic Cooperation and Development Tourism Trends and Policies 2020*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>, p. 18 [accessed 31.05.2021].
  - 2 UNWTO, *World Tourism Barometer. Update*, 2020 July, vol. 18, issue 4, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.4> [accessed 31.05.2021].
  - 3 Eurostat, *Tourism statistics – annual results for the accommodation sector*. Statistics Explained, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/37341.pdf> [accessed 31.05.2021]; R. McCune, *RAR acquisition positions Hostmark for future growth*, “Hotel News Now” 2020, <https://www.costar.com/article/1040529110> [accessed 31.05.2021].
  - 4 T. Baker, *COVID-19's impact on hotel deals, valuation*, “Hotel News Now” 2020, *Coronavirus: Hotel Pricing*, <http://hotelnewsnow.com/Articles/302580/COVID-19s-impact-on-hotel-deals-valuation> [accessed 31.05.2021]; STR, *COVID-19 webinar summary: 5 key points on Europe, 7 May*, <https://str.com/data-insights-blog/covid-19-webinar-summary-5-key-points-europe-7-may> [accessed 7.05.2021]; STR, *COVID-19: Hotel Industry Impact. COVID-19 Data Reporting FAQs and Pipeline Project Status*, <https://str.com/data-insights-blog/>

this problem and they have different points of view. Some experts see the recovery by the second half of 2020.<sup>5</sup> The other point out that “the situation will not clear up until 2021” and “the recovery will be long, and it will start locally”.<sup>6</sup> The different factors indicate a set of problems just now and additionally, there will be more in the future. Thus, it is necessary to highlight the possibility of a restart and the next development opportunity of the Accommodation Industry.

## 1. Literature review

Despite a gradual and cautious restart of travel and tourism, the activity of accommodation establishments was much worse than expected, during the summer season 2020. According to the UNWTO,<sup>7</sup> consumer demand has been impacted by several downside factors (in particular, travel restrictions and border shutdowns, the lack of reliable information, and a deteriorating economic environment, *etc.*).

The literature review result shows a set of a current difference of accommodation activities (in particular, between weekday and weekend business; between the hotel classes, *etc.*<sup>8</sup>). Nowadays allocation types (suburban, interstate, resort, and small metro/town) are recording stronger weekend demand. But the resort locations have the largest gap between weekday and weekend data.<sup>9</sup> Additionally, STR highlights the class divide.<sup>10</sup> Based on the data recorded for the spring-summer period in 2020, they point out that the lower accommodation class correlates to the higher occupancy. The smaller markets gained weekend occupancy, but it is still below the data recorded in 2019.<sup>11</sup>

On the other hand, experts point out some changes in consumer behaviour. The UNWTO mention as such “trips closer to home or proximity travel, bookings

---

coronavirus-hotel-industry-data-news [accessed 31.05.2021]; STR, *Webinar Recording: COVID-19 impact on Europe hotel performance with a focus on DACH – 7 May*, <https://str.com/whitepaper/COVID-19-impact-on-DACH-hotel-performance-7-May> [accessed 31.05.2021].

5 UNWTO, *World Tourism Barometer. Update*, 2020 July, vol. 18, issue 4, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.4>, p. 8 [accessed 31.05.2021].

6 T. Baker, *COVID-19's impact on hotel deals...*

7 UNWTO, *World Tourism Barometer. Update*, p. 7.

8 R. McCune, *RAR acquisition positions...*, pp. 2–3.

9 *Ibidem*, pp. 3–4.

10 STR, *U.K. performance results for August 10 through August 16*, <https://str.com/data-insights-blog/video-united-kingdom-performance-results-august-10-august-16>; STR, *COVID-19 webinar summary: 5 key points on Europe, 7 May*, <https://str.com/data-insights-blog/covid-19-webinar-summary-5-key-points-europe-7-may> [accessed 31.05.2021].

11 R. McCune, *RAR acquisition positions...*, p. 4.



closer to the departure dates of the trip or a preference to travel by car".<sup>12</sup> The scientists point out that leisure travel is one of the possible factors that caused this "urban versus resort markets" trend.<sup>13</sup> In the first quarter hotel company executives predicted that "markets with high drive-to-leisure demand would benefit first". The data show it proving now.<sup>14</sup> According to Hotel News Now,<sup>15</sup> hotels in urban markets or near airports location have been most negatively impacted by the pandemic for both weekdays and weekends. The STR also highlights that the gap between large cities and leisure markets was very sharp, for the period of the first half a year 2020.<sup>16</sup> The large cities continue to be lag behind.

The current travel restrictions are also impacted by major outbound markets such as the United States and China, which are at standstill. Therefore, now in all regions, the promotion of domestic tourism is undertaking.<sup>17</sup> According to the UNWTO, domestic tourism is expected to recover faster and some of the experts see this recovery by the second half of 2020.<sup>18</sup> Additionally, it was recognised that despite the globalization process, the rate of domestic visitors was about 90% in some countries (in particular, in Romania and Germany).<sup>19</sup> Nevertheless, the hoteliers concern that domestic visitors would "only partially compensate for the drop in international demand".<sup>20</sup> At the same time, according to the STR,<sup>21</sup> the weekend performance is striking back at the US hotels across all classes. Moreover, in the US, weekend demand in the top 25 markets for the week of the end of June 2020 outperformed the same period in 2019.<sup>22</sup>

It is necessary to highlight, that Tourism and Hospitality are banefully influenced all the time. For instance, before the COVID-19 pandemic, scientists and hoteliers were concerned about the impact on Tourism and Hospitality of the different factors such as seasonal changes, economic crises, political, terrorist acts, and other violent actions at both global and national levels.<sup>23</sup> According to

12 UNWTO, *World Tourism Barometer. Update*, p. 8.

13 R. McCune, *RAR acquisition positions...*, pp. 3–4.

14 D. Miller, *Why hoteliers are pinning hopes on drive-to leisure. Forecasts*, STR, "Hotel News Now" 2020, <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/303291/Why-hoteliers-are-pinning-hopes-on-drive-to-leisure>, p. 1. STR, *COVID-19 webinar summary: 5 key points on Europe, 7 May*, <https://str.com/data-insights-blog/covid-19-webinar-summary-5-key-points-europe-7-may> [accessed 31.05.2021].

15 R. McCune, *RAR acquisition positions...*, pp. 3–4.

16 STR, *U.K. performance results for August 10...*

17 UNWTO, *World Tourism Barometer. Update*, p. 8.

18 *Ibidem*.

19 OECD, *Organization for Economic Cooperation and Development...*

20 UNWTO, *World Tourism Barometer. Update*, p. 7.

21 R. McCune, *RAR acquisition positions...*, p. 1.

22 *Ibidem*, p. 2.

23 STR, *Tracking the impact of coronavirus on travel, hotels*, "Hotel News Now", <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/300219/Tracking-the-impact-of-coronavirus-on-travel-hotels>. STR,

international organizations, Tourism and Hospitality were impacted by several global crises (in particular, 2001 and 2003, 2009).<sup>24</sup>

Numerous papers have been published to explain the process of development of the accommodation industry in the previous period. The scientists concern that the different phases of tourism development are connected to the capacity of hotel, accommodations.<sup>25</sup> They see that the expansion of the hotel causes growth.<sup>26</sup> In particular, the hoteliers point out that the growth in the number of guests due to a boost in the number of establishments, rooms, and beds.<sup>27</sup> Thus, changes in the number of accommodation establishments and bed-places is a result of the lock-down caused by pandemic can lead to change in demand in the future.

Tourism and the Accommodation Industry have been changed, and will be changed in the future. Accommodation guests' demand is unstable. Moreover, the afore-mentioned results of literature review point out a set of cases that proved highly instability of visitors' demand in time of crises. Some scientists see these changes as a strength for hoteliers, the others as challenges or risks.<sup>28</sup> Therefore, changes in accommodation guests' demand should be taken into account by design of development strategy of the Accommodation Industry to achieve activity profitability, especially in the current crisis. Nevertheless, the result of literature review shows an ambiguity of hoteliers' activity. Moreover, they go out of business in current conditions. The one of the factors that causes this problem is a gap of branch knowledge in this tourism sub-sector, in particularly, a gap of thorough fundamental theory. An industry analysis is considered by scientists as a tool of solution afore-mentioned problem.

---

*COVID-19 webinar summary: 5 key points on Europe, 7 May*, <https://str.com/data-insights-blog/covid-19-webinar-summary-5-key-points-europe-7-may> [accessed 31.05.2021]; UNWTO, *World Tourism Barometer May 2020. Special focus on the Impact of COVID-19 (Summary)*, [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer - May 2020-Short.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer_May_2020-Short.pdf); STR, *COVID-19 webinar summary: 5 key points on Europe, 7 May*, <https://str.com/data-insights-blog/covid-19-webinar-summary-5-key-points-europe-7-may> [accessed 31.05.2021]; UNWTO, *World Tourism Barometer. Update*.

24 STR, *Tracking the impact of coronavirus...*

25 A. T. Attila, *The Impact of the Hotel Industry on the Competitiveness of Tourism Destinations in Hungary*, "Journal of Competitiveness" 2016, vol. 8 (4), pp. 85–104, <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.06>

26 P. Zawadzki, *The Influence of Modern Hotel Infrastructure on the Number of Hotel Guests and the Aspect of Physical Recreation in the Local Society*, "GeoJournal of Tourism and Geosites" 2014, vol. 14, no 2, pp. 215–225, [http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2014/12\\_154\\_Zawadzki.pdf](http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2014/12_154_Zawadzki.pdf). STR, *COVID-19 webinar summary: 5 key points on Europe, 7 May*, <https://str.com/data-insights-blog/covid-19-webinar-summary-5-key-points-europe-7-may> [accessed 31.05.2021].

27 *Ibidem*.

28 T. Baker, *COVID-19's impact on hotel deals...*; STR, *COVID-19 webinar summary: 5 key points...*; STR, *COVID-19: Hotel Industry Impact...*; STR, *Webinar Recording: COVID-19 impact...*

**The purpose of this study** is to identify changes in the development of the European Accommodation Industry through the gaining of an understanding of the development processes in the previous period (based on analysis of Percentage change of (non-) resident visitors, Percentage change of nights spent at tourist accommodation establishment, Percentage change of accommodation establishments and Percentage change of bed-places by accommodation activities types).

## 2. Data collection

The research is based on the data of the Eurostat online database and covers the European Union (28 countries, 2013–2020).<sup>29</sup> The data by all these countries are thoroughly recorded from 2008 to 2019. In the current century, Tourism and Hospitality was impacted by several crises (in particular, 2001 and 2003). But the Eurostat online database does not cover all indicators thoroughly for this period. For instance, there is not data of Nights spent at tourist accommodation establishments (NSaTAEs) of some accommodation types (in particular, by Holiday and other short-stay accommodation and Camping grounds, recreational vehicle parks, and trailer parks).<sup>30</sup> Other databases used different statistic record methodology. Thus, the research covers the period 2008-20019.

In this paper, three accommodation activity types are studied (according to NACE. Rev. 2 Section I – Accommodation and Food Service Activities. 55 Accommodation<sup>31</sup>):

- the 1<sup>st</sup> accommodation activity type (the 1<sup>st</sup> AAT) – hotels and similar accommodation (the activity classified by this type is provided at hotels, resort hotels, suite/apartment hotels, motels);

---

29 Eurostat, Nights spent at tourist accommodation establishments. Eurostat online database (online data code: tour\_occ\_ninat). Occupancy of tourist accommodation establishments (tour\_occ). Annual data on tourism industries (tour\_inda), [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour\\_occ\\_ninat&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_occ_ninat&lang=en) [accessed 31.05.2021]; Eurostat. Number of establishments, bedrooms and bed-places. Eurostat online database (online data code: tour\_cap\_nat). Annual data on tourism industries (tour\_inda). Capacity of tourist accommodation establishments (tour\_cap), [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour\\_cap\\_nat&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_cap_nat&lang=en) [accessed 31.05.2021].

30 Eurostat, Nights spent at tourist accommodation establishments...

31 European Communities, NACE Rev. 2 Statistical classification of economic activities in the European Community. General and regional statistics Collection: Methodologies and working papers, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF> [accessed 31.05.2021].

- the 2<sup>nd</sup> accommodation activity type (the 2<sup>nd</sup> AAT) – holiday and other short-stay accommodation (the activity classified by this type is provided at children and other holiday homes, visitor flats and bungalows, cottages and cabins without housekeeping services, youth hostels, and mountain refuges);
- the 3<sup>rd</sup> accommodation activity type (the 3<sup>rd</sup> AAT) – camping grounds, recreational vehicle parks, and trailer parks (the activity classified by this type is provided as the provision of accommodation in campgrounds, trailer parks, recreational camps, fishing and hunting camps for short stay visitors; provision of space and facilities for recreational vehicles; accommodation provided by protective shelters or plain bivouac facilities for placing tents and/or sleeping bags).

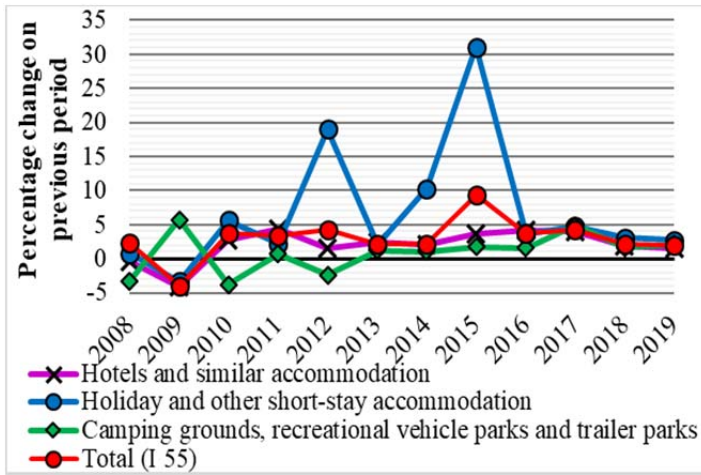
Taking into account literature review results, the indicators of the accommodation industry were studied by two forms of tourism: international and domestic visitors.

## 3. Research result

### 3.1. Core processes of European Accommodation Industry development by nights spent at tourist accommodation establishments

The study data confirms the strong activity performance of accommodation establishments in the European Union (Fig. 1). Nevertheless, a percentage of nights spent at tourist accommodation establishments grows unsustainably in the period 2008–2009.

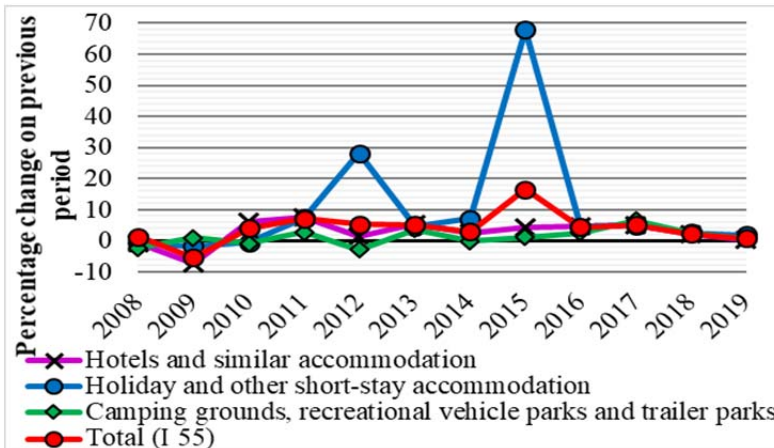
There is a little change in total nights spent at tourist accommodation establishments (+2.3%) in 2008 (on the previous year). However, demand grows positively. In the next year, this indicator decreases (–4.0%), due to the impact of the global crisis. But the results mixed change by different accommodation activity types. The percentage change of the nights spent at establishments of the 1<sup>st</sup> and the 2<sup>nd</sup> accommodation activity types are at the same rate as the total indicator. It contrasts with the percentage change of NSaTAEs at the 3<sup>rd</sup> AAT, with declining (–3.3%) in 2008 and fast growth (+5.7%) in 2009, respectively.



**Figure 1.** Percentage change of nights spent at tourist accommodation establishments by accommodation activity types, 2008–2019

**Source:** elaboration based on Eurostat online database (online data code: tour\_occ\_ninat).

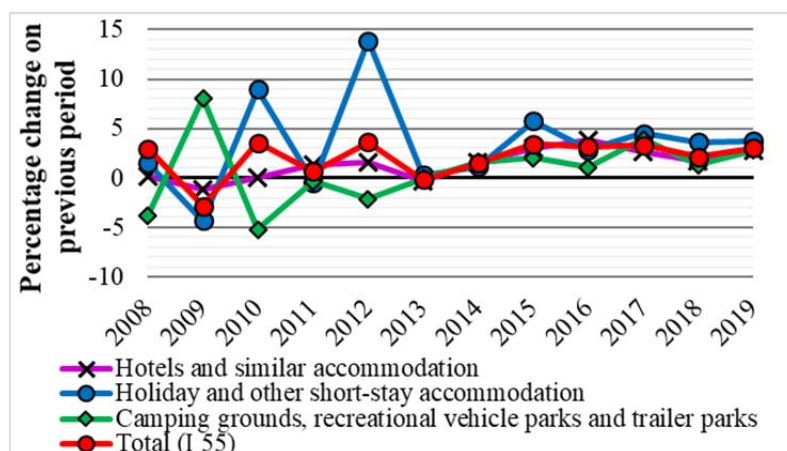
The percentage changes of NSaTAEs by foreign and reporting country tourists are different in 2009 (Fig. 2–3). The result shows that the fast growth in NSaTAEs of the 3<sup>rd</sup> AAT (Fig. 1) is caused by domestic tourism (Fig. 3). It correlates with the current case, that is concerned above (in the literature review).



**Figure 2.** Percentage change of nights spent at accommodation establishments by foreign country tourists, 2008–2019

**Source:** elaboration based on Eurostat online database (online data code: tour\_occ\_ninat).

Figure 1 shows that Hospitality continued to enjoy positive results in the next period 2010–2019. But the percentage of total NSaTAEs grows unstably (on the previous year). However, the percentage of nights spent at establishments of the 1<sup>st</sup> AAT is the most permanent whether by total (Fig. 1), or international, or domestic tourism forms (Fig. 2–3).



**Figure 3.** Percentage change of nights spent at accommodation establishments by reporting country tourists, on the previous period

**Source:** elaboration based on Eurostat online database (online data code: tour\_occ\_ninat).

On the contrary, the percentage change of NSaTAEs of the 2<sup>nd</sup> and the 3<sup>rd</sup> AAT are unsteady (on the previous year) (Fig. 1). And these changes are variable by both tourism forms (international and domestic) (Fig. 2–3). The indicators of these both types are more unsteady in the first period after the restriction in 2009 (2010–2015) than in the last four years (2016–2019). Nevertheless, since 2017, there is a decline in the percentage change of nights spent at tourist accommodation establishments in total and by accommodation activity types (Fig. 1) through a decrease in this indicator by foreign country tourists (Fig. 2). Although the NSaTAEs by domestic tourists is growing steadily (Fig. 3). Thus, the development trend of the European Accommodation Industry to decrease in the percentage change of nights spent at accommodation establishments by foreign country tourists arose before the impact of COVID-19 (since 2017). The pandemic conditions only additionally to reinforce and further strengthen it. Moreover, the analysis result of this data justifies hoteliers' concern pointed out in the literature review that domestic tourism compensates for a decrease in international demand only partially.

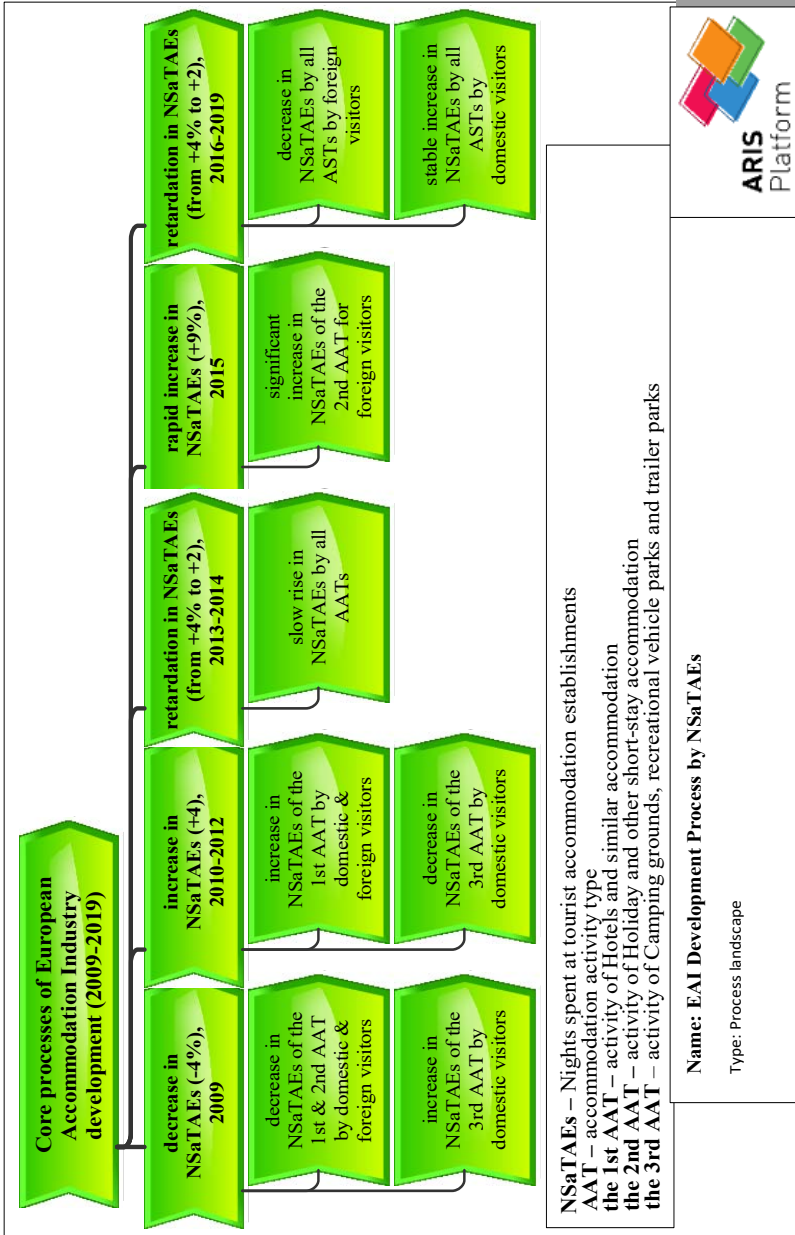
It is necessary to clarify the percentage change of the nights spent at accommodation establishments of the 2<sup>nd</sup> and the 3<sup>rd</sup> AAT in more details, in the period

2010–2015. The percentage of NSaTAEs of the 2<sup>nd</sup> is at the higher level than the percentage of total NSaTAEs (for all types of AAT) and, vice versa, the percentage of NSaTAEs of the 3<sup>rd</sup> AAT is at the lower level, respectively (Fig. 1–3). Additionally, there are some converse tops and gaps for both (in particular, in 2010 and 2012) (Fig. 1–3). Although, the total indicator is stable in this period (Fig. 1). There is a rapid growth in the total nights spent at the accommodation establishments (+9%) in 2015 (Fig. 1). The study shows that this result is associated with a significant increase in the percentage of the NSaTAEs at the 2<sup>nd</sup> AAT for both tourism forms (Fig. 1–3).

To summarize the result afore-cited analysis, a Process Landscape Model of the core processes of the European Accommodation Industry development (2008–2019) (the Model of EAID) has been elaborated (Fig. 4).

As presented in the Model of EAID, accommodation demand changes permanently. This process is not only due to the global crisis impacts. Additionally, there are several sub-processes that mostly effect changes in tourist spent nights by the accommodation activity types after the 2009 global crisis.

A methodological approach to the analysis of processes of change through the combined study of both quantitative and qualitative changes in the number of nights spent at tourist accommodation establishments is proposed and realised in the Model of EAID (Fig. 4). Additionally, it provides an opportunity to reveal both types of change periods (increase and decrease) that are confirmed by result of statistical data analyse. The research result shows contrary change in accommodation guests' demand in the next period after the global crisis in 2009 (Fig. 4). The NSaTAEs increases from 2010–2012 (quantitative change). At the same time, there is replace by accommodation activity types and by visitor forms (qualitative changes) that is presented by the Model of EAID. There are two retardation periods. There is a rapid increase in the NSaTAEs in 2015, that was caused by the foreign visitor spent nights at the establishments of the 2<sup>nd</sup> AAT. One of the factors that impacted on this case is the political and economic conditions in South-eastern Europe. The last retardation period is the longest (2016–2019) and reveals a decrease in the NSaTAEs by all types of accommodation activities by foreign visitors. Vice versa, the NSaTAEs by domestic visitors increases more steadily over the past few years. Therefore, there are factors that caused this retardation process before impact of COVID-19 pandemic.



**Figure 4.** Process Landscape Model of European Accommodation Industry Development (the Model of EAI) by nights spent at tourist accommodation establishments  
**Source:** author elaboration.

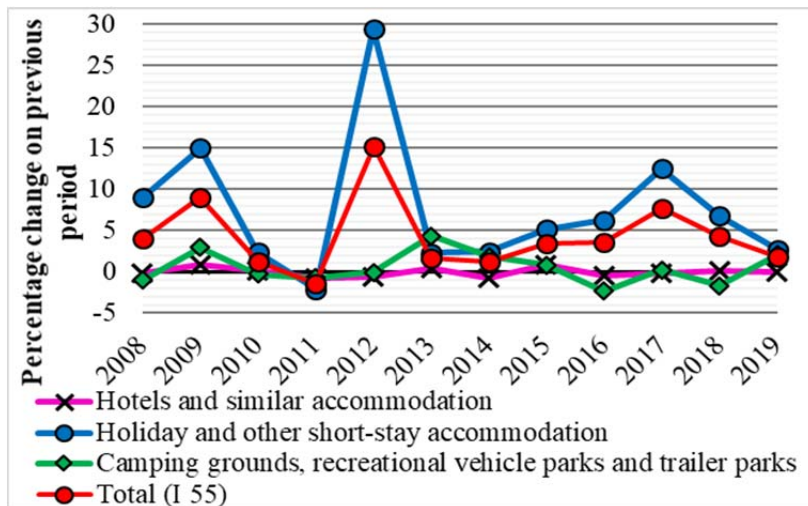


### 3.2. Change of capacity of the European Accommodation Industry

The development trends of the accommodation demand and the European Accommodation Industry capacity are various. The percentage of the accommodation establishments changes differently (Fig. 5), compared to the percentage of the nights spent at tourist accommodation establishments (Fig. 1). It needs to point out the rapid growth (+9) in the percentage of the accommodation establishments in 2009, especially, by the 2<sup>nd</sup> AAT (+15) (Fig. 5). The percentage of the bed-places increases too in 2009, but it is slower (Fig. 6). In the next year both indicators decline (Fig. 5–6), despite demand growth (Fig. 1).

Nevertheless, these both indicators significantly grow in 2012, through a boost by the 2<sup>nd</sup> accommodation activity type (Fig. 5–6). This case is similar to the case of the percentage increase in the nights spent at tourist accommodation establishments in 2012 (Fig. 1).

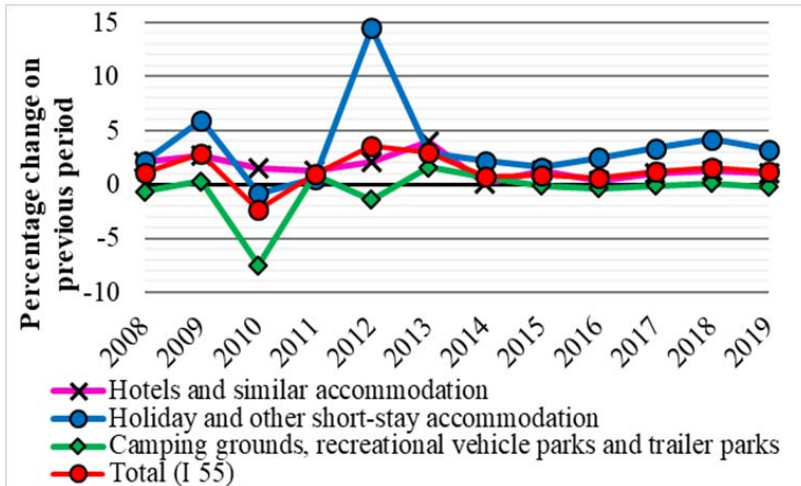
On the contrary, there is no any significant growth in the percentage of whether accommodation establishments (Fig. 5) or bed-places (Fig. 6) in 2015, despite the rapid increase of the tourist spent nights (Fig. 1). However, in the next period (2013–2017), the percentage of the accommodation establishments grows significantly (Fig. 5). On the other hand, the percentage of the bed-places increases lower than previous the indicator and in the later period (2015–2018) (Fig. 6).



**Figure 5.** Percentage change of establishments in European Accommodation Industry by accommodation activity types, 2008–2019

**Source:** elaboration based on Eurostat online database (online data code: tour\_cap\_nat).

Since 2017, the percentage of the accommodation establishments declines (Fig. 5), as the percentage of the tourist spent nights (Fig. 1). At the same time, the percentage of bed-places in accommodation establishments changes insignificantly (Fig. 6). This result points out the change in the establishments' capacity.



**Figure 6.** Percentage change of bed-places in accommodation establishments by accommodation activity types, 2008–2019

**Source:** elaboration based on Eurostat online database (online data code: tour\_cap\_nat).

## Conclusion

Hospitality business is currently on lockdown, although a wide variety of measures are being taken worldwide in order to restart accommodation activities, in particular, to stimulate domestic tourists service. But the study result shows that the development trend of the European Accommodation Industry to decrease in the percentage change of nights spent at accommodation establishments by foreign country tourists arisen before the impact of COVID-19 (since 2017). The pandemic conditions only reinforce and strengthen it. Moreover, the data analysis result justifies hoteliers' concern that domestic tourism compensates for the decrease in international demand only partially.

The methodological approach to the analysis of processes of change through the combined study of both quantitative and qualitative changes in the number of nights spent at tourist accommodation establishments is proposed and realised

in the Process Landscape Model of the core processes of the European Accommodation Industry development. It provides an opportunity to reveal permanent changes of accommodation guests' demand. The study result points out two retardation periods after the 2009 global crisis. The last retardation period points out a decrease in percentage change of nights spent by foreign visitors at establishments by all types of accommodation activities. Therefore, there are factors that caused this process before COVID-19 which must be revealed and thoroughly studied. Moreover, these factors should be currently taken into account by elaboration of strategy of accommodation business restart to strength opportunity of establishments to effective activity restart. Currently hoteliers wait for better time, recovery of the previous conditions of activity and boom of tourists but research result points out that they should to apply new development strategies.

The study result confirms that the change in the capacity of the European Accommodation Industry reflects the change in guests' demand. The change in the number of tourists spent nights is reflected in the change in the number of accommodation establishments earlier and more significantly than in the change in the number of accommodation bed-places. This result points out a need to consider change in forms of tourism and visitors' preference for the accommodation activities types in strategy of the restart of accommodation business.

The study results can facilitate an accommodation establishment to understand its position, identify the threats and opportunities, and focus its resources on developing unique capabilities that could lead not only to restart activity in these crisis conditions but to competitive advantage and profitability.

## References

- Attila A. T., *The Impact of the Hotel Industry on the Competitiveness of Tourism Destinations in Hungary*, "Journal of Competitiveness" 2016, vol. 8 (4), pp. 85–104, <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.06>
- Baker T., *COVID-19's impact on hotel deals, valuation*, "Hotel News Now" 2020, Coronavirus: Hotel Pricing, <http://hotelnewsnow.com/Articles/302580/COVID-19s-impact-on-hotel-deals-valuation> [accessed 31.05.2021].
- European Communities, NACE Rev. 2 Statistical classification of economic activities in the European Community. General and regional statistics Collection: Methodologies and working papers, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF> [accessed 31.05.2021].
- Eurostat, Nights spent at tourist accommodation establishments. Eurostat online database (online data code: tour\_occ\_ninat). Occupancy of tourist accommodation establishments (tour\_occ). Annual data on tourism industries

- (tour\_inda), [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour\\_occ\\_ninat&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_occ_ninat&lang=en) [accessed 31.05.2021].
- Eurostat, Number of establishments, bedrooms and bed-places. Eurostat online database (online data code: tour\_cap\_nat). Annual data on tourism industries (tour\_inda). Capacity of tourist accommodation establishments (tour\_cap), [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour\\_cap\\_nat&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_cap_nat&lang=en) [accessed 31.05.2021].
- Eurostat, Tourism industries – economic analysis. Key economic indicators. Statistics Explained, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_industries\\_-\\_economic\\_analysis#Key\\_economic\\_indicators](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_economic_analysis#Key_economic_indicators) [accessed 31.05.2021].
- Eurostat, Tourism statistics – annual results for the accommodation sector. Statistics Explained, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfs-cache/37341.pdf> [accessed 31.05.2021].
- McCune R., *RAR acquisition positions Hostmark for future growth*, “Hotel News Now” 2020, <https://www.costar.com/article/1040529110> [accessed 31.05.2021].
- Miller D., *Why hoteliers are pinning hopes on drive-to leisure. Forecasts*, “STR. Hotel News Now” 2020, <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/303291/Why-hoteliers-are-pinning-hopes-on-drive-to-leisure> [accessed 31.05.2021].
- Nicula V., Neagu R. E., *Evolution of Tourist Accommodation Structures in Romanian’s Developing Regions in the Context of New Challenges at European Level*, “Procedia Economics and Finance” 2013, vol. 6, pp. 542–549, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00172-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00172-X) [accessed 31.05.2021].
- OECD, *Organization for Economic Cooperation and Development Tourism Trends and Policies 2020*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en> [accessed 31.05.2021].
- STR, *COVID-19 webinar summary: 5 key points on Europe*, 7 May 2020, <https://str.com/data-insights-blog/covid-19-webinar-summary-5-key-points-europe-7-may> [accessed 31.05.2021].
- STR, *COVID-19: Hotel Industry Impact. COVID-19 Data Reporting FAQs and Pipeline Project Status*, <https://str.com/data-insights-blog/coronavirus-hotel-industry-data-news> [accessed 31.05.2021].
- STR, *Tracking the impact of coronavirus on travel, hotels*, “Hotel News Now” 2020, <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/300219/Tracking-the-impact-of-coronavirus-on-travel-hotels> [accessed 31.05.2021].
- STR, *U.K. performance results for August 10 through August 16*, <https://str.com/data-insights-blog/video-united-kingdom-performance-results-august-10-august-16> [accessed 31.05.2021].
- STR, *Webinar Recording: COVID-19 impact on Europe hotel performance with a focus on DACH – 7 May*, <https://str.com/whitepaper/COVID-19-impact-on-DACH-hotel-performance-7-May> [accessed 31.05.2021].

- UNWTO, *World Tourism Barometer*, Expert, 2019 May, vol. 17, issue 2, [http://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2019\\_02.pdf](http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2019_02.pdf) [accessed 31.05.2021].
- UNWTO, *World Tourism Barometer*, Expert, 2019 November, vol. 17, issue 4, [https://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2019\\_04.pdf](https://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2019_04.pdf) [accessed 31.05.2021].
- UNWTO, *World Tourism Barometer*, 2020 January, vol. 11, issue 1, [https://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2020\\_01.pdf](https://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2020_01.pdf) [accessed 31.05.2021].
- UNWTO, *World Tourism Barometer. Update*, 2020 July, vol. 18, issue 4, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.4> [accessed 31.05.2021].
- UNWTO, *World Tourism Barometer May 2020. Special focus on the Impact of COVID-19 (Summary)*, [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer-May 2020-Short.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer-May%2020-Short.pdf) [accessed 31.05.2021].
- Zawadzki P., *The Influence of Modern Hotel Infrastructure on the Number of Hotel Guests and the Aspect of Physical Recreation in the Local Society*, "GeoJournal of Tourism and Geosites" 2014, vol. 14, no 2, pp. 215–225, [http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2014/12\\_154\\_Zawadzki.pdf](http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2014/12_154_Zawadzki.pdf) [accessed 31.05.2021].

# Internet rzeczy – Biznes – Marketing – Wyzwanie

Arkadiusz Tybura\*

<https://orcid.org/0000-0001-8967-4658>

**Streszczenie:** Rozwój *Internet of Things* (IoT), maszyn samodzielnie funkcjonujących w sieci, wydaje się nie do zatrzymania. Jego ogromny potencjał i dynamikę potwierdzają liczne opracowania oraz raporty wskazujące na intensywny wzrost zarówno nakładów inwestycyjnych, jak i wartości globalnego rynku IoT. Dodatkowo zaangażowanie wielkich graczy, takich jak: Amazon, Google, Microsoft, Apple czy Samsung, świadczy o tym, że zmiany otaczającej nas rzeczywistości stają się nieodwracalnym trendem. Cała gospodarka ulega przemianom pod wpływem rozwoju tej technologii. W rzeczywistości to przedsiębiorstwa są głównymi beneficjentami postępującej cybernetyzacji, pozwalającej między innymi na: zwiększenie wydajności, poprawę jakości, skrócenie czasu dostaw, obniżenie kosztów produkcji i usług czy też poprawę wykorzystania informacji w procesie podejmowania decyzji. Jednak wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań zawsze niesie za sobą ryzyko niepowodzenia. Celem artykułu była próba zidentyfikowania wyzwań związanych z implementacją Internetu rzeczy w sferze biznesu i marketingu, mogących stanowić przeszkodę w czerpaniu korzyści oferowanych przez nowe technologie.

**Słowa kluczowe:** Internet rzeczy, marketing cyfrowy, zarządzanie danymi, bezpieczeństwo, integracja systemów.

## Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój w obszarze wysokich technologii przynosi, wraz z nowymi rozwiązaniami, zwiększenie dostępności urządzeń pozyskujących różnego rodzaju dane, takie jak: położenie, ruch, temperatura czy natężenie światła. Dodatkowo postępująca miniaturyzacja umożliwia umieszczanie mikrokomputerów praktycznie

---

\* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź.

w dowolnym sprzęcie, a rozkwit komunikacji bezprzewodowej zapewnia kanał przekazu dla nowo dostępnych informacji. Równolegle szeroko rozumiany Internet również przechodzi kolejne etapy swojej ewolucji. Pierwotnie służył jedynie do transferu danych między zespołami naukowymi. Jednak wraz ze stworzeniem hipertekstowego systemu World Wide Web i języka znaczników HTML oraz opracowaniem pierwszej przeglądarki globalna sieć stała się narzędziem do powszechnego przekazywania informacji<sup>1</sup>. Kolejnym krokiem, określanym jako Web 2.0, był rozwój serwisów i platform społecznościowych umożliwiających tworzenie treści przez samych internautów, a także utrzymywanie interakcji między nimi. Dalsze zmiany w sposobie wykorzystywania Internetu owocują następnym krokiem w ewolucji nazywanym Web 3.0, przejawiającym się budową inteligentnej sieci, zapewniającej semantyczne przetwarzanie danych przez maszyny i urządzenia<sup>2</sup>. Czyli jednoczesny postęp w dziedzinie Techniki informatycznej (*Information Technology* – IT) oraz progresja automatyzacji niemal w każdym aspekcie naszego życia sprawiły, że już nie tylko ludzie, ale też maszyny korzystają z możliwości oferowanych przez sieć. Początkowo interakcja ta ograniczała się jedynie do jednokierunkowego przekazywania informacji. Jednak jej potencjał dostrzegł Kevin Ashton, który w 1999 r. stworzył pojęcie Internetu rzeczy (*Internet of Things* – IoT) – systemu umożliwiającego przedmiotom komunikację z komputerami, bez udziału człowieka, za pomocą sensorów. Wraz z dalszym postępem technologicznym wzrastała liczba urządzeń podłączonych do sieci, która na przełomie 2008 i 2009 r. przekroczyła liczbę mieszkańców naszej planety<sup>3</sup>. Moment ten jest uznawany przez wielu specjalistów za początek Internetu rzeczy.

## Potencjał Internetu rzeczy

Literatura przedmiotu przedstawia różne definicje Internetu rzeczy. Wynikać to może z faktu, iż zagadnienia z nim związane dotyczą bardzo wielu dziedzin. Dodatkowo jego dynamiczny rozwój sprawia, że nabywa nowych, wcześniej niezidentyfikowanych cech. Jedną z definicji, szerzej opisujących zagadnienie, przedstawiono w raporcie wydanym przez Ministerstwo Cyfryzacji w 2019 r., według której:

- 1 B. Raducha, *Krótką historia Internetu i stron www*, <https://webwavecms.com/historia-internetu> [dostęp 22.12.2020].
- 2 E. Frąckiewicz, *Internet rzeczy – nowe oblicze komunikacji marketingowej?*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2016, t. 67, nr 2, s. 144.
- 3 K. Buben, *Internet rzeczy przyszłością marketingu – przykłady i wyzwania*, <https://www.ican.pl/b/internet-rzeczy-przyszloscia-marketingu---przyklady-i-wyzwania/PXK3T5cs5> [dostęp 22.12.2020].

IoT to sieć łącząca przewodowo lub bezprzewodowo urządzenia charakteryzujące się autonomicznym (niewymagającym zaangażowania człowieka) działaniem w zakresie pozyskiwania, udostępniania, przetwarzania danych lub wchodzenia w interakcje z otoczeniem pod ich wpływem. Jest to koncepcja budowy sieci telekomunikacyjnych i systemów informatycznych o wysokim stopniu rozproszenia, które służyć mogą między innymi tworzeniu inteligentnych systemów kontrolno-pomiarowych, analitycznych, czy układów sterowania, praktycznie w każdej dziedzinie życia, gospodarki czy nauki<sup>4</sup>.

Już teraz nasz smartfon pomaga nam w decyzjach zakupowych oraz pośredniczy we wszelkiego rodzaju transakcjach. Dodatkowo, za pośrednictwem beaconów, jest w stanie nawigować nas po centrach handlowych, lotniskach lub muzeach, jednocześnie dostarczając istotnych informacji o miejscu, w którym aktualnie przebywamy. Nowoczesne budownictwo pozwala na automatyzację procesów związanych z zarządzaniem budynkiem, a zamontowane w nim sprzęty pomagają nam sprzątać, gotować, a nawet robić zakupy. Na tym jednak nie koniec, gdyż powstają nowe prototypy autonomicznych pojazdów, dbających o nasz bezpieczny transport i własny serwis lub tatuaże z biosensoremami ułatwiającymi kontrolowanie poziomu cukru we krwi. Oczywiście IoT nie można rozpatrywać jedynie z punktu widzenia konsumenta. Cała gospodarka ulega przemianom pod wpływem rozwoju tej technologii. W rzeczywistości to przedsiębiorstwa są głównymi beneficjentami postępującej cybernetyzacji, pozwalającej między innymi na: zwiększenie wydajności, poprawę jakości, skrócenie czasu dostaw, obniżenie kosztów produkcji i usług czy też poprawę wykorzystania informacji w procesie podejmowania decyzji. Wykorzystywanie nowych rozwiązań może spowodować nie tylko wzrost efektywności, lecz także powstanie zupełnie nowych procesów lub nawet modeli biznesowych<sup>5</sup>. Ponadto możliwość zdalnego wykonywania niemalże wszystkich zadań w czasie rzeczywistym, w połączeniu z ich nieprzerwaną kontrolą, otwiera szansę wejścia na globalne rynki, bez konieczności fizycznej obecności na nich.

Z punktu widzenia marketingu Internet rzeczy tworzy środowisko, w którym każdy obiekt w otoczeniu człowieka może stać się źródłem wiedzy o nim samym, a co za tym idzie, umożliwia lepsze zrozumienie konsumenta, jego środowiska, jak i sposobu wykorzystywania dostarczanych mu produktów. Ponadto IoT przeobraża cały proces komunikacji, ponieważ zapewnia kontakt nie tylko między ludźmi, między człowiekiem a urządzeniem, ale także między samymi urządzeniami. Możliwość szybkiego i precyzyjnego lokalizowania użytkowników oraz masowej ich segmentacji pozwala na tworzenie wysoce spersonalizowanych komunikatów

4 *IoT w polskiej gospodarce*, Raport Grupy Roboczej ds. Internetu Rzeczy przy Ministerstwie Cyfryzacji, Warszawa 2019, s. 5.

5 L. Marek, *Internet rzeczy a wzrost potencjału narzędzi marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 8, s. 57–58.



przekazywanych bezpośrednio na osobiste lub znajdujące się w otoczeniu odbiorcy urządzenia<sup>6</sup>. Analizując wpływ Internetu rzeczy na instrumenty marketingowe, należy zauważyć, że sprzyja on poszerzaniu produktu o elementy, takie jak: serwis, reklamację, naprawy czy konserwację oraz wspomaga migrację tradycyjnego modelu produktu w kierunku produktu-jako-usługi. Jest to sytuacja, w której dostawca pozostaje właścicielem przedmiotu, jest za niego odpowiedzialny i ponosi koszty jego funkcjonowania, a źródło przychodu stanowi usługa dostarczana klientowi. Przykładem stosowania tego modelu jest współdzielenie pojazdów (*car sharing*). Warto też zwrócić uwagę na stosowanie oprogramowania łączącego wykorzystanie różnych produktów w ramach jednego rozwiązania, których działanie angażuje użytkowników i skupia ich w społeczności. Wzorem takiej aplikacji jest Nike+ zbierająca dane o aktywności fizycznej konsumentów, pochodzące z różnych komponentów noszonych. Członkowie Nike+ mogą wzajemnie zapraszać się do grona znajomych, motywować oraz porównywać osiągnięcia, co zdecydowanie buduje lojalność wobec marki<sup>7</sup>. Przedstawione zagadnienia w żaden sposób nie obrazują ogromu implikacji rewolucji technologicznej w marketingu. Są jedynie zarysem zmian, jakie czekają tą dziedzinę.

## Wyzwania implementacji IoT

Tak duży zakres możliwości wykorzystywania IoT w biznesie niesie za sobą liczne wyzwania. Kluczowym problemem w tej materii jest zarządzanie danymi. Liczba przedmiotów podłączonych do sieci, stale wymieniających różnego rodzaju informacje, oraz wielkość generowanych rekordów i ilość procesów związanych z ich opracowaniem jest krytyczna. Są one zdolne, według raportów prezentowanych przez IBM, do tworzenia ponad 2,5 trylionu bajtów dziennie<sup>8</sup>. Dlatego największym wyzwaniem Internetu rzeczy jest przetwarzanie danych, ich przechowywanie oraz generowanie na ich podstawie wniosków. Dotychczasowe rozwiązanie, jakim jest chmura obliczeniowa (*cloud computing*), powoli zaczyna okazywać swoje ograniczenia w zakresie wzrostu skali działania, przepustowości i elastyczności. W związku z tym obecnie wprowadza się nową koncepcję – mgły obliczeniowej (*fog computing*) opierającej się na tworzeniu środowiska umożliwiającego realizację większości operacji na brzegu sieci (urządzenia końcowe, kontrolery), bez

6 E. Frąckiewicz, *Internet rzeczy – nowe oblicze...*, s. 146.

7 L. Marek, *Internet rzeczy a wzrost potencjału...*, s. 61–62.

8 Ł. Kryśkiewicz, *Wyzwania IoT w biznesie – potencjalne zagrożenia i niedogodności*, <http://di.com.pl/wyzwania-iot-w-biznesie-potencjalne-zagrozenia-i-niedogodnosci-56027> [dostęp 22.12.2020].

konieczności angażowania zasobów chmury<sup>9</sup>. Przeniesienie procesów na lokalny potencjał obliczeniowy wymaga dużej sprawności i niezawodności systemu komunikacji. Odpowiedzią na to wyzwanie ma być standard sieci komórkowej 5G pozwalający na zwiększenie liczby urządzeń podłączonych do sieci oraz poprawę prędkości transferu danych przy znacznym ograniczeniu opóźnień. Zakładając, że technologia upora się z rosnącymi potrzebami obliczeniowymi, pozostaje problem ciągłej analizy napływających strumieni danych. Do ich zrozumienia i wyciągnięcia odpowiednich wskazówek potrzebne są zarówno nowe narzędzia do ewaluacji danych, jak i wysokie umiejętności analityczne osób zajmujących się przetwarzaniem tych informacji<sup>10</sup>. Potwierdzeniem powyższej sytuacji jest fakt, że automatyzacja i cyfryzacja procesów produkcyjnych, dużo prostszych do zrozumienia w porównaniu z zachowaniem człowieka, jest nieporównywalnie bardziej rozwinięta w tym zakresie niż narzędzia marketingowe. Istnieje wiele rozwiązań technologicznych skutecznie wykorzystywanych w digital marketingu, umożliwiających zwiększanie efektywności działań w tej dziedzinie. Zaliczyć do nich można platformy służące do: personalizacji treści na stronach internetowych, monitoringu reputacji marek online, analizy ruchu, zaangażowania i wzorców zachowań w sieci oraz różnego rodzaju automaty zastępujące w prostych czynnościach marketingowców, będące solidną bazą niezbędną do poruszania się w nowej rzeczywistości<sup>11</sup>. Niemniej jednak IoT wymaga stosowania coraz bardziej rozwiniętego oprogramowania wykorzystującego zdolności z zakresu sztucznej inteligencji, a w konsekwencji wymusza kształtowanie nowych kompetencji wśród personelu użytkującego te narzędzia, gdyż końcowy wynik zwykle zależy od skuteczności spożytkowania potencjału dostępnych zasobów, a nie tylko z faktu ich posiadania.

Kolejnym wyzwaniem dla projektantów nowych „inteligentnych” przedmiotów, które w sposób pośredni dotyczy również marketingu, jest integracja różnorodnych systemów. Twórczość innowatorów nie zna granic, a każdy uczestnik rynku nie chce zostać w tyle. Efektem tego są setki, a może nawet tysiące nowych urządzeń z przedrostkiem smart. Jednak trudno sobie wyobrazić człowieka ubranego w kilkanaście bransoletek lub okularów, zapewniających dostęp do różnych funkcji, lub kilka lodówek stojących w jednej kuchni, połączonych z różnymi sieciami sklepów. Już teraz posiadacze smartfonów odczuwają dyskomfort wynikający z konieczności używania wielu aplikacji jednocześnie. Dlatego też inżynierowie będą musieli tworzyć integralne i ustandaryzowane rozwiązania, a marketingowcy wykorzystywać wspólne kanały komunikacji, tak aby klienci byli w stanie

9 A. Rot, M. Sobińska, *Skalowalność, bezpieczeństwo i interoperacyjność jako kluczowe wyzwania dla projektowania systemów Internetu rzeczy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, Zarządzenie 2018, nr 31, s. 216.

10 Ł. Kryśkiewicz, *Wyzwania IoT w biznesie...*

11 M. Łapińska, *MarTech – Marketing Technology a rozwój platform SaaS do automatyzacji marketingu*, „Marketing i Rynek” 2019, nr 3, s. 18–20.

racjonalnie z nich korzystać. Wspólne platformy zapewniające interoperacyjność wpłyną również na obniżenie kosztów i skrócenie czasu wdrażania nowych produktów oraz ułatwią wypracowanie jednolitych procedur bezpieczeństwa.

Internet rzeczy wymaga angażowania różnych innowacyjnych obszarów, sprawiając, że nie wszystkie zainteresowane podmioty posiadają wystarczający potencjał do efektywnego wykorzystania go w swoich działaniach. W następstwie tego organizacje te będą zmuszone poszukiwać innych metod implementacji interesujących je narzędzi. Korzystanie z outsourcingu technologii informatycznych jest zjawiskiem dość powszechnym i przynoszącym wymierne obniżenie kosztów. Zlecenie zewnętrznym dostawcom tworzenie stron, ich optymalizację i obsługę czy prowadzenie kampanii reklamowych w sieci są tego dowodem. Jednakże wyniesienie na zewnątrz funkcji kluczowych dla firm nie jest takie oczywiste, ponieważ wymaga wymiany wiedzy o znaczeniu strategicznym między współpracującymi podmiotami. W związku z tym strony muszą wspólnie opracowywać reguły kooperacji, tak aby dawały poczucie bezpieczeństwa w kontekście transferu informacji, a jednocześnie umożliwiały obopólne osiągnięcie korzyści<sup>12</sup>. Mimo przedstawionych trudności i oporu mniejszych przedsiębiorstw do uzależniania swoich modeli biznesowych od zewnętrznych dostawców, może okazać się to jedyną szansą na czerpanie korzyści z IoT.

Innym zadaniem stawianym przed działami marketingu będzie ograniczanie skutków wycieku danych, czyli zarządzanie kryzysami marketingowymi wynikającymi z braku pełnej skuteczności zabezpieczeń chroniących przed cyberatakami, które są nieuchronną implikacją umieszczenia plików w publicznej sieci. Oczywiście rozwijane są narzędzia takie jak blockchain, jednak nie dla wszystkich podmiotów i gromadzonych przez nich informacji będą one jednakowo dostępne. Praktyka pokazuje, że aż 83% urzędów przyłączanych do Internetu nie szyfruje komunikacji, co pozostawia ogromne pole do nadużyć<sup>13</sup>. Jak istotnym problemem dla biznesu są takie incydenty, obrazuje przypadek z lalką Barbie w Niemczech. Zabawka dzięki wyposażeniu w mikrofon i stałej łączności z siecią była zdolna do prowadzenia inteligentnych rozmów z dziećmi. Jednak brak zabezpieczeń uniemożliwiających obcym osobom dostęp do komunikatora wymusił na producencie wycofanie tej lalki z rynku<sup>14</sup>. Opisana sytuacja miała miejsce na początku 2017 r., a informacje o niej są dostępne w Internecie do dnia dzisiejszego. Niewystarczający poziom bezpieczeństwa cyfrowego może wyraźnie spowalniać adaptację nowych rozwiązań. Z tego względu należy przestać jedynie mówić o nim, a zamiast tego skupić się na rozpatrywaniu potencjalnych zagrożeń już w fazie projektowania,

12 A. Rot, M. Sobińska, *Internet rzeczy jako katalizator zmian w outsourcingu usług IT*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, nr 4, cz. 2, s. 202.

13 *Smart home. Smart cities. Smart world*, Cyfrowa Polska, Warszawa 2020, [https://cyfrowapolska.org/wp-content/uploads/2020/11/Raport\\_Rynek-IOT\\_2020\\_net.pdf](https://cyfrowapolska.org/wp-content/uploads/2020/11/Raport_Rynek-IOT_2020_net.pdf) [dostęp 22.12.2020], s. 12.

14 K. Buben, *Internet rzeczy przyszłością marketingu...*

gdyż stworzenie odpowiednio zabezpieczonego produktu będzie realną i pożądaną wartością dla klienta, co z punktu widzenia marketingu jest wręcz nieocenione.

Omawiając zagadnienia związane z bezpieczeństwem, należy pamiętać, że rozwój urządzeń typu smart, nieustannie przesyłających dane do ich producentów, może sprawiać wrażenie ciągłej inwigilacji. Dodatkowo posiadana przez nie wiedza, gdyby dostała się w niepowołane ręce, mogłaby stwarzać zagrożenie dla konsumentów. Zatem przejrzystość zasad dotyczących zapewnienia użytkownikom ochrony prywatności i zagwarantowania bezpieczeństwa ich danych będą istotnymi kwestiami w rozwoju nowej technologii<sup>15</sup>.

Niedostatek lub brak regulacji prawnych w zakresie dysponowania zbieranymi informacjami rodzi ogromne wyzwania dla organizacji kreujących nowe środowisko gospodarcze. Ustalenie, kto jest właścicielem gromadzonych empiriów i do jakich celów mogą być wykorzystywane przez określonych interesariuszy jest kluczową kwestią w budowaniu produktów i usług z nimi związanych. Ograniczenia w wykorzystaniu danych osobowych wynikające z restrykcyjnych zasad RODO, wraz z barierami będącymi następstwem przepisów dotyczących ram swobodnego przepływu danych nieosobowych w Unii Europejskiej, stanowią poważną przeszkodę w ekspansji nowatorskich rozwiązań. Obostrzenia w zarządzaniu tożsamością użytkownika, redukcja wykorzystywania informacji lub prawo do ich usuwania przez nich samych uszczupli potencjał źródła wiedzy o klientach, tak pożądanej przez biznes<sup>16</sup>. Ponadto mało precyzyjne uwarunkowania prawne generują środowisko sprzyjające nadużyciom zmierzającym do monopolizacji danych, będących kluczowym elementem Internetu rzeczy. Występują jeszcze inne nierozwiązane kwestie, dotyczące między innymi odpowiedzialności za działanie autonomicznych urządzeń czy określania parametrów jakościowych przedmiotów dopuszczanych do użytkowania, które nie ułatwiają podejmowania strategicznych decyzji.

Ostatnim opisanym przeze mnie zagadnieniem, jakie nabierze znaczenia dopiero w przyszłości, jest ciągle poszukiwanie nowych korzyści dla klienta oraz tworzenie innych ciekawych form przekazu, mających na celu zapobieganie obniżaniu percepcji odbiorców. Obecnie każda nowinka z dziedziny IoT jest entuzjastycznie przyjmowana i potrafi przynieść bardzo wymierne korzyści. Przykładem jest wprowadzenie aplikacji, która oprócz dostarczania informacji o warunkach meteorologicznych w wybranej lokalizacji wskazywała użytkownikom najbardziej odpowiednią fryzurę oraz najlepszy produkt marki Pantene potrzebny do jej uzyskania. Akcja ta przyniosła w ciągu dwóch miesięcy wzrost sprzedaży o 24%, odsuwając konkurencję na dalszy plan<sup>17</sup>. Jednak z upływem czasu wszystkie urządzenia

15 M. Górzda, *Jak Internet rzeczy zmieni biznes i marketing*, <https://interaktywnie.com/okiem-eksperta/jak-internet-rzeczy-zmieni-biznes-i-marketing-252575> [dostęp 22.12.2020].

16 *IoT w polskiej gospodarce...*, s. 14–15.

17 K. Buben, *Internet rzeczy przyszłością marketingu...*

korzystające z sieci będą pełne „ofert skierowanych specjalnie do nas”, a konsumenci będą znów poszukiwać czegoś innego, świeżego i dużo bardziej atrakcyjnego. Czyli powróci stary temat dziedziny marketingu – wyróżnianie się na tle konkurencji, a samo IoT przestanie być czymś wyjątkowym.

## Podsumowanie

Rozwój *Internet of Things* wydaje się nie do zatrzymania. Jego ogromny potencjał i dynamikę potwierdzają liczne opracowania i raporty, według których wartość globalnego rynku IoT, wycenianego w 2018 r. na 190 mld USD, podwyższy się w 2026 r. do 1,1 biliona USD, utrzymując tempo wzrostu na poziomie 24% rocznie, a wydatki do 2022 r. we wszystkich branżach na świecie wyniosą łącznie blisko 4 biliony dolarów<sup>18</sup>. Wyniki te oraz zaangażowanie wielkich graczy, takich jak: Amazon, Google, Microsoft, Apple czy Samsung, świadczy o tym, że zmiany otaczającej nas rzeczywistości stają się nieodwracalnym trendem. Internet rzeczy, sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, duże zbiory danych bądź chmura obliczeniowa przestają być pojęciami z futurystycznych wizji wąskiego grona ekspertów i wchodzą w nasze codzienne życie, odczuwalnie zmieniając otoczenie zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Wschodząca technologiczna rzeczywistość z pewnością jest źródłem nowych możliwości, jednocześnie stawiając wyzwania dla jej twórców i beneficjentów. Zdecydowanie kluczową kwestią, dotyczącą kierunku oraz tempa rozwoju IoT, jest bezpieczeństwo gromadzonych i przetwarzanych danych, szczególnie tych wrażliwych, stanowiące podstawę zaufania do nowej technologii. Nie można również zapominać o stale tworzących się przepisach prawnych, takich jak RODO, które mogą znacząco ograniczyć funkcje związane z personalizacją zdobywanych informacji. Innym ważnym problemem jest ogrom dostępnych danych oraz zdolność ich przechowywania i analizy, ponieważ nie sztuką jest samo posiadanie dużej ilości nieprzetworzonych rekordów, lecz umiejętne ich wykorzystanie.

Odpowiednio przemyślana i zaimplementowana strategia rozwoju, uwzględniająca IoT, może stać się kluczem do sukcesu. Dlatego niezwykle istotne jest rozważanie roli nowej technologii w organizacjach. Brak uwzględnienia IoT w swojej strategii lub niesprostanie jego wyzwaniom będzie zagrażało pozycji przedsiębiorstwa, a w skrajnych przypadkach wykluczało je z rynku. Wobec tego wdrażanie nowych rozwiązań staje się koniecznością, toteż podmioty, które uczynią to szybciej i sprawniej, zdobędą przewagę nad innymi. Zasoby informacji o konsumentach,

---

18 *Smart home. Smart cities. Smart world...*, s. 7.

jakie są w stanie dostarczyć urządzenia typu smart, dadzą korzyści jedynie firmom potrafiącym je odpowiednio zastosować. Zatem działy marketingu muszą szybko nauczyć się korzystać z nowych narzędzi ułatwiających przetwarzanie ogromnych ilości, dynamicznie napływających, danych oraz posiadać wiedzę z zakresu ich analizy, tak aby móc skutecznie tworzyć nowe wartości. Dodatkowo należy pamiętać, że Internet rzeczy, podobnie jak inne technologie, bardzo szybko ewoluuje, co może powodować istotne zmiany na rynku w bardzo krótkim okresie. Dlatego też proces edukacji i adaptacji uczestników rynku powinien być ciągły, gdyż słuszne decyzje, podjęte dzisiaj, mogą jutro okazać się błędem.

## Bibliografia

- Buben K., *Internet rzeczy przyszłością marketingu – przykłady i wyzwania*, <https://www.ican.pl/b/internet-rzeczy-przyszloscia-marketingu---przyklady-i-wyzwania/PXK3T5cs5> [dostęp 22.06.2021].
- Frąckiewicz E., *Internet rzeczy – nowe oblicze komunikacji marketingowej?*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2016, t. 67, nr 2.
- Górzda M., *Jak Internet rzeczy zmieni biznes i marketing*, <https://interaktywnie.com/okiem-eksperta/jak-internet-rzeczy-zmieni-biznes-i-marketing-252575> [dostęp 22.06.2021].
- IoT w polskiej gospodarce*, Raport Grupy Roboczej ds. Internetu Rzeczy przy Ministerstwie Cyfryzacji, Warszawa 2019.
- Kryśkiewicz Ł., *Wyzwania IoT w biznesie – potencjalne zagrożenia i niedogodności*, <http://di.com.pl/wyzwania-iot-w-biznesie-potencjalne-zagrozenia-i-niedogodnosci-56027> [dostęp 22.06.2021].
- Łapińska M., *MarTech – Marketing Technology a rozwój platform SaaS do automatyzacji marketingu*, „Marketing i Rynek” 2019, nr 3.
- Marek L., *Internet rzeczy a wzrost potencjału narzędzi marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 8.
- Raducha B., *Krótką historią Internetu i stron www*, <https://webwavecms.com/historia-internetu> [dostęp 22.06.2021].
- Rot A., Sobińska M., *Internet rzeczy jako katalizator zmian w outsourcingu usług IT*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, nr 4, cz. 2.
- Rot A., Sobińska M., *Skalowalność, bezpieczeństwo i interoperacyjność jako kluczowe wyzwania dla projektowania systemów Internetu rzeczy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, Zarządzanie 2018, nr 31.
- Smart home. Smart cities. Smart world*, Cyfrowa Polska, Warszawa 2020, [https://cyfrowapolska.org/wp-content/uploads/2020/11/Raport\\_Rynek-IOT\\_2020\\_net.pdf](https://cyfrowapolska.org/wp-content/uploads/2020/11/Raport_Rynek-IOT_2020_net.pdf) [dostęp 22.06.2021].



# Режим міжнародно-публічно-приватного партнерства для активізації взаємодії України та Польщі у науково-технічній та інноваційній сферах

Вячеслав Ляшенко\*

<https://orcid.org/0000-0001-6302-0605>

Ірина Петрова\*\*

<https://orcid.org/0000-0002-0515-5349>

**Анотація:** Проаналізовано європейський досвід ПППу науково-технічній та інноваційній сферах. Визначено, що роль держави полягає у сприянні розвитку фундаментальних знань і комплексу технологій стратегічного характеру, створенні інфраструктури та сприятливого клімату для інноваційної діяльності, а бізнесу – у створенні технологій на основі власних досліджень та ринковому освоєнні інновацій. Запропоновано для активізації взаємодії України та Польщі у науково-технічній та інноваційній сферах запровадити режим міжнародно-публічно-приватного партнерства. Розглянуто складові режиму міжнародно-публічно-приватного партнерства. Визначено, що режим міжнародно-публічно-приватного партнерства дозволить налагодити участь між міжнародними фінансовими установами, органами державної влади, вищими навчальними закладами/науково-дослідними установами та бізнесу сумісному фінансуванні проєктиву науково-технічній та інноваційній діяльності України та Польщі.

**Ключові слова:** інноваційна сфера, науково-технічна сфера, Європейський Союз, Польща, Україна, публічно-приватне партнерство, режим міжнародно-публічно-приватного партнерства.

---

\* Д.е.н., проф., Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Українавул. Володимирська, 54 Оф. 416, 436 Поштовий індекс 01030.

\*\* К.е.н., Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна.



На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних зв'язків виникає необхідність активізації взаємовідносин між міжнародними фінансовими установами, органами державної влади, університетами, науково-дослідними інститутами та приватного сектору на засадах партнерства для фінансування проєктиву науково-технічній та інноваційних сферах в Україні та Польщі<sup>1</sup>.

## Європейській досвід публічно-приватного партнерствау науково-технічній та інноваційній сферах

У документах Європейського Союзу підкреслюється практичне та соціально-економічне значення реалізації проєктів на засадах публічно-приватного партнерства (ППП) з точки зору сприяння забезпеченню найвищої конкурентоспроможності в інноваційній сфері. Зокрема, «прийняття Лісабонської Стратегії ЄС, яка знайшла продовженняу Стратегії ЄС-2020, та висування на перший план інноваційного імперативу інтеграційного розвитку надало потужного імпульсу публічно-приватному партнерству в інноваційній сфері ЄС, зокрема через розгортання дослідницьких проєктів PPP із частковим фінансуванням із бюджету Рамкових програм ЄС»<sup>2</sup>. У Стратегії «Європа 2020: Стратегія інтелектуального, стійкого і всеосяжного зростання» серед трьох взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих пріоритетів є інтелектуальне зростання: розвиток економіки, що спирається на знання та інновації. Європейська Комісія запропонувала за кожним із пріоритетних

- 1 *Україна в європейському науково-освітньому та інноваційному просторі: концепція адаптації та інтеграції в умовах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом: монографія* / [С.В. Іванов, В.І. Ляшенко, І.Ю. Підоричева, М.О. Солдак та ін.]; НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Київ 2018, 331 с.; Y. Kharazishvili, A. Kwilinski, H. Dzwigol, V. Liashenko, *Strategic European Integration Scenarios of Ukrainian and Polish Research, Education and Innovation Spaces*, "Virtual Economics" 2021, no 4 (2), с. 7–40, <https://www.virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/104/76> [дата доступу 13.05.2021]; I. Pidorycheva, H. Shevtsova, V. Antonyuk, N. Shvets, H. Pchelynska, *A Conceptual Framework for Developing of Regional Innovation Ecosystems*, "European Journal of Sustainable Development" 2020, vol. 9, no 3, с. 626–640, <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n3p626> [дата доступу 13.05.2021].
- 2 І. В. Тараненко, О. В. Охінько, *Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні*, «Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму» 2011, № 1 (44), с. 382–383.

напрямів сім ініціатив для стимулювання прогресу<sup>3</sup>. Одна з цих ініціатив це «Інноваційний Союз», який є «комплексним планом реалізації інноваційної стратегії ЄС, спрямованим на стимулювання повного інноваційного ланцюга від ідеї до ринку готової продукції»<sup>4</sup>, с. 17. Спільні Європейські проекти публічно-приватного партнерства орієнтовані на досягнення цілей сталого розвитку, екологічної безпеки, добробуту суспільства<sup>5</sup>.

Розвиток публічно-приватного партнерства визначено ключовим механізмом досягненні Цілей сталого розвитку. У Резолюції Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 A / RES / 70/1 «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» публічно-приватне партнерство зазначено як один з пріоритетних напрямів досягнення сталого розвитку<sup>6</sup>. Взаємозв'язок цілей сталого розвитку та публічно-приватного партнерства впливає з Цілі 17 «Зміцнення засобів реалізації Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку та активізація його діяльності» в якій безпосередньо вказується «Заохочувати і стимулювати ефективне партнерство у державному секторі, державно-приватне партнерство та партнерство серед організацій громадянського суспільства, спираючись на досвід і стратегії залучення ресурсів сторін партнерства»<sup>7</sup>, а також з Цілі 9 «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям», у якій передбачається «розвиток якісної, надійної, стійкої та сталої інфраструктури, включаючи регіональну та транскордонну інфраструктуру, з метою підтримки економічного розвитку та добробуту людей»<sup>8</sup>.

Особливість публічно-приватного партнерства у досягненні цілей сталого розвитку полягає у тому, що у партнерстві задіяні декілька суб'єктів, які взаємодіють для досягнення результату, чим самим збільшується синергетичний ефект. У свою чергу, результат цієї взаємодії лежить у площині взаємоузгодженості публічних та приватних інтересів. У Законі України «Про державно-приватне партнерство» (стаття 3) вказано, що особливість ППП є «узгодження інтересів державних та приватних партнерів з метою

3 Е. Арабей, *Новая европейская стратегия «Европа 2020»*, <https://eulaw.ru/content/novaaya-evropejskaya-strategiya-evropa-2020/> [дата доступу 13.05.2021].

4 *Застосування публічно-приватного партнерства у сфері інноваційного розвитку вугільної промисловості: колективна монографія*, НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Київ 2017, с. 17.

5 Л. І. Тараш, І. П. Петрова, *Світові та європейські тенденції розвитку державно-приватного партнерства у визначенні пріоритетних сфер застосування*, «Вісник економічної науки України» 2015, № 1 (28), с. 133–141.

6 UN General Assembly, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 21 October 2015, A/RES/70/1, <https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html/> [дата доступу 13.05.2021].

7 *Ibidem*.

8 *Ibidem*.

отримання взаємної вигоди»<sup>9</sup>. Однак на практиці з'ясовується, що кожна зі сторін виходить із власних потреб з орієнтацією на цільові установки. Цілі сторін різноспрямовані, оскільки такі інтереси не збігаються за своїм напрямом (йдеться про домінування державного). При чому інтереси бізнесу можуть підтримуватися за умови державного сприяння. Жодна зі сторін не може розвиватися, не зачіпаючи інтереси іншої сторони.

Досвід реалізації проєктів на засадах ППП в інноваційній сфері свідчить, що роль держави полягає у сприянні розвитку фундаментальних знань і комплексу технологій стратегічного характеру, а роль приватного сектору – у створенні технологій на основі власних досліджень та ринковому освоєнні інновацій. Найважливішим завданням публічно-приватного партнерства в інноваційному розвитку між Україною та Польщею є активізація інноваційної діяльності та створення цілісної системи її фінансового забезпечення, яка має ґрунтуватися на широкомасштабному залученні та максимально ефективному використанні фінансових ресурсів<sup>10</sup>.

## **Режим міжнародно-публічно-приватного партнерства у сумісному фінансуванні проєкту науково-технічної та інноваційної діяльності України та Польщі**

В Україні не розроблено спеціальних актів в інноваційній сфері, що регламентують реалізацію публічно-приватного партнерства, а це безперечно, стримує його впровадження. У зв'язку з цим, «пропонується ввести поняття «міжнародно-публічно-приватне партнерство» (МППП) з урахуванням міжнародної складової, а для стимулювання залучення зарубіжних інвестицій запровадити «режим міжнародно-публічно-приватного партнерства»<sup>11</sup> (рисунк 1) для «стимулювання залучення інвестицій, який поєднує систему стимулів і пільг, обов'язкових умов й обмежень для дотримання балансу інтересів міжнародних донорів, держави і бізнесу»<sup>12</sup>. Відмінною особливістю

9 Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [дата доступу 13.05.2021].

10 Л. І. Тараш, І. П. Петрова, *Світові та європейські тенденції розвитку...*

11 І. П. Петрова, П. І. Шилепницький, *Можливості публічно-приватного партнерства для інноваційного розвитку пр омисловості*, «Інфраструктура ринку» 2020, Випуск 47, с. 55–61.

12 І. П. Петрова, *Режим міжнародно-публічно-приватного партнерства для прискорення неоіндустріальної модернізації економіки старопромислових регіонів. Сучасні*

є його стимулююча спрямованість, який проявляється через гарантії, пільги та різні форми державної підтримки.



**Рисунок 1.** Режим міжнародно-публічно-приватного партнерства

**Джерело:** І. П. Петрова, *Модернізація економіки старопромислових регіонів на засадах smart-спеціалізації*, «Вісник Національної академії наук України» 2020, № 6, с. 30–37, <https://doi.org/10.15407/visn2020.06.030> [дата доступу 13.05.2021].

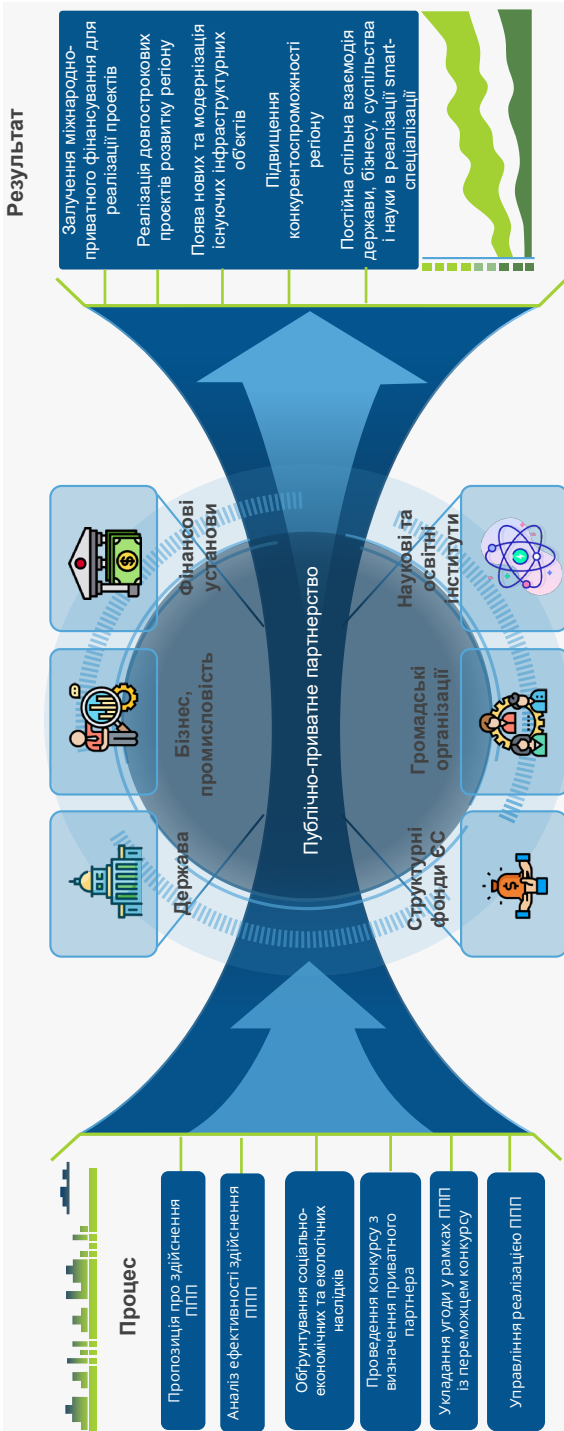
Режим МППП дозволить налагодити участь між міжнародними фінансовими установами, органами державної влади, вищими навчальними закладами/науково-дослідними установами та бізнесу сумісному фінансуванні проєктиву науково-технічній та інноваційній діяльності України та Польщі (рисунок 2).

Складовими регуляторного режиму міжнародно-публічно-приватного партнерства (RIPP) визначено такі<sup>13</sup>:

$$RIPP = \{G; S; I; R; P\},$$

де G – цілі, які декларується досягти введенням режиму; S – суб'єкти, на яких поширюється дія режиму; I – стимули, пільги та обмеження необхідні для досягнення декларованих цілей; R – ресурси, що задіяні процесі реалізації режиму; P – алгоритм дій для реалізації режиму.

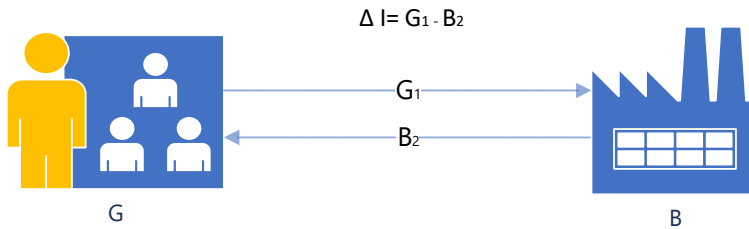
*технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 16–17 квітня 2020 року, Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, Черкаси 2020, с. 109–111.*  
13 І. П. Петрова, *Режим міжнародно-публічно-приватного...*



**Рисунок 2.** Міжнародно-публічно-приватне партнерство науково-технічній та інноваційній сферах  
**Джерело:** І. П. Петрова, *Режим міжнародно-публічно-приватного...*

В Україні механізм реалізації міжнародно-публічно-приватного партнерства лише формується та на даний момент функціонує фрагментарно. Втілення державної політики щодо впровадження публічно-приватного партнерства в Україні не забезпечує реалізацію та функціонування проектів на засадах МППП<sup>14</sup>. Як наслідок, автономне існування численних інститутів стало перешкодою на шляху створення багаторівневої цілісної системи координації взаємин між інститутами реалізації проектів МППП. У цьому аспекті важливим є організація взаємодії економічних агентів при реалізації проектів міжнародно-публічно-приватного партнерства. При цьому аналізі доцільності оцінити спотворення та ефективність прийняття рішень при організації взаємодії агентів в механізмі МППП. Інтерпретуючі різні варіації взаємодії агентів та інституційних посередників через призму конкретних агентів (держава, бізнес, громадянське суспільство та міжнародна організація), отримуємо наступні схеми:

(1) взаємодія держави та бізнесу безпосередньо може мати викривлення  $\Delta I = G_1 - B_2$ , обумовлене сприйняттям інформаційного сигналу  $G_1$  бізнесом, на якого здійснюється вплив (рисунок 3):

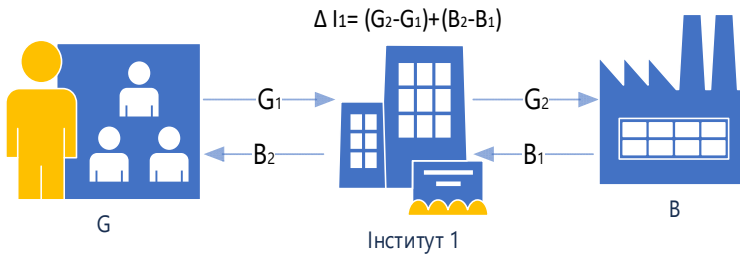


Примітка:  $G_1$ ,  $B_2$  – інформаційні сигнали

**Рисунок 3.** Взаємодія держави та бізнесу безпосередньо  
**Джерело:** власне дослідження авторів.

(2) поява Інституту 1у взаємодії держави та бізнесу викликає розрив інформаційного сигналу  $G$  та  $B$  на дві складові  $G_1$  і  $G_2$  й  $B_1$  і  $B_2$ , що пов'язано з діяльністю Інституту 1. Тоді спотворення може збільшуватися за рахунок наявності цього Інституту на величину  $\Delta I_1 = (G_2 - G_1) + (B_2 - B_1)$ . Тим самим оперативність прийняття рішень та їх якість можуть знизитися (рисунок 4):

14 І. П. Петрова, П. І. Шилепницький, *Можливості публічно-приватного...*

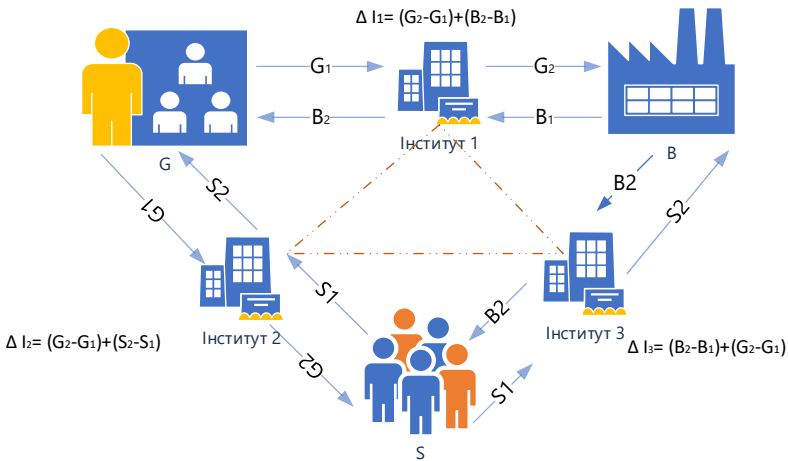


Примітка:  $G_1, G_2, B_1, B_2$  – інформаційні сигнали

**Рисунок 4.** Взаємодія держави, бізнесу й Інституту 1

**Джерело:** власне дослідження авторів.

(3) якщо розглядати взаємодію держави, бізнесу й громадянського суспільства, то й Інститутів може бути декілька. У такому випадку викривлення інформації може спостерігатися по кожній гілці взаємодії для кожного Інституту ( $\Delta I_1 = (G_2 - G_1) + (B_2 - B_1)$ ;  $\Delta I_2 = (G_2 - G_1) + (S_2 - S_1)$ ;  $\Delta I_3 = (B_2 - B_1) + (G_2 - G_1)$ ) (рисунок 5):



Примітка:  $G_1, G_2, B_1, B_2, S_1, S_2$  – інформаційні сигнали

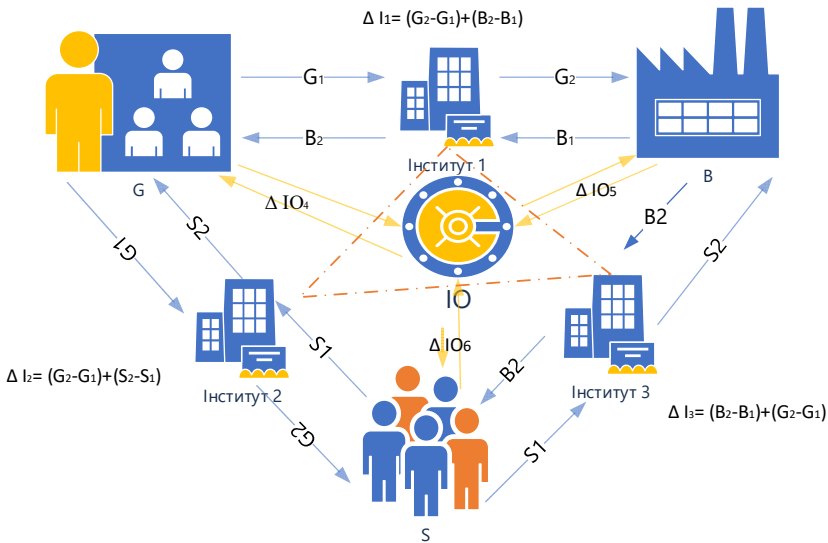
**Рисунок 5.** Взаємодія держави, бізнесу, громадянського суспільства й інститутів 1, 2, 3

**Джерело:** власне дослідження авторів.

(4) поява міжнародних організацій ланцюгу взаємодії «держава-бізнес-громадянське суспільство» теж вносить корективи та похибкию напрямі прямої взаємодії: «держава-міжнародна організація» ( $\Delta IO_4$ ); «бізнес-громадянська організація» ( $\Delta IO_5$ ); «громадянське суспільство-міжнародна організація» ( $\Delta IO_6$ ).

Ще варто уточнити, що міжнародна організація може взаємодіяти через Інститути розвитку, що теж створює викривлення інформаційного сигналу (рисунок 6).

Якщо Інститут один, то він контролює всі інформаційні потоки і викривлення буде самим мінімальним, проте в разі помилки цієї структури, вона позначиться на функціонуванні держави, бізнесу та громадянського суспільства. Якщо Інститутів декілька, то й збільшується викривлення інформаційних сигналів. Тому оптимальним критерієм може бути:  $\Delta Z \geq \Delta Z_1, 2, 3, \dots$ , що свідчить необхідність в Інституті, адже існуючі інформаційні сигнали спотворені більше, ніж при наявності проміжної структури, яка буде підвищувати релевантність інформації, оперативність і ефективність управління.



Примітка:  $G_1, G_2, B_1, B_2, S_1, S_2$  – інформаційні сигнали

**Рисунок 6.** Взаємодія держави, бізнесу, громадянського суспільства, міжнародної організації й інститутів 1, 2, 3

**Джерело:** власне дослідження авторів.

Отже, при взаємодії економічних агентів в реалізації МППП слід більш точно обґрунтувати необхідність організаційних модифікацій та змін в системі управління. Наприклад, критерієм прийняття рішень щодо взаємодії може бути оцінка викривлень інформаційних потоків.

Таким чином, в умовах інтеграції в Європейський Союз актуалізується значимість МППП, що дозволяє залучити в економіку фінансові ресурси, зокрема й міжнародні кошти для створення інноваційної інфраструктури



та реалізації інноваційних проєктів. МППП становить організаційну основу взаємодії держави, науково-освітніх організацій і бізнесу із залученням міжнародних організацій в рамках формування національної інноваційної екосистеми.

## Література

- Арабей Е., *Новая европейская стратегия «Европа 2020»*, <https://eulaw.ru/content/novaya-evropejskaya-strategiya-evropa-2020/> [дата доступу 13.05.2021].
- Застосування публічно-приватного партнерствау сфері інноваційного розвитку вугільної промисловості: колективна монографія*, НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Київ 2017, 196 с.
- Петрова І. П., *Модернізація економіки старопромислових регіонів на засадах smart-спеціалізації*, «Вісник Національної академії наук України» 2020, № 6, с. 30–37, <https://doi.org/10.15407/visn2020.06.030> [дата доступу 13.05.2021].
- Петрова І. П., *Режим міжнародно-публічно-приватного партнерства для прискорення неоіндустріальної модернізації економіки старопромислових регіонів. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 16–17 квітня 2020 року, Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, Черкаси 2020, с. 109–111.*
- Петрова І. П., Шилепницький П. І., *Можливості публічно-приватного партнерства для інноваційного розвитку промисловості*, «Інфраструктура ринку» 2020, Випуск 47, с. 55–61.
- Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [дата доступу 13.05.2021].
- Тараненко І. В., Охінько О. В., *Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні*, «Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму» 2011, № 1 (44), с. 376–386.
- Тараш Л. І., Петрова І. П., *Світові та європейські тенденції розвитку державно-приватного партнерствау визначенні пріоритетних сфер застосування*, «Вісник економічної науки України» 2015, № 1 (28), с. 133–141.
- Україна в європейському науково-освітньому та інноваційному просторі: концепція адаптації та інтеграції в умовах Угоди про асоціацію з Євро-*

пейським Союзом: монографія / [С. В. Іванов, В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричева, М. О. Солдак та ін.]; НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Київ 2018, 331 с.

- Kharazishvili Y., Kwilinski A., Dzwigol H., Liashenko V., *Strategic European Integration Scenarios of Ukrainian and Polish Research, Education and Innovation Spaces*, "Virtual Economics" 2021, no 4 (2), с. 7–40, <https://www.virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/104/76> [дата доступу 13.05.2021].
- Pidorycheva I., Shevtsova H., Antonyuk V., Shvets N., Pchelynska H., *A Conceptual Framework for Developing of Regional Innovation Ecosystems*, "European Journal of Sustainable Development" 2020, vol. 9, no 3, с. 626–640, <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n3p626> [дата доступу 13.05.2021].
- UN General Assembly, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 21 October 2015, A/RES/70/1, <https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html/> [дата доступу 13.05.2021].



# Rozważania na temat internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw w kontekście ich innowacyjności

**Beata Glinkowska-Krauze\***

<https://orcid.org/0000-0002-6915-3297>

**Viacheslav Chebotarov\*\***

<https://orcid.org/0000-0003-1131-9116>

**Igor Chebotarov\*\*\***

<https://orcid.org/0000-0001-5963-7637>

**Streszczenie:** Zagadnienie internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw nie jest może najnowsze, ale w ciągu ostatnich kilku lat często poruszane w praktyce współpracy gospodarczej Europy i świata. Jeszcze później poruszanym zagadnieniem jest innowacyjność przedsiębiorstw ukraińskich i jej związek ze stanem i poziomem internacjonalizacji działalności gospodarczej. Autorzy tego opracowania koncentrują uwagę na związku internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwagi na stan (stopień) ich innowacyjności. Analizy oparte są na własnych badaniach empirycznych oraz na bazie statystycznych opracowań ukraińskich.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, przedsiębiorstwo, organizacja, Ukraina, innowacje, innowacyjność.

---

\* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź.

\*\* Ługański Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki, Starobielsk, Ukraina.

\*\*\* Ługański Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki, Starobielsk, Ukraina.

## Wstęp

Zagadnienia internacjonalizacji działalności gospodarczej i ich innowacyjności są w ostatnich latach jednymi z ważniejszych, ponieważ dotyczą rozwoju sieci współpracy przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach. Literatura przedmiotu obfituje w modele internacjonalizacji przedsiębiorstw, ale najczęściej odnosi je do krajów zachodniej Europy i do zasobów przedsiębiorstwa oraz ich strategii, rzadziej natomiast do stopnia ich innowacyjności<sup>1</sup>. Sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich w kontekście ich innowacyjności zdają się być wciąż mało zbadane i nader rzadko opisywane. Stanowi to lukę poznawczą. Zainteresowania badawcze autorów tego opracowania, jak też rezultaty wykonanych przez nich na Ukrainie badań mają na celu wypełnienie tej luki<sup>2</sup>.

## Metodyka badań

Od 2013 r. autorka tego opracowania prowadzi indywidualne badania w ramach działalności statutowej oraz od 2016 r. zespołowe (z autorami tego artykułu) w ramach Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska–Ukraina na temat internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw. Centrum to ma dwa ośrodki: jeden na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (kierownikiem jest autorka tego opracowania), drugi w Ługańskim Państwowym Uniwersytecie im. T. Szewczenki w Starobielsku w Ukrainie (kierownikiem jest prof. Viacheslav A. Chebotarov – jeden z autorów tego opracowania). Jest to jedyne w Polsce i na Ukrainie naukowo-badawcze Centrum. Do 2019 r. na terenie Ukrainy przebadanych zostało łącznie 37 mikro i małych przedsiębiorstw oraz 11 średnich i dużych, przy czym przedsiębiorstwa duże zatrudniają średnio po około

- 
- 1 Np. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 7 zmienione, PWE, Warszawa 2017, s. 22–27; M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014, s. 109–110; J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, “Journal of Management Studies” 1977, vol. 8, no 1; L. S. Welch, R. K. Luostarinen, *Internationalization: Evolution of a Concept*, “Journal of General Management” 1988, vol. 14, issue 2.
  - 2 B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018; B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), V. Czebotarov, *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 153–164.

2500 pracowników. Badania wykonano osobiście, na terenie Ukrainy, wśród przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji naukowo-badawczych pozostających w ich naturalnym środowisku (np. Narodowa Akademia Nauk Ukrainy), a także pośród przedstawicieli samorządów. Anonimowe badania ankietowe miały na celu uzyskanie obiektywnych rezultatów. Uzupełnione były wywiadami wśród kadry kierowniczej dobranych celowo firm, także wśród przedstawicieli samorządów (w obwodzie charkowskim, ługańskim, kijowskim, starobielskim). Celem badań było zidentyfikowanie sposobów internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw (z podziałem na mikro i małe oraz średnie i duże). Badania empiryczne uzupełnione zostały analizą dokumentacji danych zamieszczonych w dokumentacji statystycznej na stronie Państwowego Urzędu Statystycznego (dosłownie: Państwowej Służby Statystycznej Ukrainy). W trakcie prowadzonych badań szukano odpowiedzi na wiele różnych pytań problemowych, między innymi o związek sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw z ich wielkością, rodzajem działalności, posiadanymi przez nie zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi, informacyjnymi), a także z ich innowacyjnością. Rezultaty badań są sukcesywnie popularyzowane na seminariach i konferencjach międzynarodowych. W 2020 i 2021 r. zasadniczy akcent położony został na badanie narodowych kultur biznesowych w związku z realizowanym międzynarodowym projektem NAWA (umowa nr PPN/BUA/2019/1/00058/U/0001).

## **Internacjonalizacja i innowacyjność ukraińskich przedsiębiorstw – zagadnienia wybrane**

Rodzaje i zakresy działalności badanych firm ukraińskich na rynkach zagranicznych są zróżnicowane. Dominującym zakresem działalności mikro i małych firm jest handel (25), następnie produkcja (4) i usługi (8). Wśród średnich i dużych firm na pierwszym miejscu jest produkcja (8), na drugim handel (2), a na trzecim działalność usługowa (1). Otrzymanych wyników badań nie można oczywiście uogólniać, nie jest to bowiem próba generalna, jednakże warto zwrócić uwagę na profil działalności ukraińskich firm. Średnie i duże firmy są nastawione głównie na produkcję rolno-spożywczą. Mikro i małe przedsiębiorstwa często zajmują się sprzedażą wysokojakościowych produktów, ale brak im kapitału na ich wytwarzanie. Stąd takie proporcje wydają się typowe dla większości niewielkich firm funkcjonujących w poszczególnych sektorach<sup>3</sup>. Za handlowym charakterem firm przemawiają też niskie koszty wytwarzania, co powoduje konkurencyjność

3 B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), *Internacjonalizacja...*

cenową ukraińskich produktów na świecie. Warto też zaznaczyć, że niektóre średnie i duże firmy mają produkcję opartą na zaawansowanych i innowacyjnych technologiach, co w zestawieniu z kluczowymi kompetencjami wykwalifikowanych pracowników daje wysoką jakość produkcji i unikalność nie tylko na europejskim rynku. Istotnym w tym miejscu jest fakt, że Ukraina ma duży wkład w rozwój takich dziedzin, jak: przestrzeń kosmiczna, wdrażanie zaawansowanych technologii spawalniczych, odzieży ochronnej, produkcja przezroczystych monokryształów z diamentów syntetycznych, wytwarzanie supertwardych narzędzi diamentowych, produkcja ciężkiej wody. Ma też wiele innych wybitnych osiągnięć w dziedzinie biologii molekularnej, chemii, fizjologii i medycyny. Trzon działalności Ukrainy jako kraju stanowi przemysł rolny, ciężki, maszynowy, chemiczny, farmaceutyczny i wydobywczy<sup>4</sup>. Wszystko to powoduje, że Ukraina jako kraj, a także niektóre ukraińskie przedsiębiorstwa są bardzo atrakcyjne dla przedsiębiorstw z krajów Europy Zachodniej (ale nie tylko) pod względem posiadanych zasobów lub kompetencji. Wymienione wyżej sektory cechuje stosunkowo wysoka innowacyjność (w stosunku do pozostałych na Ukrainie), co jest motorem napędowym ich internacjonalizacji.

Zakresy działalności ukraińskich przedsiębiorstw są zróżnicowane, jednakże można odnotować handlowy charakter większości mikro i małych firm oraz produkcyjno-handlowy charakter firm średnich i dużych. Ukraińskie mikro i małe przedsiębiorstwa „nie widzą” możliwości własnego rozwoju na rynku krajowym, natomiast średnie i duże przedsiębiorstwa są skłonne rozwijać swoją działalność na zagranicznych rynkach, ale także na rynku ukraińskim. W obu przypadkach zwiększenie przychodów jest zasadniczym motywem internacjonalizacji, przy czym dla mikro i małych firm przychody z internacjonalizacji stanowią większość całkowitych przychodów, a dla średnich i dużych firm około 40–50% całkowitych przychodów<sup>5</sup>. Charakterystyczne dla ukraińskich mikro i małych przedsiębiorstw są źródła barier leżące w otoczeniu krajowym. O ile konkurencja w postaci nielegalnie działających firm, zwłaszcza w sferze handlu artykułami żywnościowymi i chemii gospodarczej oraz wszelkiego typu usług (od transportowych po remontowo-budowlane) i brak wsparcia dla mniejszych podmiotów oraz faworyzowanie dużych firm na Ukrainie uniemożliwiają rozwój we własnym kraju, o tyle stanowią motywy poszukiwania możliwości poza jego granicami. Stanowi to zasadniczy powód rozwoju tzw. „innowacyjnej przedsiębiorczości”, polegającej na poszukiwaniu mniej lub bardziej usankcjonowanych możliwości kooperacji zagranicznej, a w tym eksportu/importu. Jednymi z poważniejszych barier internacjonalizacji są jednak: brak znajomości rynków obcych i strach przed po-

4 *Ukraina. Przewodnik dla przedsiębiorców*, wyd. 5 rozszerzone z suplementem, publikacja współfinansowana ze środków Komisji Europejskiej, PARP, Warszawa 2005, s. 27–31.

5 B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), *Internacjonalizacja...*

pełnieniem błędów skutkujących potencjalnymi wysokimi karami finansowymi. Dla niewielkich firm najpoważniejszą barierą są zbyt małe kapitały własne, co wykazały wykonane badania wśród tych podmiotów. Eksport, import nie mają raczej związku z wiekiem firmy, ale już młode (a przede wszystkim innowacyjne) firmy rozpoczynające działalność w kraju i za granicą zastosowały – w badanych przypadkach – kooperację produkcyjną i świadczenie usług jako formy internacjonalizacji. Na formę internacjonalizacji wyraźny wpływ ma sektor, branża i innowacyjność produktu/usługi. Częściej eksport i import stosują sektory handlowe i produkcyjne z branży: tekstylnej, odzieżowej, artykułów rolnych, spożywczej itp. Poza tym silny wpływ na formę internacjonalizacji mają: okazje, innowacyjność, przedsiębiorczość właścicieli i kierownictwa, trendy rynkowe, sytuacja społeczno-gospodarcza kraju macierzystego i docelowego kraju goszczącego. Analizowane mikro i małe przedsiębiorstwa proces formułowania strategii opierają najczęściej o opcję *ad hoc*, czyli „spontanicznego” skorzystania z okazji. Badane średnie i duże organizacje w procesie formułowania strategii korzystają najczęściej z własnych możliwości opartych na tradycyjnych lub innowacyjnych technologiach. Innowacje i innowacyjne technologie mają duże znaczenie dla internacjonalizacji mikro i małych firm, zaś tradycyjne technologie – większe w przypadku średnich i dużych firm, chociaż duże firmy mają większe kapitały własne i wyższe wsparcie rządu na badania i rozwój.

Najwyższy odsetek innowacji wśród badanych przedsiębiorstw dotyczy jednak przemysłu rolno-spożywczego. Sprzyja temu dogodny klimat i urodzajność ukraińskich gleb. Ponadto powierzchnia użytków rolnych umożliwia Ukrainie osiągnięcie czołowej pozycji producenta zbóż w Europie. To właśnie w tym sektorze – pomimo spadku rentowności – innowacyjność jest rzeczywistą siłą napędową przedsiębiorstw rolnych – zwłaszcza dużych<sup>6</sup>. W dwu badanych firmach trwały badania polegające na wysublimowaniu rodzaju i frakcji bakterii mających zastosowanie w hodowlach zwierząt i uprawie roślin. Ponadto, przeprowadzone wywiady, zwłaszcza z autorami opracowań w tym względzie, m.in. Mykołą Kisilem, potwierdziły duże osiągnięcia naukowców ukraińskich dla przemysłu rolnego, spożywczego oraz w zakresie upraw i hodowli. Można je uznać za innowacyjne na skalę świata.

Analiza wyników badań własnych dała wnioski, że w sektorze mikro i małych firm dominują strategie internacjonalizacji oparte głównie o konkurowanie ceną (100% respondentów), konkurowanie jakością (75% respondentów). Konkurowanie innowacyjną technologią rekomenduje 41,7% respondentów. Oczywiście strategie te nie wykluczają się, a niektóre z nich są stosowane przez analizowane podmioty równolegle. Z takiej sytuacji wynika chęć lokowania własnych produktów/

6 V. Borshchevskiy, V. Krupin, A. Maksymenko, *Rozwój i innowacje w sektorze rolno-spożywczym Ukrainy w świetle procesów transformacyjnych* [Development and innovations in the agri-food sector of Ukraine in the light of transformation processes], PAN 2016, s. 61–70.



usług – przez badane przedsiębiorstwa – w krajach o wyższym poziomie technologicznym. Taki kierunek strategiczny preferuje aż 91,7% badanych ukraińskich przedsiębiorstw. Niewielkie firmy ukraińskie interesuje przede wszystkim skorzystanie na większej marży na jednej sztuce produktu, co jest rezultatem niższych kosztów wytwarzania w kraju i uzyskania wyższej ceny produktu/usługi na wybranych rynkach zachodnich. Wielkość firmy nie wydaje się jednak być główną determinantą wyboru przez firmy strategii internacjonalizacji. Determinantą tą są: rodzaj i jakość posiadanych lub dostępnych zasobów.

Przeprowadzone badania własne na próbie średnich i dużych przedsiębiorstw pokazują większe zróżnicowanie stosowanych strategii internacjonalizacji. Produktem/usługą, jakością, specjalizacją i ceną na rynkach zagranicznych konkurują praktycznie wszystkie badane przedsiębiorstwa. Wiele firm z sektora produkcyjnego (w tym rolno-spożywczego) jest świadoma rangi swojej technologii, która pozwala na zachowanie tradycyjnych procesów i wytwarzanie produktów, które od lat się nie zmieniają i to właśnie stanowi o ich unikalności i oryginalności, a brak zmian produktów jest determinantą ich sukcesu na zagranicznych rynkach. Ponadto, wyniki przeprowadzonych badań i analiz pokazują, że firmy te chcą swoje produkty/usługi lokować zarówno w krajach o wyższym, jak też o niższym poziomie technologicznym. Wyznacza to oczywiście ich potencjalne geograficzne kierunki strategiczne internacjonalizacji, ale nie jest to istotna determinanta. Respondenci podkreślali, że chętnie skorzystają z dostępnych nowych technologii na danych rynkach, w sytuacji gdy będą posiadać stosowne kapitały, ale też tradycyjnie wytwarzane produkty/usługi mogą być podstawą eksportu w każdym kraju bez względu na poziom stosowanych tam technologii. Pozwala to wysnuć wniosek, że gdyby badane firmy dysponowały wystarczającym kapitałem, to mogłyby próbować „wchodzić” na rynki zagraniczne o zaawansowanych technologiach i o mniej zaawansowanych (od własnych) technologiach.

Narodowa Akademia Nauki w Ukrainie (NAN) jest podmiotem silnie angażującym się w proces budowania atmosfery przekonania o konieczności tworzenia programów rządowych i uniwersyteckich będących wsparciem dla ukraińskiej przedsiębiorczości (w tym także w zakresie internacjonalizacji i innowacyjności działalności). Przeprowadzone wywiady pokazują, że brak jest jednak siły przebiccia i możliwości finansowych wielu ukraińskim podmiotom naukowo-badawczym, które prowadzą badania rynkowe lub współpracują z biznesem. Dokonując reasumpcji powyższych rozważań, przeprowadzone badania nasunęły konkluzje i spostrzeżenia w zakresie sposobów (dróg) wchodzenia ukraińskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. W analizowanych przypadkach zidentyfikowano jeden podstawowy sposób internacjonalizacji mikro i małych ukraińskich przedsiębiorstw. Model ten można nazwać „urodzonym, jako międzynarodowy”, przy czym występują tu dwa warianty tego modelu: a) wejście na rynek zagraniczny od początku rozpoczęcia działalności gospodarczej, a potem stopniowe rozwijanie form internacjonalizacji na

coraz bardziej złożone i wymagające częstszych bezpośrednich kontaktów; b) firma od razu międzynarodowa i docelowo stosująca wybraną formę internacjonalizacji. W tym miejscu należy wyraźnie zaakcentować, że sytuacja ta dotyczy mikro i małych firm zarejestrowanych, czyli prowadzących legalną działalność gospodarczą.

W przedsiębiorstwach średnich i dużych proces internacjonalizacji przebiega w jeden zasadniczy sposób i jest wynikiem efektu uczenia się oraz świadomości ukraińskich przedsiębiorców rangi wartości własnych produktów. Jest to internacjonalizacja poprzez efekt szybkiego uczenia. Dotyczy to jednak szybkiego uczenia się od momentu wejścia na rynek zagraniczny. Średnie i duże organizacje prowadzą regularną kooperację (np. produkcyjną), zawierają aliansy lub oddziały i filie zagraniczne (BIZ). W tym sposobie może występować pośredni i bezpośredni rodzaj obrotu towarowego (I etap internacjonalizacji). Dominuje jednak bezpośrednia forma obrotu towarowego, czyli eksport i import bezpośrednio. Przedsiębiorstwa zaawansowane w eksporcie starają się otwierać bezpośrednio inwestycje zagraniczne (II etap). W ostatnich latach (a ściślej od 2009 r.) odnotowuje się wyraźny wzrost tempa internacjonalizacji. W intensywnej internacjonalizacji, a zwłaszcza w tworzeniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, przeszkadza brak odpowiedniego kapitału i brak wsparcia państwa. Rzadko zdarza się duża firma, którą można nazwać „urodzoną jako globalną”. Nie znaczy to oczywiście, że firmy o tym nie myślą, ale skomplikowane stosunki polityczne, prawne i ekonomiczne, a także chłonny rynek własny dla produkcji wielkich firm mogą być zarówno motywami internacjonalizacji, jak i barierami dla niej<sup>7</sup>.

## Stan innowacyjności ukraińskich przedsiębiorstw – analiza ukraińskich opracowań statystycznych

Statystyki zawarte na stronach Państwowej Służby Statystycznej Ukrainy (PSSU) pokazują, że największy udział w przyroście PKB ma handel, przemysł i transport. Rolnictwo natomiast do 2002 r. dawało dodatni wynik w tworzeniu produktu krajowego brutto, natomiast w 2003 r. odnotowano wynik ujemny (-9,9%). Sektor prywatny wytwarza prawie 65% PKB i jest to tendencja wzrostowa<sup>8</sup>. Warto w tym

7 B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), *Internacjonalizacja...*

8 V. Lyashenko, A. Tolmachova, O. Kvilinskyi, *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości w kontekście stabilności społecznoekonomicznej (na przykładzie Ukrainy)*, [w:] *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, s. 155–164; *Ukraina. Przewodnik dla przedsiębiorców...*, s. 27–31; <https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/gospodarka/178302,ocena-rozwoju-gospodarczego-ukrainy-w-latach-2016-2017-.html> [dostęp 25.12.2019]; <http://zik.ua/rubric/economics> [dostęp 25.12.2019].

miejscu podkreślić, że w porównaniu z Polską jest to wynik niższy o prawie 30%. Podstawą innowacyjności kraju są mikro i małe przedsiębiorstwa. Poza tym, wiele dużych przedsiębiorstw wyrosło właśnie na gruncie małych innowacyjnych firm, które pod koniec lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku cechowały się o wiele wyższym wskaźnikiem innowacyjności niż obecnie.

W 2018 r. spadła liczba przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych w stosunku do roku 2000 o 1,6 punktów procentowych – z 18 na 16,4%. Warto też nadmienić, że udział nakładów na badania i rozwój w 2010 r. w PKB Ukrainy wynosił zaledwie 0,75% i do 2020 r. miał tendencję malejącą, osiągając wartość 0,41%<sup>9</sup>.

Źródła finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych nie cechują się dużą różnorodnością. Należą do nich:

- środki własne przedsiębiorstw – ich udział w ogólnej sumie finansowania innowacji ma tendencję wzrostową i wynosił 79,6% w 2010 r. oraz 87,7% w 2019 r.;
- środki budżetu państwa – ich udział ma także tendencję wzrostową i wynosił 0,4% w 2010 r. oraz 3,9% w 2019 r.;
- fundusze inwestorów nierezydentów – ich udział w finansowaniu innowacji niestety maleje i dla porównania w 2010 r. wynosił 7,6%, a w 2019 r. zaledwie 0,3%;
- środki z tzw. innych źródeł – ich udział także zmalał z 12,3% w 2010 r. do 8,1% w 2019 r.<sup>10</sup>

Udział liczby przedsiębiorstw przemysłowych, które wdrożyły innowacje (produkty i/lub procesy technologiczne) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych także ma tendencję malejącą. W 2000 r. wynosił 14,8%, a w 2019 r. 13,8%. Najniższy wynik był w 2005 r. – 8,2%. Udział wolumenu sprzedanych produktów innowacyjnych (towarów, usług) w łącznym wolumenie sprzedanych produktów (towarów, usług) przedsiębiorstw przemysłowych od 2000 r. spadł dramatycznie z 9,4% na 1,3% w 2019 r.<sup>11</sup>

Najwyższe nakłady na innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2000–2019 były na zakup wyposażenia, maszyn i oprogramowania i wynosiły odpowiednio 61,1% w 2000 r. oraz 71,6% w 2019 r. Ogólny trend w tym względzie jest wzrostowy, chociaż w stosunku do 2015 r. (80,6%) maleje. Stosunkowo niewielkie i wciąż malejące nakłady są na zakup tzw. wiedzy zewnętrznej (patenty,

9 Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Наукова та інноваційна*, <http://www.ukrstat.gov.ua/> [dostęp 22.06.2021].

10 Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств (2000–2019)*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) [dostęp 22.06.2021].

11 Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000–2019)*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) [dostęp 22.06.2021].

know-how): 4,1% w 2000 i 0,3% w 2019 r. Natomiast nakłady samych przedsiębiorstw na B+R (Badania i Rozwój) wykazują delikatną tendencję wzrostową: z 15,1% w 2000 r. na 20,5% w 2019 r.<sup>12</sup>

Na poziomie instytucjonalnym jest widoczny brak na Ukrainie ustaw i podmiotów w strukturze rządu dedykowanych wsparciu przedsiębiorstw w zakresie innowacji i internacjonalizacji – zwłaszcza z sektora MSP. Zasadniczymi barierami jest nie tylko niedostateczne finansowanie obszaru B+R, ale też brak procesów integracyjnych między biznesem, nauką i rządem (samorządami). Powszechnie wiadomo, że prowadzenie własnych prac badawczo-rozwojowych jest obarczone wyższymi kosztami i ryzykiem niż zakup „gotowych innowacji”. Jest to preferowana forma rozwoju średnich i dużych przedsiębiorstw na Ukrainie. Ukraińskie maszyny/urządzenia/sprzęty są w stanie konkurować z europejskimi cenowo, rzadko jednak jakościowo. Dotyczy to głównie produkcji przemysłowej. Inaczej jest w przypadku produkcji rękodzielniczej. Ta słynie w świecie z oryginalności i jakości wykonania.

## Podsumowanie

Stan internacjonalizacji i innowacyjności ukraińskich przedsiębiorstw jest stosunkowo niski – podobnie zresztą jak stan innowacyjności gospodarki Ukrainy. Nie odnotowuje się odpowiedniej polityki internacjonalizacyjno-innowacyjnej w tym kraju. Brak też zmian systemowych w zakresie wsparcia przedsiębiorców i ochrony własności intelektualnej, stąd w bliskiej przyszłości raczej nie jest możliwe osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, która będzie oparta na innowacjach.

Pomimo istnienia potrzeby wsparcia finansowego internacjonalizacji i innowacji ukraińskich przedsiębiorstw – o czym głośno się mówi na wielu konferencjach organizowanych przez ośrodki badawcze i naukowe na Ukrainie – to wsparcie jest niewielkie i dotyczy raczej dużych przedsiębiorstw o charakterze państwowym. Innowacyjność przedsiębiorstw jest nie tylko podstawą ich konkurencyjności w kraju – jest także czynnikiem determinującym ich internacjonalizację. Potrzebna jest więc spójna i klarowna polityka państwa dla wsparcia obu procesów. Rozważenia natomiast wymaga pytanie, czy ma to być wsparcie dla zakupu istniejących już na świecie innowacji, czy wypracowanie własnych w ramach kraju. To ostatnie wydaje się słuszne, bowiem czyni kraj unikalnym na każdym rynku.

12 Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, (2000–2019), [w:] *Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vut\\_ippni/vut\\_ippni\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vut_ippni/vut_ippni_u.htm) [dostęp 22.06.2021].

## Bibliografia

- Borshchevskiy V., Krupin V., Maksymenko A., *Rozwój i innowacje w sektorze rolno-spożywczym Ukrainy w świetle procesów transformacyjnych* [Development and innovations in the agri-food sector of Ukraine in the light of transformation processes], PAN 2016, s. 61–70.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 7 zmienione, PWE, Warszawa 2017, s. 22–27.
- Glinkowska B., *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Glinkowska B., Czebotarov V., *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 153–164.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, “Journal of Management Studies” 1977, vol. 8, no 1.
- Lyashenko V., Tolmachova A., Kvilinskyi O., *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości w kontekście stabilności społecznoekonomicznej (na przykładzie Ukrainy)*, [w:] *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, s. 155–164.
- Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, (2000–2019), [w:] *Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vut\\_ippni/vut\\_ippni\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vut_ippni/vut_ippni_u.htm) [dostęp 22.06.2021].
- Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000–2019)*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) [dostęp 22.06.2021].
- Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств (2000–2019)*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) [dostęp 22.06.2021].
- Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Наукова та іноваційна*, <http://www.ukrstat.gov.ua/> [dostęp 22.06.2021].
- Ukraina. Przewodnik dla przedsiębiorców*, wyd. 5 rozszerzone z suplementem, publikacja współfinansowana ze środków Komisji Europejskiej, PARP, Warszawa 2005, s. 27–31.
- Welch L. S., Luostarinen R. K., *Internationalization: Evolution of a Concept*, “Journal of General Management” 1988, vol. 14, issue 2.
- <http://zik.ua/rubric/economics> [dostęp 25.12.2019].
- <https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/gospodarka/178302,ocena-rozwoju-gospodarczego-ukrainy-w-latach-2016-2017-.html> [dostęp 25.12.2019].

# Економічне підґрунтя деолігархізації в Україні

Андрій Колосов\*

<https://orcid.org/0000-0002-2839-8773>

**Анотація:** В Україні, яка, наближаючись до тридцятирічної річниці свого незалежного існування, залишається на останньому місці в Європі за показником валового внутрішнього продукту (ВВП), розгорнулася полеміка щодо подолання олігархії як найважливішої системної проблеми економічних відносин в країні. Саме через монополізм олігархічних структур енергетичній сфері України не вдається успішно завершити реформи енергетичного ринку, на якому вага інтересів монопольних компаній переважає суспільні інтереси, руйнуючи вже створені засади запровадження ринкових відносин у сфері енергопостачання та житлово-комунального господарства. На відміну від олігархії Польщі, у якій найбагатші поляки або заробили свої статки самі, або отримали родинний бізнес, українські олігархи сформувалися в результаті недолугої приватизації майна державних підприємств найважливіших галузях економіки, зокрема, у енергетичному секторі. Найбільш загрозливим є величезний вплив олігархічних компаній в Україні на прийняття державних рішень, а також постійне намагання використати можливості державного бюджету країни на свою користь.

Олігархічна структура української економіки виникла внаслідок недоліків проведеної в країні приватизації, фактичним результатом якої стало позбавлення державної власності на майно підприємств на користь великого недержавного капіталу. Влада залишила без контролю подальшу скупку щойно приватизованих підприємств та їхніх часток, створивши підстави для формування олігархічної економіки, чому сприяла доволі висока монополізація головних галузей економіки України ще за часів її перебування в складі Радянського Союзу. Такі початкові умови спрощували створення олігархічних корпорацій як монополістів певних галузях

---

\* Доктор економічних наук, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна, м. Старобільськ. ул. Оборонная, 2, Луганск, Луганская область, Украина, 91000.

економіки, а сприяння державних органів цьому процесові відкривали шлях до легкого формування вертикальних промислових комплексів власності олігархів. У розгорнутій зараз в українському політикумі полеміці щодо формування законодавства з деолігархізації країни має бути враховано, що окрім подолання впливу олігархії на медіа і політику потрібно серйозне переформування структури власності в найважливіших галузях економіки з метою подолання в них монополізму і створення рівних умов для відкритої конкуренції економічних суб'єктів різних форм власності.

**Ключові слова:** олігархія, економіка, монополізм, приватизація, деолігархізація.

Економіка України, яка наближається до тридцятирічної річниці свого незалежного існування, поки що залишається на останньому місці в Європі за показником валового внутрішнього продукту (ВВП). Економічний стан України останнім часом привертає увагу не тільки усередині країни, але й багатьох зарубіжних країн і світових інституцій. Проблема подолання економічних негараздів України опікуються країни і інституції Європейський Союзу, Сполучені Штати Америки, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та ін.

У самій Україні незалежними економістами вважається за найважливішу системну проблему економічних відносин наявний монополізм олігархічних промислових груп у вирішальних галузях господарства країни. Саме через монополізму енергетичній сфері Україні не вдається успішно завершення реформи створення енергетичного ринку, на якому вага інтересів монопольних компаній переважає суспільні інтереси, руйнуючи вже створені засади запровадження ринкових відносин у сфері енергопостачання та житлово-комунального господарства. Ціна втрат економіки від української олігархії нарешті починає усвідомлюватися керівництвом країни, у середовищі якого лунають відкриті прізиви до деолігархізації економіки України, навіть, йде робота над створенням особливого закону про олігархів. Негативний приклад недавнього державного рішення скорочення обсягу найдешевшої атомної генерації електрики на користь збільшення більш дорогої теплової, що працює на вугіллі, під впливом монополістів-олігархів, навіть пролунав з вуст президента України 20.05.2021 року.

Утримання високих так званих «зелених тарифів» для розрахунків з власниками установок генерації відновлюваної енергетики, що загрожує черговим значним підвищенням тарифів на вартість електрики, неймовірно високі ціни на газ, з якими у 2021 році виступили олігархічні газорозподільчі компанії, що привели до суспільних проявів обурення, аж до перекриття дорігу різних регіонах країни, інші державні рішення, прийняті на угоду

монополістам, свідчать о необхідності покласти край олігархізації країни. У такому ж напрямку України отримує рекомендації з боку своїх зарубіжних партнерів.

Захисники олігархів в Україні спираються на те, що, нібито, олігархат присутній всім іншим країнам, нерідко вказуючи на олігархів в Польщі, які за чисельністю та вартістю їхніх статків приблизно подібні українським. Втім, як відмічають<sup>1</sup>, у десятці найбагатших поляків немає ні політиків, ні чиновників. Свої статки вони заробили або самі, або отримали родинний бізнес. Іншою особливістю української олігархії, що відділяє її від подібних кіл в Польщі, Чехії та інших країнах Східної Європи, є те, що нею фактично захоплені ключові позиції на енергетичному ринку. Так, на газовому ринку України близько 70% великих газорозподільних підприємств контролює типова олігархічна компанія Group DF, серед інших постачальників газу також переважають офшорні компанії, які належать до відомих олігархічних корпорацій<sup>2</sup>. Захисники монополізму в газорозподільній сфері України спираються на, нібито, наявність аналогічної ситуації в цієї галузі в інших країнах, зокрема, у Польщі<sup>3</sup>, у якій монополіне становище на газовому ринку займає корпорація PGNiG – Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo (Польська нафтова й газова компанія), але вона, на відміну від газорозподільних компаній в Україні, є державною<sup>4</sup>.

Крайнім проявом негативної ролі монополізму на українському газовому ринку стали оголошені газорозподільними компаніями вкрай високі ціни на газ для споживачів з 1 січня 2021 року<sup>5</sup>, які продемонстрували повну неспроможність ринкових інституцій, створених на енергетичному ринку України, які, замість сприяння конкурентній боротьбі газорозподільних компаній шляхом здешевлення своїх послуг, фактично стимулювали їхню гонку за найвищі ціни на газ та на свої послуги з його постачання до кінцевих споживачів. Особливістю й одночасно найбільш загрозливою рисою монополізму олігархічних компаній в Україні є їхній вплив на прийняття

1 Рейтинг самых богатых людей Польши и их состояний. Все Тут. 27 июня 2017, <http://vsetutpl.com/ru/rejting-samykh-bogatykh-lyudey-polshy-y-ykh-sostoyanyu> [дата доступу 21.05.2021].

2 Кому належать українські облгази? INSIDER. 2 декабря 2013. 4:55, <http://www.theinsider.ua/rus/business/529c6f04438b1/> [дата доступу 21.05.2021].

3 Пять мифов о газораспределительных компаниях в Украине. 104.ua. 20 июня 2017, <https://104.ua/ru/gas-and-money/id/5-mifiv-pro-gazorozpodilni-kompaniji-v-ukrajini-24308> [дата доступу 21.05.2021].

4 PGNiG. Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo, 11 февраля 2016, <https://ru.wikipedia.org/wiki/PGNiG> [дата доступу 21.05.2021].

5 Газотека. 1 січня 2021 року, <https://gasoteka.ua-energy.org/#tariffs> [дата доступу 21.05.2021].



державних рішень, а також постійне намагання використати можливості державного бюджету країни на свою користь.

Взагалі олігархічна структура української економіки виникла внаслідок недоліків проведеної в країні приватизації, глибокого розуміння ні цілей, ні завдань, ні вибору моделі якої в Україні не було, чим і скористалися майбутні олігархи. На разі подальше прагнення олігархічних кіл до продовження приватизації найцікавіших державних підприємств в Україні підтверджується щорічним включенням до доходів державного бюджету коштів від продажу державних підприємств.

Хибною теоретичною базою даних устремлінь, як і раніше, залишається давно скомпрометований описаний ще Адамом Смітом міф про «невидиму руку ринку», здатну, нібито, направити дії кожного власника заради своїх корисливих інтересів на користь загального соціального блага. Розвінчання даного міфу, який продовжують стверджувати в наші дні, стає актуальним зв'язку з триваючою приватизацією державних підприємств в Україні з незрозумілими цілями, яка виправдовується, практично, нічим іншим, як саме силою впливу даного міфу. У той же час ми спостерігаємо безліч прикладів неефективної діяльності, банкрутства підприємств, що стали приватними, в числі яких і багато про що говорить приклад з АТ «Приватбанк», порятунок якого зажадало зусиль всього українського суспільства і коштувало величезної суми близько 150 мільярдів гривень. Досить красномовним є також той факт, що, приватна компанія ДТЕК (Донецька паливно-енергетична компанія), яка довгий час вважалася найефективнішою в Україні, оголосила технічний дефолт<sup>6</sup>, результати якого могли мати катастрофічні наслідки для економіки всієї України, у зв'язку з чим для полегшення становища компанії Уряд країни влітку 2019 року змушений був приймати спеціальні рішення на енергетичному ринку України на користь саме цієї компанії і на шкоду іншим учасникам енергоринку, у тому числі, тимчасово призупиняючи роботу блоків атомних електростанцій.

Аналіз діяльності олігархічних структур в Україні вже давно дає підстави стверджувати, що їхні інтереси нерідко вступають у конфлікт з національними інтересами<sup>7</sup>, а частка недержавної власності в окремих секторах економіки України, зокрема, в енергетиці, є надмірною<sup>8</sup>.

6 Дефолт «ДТЭК Энерго» неизбежен. Fitch. Delo.ua. Энергетика. 2020. 03 апреля, 10:04, <https://delo.ua/business/default-dtek-energo-neizbezhen-fitch-366985> [дата доступу 21.05.2021].

7 А. М. Колосов, *Актуальне з економіки та управління в Україні. Монографія-есе*, Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», Старобільськ 2021, 197 с.

8 В. М. Опанасенко, *Історія «промахів» формування приватної власності в Україні як одна з причин розвитку тіньової економіки*, «Ефективна економіка» 2017, № 5, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5586> [дата доступу 21.05.2021].

Незважаючи на те, що в українському суспільстві широко не порушувалися питання оцінки справедливості або ефективності проведеної приватизації, розуміння її підсумків даний час є важливим для отримання ясних відповідей на питання:

- 1) чи вироблена державна позиція щодо оцінки проведеної приватизації, одним з результатів якої стало створення класу великих власників – олігархів, інтереси діяльності яких нерідко не відповідають національним інтересам?
- 2) чи засуджена й відкинута як неприйнятна найголовніша мета приватизації на її першому етапі – максимально швидке створення «критичної маси» недержавної власності в економіці, через що основними критеріями оцінки процесу стали темп і масштаби перетворень?

Незважаючи на давно вже розвінчані результати приватизації в Росії<sup>9</sup>, за лекалами якої відбувалася і українська приватизація, до сих пір в Україні переважає приховане завдання – позбавити державу монополії в економіці, передавши частину важелів впливу недержавного капіталу, на основі якого і сформувалися олігархічні структури. На відміну від зарубіжного досвіду, який також нав'язувався Україні, але не був достатній мірі використаний<sup>10</sup>, влада залишила без контролю стан щойно приватизованих підприємств, допустивши незаконну скупку приватизованих працівниками часток майна, а також масову скупку приватизаційних платіжних документів фінансовими спекулянтами створених численних інвестиційних компаній. У результаті значна кількість приватизаційних паперів опинилася в руках керівників підприємств та бізнесменів, які ще в 1990-ті роки сконцентрували в своїх руках – найчастіше неправедним шляхом – пакети акцій малих і середніх приватизованих підприємств. Особливе значення для подальшого процесу просування олігархічних корпорацій у найважливіші галузі господарства країни мала їх участь у приватизації великих підприємств у вигляді Відкритих акціонерних товариств (ВАТ) із подальшим відчуженням майна міноритарних акціонерів, схема чого у якості прикладу приведена в табл. 1. В Україні досі немає розуміння стосовно того, яка має бути пропорція між державним і приватним секторами в економіці<sup>11</sup>. Саме залишки майна великих підприємств власності держави і представляють сьогодні ласий шматок всіх приватизаційних устремлінь

9 *Приватизация по-российски*, под ред. Анатолия Чубайса, М.: Вагриус 1999, 366 с.

10 Ю. В. Макогон, *Национализация и приватизация предприятий (Опыт Франции для Украины): монография* / Ю. В. Макогон, В. И. Ляшенко, Ин-т економіки пром-сти, Донецьк 2009, 492 с.

11 Н. М. Ногінова, *Приватизація в Україні: упущення, досягнення і перспективи*, «Ефективна економіка» 2014, № 1, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2722> [дата доступу 21.05.2021].

олігархічних кіл в Україні, які всіма засобами, у співпраці з державними органами, намагаються поліпшити умови придбання решти державних часток, знецінюючи вартість підприємств та збільшуючи їх борги.

Слід враховувати, що сама структура багатьох галузей промисловості України ще в складі Радянського Союзу характеризувалася значним рівнем монополізму, оскільки українські підприємства здебільшого працювали в кооперації з підприємствами інших республік СРСР без суттєвої конкуренції усередині України, залишаючись монополістами в окремих секторах економіки.

**Таблиця 1.** Схема приватизації великого підприємства у формі Відкритого акціонерного товариства і подальшого відчуження майна акціонерів (приклад)

| Категорія покупців   | Етап приватизації         | Етап подальшого відчуження майна акціонерів ВАТ |                                    |
|--|---------------------------|---|------------------------------------|
|  | частка власності в ЗАТ, % | частка, %                                       | категорія акціонерів               |
| Керівництво підприємства (список № 2)                        | 5                         | 52  | Власники контрольного пакету акцій |
| Працівники підприємства                                      | 36                        |   |                                    |
| Громадяни, що мають право участі в приватизації (Список № 1) | 9                         |   |                                    |
| Інвестиційні компанії із ПМС громадян поза підприємством     | 10                        |   |                                    |
| Майноу державній власності                                   | 40                        | 8   | Майно для подальшої приватизації   |
| Разом  | 100                       | 100   |                                    |

**Джерело:** власна розробка автора.

Наприклад, незважаючи на значну кількість металургійних підприємств в Україні, яка за обсягом металургійного виробництва довгий час залишалася в десятці світових виробників, в їх діяльності наявні ознаки монополізму, або, рідше, олігополії. Покажемо в табл. 2, що всі підприємства металургійного комплексу України, незалежно від того, у які корпорації вони входять, є фактичними монополістами у виробництві окремих видів продукції.

**Таблиця 2.** Характеристика монопольного становища металургійних підприємств України у виробництві окремих видів продукції

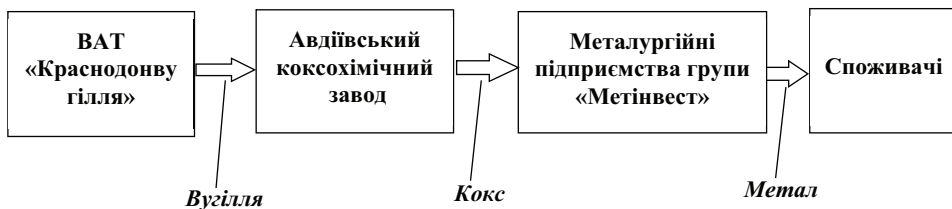
| Підприємство  | Монопольний вид продукції   |
|---|---|
| ПАТ «Запоріжсталь»  | Тонколистовий гарячекатаний і холоднокатаний сталевий прокат, бляшані листи і рулони  |
| Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча              | Гарячекатані плити і товсті листи, плоский тонколистовий прокат, труби з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей                               |
| ПАТ Металургійний комбінат «Азовсталь»                        | Товстолистові сляби, сортовий і фасонний прокат, рейки, квадратна заготовка   |
| ПАТ «АрселорМіттал Кривой Ріг»                                | Арматурний прокат, катанка, круглий, кутовий прокат   |
| ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» (Запоріжжя) | Металопродукція з нержавіючої, інструментальної, швидкорізальної, підшипникової, конструкційної сталей, а також з жароміцних сплавів на основі нікелю |
| ПАТ «Алчевський металургійний комбінат»*                      | Судновий листовий прокат до 50 мм завтовшки   |
| Єнакіївський металургійний комбінат*                          | Арматура для залізобетонних виробів європейська, катанка, дрібний сортовий прокат   |

**Пояснення:** \* знаходяться на тимчасово непідконтрольній Україні території Донецької і Луганської областей.

**Джерело:** власна розробка автора.

Подібне монопольне становище у своїй галузі займають також окремі виробники великорозмірних труб, іншої продукції металургійної галузі.

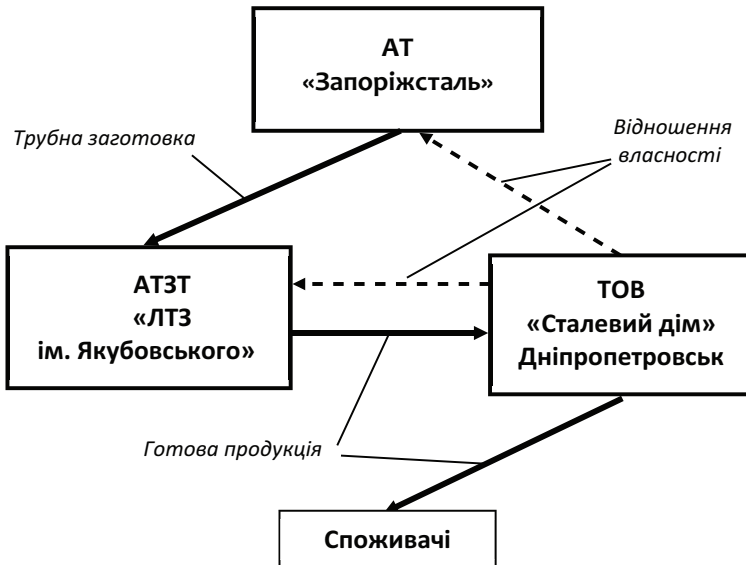
Такі початкові умови лише спрощували створення олігархічних корпорацій як монополістів певних галузях економіки країни. Крім того, сприяння державних органів цьому процесові відкривали шлях до легкого формування вертикальних промислових комплексів власності олігархії, наприклад таких, як компанія «Метінвест», схему формування якої показано на рисунку 1.

**Рисунок 1.** Схема формування вертикальної олігархічної компанії «Метінвест»

**Джерело:** власна розробка автора.

При створенні даної компанії одне з найбільших в Україні виробничих об'єднань (ВО) з видобутку коксівного вугілля «Краснодонвугілля» було перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), контрольний пакет якого придбав Авдіївський коксохімічний завод (АКХЗ), що входить до групи «Метінвест» компанії СКМ разом із металургійними підприємствами. У результаті подібної приватизації вугледобувне підприємство змушене віддавати найціннішу продукцію за продиктованими власниками цінами, які нижчі за аналогічні для інших виробників, а ціни на обладнання, яке поставляється шахтам, зросли до 5 разів. При цьому Луганська область, у межах якої розташовано ВО «Краснодонвугілля», залишилася без жодного впливу на розподіл коксівного вугілля в інтересах власного регіону.

В інших випадках рішучим приводом формування монополістичних ланцюжків ставало постачання сировини підприємствам-переробникам. Так, після приватизації Луганського трубопрокатного заводу (ЛТЗ) імені Якубовського у формі Акціонерного товариства закритого типу (АТЗТ) і фактичного зосередження контрольного пакета акцій в руках керівництва підприємства, його виробничі зв'язки стали формуватися з урахуванням перерозподілу власності в інтересах власників постачальника трубної заготовки (штрипсу) – Акціонерного товариства (АТ) «Запоріжсталь» у вигляді вертикальної компанії ТОВ «Сталевий дім» Дніпропетровськ. Схему формування подібних ланцюжків показано на рисунку 2.



**Рисунок 2.** Схеми формування вертикального ланцюжку монополістичних структур у сфері постачання-переробки  
**Джерело:** власна розробка автора.

Численні поступки створюваним монополістичним корпораціям з боку державних органів сприяли стрімкому зростанню їх капіталів, що призвело в кінцевому рахунку до їхнього перетворення в олігархічні. У результаті, фінансово-промислові групи, які просувають економіку впереду всьому світі, в умовах української приватизації переслідували головну мету – захоплення провідних позицій у галузях економіки країни.

Так, процес підготовки до роздержавлення й приватизації Алчевського металургійного комбінату проводився шляхом здешевлення вартості майна комбінату й накопичення боргів аж до процедури банкрутства вже створеного відкритого акціонерного товариства ВАТ «Алчевський металургійний комбінат», навколо точилася боротьба за остаточне його володіння між двома фінансово-промисловими групами: дніпропетровської металургійної компанії «Інтерпайп» і донецької корпорації «Індустріальний Союз Донбасу» (ІСД), яка, за рішенням вищого керівництва країни в кінцевому рахунку, викупила пакету 32,5% акцій комбінату першої, збільшивши свою частку до 65 відсотків.

Далі 23,86% акцій підприємства, що залишалися у власності держави, були продані монополю в власникові за фігуральні п'ять з половиною мільйонів гривень при їхній лише номінальній вартості вісімнадцять з половиною мільйонів.

Так, у інтересах майбутніх власників найбільшого в країні виробника хімічної продукції Северодонецького об'єднання «Азот» при його перетворенні в Закрите акціонерне товариство (ЗАТ) 60% статутного фонду ЗАТ було передано іноземному учаснику, а частка держави склала 40%. Однак при цьому, для забезпечення іноземному учаснику контрольного пакета управління ЗАТ, вартість підприємства була штучно зменшена на 185 млн. грн. шляхом введення до оцінки майнового комплексу від'ємного значення вартості його нематеріальних активів (так званого негативного «гудвілу») при тому, що підприємства залишалося провідним у галузі хімічного виробництва.

Отже, створені в процесі приватизації та продажу майна державних підприємств монополістичні корпорації стали основою формування українського олігархату. У розгорнутій зараз в українському політикумі полеміці щодо формування законодавства з деолігархізації країни має бути враховано, що ніякі обмеження впливу олігархату на медіа і політику, про що згадував Президент України в своїй прес-конференції 20 травня 2021 року<sup>12</sup>, не принесуть очікуваних результатів без серйозного переформу-

12 С. Телішевська, *Мінус Медведчук: як Зеленський за допомогою закону хоче знищити в Україні олігархат*, «Слово і діло», 21.05.2021, <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/21/stattja/polityka/minus-medvedchuk-yak-zelenskyj-dopomohoyu-zakonu-xoche-znyshhyty-ukrayini-oliharhat> [дата доступу 21.05.2021].

вання структури власності в найважливіших галузях економіки з метою подолання в них монополізму і створення рівних умов для відкритої конкуренції економічних суб'єктів різних форм власності.

## Література

- Газотека. 1 січня 2021 року, <https://gasoteka.ua-energy.org/#tariffs> [дата доступу 21.05.2021].
- Дефолт «ДТЭК Энерго» неизбежен. Fitch. Delo.ua. Энергетика. 2020. 03 апреля, 10:04, <https://delo.ua/business/defolt-dtek-energo-neizbezhen-fitch-366985> [дата доступу 21.05.2021].
- Колосов А. М., *Актуальне з економіки та управління в Україні. Монографія-есе*, Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», Старобільськ 2021, 197 с., <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7674> [дата доступу 21.05.2021].
- Макогон Ю. В., *Национализация и приватизация предприятий (Опыт Франции для Украины): монография* / Ю. В. Макогон, В. И. Ляшенко, Институт экономики промышленности, Донецк 2009, 492 с.
- Ногінова Н. М., *Приватизація в Україні: упущення, досягнення і перспективи*, «Ефективна економіка» 2014, № 1, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2722> [дата доступу 21.05.2021].
- Опанасенко В. М., *Історія «промахів» формування приватної власності в Україні як одна з причин розвитку тіньової економіки*, «Ефективна економіка» 2017, № 5, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5586> [дата доступу 21.05.2021].
- Приватизация по-российски*, под ред. Анатолия Чубайса, М.: Вагриус 1999, 366 с.
- Пять мифов о газораспределительных компаниях в Украине. 104.ua. 20 июня 2017, <https://104.ua/ru/gas-and-money/id/5-mifiv-pro-gazorozpodilni-kompaniji-v-ukrajini-24308> [дата доступу 21.05.2021].
- Рейтинг самых богатых людей Польши и их состояний. Все Тут. 27 июня 2017, <http://vsetutpl.com/ru/rejting-samykh-bogatykh-lyudey-polshy-yukh-sostoyanu> [дата доступу 21.05.2021].
- Телішевська С., *Мінус Медведчук: як Зеленський за допомогою закону хоче знищити в Україні олігархат*, «Слово і діло», 21.05.2021, <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/21/stattja/polityka/minus-medvedchuk-yak-zelenskyj-dopomohoyu-zakonu-xoche-znyshhyty-ukrayini-oliharxat> [дата доступу 21.05.2021].
- PGNiG. Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo, 11 февраля 2016, <https://ru.wikipedia.org/wiki/PGNiG> [дата доступу 21.05.2021].

# Допомога міжнародних благодійних організацій у відновленні Донбасу як складова інтеграції України до Європейського Союзу

Олексій Калінін\*

Михайло Решетов\*\*

Вячеслав Чеботарьов\*\*\*

<https://orcid.org/0000-0003-1131-9116>

**Анотація:** В запропонованій статті в контексті євроінтеграційної орієнтації України представлено огляд місця і ролі малого і середнього підприємництва в агропродовольчому комплексі, зусиль щодо його відновлення та розвитку як засобу подолання наслідків військового конфлікту на Донбасі та участі в цьому державних органів та міжнародних благодійних організацій. Із застосуванням методу PEST-аналізу проаналізовано зовнішнє оточення МСП агропродовольчої сфери Луганської та Донецької областей. Підкреслюється перспективність та важливість налагодження та розвитку співпраці із міжнародними благодійними організаціями. Підкреслена необхідність нового підходу вирішення існуючих проблем та активної та виваженої регуляторної політики держави щодо розвитку МСП з урахуванням галузевих і регіональних особливостей розвитку цього сектору економіки, що дозволить підняти роль МСП в економічному житті суспільства.

**Ключові слова:** мале та середнє підприємництво, Донбас, Україна, благодійність.

---

\* Студент 2 курсу, спеціальності 051 «Економіка» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Старобільськ, Україна. ул. Оборонная, 2, Луганск, Луганская область, Украина, 91000.

\*\* Студент 2 курсу, спеціальності 075 «Маркетинг» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Старобільськ, Україна. ул. Оборонная, 2, Луганск, Луганская область, Украина, 91000.

\*\*\* Д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та підприємництва ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Старобільськ, Україна. ул. Оборонная, 2, Луганск, Луганская область, Украина, 91000.



## Постановка проблеми

Головним завданням сучасних трансформаційних процесів економіки України в умовах євроінтеграції є становлення і розвиток малого та середнього підприємництва (МСП), як основи майбутньої економічної безпеки держави. Активність підприємницької діяльності характеризує загально-економічну ситуацію в країні та ефективність її функціонування. Роль та значення вітчизняного агропродовольчого сектору економіки як ключового бюджетоутворюючого джерела є беззаперечною, оскільки він вирішує нагальні питання територіального розвитку, насамперед сільській місцевості. Тому формування розвиненого конкурентного середовища та розвиток умов для малого і середнього агробізнесу на національному, регіональному та локальному рівнях потребує належної уваги з боку держави.

**Актуальність роботи** визначається об'єктивно важливою роллю малого та середнього підприємництва на селі як головного чинника суспільного життя та політичної стабільності в Луганській та Донецькій областях.

**Рівень опрацювання досліджуваної проблеми сучасній науці.** Загальнотеоретичні аспекти аналізу малого та середнього бізнесу постійно привертають увагу зарубіжних і вітчизняних учених. У цьому контексті вагомий внесок дослідження даної проблеми зробили З. Варналій, В. Ляшенко, З. Воронов, В. Зіновчук та інші.

Питанням малого підприємництва безпосередньо в аграрнопродовольчій сфері присвячені роботи П. Гайдуцького, М. Дем'яненко, Д. Крисанова, М. Маліка, П. Саблука та інших. Практичні аспекти співпраці малого та середнього бізнесу Донбасу з міжнародними благодійними організаціями розглядало обмежене коло осіб: В. Чеботарьов та А. Колосов.

**Мета статті** полягає в економіко-математичному аналізі стану та перспектив розвитку малого та середнього підприємництва Донбасу та усвідомленні ролі міжнародної спільноти у подоланні наслідків війни в агропродовольчій сфері Луганської та Донецької областей.

## Виклад основного матеріалу

Становлення ринкової економіки супроводжувалось різносторонніми процесами та тенденціями на протязі всього періоду незалежності України. Сучасні державні реформи направлені на всебічний розвиток та збільшення частки МСП в структурі економіки країни.

Агропродовольча сфера є основою економічної безпеки країни та історично займає першочергове значення в економіці України<sup>1</sup>. На сьогодні законодавство в сфері підприємництва практично повністю гармонізовано з європейськими стандартами<sup>2</sup>.

Мале підприємництво – це ключова складова ринкового господарства, невід’ємний елемент конкурентного механізму. Малий бізнес, у порівнянні з великим, має ряд переваг, а саме: гнучкість, здатність швидше і легше пристосовуватись до ринкових коливань попиту, простота управління та здатність оперативніше впроваджувати та генерувати новітні досягнення науки. Перевагами малого бізнесу можна також вважати простоту заснування та швидкість окупності затрат, відносно невеликі капіталовкладення та швидку організаційну перебудову<sup>3</sup>.

Станом на 01.01.2019 року в агропродовольчому комплексі України було зайнято понад 3 мільйона осіб та генерувалось понад 13% ВВП країни.

В агропродовольчому комплексі України станом на 01.01.2019 року діяло 73131 малих підприємств (96,9% від загальної кількості підприємств галузі) та 25207 фізичних осіб-підприємців (100%), в середньому підприємстві – 2285 юридичних осіб (3%) та 4 фізичні особи-підприємця (0%)<sup>4</sup>.

МСП в агросекторі на Донбасі наразі знаходиться в кризовому стані. Луганська область через збройний конфлікт на сході України лишилась 31,4% території та 62,5% населення, що призвело до кардинального загострення соціально-економічної ситуації в регіоні.

Мале та середнє підприємництво Луганської області історично займає гірші позиції серед усіх регіонів країни. У 2013–2014 роках втрати малих підприємств агросектору склали 552 юридичних осіб (38,8%) та 26 (30%) середніх. За період 2014–2018 років середнє зростання склало лише 3,6% щорічно (131 суб’єкт за 4 роки). Мале підприємництво області на 01.01.2020 було представлене лише 21640 діючими суб’єктами (3240 підприємств та 18400 фізичних осіб-підприємців). З них агропромисловий комплекс був представлений 1015 юридичними суб’єктами та 523 фізичними особами-підприємцями (1,4% від загальноукраїнського рівня)<sup>5</sup>.

1 В. І. Ляшенко, *Регуляторна політика в Україні: методологія формування та режими реалізації в сфері малого підприємництва*: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03, НАН України. Ін-т економіки пром-сті., Донецьк 2008, 32 с.

2 Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція станом на 02.04.2020), с. 55; Конституція України, Відомості Верховної Ради України (ВВР) 1996, № 30, с. 42, 141.

3 З. С. Варналій, *Мале підприємництво: основи теорії і практики*, К. : Знання : КОО, 2001, 277 с.

4 Державна служба статистики України, <http://www.ukrstat.gov.ua/> [дата доступу 12.05.2021].

5 Головне управління статистики у Луганській області, <http://www.lg.ukrstat.gov.ua/> [дата доступу 12.05.2021].

Основний позитив динаміки розвитку малого підприємництва Луганщини за останні 3 роки відбувся за рахунок «подрібнення» впродовж останніх років як середніх, так і малих підприємств.

Більш позитивна ситуація на Донеччині. Ситуацію в Донецькій області вдалось втримати завдяки своєчасно прийнятими мірами. Уряд держави тимчасово не контролює 29,6% території області на якій проживає 44,8% населення. Наразі мале підприємництво агросектору області представлено лише 1278 підприємствами та 858 фізичними особами-підприємцями та 68 суб'єктами середнього бізнесу<sup>6</sup>.

Опрацювання науково-практичних засад предмета та об'єкта дослідження й відповідних розробок вітчизняних та зарубіжних учених щодо аспектів проблеми дозволяють підсумувати, що найбільш вагомими загальноприродничими рисами продовольчого комплексу є такі:

- 1) продовольчий комплекс становить цілісну соціально-економіко-біологічну систему;
- 2) у продовольчому комплексі виробничий процес має багатосферний характер;
- 3) техніко-економічна багатоукладність продовольчого комплексу;
- 4) індивідуалізація трудової діяльності в продовольчому комплексі;
- 5) стійкі якісні параметри кінцевого продукту в продовольчому комплексі.

На розвиток малого та середнього підприємництва в агросекторі України впливає сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів. У таблиці наведені результати проведеного PEST-аналізу МСП агропродовольчої сфери Луганської та Донецької областей зі сторони автора, як мешканця даного регіону та студента закладу вищої освіти, який розташований та цій території (табл. 1).

**Таблиця 1.** PEST-аналіз середніх та малих підприємств агропродовольчої сфери Луганської та Донецької областей

| Політичні чинники  | Економічні чинники   |
|--|--|
| 1. Війна<br>2. Активізація ролі та значення контексті подолання наслідків війни.<br>3. Усвідомлення владою причин і можливих варіантів подолання сучасного кризового соціально-економічного стану Луганської та Донецької областей | 1. Загальний кризовий стан соціально-економічного розвитку регіонів, успадкований від попередніх часів.<br>2. Низький платоспроможний попит населення на внутрішньому ринку.<br>3. Допомога міжнародної спільноті мінімізації соціально-економічних наслідків війни. |

6 Головне управління статистики у Донецькій області, <http://www.donetskstat.gov.ua/> [дата доступу 12.05.2021].

| Соціальні чинники  | Технологічні чинники   |
|--|--|
| 1. Зменшення кількості працездатного населення на селі.<br>2. Низький рівень менеджменту агропродовольчих підприємств.<br>3. Потенційні можливості реалізації реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. | 1. Низький рівень конкурентоспроможності внаслідок технологічного відставання.<br>2. Негативний вплив техніко-технологічної залежності від виробничо-комерційної діяльності агрохолдингів.<br>3. Освоєння «нішових» сфер виробничо-господарської діяльності. |

**Джерело:** власна розробка авторів.

Загальний аналіз малого підприємництва Луганської області було проведено в науковій праці «Комплексний аналіз малого підприємництва Луганської області як складова формування соціально-економічного розвитку регіонів»<sup>7</sup>. Спираючись на результати дослідження можна виокремити загальні причини кризового стану малого та середнього підприємництва на Донбасі:

- відсутність дієвої державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні;
- низький рівень інвестиційної привабливості Луганського регіону;
- нерозвиненість інститутів ринкової інфраструктури в регіоні;
- наявність суттєвих фінансових бар'єрів (нестача власних коштів підприємців, неефективна податкова політика, високий процент по кредитах та складність їх отримання);
- наявність суттєвих адміністративних бар'єрів (загальна корупція, складність оформлення й отримання дозвільних документів для здійснення підприємницької діяльності, непрозорість адміністрування податків і зборів);
- високі тарифи на послуги природних монополій.

Також до негативних факторів, що суттєво впливають на МСП можна віднести наступні:

- загальна нерівномірність розміщення та розвитку малих та середніх підприємств по території: центротяжними осередками розвитку виступають міста порівняння з сільською місцевістю;
- втрата ринків збуту продукції, якими традиційно були території, котрі залишилися за лінією бойових дій;
- загальне збідніння населення та низька купівельна спроможність;
- моральна та фізична зношеність засобів виробництва;
- монополія агрохолдингів («НІБУЛОН» та «АГРОТОН»).

7 Н. М. Чеботарьова, О. Г. Демченко, *Комплексний аналіз малого підприємництва Луганської області як складова формування соціально-економічного розвитку регіонів*, «Економічний вісник Донбасу» 2014, № 2 (36), с. 32–37.

В Україні понад 3 мільйона найманих працівників зайняті в малому підприємстві, серед них в агропродовольчому секторі – лише близько 265 тисяч, а в Луганській та Донецькій областях показники кількості зайнятого населення в агросекторі є найнижчими по країні<sup>8</sup>.

Важливість малих підприємств (і підприємців) є колосальною, але є проблеми, розв'язанню котрих необхідно приділити першочергову увагу. Для підвищення ефективності й розширення малого бізнесу на загальнодержавному рівні є доцільним запровадити такі заходи:

- вдосконалити нормативно-правову систему;
- зменшити податкове навантаження та запровадити політику податкових канікул (у разі об'єктивних несприятливих умов діяльності);
- встановити податок на прибуток залежно від виду продукції чи послуг;
- надати можливості отримання кредитів з меншим відсотковим навантаженням;
- створити спеціалізовані консультативно-освітні центри щодо відповідного супроводу господарювання малому та середньому бізнесі.

Економічна політика України направлена на розбудову ринкової економіки, впроваджуючи досвід розвинених країн з розвитку підприємництва, як цілісної системи.

Головним вектором реформ є підтримка розвитку малого та середнього підприємництва на засадах вільної конкуренції. Тепер в Україні створено лише передумови для розвитку МСП на селі. Конституцією і законодавством України затверджено рівні права всіх форм власності та право кожного громадянина на підприємницьку діяльність, яку не заборонено законом<sup>9</sup>.

Перспективним напрямом розвитку малого та середнього підприємництва в Донецькому економічному районі є розвиток агропродовольчої сфери на селі, знаходженні нових ринків збуту та залученні новітніх технологій. Реальність є такою, що підприємства, залучаючи місцеві сировинні та трудові ресурси, можуть більш ефективно застосовувати виробничо-ресурсний потенціал регіонів. Звідси – об'єктивні можливості розвитку суб'єктів підприємництва пріоритетних саме для цих регіонів видах економічної діяльності та сприяння розвитку невеликих міст та селищ. Малий бізнесу певних галузях економіки може більш досконало відповідати особливостям попиту стосовно регіональних та локальних ринків, стабілізуючи їх, а відносно незначні капіталовкладення, у розрахунку на одного зайнятого працівника, можуть дати конкурентні переваги порівнянні з суб'єктами великого підприємства.

8 Луганська обласна військово-цивільна адміністрація, <http://loga.gov.ua/> [дата доступу 12.05.2021].

9 В. І. Ляшенко, *Регуляторна політика в Україні...*

Перспективним напрямком є розширення співпраці місцевого населення з міжнародними благодійними організаціями. На 01.01.2020 року в Луганській області за даними обласної військово-цивільної адміністрації діяло 27 Міжнародних благодійних організацій у сфері підтримки підприємництва: Продовольча і сільськогосподарська організація UN (FAO), Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), Міжнародна організація з міграції (МОМ), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) та інші<sup>10</sup>. Залучення міжнародних спеціалістів та інвестицій здійснить позитивний поштовху галузі.

Міжнародні благодійні організації проводять конкурсні програми на отримання грантів для започаткування, або розвитку власної справи. Грантові програми переважно спрямовувались на розвиток основних напрямів народного господарства регіону: текстильна та харчова промисловість, зернові та олійні культури, м'ясо-молочна продукція, домашня птиця і яйця.

Сума гранту в середньому складає від 500 до 1000 євро в гривневому еквіваленті, що надає підприємцям реальну можливість започаткування власної справи за європейськими стандартами.

Активну допомогу цивільному населенню розвитку МСП в Луганській області у 2014-2016 роки надавала міжнародна некомерційна організація «Mercy Corps». Організація припинила діяльність на території України зв'язку з обвинуваченнями в шпигунстві зі сторони незаконної терористичної організації «ЛНР» та нестабільної політичної ситуації в країні.

У 2015 році ця організація здійснювала реалізацію таких Програм на Донбасі: «Всесвітня продовольча допомога», «Непродовольча грошова допомога», «Програма з ремонту зруйнованих будинків» та Програма «Самозайнятність»<sup>11</sup>.

Напрями роботи організації в рамках Програми «Самозайнятність» у сфері підтримки та розвитку підприємництва зводились до двох основних: консультаційно-інформаційна (конференції, тренінги, семінари, консультації з написання бізнес-планів) та фінансова підтримка (гранти, гуманітарна допомога населенню).

Так, у 2015 році гранти отримали 500 громадян на суму 250 тисяч доларів, а в 2016 – 300 громадян на суму 150 тисяч доларів. Дані кошти, відповідно до заявлених бізнес-планів, спрямовувались на 3 основні сфери діяльності: сфера послуг – 43,2%, сільськогосподарське виробництво – 30,8%, що

10 Луганська обласна військово-цивільна адміністрація, <http://loga.gov.ua/> [дата доступу 12.05.2021].

11 В. А. Чеботарьов, А. М. Колосов, Р. В. Марков, *Основи бізнес-планування в мікропідприємстві: науково-практичний довідник для бенефіціаріє Mercy Corps*, та ін. Старабільськ: ДЗ. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» 2016, 52 с.

характеризує структуру виробництва північних районів Луганської області, та торгівля – лише 11,6%<sup>12</sup>.

Паралельно з реалізацією Програми «Самозайнятість» здійснювалась розробка системи інституціональних, маркетингових, організаційно-економічних і фінансових заходів, спрямованих на подальшу активізацію економічної діяльності в регіоні завдяки наданню дієвої та диференційованої підтримки МСП<sup>13</sup>.

Станом на сьогодні підтримка бізнесу в Луганській області здійснюється Департаментом економічного розвитку, зовнішньоекономічної діяльності та туризму облдержадміністрації, органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування відповідно до заходів «Регіональної цільової програми розвитку та підтримки малого і середнього підприємництва на 2018–2020 роки»<sup>14</sup>.

Протягом останніх трьох років згідно з програмою «Регіональна цільова програма розвитку та підтримки малого і середнього підприємництва на 2018–2020 роки» здійснено низку заходів інформаційної та фінансової підтримки підприємців, метою яких є:

- 1) створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва;
- 2) покращання доступу суб'єктів малого та середнього підприємництва до фінансування та інвестиційної підтримки;
- 3) інформаційно-консультаційне забезпечення та популяризація підприємництва; навчання, підготовка та перепідготовка кадрів для сфери підприємництва.

Вартість даної програми станом на 25 січня 2020 року склала 14789,4 тисяч гривень, із них: обласний бюджет – 500 тисяч гривень; інші джерела – 14289,4 тисяч гривень. Протягом 2020 року на реалізацію заходів фактично використано 1034,9 тис. грн., що складає 7,2% від загальної суми. Кошти були направлені на:

- 
- 12 В. А. Чеботарьов, *Чверть століття українсько-американської дружби: допомога Мерсу Сопрс як модель міжнародної співпраці подоланні наслідків військового конфлікту на Донбасі*, Вип. 16, Агора, 2016, с. 37–41.
  - 13 Б. Глінковська, В. А. Чеботарьов, *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [в:] В. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, с. 153–164.
  - 14 О. С. Калінін, В. А. Чеботарьов, *Порівняльний аналіз малого підприємництва Луганської та Донецької областей: Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : Мат. VI Всеукр. наук.-практ. конф. (25–27 лист. 2020 р., м. Львів), 204 с.

- виплати по безробіттю 16 особам для відкриття власної справи за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового соціального страхування на випадок безробіття – 455,8 тис. грн.;
- навчання безробітних за навчальними програмами, що сприяють розвитку підприємництва та започаткуванню власної справи – 521,6 тис. грн.;
- організацію та проведення заходів у сфері харчової промисловості (семінарів, робочих зустрічей, zoom-конференцій, вебінарів) – 1,5 тис. грн.;
- надання ГО «Агенція місцевого розвитку» м. Щастя практичної допомоги написанні бізнес-планів, проведення вебінару щодо відкриття власної справи й реєстрації ФОП, індивідуальних консультацій за участі експертів – 39 тис. грн.;
- часткову компенсацію відсоткових ставок за кредитами, що надаються на реалізацію проектів суб'єктів малого і середнього підприємництва – 500 тис. грн<sup>15</sup>.

Завдяки активній діяльності Департаменту економічного розвитку, зовнішньоекономічної діяльності та туризму обласної військово-цивільної адміністрації Луганської області налагоджена співпраця з міжнародними організаціями, які діють на території області. В регіоні реалізується сім донорських проектів підтримки МСП:

Для подальшої продуктивної співпраці з міжнародною спільнотою держава повинна:

- 1) систематизувати всю діяльність в сфері підтримки малого та середнього підприємництва;
- 2) опрацювати систему заходів для сприяння подальшої діяльності міжнародних організацій за для підвищення ефективності.

## **Висновки та перспективи подальшого опрацювання досліджуваної проблеми**

Аналіз МСП аграрно-продовольчого комплексу Луганської та Донецької областей дозволяє зробити висновок про критичний стан галузі, негативні тенденції розвитку та колосальний потенціал. Однією з головних умов подолання негативних тенденцій має стати активна та виважена

---

<sup>15</sup> Луганська обласна військово-цивільна адміністрація, <http://loga.gov.ua/> [дата доступу 12.05.2021].



регуляторна політика держави щодо розвитку малого підприємництва з урахуванням галузевих і регіональних особливостей розвитку цього сектору економіки.

Вирішення існуючих проблем розвитку МСП агропродовольчого сектору потребує нових підходів. Завдання полягає в тому, щоб суттєво підняти роль малого бізнесу в економічному житті суспільства.

Роль Міжнародних благодійних організацій у відновленні, підтримці та розвитку малого та середнього підприємництва Луганської та Донецької області є неоціненною. Відродження Донбасу потребує максимального опрацювання накопиченого в різних країнах важким шляхом отриманого досвіду та адаптувати його і використати в Україні.

## Література

- Варналій З. С., *Мале підприємництво: основи теорії і практики*, К. : Знання : КОО, 2001, 277 с.
- Глінковська Б., Чеботарьов В. А., *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [в:] В. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, с. 153–164.
- Головне управління статистики у Донецькій області, <http://www.donetskstat.gov.ua/> [дата доступу 12.01.2021].
- Головне управління статистики у Луганській області, <http://www.lg.ukrstat.gov.ua/> [дата доступу 12.01.2021].
- Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція станом на 02.04.2020), с. 55.
- Державна служба статистики України, <http://www.ukrstat.gov.ua/> [дата доступу 10.01.2021].
- Калінін О. С., Чеботарьов В. А., *Порівняльний аналіз малого підприємництва Луганської та Донецької областей: Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : Мат. VI Всеукр. наук.-практ. конф. (25–27 лист. 2020 р., м. Львів), 204 с.
- Конституція України, Відомості Верховної Ради України (ВВР) 1996, № 30, с. 42, 141.
- Луганська обласна військово-цивільна адміністрація, <http://loga.gov.ua/> [дата доступу 06.02.2021].
- Ляшенко В. І., *Регуляторна політика в Україні: методологія формування та режими реалізації в сфері малого підприємництва*: автореф. дис. ...

д-ра екон. наук: 08.00.03, НАН України. Ін-т економіки пром-сті, Донецьк 2008, 32 с.

Чеботарьов В. А., *Чверть століття українсько-американської дружби: допомога Mersey Corps як модель міжнародної співпраці подоланні наслідків військового конфлікту на Донбасі*, Вип. 16, Агора, 2016, с. 37–41.

Чеботарьов В. А., Колосов А. М., Марков Р. В., *Основи бізнес-планування в мікропідприємстві: науково-практичний довідник для бенефіціарів Mersey Corps*, та ін. Старобільськ: ДЗ. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» 2016, 52 с.

Чеботарьова Н. М., Демченко О. Г., *Комплексний аналіз малого підприємництва Луганської області як складова формування соціально-економічного розвитку регіонів*, «Економічний вісник Донбасу» 2014, № 2 (36), с. 32–37.



# Portret współczesnego migranta zarobkowego z Ukrainy w Polsce

Daria Pierkova\*

<https://orcid.org/0000-0002-5177-1791>

**Streszczenie:** Celem artykułu jest scharakteryzowanie u migrantów zarobkowych z Ukrainy pracujących w Polsce oraz problemów, z jakimi się spotykają podczas swojego pobytu. We wprowadzeniu scharakteryzowano problematykę artykułu. Następnie omówiono metodyczne aspekty badań własnych oraz uzyskane wyniki. W końcowym fragmencie przedstawiono wnioski z badań – portret migranta zarobkowego z Ukrainy pracującego w Polsce. Badania przeprowadzono wśród 305 pracowników z Ukrainy w wieku 18–65 lat, którzy mają doświadczenie w pracy w Polsce. Ukraińscy migranci zarobkowi stali się nieodłącznym elementem polskiego rynku pracy. Poznając ich, można stworzyć im lepsze warunki pobytu i zatrudnienia w Polsce.

**Słowa kluczowe:** migracja zarobkowa, pracownicy z Ukrainy, praca w Polsce.

## 1. Wprowadzenie

Według K. Pujer<sup>1</sup> migracje zarobkowe „to przemieszczanie się w celu podjęcia pracy poza miejscem pochodzenia – tam, gdzie istnieją wolne miejsca pracy, podnoszące w efekcie poziom dochodów i standard życia”. Ze względu na migracje zarobkowe w ostatnich latach zmienił się rynek pracy w Polsce; zwiększyła się liczba pracowników z Ukrainy.

---

\* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź.

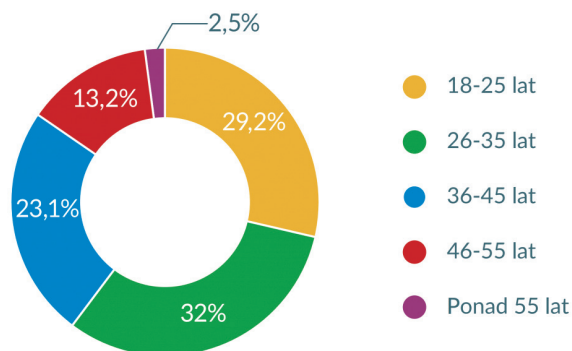
1 T. Homoncik, K. Pujer, I. Wolańska, *Ekonomiczno-społeczne aspekty migracji wybrane problemy*, EXANTE, Wrocław 2017.

Niekorzystna sytuacja polityczna w Ukrainie, wojna na wschodzie, niedostateczna liczba miejsc pracy, mniejsze stawki zarobkowe i niski poziom gwarancji społecznych, wysoki poziom korupcji doprowadziły do tego, że miliony Ukraińców wyjechało (i do dziś wyjeżdżają) do pracy za granicę, żeby polepszyć swoją sytuację finansową. Według badań International Investment głównym kierunkiem migracji zarobkowej, wybieranym przez obywateli Ukrainy w ostatnich latach, jest Polska<sup>2</sup> – ponad 1 315 456 osób w 2020 r.<sup>3</sup>

Niniejszy artykuł ma na celu scharakteryzowanie migrantów zarobkowych z Ukrainy pracujących w Polsce oraz problemów, z jakimi się spotykają podczas swojego pobytu. Aby zrealizować cel, przeprowadzono badania za pomocą ankiety internetowej wśród 305 przypadkowo dobranych osób, pochodzących z Ukrainy i pracujących w Polsce.

## 2. Migranci z Ukrainy w Polsce – analiza raportów o stanie rynku pracy

Według analizy portalu internetowego 300Gospodarka.pl<sup>4</sup> najliczniej reprezentowani są Ukraińcy w wieku 26–35 lat (rysunek 1).



**Rysunek 1.** Wielkość grup wiekowych Ukraińców pracujących w Polsce

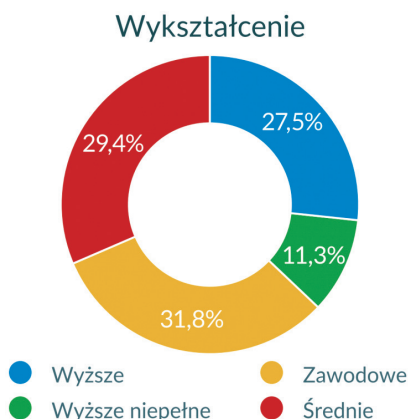
**Źródło:** <http://300gospodarka.pl/wykres-dnia/2019/06/17/16-wykresow-pokazujacych-kim-jest-i-czego-chce-przecietny-pracownik-z-ukrainy-w-polsce/> [dostęp 14.04.2021].

2 <https://internationalinvestment.biz/business/331-emigraciya-ukraincev-skolko-grazhdan-ukrainy-uehalo-za-rubezh-i-v-kakie-strany.html> [dostęp 14.04.2021].

3 <https://300gospodarka.pl/wykres-dnia/cudzoziemcy-pracujacy-polska-statystyki-2020> [dostęp 14.04.2021].

4 <http://300gospodarka.pl/wykres-dnia/2019/06/17/16-wykresow-pokazujacych-kim-jest-i-czego-chce-przecietny-pracownik-z-ukrainy-w-polsce/> [dostęp 14.04.2021].

Niewiele ponad połowę migrantów z Ukrainy stanowią mężczyźni (56,2%)<sup>5</sup>. Największy odsetek migrantów zarobkowych jest z zachodu Ukrainy. Wzrasta liczba osób przyjeżdżających z południa oraz wschodu Ukrainy. Natomiast spada liczba migrantów z centrum oraz północy Ukrainy. Najwięcej migrantów z Ukrainy ma wykształcenie wyższe oraz niepełne wyższe (38,8%) oraz zawodowe (31,8%).



**Rysunek 2.** Poziom wykształcenia ukraińskich migrantów

**Źródło:** <http://300gospodarka.pl/wykres-dnia/2019/06/17/16-wykresow-pokazujacych-kim-jest-i-czego-chce-przecietny-pracownik-z-ukrainy-w-polsce/> [dostęp 14.04.2021].

Przy wyborze przyszłej pracy pracownicy z Ukrainy kierują się różnymi powodami (rysunek 3).

**Co było priorytetem podczas wyboru oferty pracy w Polsce?**



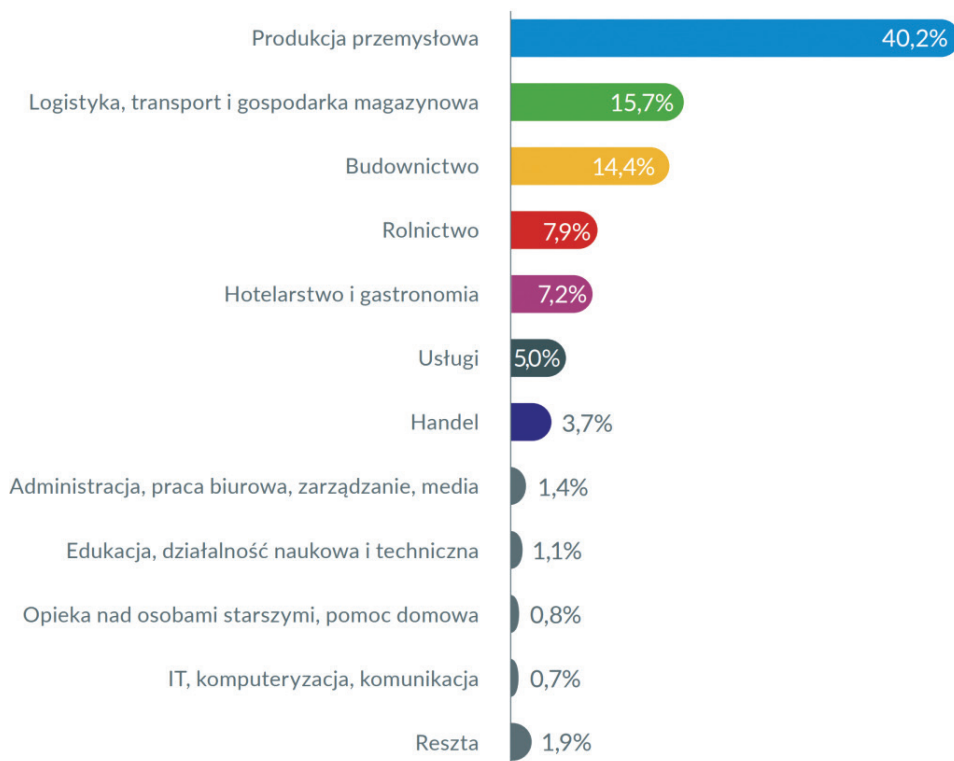
**Rysunek 3.** Czynniki brane pod uwagę podczas wyboru oferty pracy w Polsce

**Źródło:** <http://300gospodarka.pl/wykres-dnia/2019/06/17/16-wykresow-pokazujacych-kim-jest-i-czego-chce-przecietny-pracownik-z-ukrainy-w-polsce/> [dostęp 14.04.2021].

5 <https://selectivv.com/czy-ukraincy-wiaza-swoja-przyszlosc-z-naszym-krajem-najnowsze-badanie-selectivv/> [dostęp 14.04.2021].

Najwięcej migrantów z Ukrainy pracuje w produkcji przemysłowej (40,2%); w logistyce, transporcie i gospodarce magazynowej (15,7%) oraz w budownictwie (14,4%). Rzadziej podejmują pracę w rolnictwie (7,9%), hotelarstwie i gastronomii (7,2%) oraz usługach (5,0%).

#### Do jakiej branży przyjechał/a Pan/Pani pracować do Polski?



**Rysunek 4.** Podział według branż, w których zatrudnieni są Ukraińcy

**Źródło:** <http://300gospodarka.pl/wykres-dnia/2019/06/17/16-wykresow-pokazujacych-kim-jest-i-czego-chce-przecietny-pracownik-z-ukrainy-w-polsce/> [dostęp 14.04.2021].

Ukraińcy najczęściej mieszkają w takich miastach, jak: Warszawa, Wrocław, Kraków, Poznań, Trójmiasto. Wielu obywateli Ukrainy wybiera też pracę niedaleko granicy z Ukrainą. Większość Ukraińców jest zadowolona z pracy w Polsce, jednak ponad połowa wszystkich pracowników z Ukrainy zaznaczyła, że często jest narażona na nieuczciwość pracodawcy. Według raportu z badania przeprowadzonego przez grupę Ranking<sup>6</sup> problemami, z którymi najczęściej spotykają się pra-

6 <https://mi100.info/2018/01/14/dyskryminatsiya-ukrayintsiv-za-kordonom-yak-domogtysya-moralnoyi-kompensatsiyi/> [dostęp 14.04.2021].

cownicy z Ukrainy w Polsce, są: bariera językowa (27%), poczucie niższości (27%), brak umowy z pracodawcą (22%), złe warunki zamieszkania (18%), niewypłacenie pensji (11%), nieopłacana praca poza normowa (13%), uprzedzenie ze strony Polaków (8%). Najczęściej Ukraińcy rezygnują z pracy z powodu: nieuczciwości pracodawcy (52,3%), sytuacji rodzinnej (33,6%), ciężkich warunków pracy (31,7%). Niestety aż 12,9 % zaznaczyło, że zrezygnowali z pracy z uwagi na dyskryminację z powodu pochodzenia.

### 3. Metodyka badań własnych

Badanie przeprowadzono za pomocą ankiety internetowej. Technikę tę wybrano ze względu na sytuację epidemiologiczną, dostępność respondentów i możliwość przeprowadzenia badań szerokiego zasięgu (dotarcia do dużej populacji). Zastosowanie techniki dającej poczucie anonimowości pozwoliło na pozyskanie informacji intymnych i drażliwych, co byłoby trudne w przypadku ankiety bezpośredniej<sup>7</sup>. Mocną stroną badań w Internecie jest względna łatwość i szybkość dotarcia<sup>8</sup> do respondentów oraz możliwość otrzymania danych do analizy w postaci cyfrowej.

Sposobem dystrybucji ankiety internetowej jest Google Forms. Kanałami dystrybucji są grupy Facebook oraz blogi dotyczące tematyki pracy w Polsce: Ukraińcy w Polsce<sup>9</sup>, Praca w Polsce<sup>10</sup>, Ukraińcy w Łodzi, Warszawie, Krakowie, Gdyni, Gdańsku, Sopocie, Lublinie, Toruniu, Ja w Polsce<sup>11</sup>, Ukraiński migrant<sup>12</sup>, Polska grupa<sup>13</sup>, Polska<sup>14</sup>.

Badania zasadnicze poprzedzono pilotażem narzędzia badawczego, którego celem było dokonanie oceny adekwatności doboru sposobu badania, sprawdzenie, czy instrukcja i pytania są jasne, usunięcie wskazanych błędów i tego, co utrudniało

7 P. Siuda, *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, s. 33, [https://www.researchgate.net/publication/308556918\\_Ankieta\\_internetowa\\_zalety\\_i\\_wady\\_-\\_rekapitulacja](https://www.researchgate.net/publication/308556918_Ankieta_internetowa_zalety_i_wady_-_rekapitulacja) [dostęp 21.04.2021].

8 D. Batorski, M. Olcoń-Kubicka, *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, s. 104, [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2202/Batorski\\_Olcon-Kubicka\\_2006\\_Prowadzenie\\_badan\\_przez\\_internet.pdf?sequence=1&isAllowed=1](https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2202/Batorski_Olcon-Kubicka_2006_Prowadzenie_badan_przez_internet.pdf?sequence=1&isAllowed=1) [dostęp 21.04.2021].

9 Ukraińcy w Polsce, <https://www.facebook.com/groups/374175415982128/> [dostęp 21.04.2021].

10 Praca w Polsce, <https://www.facebook.com/groups/521636951523325/> [dostęp 21.04.2021]; Praca w Polsce, <https://www.facebook.com/groups/ArgosGroup/> [dostęp 21.04.2021].

11 Ja w Polsce, <https://www.yavp.pl/uk> [dostęp 21.04.2021].

12 Ukraiński migrant, <https://www.facebook.com/Ukrainian.migrant/> [dostęp 21.04.2021].

13 Polska grupa, <https://vk.com/mojapolskagrupa> [dostęp 4.05.2020].

14 Polska, <https://vk.com/typicalpoland> [dostęp 4.05.2020].



wypełnienie kwestionariusza. Pilotaż narzędzia był przeprowadzony wśród 15 osób – kobiet i mężczyzn w różnym wieku oraz o różnym doświadczeniu życiowym i zawodowym. Pilotaż dostarczył informacji na temat kwestionariusza (jego poprawności), a także pomógł przystosować narzędzie do badania zasadniczego<sup>15</sup>.

W kwestionariuszu wykorzystanym w badaniu zasadniczym umieszczono 25 pytań i metrykę. Wśród 25 pytań zawartych w głównej części kwestionariusza były 24 pytania zamknięte (w trzech pytaniach prosiłam o uzasadnienie swojej odpowiedzi) oraz 1 otwarte. Pytania w ankiecie dotyczyły doświadczenia osobistego respondenta w związku z pracą w Polsce.

Badanie zasadnicze przeprowadzono w kwietniu 2020 r. Uczestniczyło w nim 305 osób. Dobór miał charakter przypadkowy – kwestionariusze wypełniły osoby, które były zainteresowane problematyką badania i wyraziły chęć podzielenia się swoimi opiniami.

Ograniczenia przyjętej metodyki badania wynikają ze słabszych stron ankiety internetowej (brak możliwości kontroli przebiegu udzielania odpowiedzi<sup>16</sup>, pominięcie niektórych pytań przez respondentów, trudności w dotarciu do osób powyżej 56 roku życia, które rzadziej używają Internetu). Kwestionariusze wypełniły osoby przypadkowe, zatem nie można uogólniać wniosków z badania na całą populację. Pewne ograniczenia wynikały także z niewielkich jeszcze doświadczeń autorki jako badaczki.

## 4. Migranci zarobkowi z Ukrainy w Polsce – wyniki badań własnych

W badaniu wzięło udział 305 badanych osób, z czego 59% (179 osób) stanowiły kobiety. Najliczniejszą grupą były osoby w wieku 26–35 lat (38,4%), a najmniej liczną – pracownicy w wieku 56 lat i więcej.

Wśród ankietowanych najwięcej osób legitymowało się wykształceniem wyższym magisterskim – 115 respondentów (37,7%). Około ¾ ankietowanych oceniło swoją sytuację materialną jako przeciętną (74,7%). Jak wynika z kwestionariuszy, badani pochodzą z różnych regionów Ukrainy. Najwięcej osób mieszka w zachodniej części kraju (42,1%), a najmniej we wschodniej (7,2%). Największa grupa respondentów przebywa w Polsce na podstawie karty pobytu.

15 K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Metody badań pilotażowych*, s. 113–114, [http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.hdl\\_11089\\_5455/c/05-grzeszkiewicz.pdf](http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.hdl_11089_5455/c/05-grzeszkiewicz.pdf) [dostęp 4.05.2020].

16 K. Kaczmarczyk, *Zalety i wady metod zbierania danych przez internet w badaniach marketingowych*, s. 195, <https://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/ZN/Documents/Zeszyt%20129/Kaczmarczyk.pdf> [dostęp 3.05.2020].

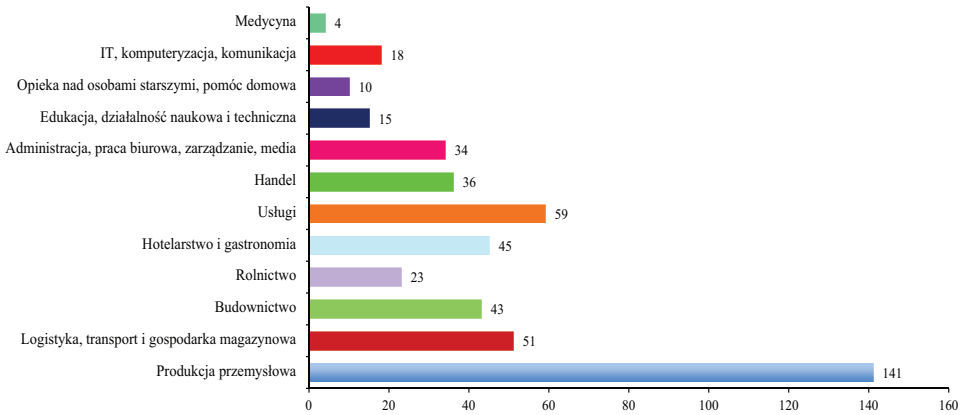
**Tabela 1.** Cechy społeczno-demograficzne respondentów

| Cecha badanych   | Liczba badanych | Względna liczba badanych (%) |
|--|-----------------|------------------------------|
| Płeć   |                 |                              |
| ▪ Kobieta  | 179             | 59                           |
| ▪ Mężczyzna  | 126             | 41                           |
| Wiek   |                 |                              |
| ▪ 18–25  | 61              | 20                           |
| ▪ 26–35  | 117             | 38,4                         |
| ▪ 36–45  | 85              | 27,9                         |
| ▪ 46–55  | 39              | 12,8                         |
| ▪ 56 lat i więcej  | 3               | 1                            |
| Wykształcenie  |                 |                              |
| ▪ Podstawowe wykształcenie średnie                         | 13              | 4,3                          |
| ▪ Ukończone wykształcenie średnie                          | 18              | 5,9                          |
| ▪ Zawodowe   | 77              | 25,2                         |
| ▪ Licencjat  | 82              | 26,9                         |
| ▪ Magister   | 115             | 37,7                         |
| Miejsce zamieszkania na Ukrainie                           |                 |                              |
| ▪ Wieś   | 28              | 9,2                          |
| ▪ Miasto do 20 tys. mieszkańców                            | 25              | 8,2                          |
| ▪ Miasto 20–50 tys. mieszkańców                            | 33              | 10,8                         |
| ▪ Miasto 50–200 tys. mieszkańców                           | 40              | 13,1                         |
| ▪ Miasto 200–500 tys. mieszkańców                          | 49              | 16,1                         |
| ▪ Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców                      | 130             | 42,6                         |
| Sytuacja materialna  |                 |                              |
| ▪ Bardzo dobra   | 5               | 1,6                          |
| ▪ Dobra  | 44              | 14,5                         |
| ▪ Średnia  | 227             | 74,7                         |
| ▪ Zła  | 24              | 7,9                          |
| ▪ Bardzo zła   | 5               | 1,3                          |
| Podstawa pobytu  |                 |                              |
| ▪ Wiza   | 82              | 27                           |
| ▪ Karta Polaka   | 7               | 2                            |
| ▪ Paszport biometryczny                                    | 20              | 7                            |
| ▪ Karta pobytu   | 114             | 38                           |
| ▪ Najpierw paszport biometryczny, potem wiza lub odwrotnie | 80              | 26                           |

**Źródło:** opracowanie własne.

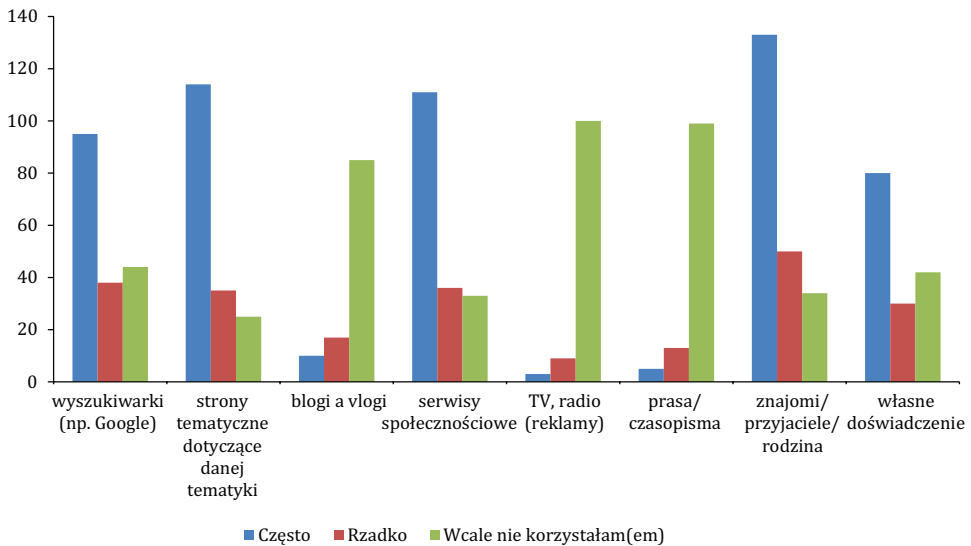
Głównym powodem migracji do Polski w przypadku ankietowanych było relatywnie wysokie wynagrodzenie – 50%. Ponadto badani podkreślali, że na wybór Polski jako kraju migracji wpłynęły: bliska lokalizacja względem Ukrainy (29%), podobieństwa językowe (23%) i kulturowe (16%).

Badani pracowali w różnych branżach (rysunek 5).



**Rysunek 5.** Klasyfikacja miejsc pracy ukraińskich migrantów według branży przedsiębiorstwa  
**Źródło:** opracowanie własne.

Najliczniejszą grupę stanowili respondenci mający stałą pracę. Najpowszechniejszymi rodzajami umów zadeklarowanymi przez badanych są umowa o pracę (53%) oraz umowa zlecenie (41%).



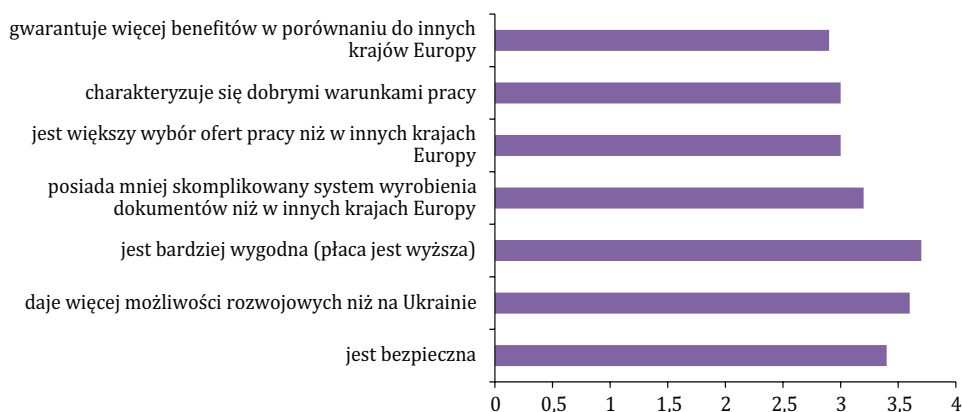
**Rysunek 6.** Źródła informacji wykorzystywane w poszukiwaniu pracy  
**Źródło:** opracowanie własne.

Badani Ukraińcy podejmowali pracę za pośrednictwem agencji pracy oraz pośredników. Ponad 46% respondentów współpracowało z agencją pracy. Średni współczynnik zadowolenia z tej współpracy wynosi 3,5 (w skali 0–5). Z pośrednikami pracowało około 29% respondentów. Średni współczynnik zadowolenia z tej

współpracy wynosi 3 punkty (w skali 0–5). Do najczęściej wskazywanych problemów związanych ze współpracą z agencją pracy oraz pośrednikami należą: całkowita niezgodność rzeczywistych i deklarowanych warunków pracy, brak pracy po przyjeździe do Polski, opłata za pakiet dokumentów (wakat, zaproszenie, wniosek o wizę itd.) oraz całkowite lub częściowe niewypłacenie pensji.

Najczęściej wykorzystywanymi przez pracowników z Ukrainy źródłami informacji są: opinie znajomych/przyjaciół, rodziny, strony tematyczne oraz serwisy społecznościowe, a także wyszukiwarki. Tradycyjne sposoby pozyskiwania pracowników z Ukrainy takie jak reklama w TV albo radio oraz prasa albo czasopiśma są już nieaktualne.

Respondentom podano stwierdzenia dotyczące pracy w Polsce, które oceniali w skali od 1 do 5. Następnie wyliczono średnią wartość poziomu zgodności z zaproponowanymi stwierdzeniami. Z badań wynika, iż najwięcej pracowników z Ukrainy uważa, że praca w Polsce jest bardziej wygodna (płaca jest wyższa) – 3,7 punktów oraz daje więcej możliwości rozwojowych niż na Ukrainie (3,6 punktów). Najniższej ocenione zostało stwierdzenie: „polscy pracodawcy gwarantują więcej benefitów w porównaniu do pracodawców z innych krajów Europy (2,9 punktów) – rysunek 7.



**Rysunek 7.** Opinie Ukraińców dotyczące pracy w Polsce

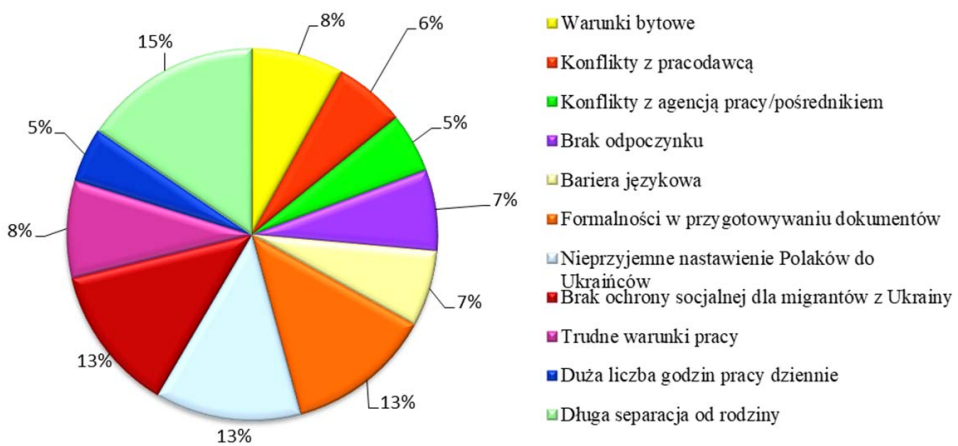
**Źródło:** opracowanie własne.

Obywatele Ukrainy pracujący w Polsce zapytani o stosunek polskich pracodawców do pracowników z Ukrainy twierdzili, że jest on przeciętny (ani dobry, ani zły). Taką odpowiedź zadeklarowało 184 respondentów (37%). Jednak 30 respondentów (9%) oceniło, że stosunek polskich pracodawców do pracowników z Ukrainy jako zły lub bardzo zły.

Badanych zapytano, czy kiedykolwiek pracując w Polsce, spotykali z uprzedzeniami ze strony polskich pracodawców wobec nich samych. Około 1/3 respondentów zaznaczyło odpowiedź „zdecydowanie nie” (102 respondentów), a 119

odpowiedź „tak” „zdecydowanie tak” (52 osoby – 17%) oraz „raczej tak” (67 respondentów – 22%). W przypadku 111 respondentów (82%) przyczyną uprzedzenia było obywatelstwo; 11 badanych uznało, że uprzedzenia pracodawców wynikały z wieku; pozostali spotkali się z uprzedzeniami ze względu na poziom wykształcenia oraz niewielkie doświadczenie zawodowe.

Analiza materiału empirycznego pozwala stwierdzić, że Ukraińcy byli „raczej zadowoleni” z pracy w Polsce (169 respondentów – 55,4%), jednak 27 respondentów (8,8%) wyraziło negatywną opinię, a 18 osób wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Przyczyny niezadowolenia z pobytu w Polsce były rozmaite (rysunek 8).



**Rysunek 8.** Przyczyny niezadowolenia z zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach

**Źródło:** opracowanie własne.

## 5. Wnioski z badań

Ukraińcy wpisali się krajobraz polskiego rynku pracy. Badając migrantów zarobkowych z Ukrainy, można wskazać ich charakterystyczne cechy. To z kolei pozwoli lepiej ich poznać, zrozumieć oraz sprawić, by ich pobyt w Polsce i wykonywana praca były bardziej satysfakcjonujące.

Na podstawie wyników badań można stworzyć portret współczesnego migranta zarobkowego z Ukrainy, pracującego w Polsce. Zatem jest to osoba w wieku 26–35 lat, z wykształceniem wyższym, pochodząca ze wsi albo z dużego miasta powyżej 500 tys. mieszkańców, mieszkająca w Polsce w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców. Sytuacja materialna takiego migranta jest „przeciętna”. Przyczyną

jego wyjazdu do pracy za granicę była głównie sytuacja ekonomiczna, polityczna i społeczna na Ukrainie. Decydując się na migrację, taka osoba chciała osiągnąć wyższe wynagrodzenie niż na Ukrainie, polepszyć warunki życia rodzinie (edukacja dzieci, leczenie krewnych, otwarcie nowego biznesu itd.). Ukraiński migrant wybrał Polskę przede wszystkim ze względu na bliską lokalizację w stosunku do Ukrainy (w razie niepowodzenia szybki i mniej kosztowny powrót do kraju ojczystego), podobieństwa językowe oraz bliskość kulturową. Dokonując wyboru miejsca pracy, Ukraińcy korzystali z opinii znajomych oraz rodziny, a także z informacji zamieszczonych w mediach społecznościowych. Przynajmniej raz pracowali w firmie produkcyjnej. Na ogół zatrudnieni są na podstawie umowy o pracę, niechętnie godzą się pracować nielegalnie. Migranci najpierw zdybywali pracę za pośrednictwem agencji pracy albo z pomocą pośrednika, ale potem rezygnowali z tej współpracy, ponieważ nie otrzymywali pensji na czas albo dlatego, że rzeczywiste warunki pracy bardzo różniły się od tych deklarowanych (były znacznie gorsze).

Przedstawione wyniki badania potwierdzają rezultaty badań przeprowadzonych przez Centrum Badań Społecznych Narodowego Uniwersytetu „Akademia Ostrogska”<sup>17</sup>, wyniki badań Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu oraz agencji pośrednictwa pracy OTTO Work Force Polska<sup>18</sup>.

## Bibliografia

- Batorski D., Olcoń-Kubicka M., *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2202/Batorski\\_Olcon-Kubicka\\_2006\\_Prowadzenie\\_badan\\_przez\\_internet.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2202/Batorski_Olcon-Kubicka_2006_Prowadzenie_badan_przez_internet.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [dostęp 21.04.2021].
- Homoncik T., Pujer K., Wolańska I., *Ekonomiczno-społeczne aspekty migracji. Wybrane problemy*, EXANTE, Wrocław 2017.
- Ja w Polsce, <https://www.yavp.pl/uk> [dostęp 21.04.2021].
- Praca w Polsce, <https://www.facebook.com/groups/521636951523325/> [dostęp 21.04.2021].
- Praca w Polsce, <https://www.facebook.com/groups/ArgosGroup/> [dostęp 21.04.2021].
- Siuda P., *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, [https://www.researchgate.net/publication/308556918\\_Ankieta\\_internetowa\\_zalety\\_i\\_wady\\_-\\_rekapitulacja](https://www.researchgate.net/publication/308556918_Ankieta_internetowa_zalety_i_wady_-_rekapitulacja) [dostęp 21.04.2021].
- Ukraińcy w Polsce, <https://www.facebook.com/groups/374175415982128/> [dostęp 21.04.2021].

17 <https://www.pol-ukr.com/wp-content/uploads/PUIG-PIZ-Raport-2019.pdf> [dostęp 14.04.2021].

18 <https://www.ottoworkforce.pl/startuje-kampania-nie-place-za-prace/> [dostęp 14.04.2021].

Ukraiński migrant, <https://www.facebook.com/Ukrainian.migrant/> [dostęp 21.04.2021].

<http://300gospodarka.pl/wykres-dnia/2019/06/17/16-wykresow-pokazujacych-kim-jest-i-czego-chce-przecietny-pracownik-z-ukrainy-w-polsce/> [dostęp 14.04.2021].

<https://internationalinvestment.biz/business/331-emigraciya-ukraincev-skolko-grazhdan-ukrainy-uehalo-za-rubezh-i-v-kakie-strany.html> [dostęp 14.04.2021].

<https://mi100.info/2018/01/14/dyskryminatsiya-ukrayintsiv-za-kordonom-yak-domogtysya-moralnoyi-kompensatsiyi/> [dostęp 14.04.2021].

<https://selectivv.com/czy-ukraincy-wiaza-swoja-przyszlosc-z-naszym-krajem-najnowsze-badanie-selectivv/> [dostęp 14.04.2021].

<https://www.ottoworkforce.pl/startuje-kampania-nie-place-za-prace/> [dostęp 14.04.2021].

<https://www.pol-ukr.com/wp-content/uploads/PUIG-PIZ-Raport-2019.pdf> [dostęp 14.04.2021].

# Особливості формування та реалізації стратегічних пріоритетів забезпечення безпеки та розвитку України та Республіки Польща

**Ольга Новікова\***

<https://orcid.org/0000-0002-8263-1054>

**Оксана Панькова\*\***

<https://orcid.org/0000-0002-2003-8415>

**Анотація:** Визначено особливості формування та модифікацій моделей національної безпеки України та Республіка Польща, розкрито змістовну наповненість правової бази, яка визначає стратегії безпеки та розвитку цих країн, обґрунтовано доцільність побудови нової сутності та структури стратегічних документів, які забезпечують соціальний розвиток та гарантії безпеки людини, суспільства, держави. Визначено прагнення та пріоритетність політики держав щодо їх інтеграції до Європейського безпекового середовища та НАТО.

**Ключові слова:** безпека, розвиток, стратегії національної безпеки, державне регулювання, соціальна безпека.

---

\* Доктор економічних наук, професор, заступник директора з наукової роботи, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, вул. Оборонна, 2, м. Луганськ, Луганська область, Україна, 91000.

\*\* Кандидат соціологічних наук, доцент, завідувачка сектором економічної соціології, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, вул.Оборонна, 2, м. Луганськ, Луганська область, Україна, 91000.



Актуальність тематики щодо визначення проблем і можливостей реалізації стратегічних пріоритетів забезпечення безпеки та розвитку України на підґрунті залучення кращого досвіду країн-сусідів (Республіки Польща) обумовлена гострою необхідністю подолання системної кризи в Україні, недосконалою державною політикою, невизначеністю та нескоординованістю діяльності органів та структур виконавчої влади щодо збалансованості сфер національної безпеки потребам згортання збройного конфлікту, подолання пандемії коронавірусної хвороби тощо. Стабільним залишається прагнення України до євроінтеграції в умовах обмежених можливостей, а також виконання вимог та обов'язків до набуття повноправного членства в ЄС.

Спрямованість системи національної безпеки України з соціально-гуманітарного на воєнно-політичний напрям була змінена у 2018 році з прийняттям Закону України «Про національну безпеку України»<sup>1</sup>. Була виключена із законодавчого поля України значна кількість сфер національної безпеки, а серед них – соціальна та економічна. Це негативно вплинуло на ефективність державного регулювання взаємодії та взаємообумовленості соціальних та економічних процесів в країні, а також не сприяло прийняттю управлінських дій на попередження виникнення та мінімізацію соціальних та економічних загроз. Одночасно тривалий збройний конфлікт на Сході України та його наслідки стали зовнішньою загрозою до забезпечення безпеки та розвитку українського суспільства.

В теперішній час значно поглибилися загрози національній безпеці, зросла ціна ефективних управлінських рішень на державному рівні, посилився вплив глобальних небезпек на національну економіку, негативних наслідків пандемії COVID-19, зросли втрати інвестиційно-інноваційного, енергетичного, людського, промислового потенціалів національної економіки України.

Серед важелів державного регулювання незадіяними є: невикористання Україною успішного досвіду інтеграції до ЄС Польщі та Литви, запозичення якого дозволило б Україні прискорити та пом'якшити процеси євроінтеграції. Україна має всі підстави для таких дій, бо створення польсько-литовсько-української бригади з підписанням сторонами спільної Угоди є запорукою укріплення безпеки східноєвропейських країн – членів Східного партнерства. Польща, як і Литва, при формуванні та розвитку законодавства про національну безпеку зберегли в ньому соціально-гуманітарну спрямованість. Ці держави забезпечили збалансування своєї зовнішньої та внутрішньої політики зі стратегічною концепцією НАТО та Європейською

1 Закон України «Про національну безпеку України» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, с. 241), <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [дата доступу 2.05.2021].

стратегією безпеки. Відбулось врахування національних інтересів при зміцненні оборонних спроможностей держав та укріпленні стійкості до зовнішніх загроз національній безпеці. Слідування цьому досвіду, для України – це найкращий варіант укріплення позицій серед європейських країн. До того ж з 2014 р. у рамках Інструменту Східного партнерства Україна приєдналася до інших транснаціональних програм «Угорщина – Словаччина – Україна – Румунія» і «Румунія – Молдова – Україна». Дійсно, слушною є думка Ю. Чалюка, що євроінтеграційне прикордонне співробітництво забезпечує можливості залучення та використання потенціалу міжрегіональної співпраці для вирішення соціально-економічних проблем країни, особливо її прикордонних регіонів. Одночасно таке співробітництво потребує адаптації до стандартів ЄС і відповідного нормативно-правового врегулювання<sup>2</sup>.

Всі зміни державної політики національної безпеки Республіки Польща обумовлені інтенсивним розвитком правової регламентації національної безпеки, прагненням до її відповідності вимогам західних демократій. Досвід Польщі для України є корисним з позицій інтеграції до європейського безпекового середовища<sup>3</sup>.

Необхідною вимогою до забезпечення оптимістичних перспектив існування будь-якої держави є створення умов та можливостей для забезпечення безпеки та розвитку. Їх виконання є обтяжливим при зростанні тривалих за часом глобальних і національних загроз, а також за умов нестабільності та невизначеності. Для України та Республіки Польща ці вимоги стоять однаково. Але можливості, підходи, механізми їх реалізації є різними. Доцільно на партнерських засадах запозичувати позитивний досвід кожної країни окремо, а в процесі обміну адаптувати до національних умов з врахуванням ресурсів, цінностей, ментальності й суспільних пріоритетів щодо безпеки та розвитку.

Польща згідно правових документів з національної безпеки визначається як демократична держава з ринковою економікою, яка дотримується міжнародного права, зміцнює свій потенціал національної безпеки для забезпечення стабільного розвитку країни та поліпшення умов проживання для своїх громадян, активно бере участь у міжнародному співробітництві та розвиває дружні відносини, співпрацю з державами ближнього та далекого зарубіжжя. Її членство в євроатлантичних та європейських структурах

2 Ю. О. Чалюк, *SWOT-аналіз євроінтеграційного прикордонного співробітництва України*, «Східна Європа: економіка, бізнес та управління» 2021, Випуск 1 (28), с. 3–8, <https://doi.org/10.32782/easterneurope.28-1>, [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/28\\_2021/3.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/28_2021/3.pdf) [дата доступу 2.05.2021].

3 О. С. Александров, *Нова стратегія національної безпеки Польщі – відповідь на європейські виклики та загрози сьогодення*, «Стратегічні пріоритети» 2015, № 1 (34), с. 131–138.

зміцнює безпеку. Найважливішою формою політико-військової співпраці між Польщею та її союзникам є НАТО. Європейський Союз підтримує соціальний та економічний розвиток Польщі, а США залишаються найважливішим неєвропейським партнером.

У республіці Польща створюються умови для досягнення національних інтересів і стратегічних цілей. Національні інтереси, які покладені в основу законодавства про національну безпеку, полягають у: готовності та здатності запобігати загрозам, ризикам, небезпекам та їх ліквідації; в укріпленні міжнародної позиції Польщі та її членства в надійних міжнародних системах безпеки; у забезпеченні індивідуального та колективного захисту громадян від загроз життю, здоров'ю, а також від небезпек втрати матеріальних і нематеріальних благ; у забезпеченні свободи громадян реалізовувати свої права та свободи, у збереженні національної ідентичності та культурної спадщини; у забезпеченні сталого та збалансованого розвитку соціально-економічного потенціалу держави з урахуванням особливостей захисту природного середовища й умов життя та здоров'я населення як основи їх існування<sup>4</sup>.

Протягом останніх років Польща прийняла та забезпечила реалізацію чотирьох стратегій національної безпеки (2007, 2013, 2014, 2020 рр.). У Стратегії національної безпеки Республіки Польща, прийнятій у 2007 р.<sup>5</sup> комплексно визначено національну безпеку з конкретизацією зовнішнього, внутрішнього, військового контексту<sup>6</sup>. Зовнішня безпека реалізувалася через членство в НАТО та ЄС. Внутрішня визначала конституційні свободи громади, умови для розвитку громадянського суспільства та економіки країни. У Стратегії-2007 вперше було підкреслено енергетичну залежність Республіки Польща від Російської Федерації.

У прийнятій у квітні 2013 р. «Стратегії розвитку системи національної безпеки Республіки Польща до 2022 року» було надано якісне підґрунтя для системи національної безпеки, яке визначало реальні та вірогідні загрози для країни. Її розробка та прийняття були обумовлені потребами збалансування зовнішньої та внутрішньої політики Польщі зі стратегічною концепцією

4 О. Г. Сидорчук, *Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення: монографія*, ЛРІДУ НАДУ, Львів 2018, 492 с., [http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/monografii/sidorchuk/sydorchuk\\_mon.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/monografii/sidorchuk/sydorchuk_mon.pdf) [дата доступу 2.05.2021].

5 National Security Strategy of the Republic of Poland: certified translation from Polish, [http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/156796/ipublicationdocument\\_singledocument/9132688b-9c81-4b46-9eac-5e861d3c0ef9/en/Poland-2007-eng.pdf](http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/156796/ipublicationdocument_singledocument/9132688b-9c81-4b46-9eac-5e861d3c0ef9/en/Poland-2007-eng.pdf) [дата доступу 2.05.2021].

6 National Security Strategy of the Republic of Poland: certified translation from Polish, <https://www.files.ethz.ch/isn/156796/Poland-2007-eng.pdf> [дата доступу 2.05.2021].

НАТО<sup>7</sup> та Європейською стратегією безпеки<sup>8</sup>. Стратегія розвитку системи національної безпеки Республіки Польща до 2022 року – була спрямована на вирішення завдань та задоволення вимог сучасної системи управління розвитком країни у контексті принципів безпеки.

У травні 2020 р. затверджено нову редакцію Стратегії національної безпеки Республіки Польща<sup>9</sup>. Концептуально вона не відрізняється від попередніх Стратегій. Але в цьому документі чітко окреслено зміни останніх років у безпечовому середовищі. Найбільш серйозною загрозою визначено неоімперську політику керівництва Російської Федерації, яка порушила основні принципи міжнародного права та розхитала «стовпи» європейської системи безпеки. Стратегія містить положення, які підтверджують підтримку Польщею подвійної політики НАТО щодо РФ, яка спрямована на посилення стимулювання та оборони при одночасній готовності до діалогу на певних умовах. Ця стратегія зорієнтована на удосконалення структури управління національної безпеки при створенні інтегрованої системи управління кризовими ситуаціями та кібербезпекою. В Республіці Польща планується розробка законопроекту про управління національною безпекою. За наявності загроз гібридного характеру доцільна адаптація польської національної системи управління кризовими ситуаціями до системи кризового реагування НАТО.

Звертає увагу зміст положень Стратегії (2020 р.), який розкриває потреби в інформаційній безпеці при створенні єдиної системи стратегічних комунікацій.

Нова Стратегія національної безпеки Республіки Польща визначає такі національні інтереси у сфері національної безпеки<sup>10</sup>:

- Укріплення незалежності, територіальної цілісності, суверенітету та створення безпечних умов для країни та її громадян.
- Збереження та укріплення міжнародного порядку, що ґрунтується на солідарній співпраці і повазі до міжнародного права та гарантує безпечний розвиток Польщі.

7 Стратегічна концепція НАТО, [http://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_56626.htm](http://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_56626.htm) [дата доступу 2.05.2021].

8 *Європейська стратегія безпеки. Безпечна Європа в мирі, котрий повинен стати кращим*, Совет Європейського Союзу, Брюссель 2003, <https://www.consilium.europa.eu/media/30825/qc7809568ruc.pdf> [дата доступу 2.05.2021].

9 *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej została zatwierdzona w dniu 12 maja 2020 roku przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, na wniosek Prezesa Rady Ministrów*, [https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia\\_Bezpieczenstwa\\_Narodowego\\_RP\\_2020.pdf](https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf) [дата доступу 2.05.2021].

10 В. Заблоцький, *Нова Стратегія нацбезпеки Польщі: головна загроза – неоімперська політика керівництва РФ*, Ч. 1, [https://defence-ua.com/minds\\_and\\_ideas/nova-strategija\\_natsbezpeki\\_polschi\\_%20golovna\\_zagroza\\_neoimperska\\_politika\\_kerivnitstva\\_rf\\_ch1-1068.html](https://defence-ua.com/minds_and_ideas/nova-strategija_natsbezpeki_polschi_%20golovna_zagroza_neoimperska_politika_kerivnitstva_rf_ch1-1068.html) [дата доступу 2.05.2021].

- Укріплення національної ідентичності та зміцнення національної культурної спадщини.
- Створення умов для збалансованого сталого розвитку.

В системі міжнародної безпеки Республіка Польща планує запровадження заходів щодо України, спрямованих на зміцнення її незалежності, суверенітету та територіальної цілісності, а також реалізації її прагнення до європейської та євроатлантичної інтеграції.

Формування і становлення системи національної безпеки в Україні розпочалося з моменту її незалежності у 1991 році, а перший правовий документ був прийнятий у 1997 році. Це була Концепція (основи державної політики) національної безпеки<sup>11</sup>. Вона визначала національні інтереси, загрози національній безпеці та напрями їх мінімізації та подолання. Для посилення правового статусу національної безпеки у правовому полі України у 2003 році прийнятий Закон України «Про основи національної безпеки України (від 19.06.2003 р., № 964-IV)<sup>12</sup>. Поняття національної безпеки в ньому було визначено у широкому соціогуманітарному контексті. Після цього на виконання законодавства з національної безпеки було прийнято 3 Стратегії національної безпеки України – у 2007, 2011 та 2015 роках.

У 2018 р. з прийняттям нового Закону України «Про національну безпеку України» (від 21.06.2018 р., № 2469-VIII)<sup>13</sup> відбулася зміна концептуального розуміння національної безпеки. Було значно звужено сферу національної безпеки України. Акценти із соціогуманітарної зорієнтованості було перенесено на воєнно-політичну. Основами національної безпеки України (2018 р.) першочергово стали: захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу. Життєво важливі інтереси людини, суспільства та держави залишились в колі неперіоритетних. Відповідно до цього Закону (2018 р.) було розроблено Стратегію національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» (від 14.09.2020 р.)<sup>14</sup>. Пріоритетними національними інтересами відносно до Стратегії віднесено: відстоювання незалежності і державного суверенітету; відновлення те-

11 Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України», Відомості Верховної Ради України (ВВР) 1997, N 10, с. 85.

12 Закон України «Про основи національної безпеки України». Затверджено Верховною Радою України 19.06.2003 р., № 964-IV, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/964-15> [дата доступу 2.05.2021].

13 Закон України «Про національну безпеку України». Затверджено Верховною Радою України 21.06.2018 р., № 2469-VIII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [дата доступу 2.05.2021].

14 Стратегія національної безпеки України БЕЗПЕКА ЛЮДИНИ – БЕЗПЕКА КРАЇНИ. Затверджено Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> [дата доступу 2.05.2021].

риторіальної цілісності у межах міжнародно визнаного державного кордону України; суспільний розвиток, насамперед розвиток людського капіталу; захист прав, свобод і законних інтересів громадян України; європейська і євроатлантична інтеграція.

Серед визначених у «Стратегії національної безпеки України» (2020 р.) чотирнадцяти напрямів реалізації національних інтересів вісім з них мають воєнно-політичне спрямування. У цій Стратегії визначено і представлені зовнішні та внутрішні загрози національній безпеці. Серед визначених тридцяти однієї загрози більше половини стосуються глобальних, воєнно-політичних, технологічних, інформаційних, екологічних, міжнародних безпекових проблем, а також загроз, пов'язаних із поширенням пандемії COVID-19. Тільки третина загроз національній безпеці України стосуються соціальної, економічної, екологічної сфер. У «Стратегії національної безпеки України» (2020 р.) представлено *Основні напрями зовнішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки*. Серед ключових зовнішньоекономічних пріоритетів планується розвивати стратегічне партнерство з Республікою Польща, Литвою, Азербайджаном, Грузією, Туреччиною.

Зміна законодавчому полі національної безпеки соціально-гуманітарної спрямованості на воєнно-політичну визначилась і на змісті Стратегій національної безпеки України (2020 р.). Увага до людини, її прав, потреб та інтересів в чинній стратегії представлена обмежено. Вона концентрується лише в одному напрямку, який має назву: «Людський капітал – запорука майбутнього України» та розкриває його зміст. Він акцентує увагу на створенні робочих місць; модернізації системи освіти; культурному розвитку; удосконаленні соціальної інфраструктури; рівності чоловіків та жінок; зростанні добробуту населення та адресній допомозі; подоланні демографічної кризи; розвитку системи охорони здоров'я; створенні сприятливих умов для осіб з інвалідністю.

Питання соціальної безпеки повному обсязі залишилися поза увагою управління національної безпеки в чинній стратегії. Зростання соціальних загроз у цій сфері також залишилось без необхідної уваги. Це – поширення безробіття, бідності, нерівності, низький рівень та якість життя, слабка захищеність прав і свобод громадянина, руйнування соціальних цінностей, зниження можливостей здобути освіту, незадовільний стан здоров'я населення, перевищення смертності над народжуваністю, високий рівень зовнішньої міграції, негативні наслідки COVID-19 тощо.

Але «Заключні положення Стратегії національної безпеки України» (2020) обумовлюють певні сподівання на зміну ситуації на краще. В них передбачається розроблення ще 14 стратегій та Національної розвідувальної програми. А серед цих 14 стратегій 5 стратегій, які обумовлюють соціальну

безпеку та соціальний розвиток. Це – Стратегія людського розвитку, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегія безпеки та біологічного захисту, Стратегія інформаційної безпеки та Стратегія продовольчої безпеки.

Порівняльний аналіз змісту Стратегій національної безпеки Республіки Польща та України свідчить, що обидві країни змінюють стратегічні орієнтири національної безпеки на посилення обороноздатної та воєнної безпеки. У Польщі це відбувається без значної шкоди для підтримки, становлення та укріплення III Стовпа Стратегії «Ідентичність та національна спадщина», на чому базується створення позитивного іміджу Польщі. В Україні відсутній цей напрям в Стратегії національної безпеки і не знайшов розвитку при плануванні розробки низки відповідних стратегій.

Подальший розвиток плідних партнерських відносин між Україною та Польщею потребує пізнання національних культурних особливостей, системи цінностей, їх врахування при побудові відносин на користь кожній країні.

Системи національної безпеки обох країн повинні враховувати людський чинник та його ціннісні орієнтації, роль людського ресурсу для забезпечення обороноздатності. За результатами харківських науковців Україна та Польща схожі за трьома культурними вимірами: за дистанцією влади, за рівнем невизначеності, за спрямованістю. Відмінності полягають у тому, що рівень колективізму в українській культурі вищий, ніж польській; одночасно переважає мужність польській культурі, а жіночність – в українській; в українській культурі переважає орієнтація на майбутнє, а в польській – на минуле і теперішнє<sup>15</sup>.

Отже, досвід Польщі щодо формування та реалізації законодавства про національну безпеку обумовлює укріплення нових поглядів на забезпечення зовнішньої безпеки й побудови міжнародних відносин із США і країнами ЄС, а також збереження соціально-гуманітарної спрямованості. Його доцільно не тільки враховувати, але й окремі положення адаптувати до умов розвитку системи національної безпеки України. Одночасно повинен відбуватись пошук спільних інтересів, пізнання та залучення переваг від сильних сторін кожної країни, ціннісних орієнтирів їх громадян, які сприяють безпеці та розвитку людини, суспільства, держави.

---

15 Т. П. Близнюк, *Порівняльна характеристика національних культур: Україна та Польща*, «Світове господарство і міжнародні економічні відносини», [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19656/1/Близнюк\\_тези\\_Ужгород\\_конф.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19656/1/Близнюк_тези_Ужгород_конф.pdf) [дата доступу 2.05.2021].

## Література

- Александров О. С., *Нова стратегія національної безпеки Польщі – відповідь на європейські виклики та загрози сьогодення*, «Стратегічні пріоритети» 2015, № 1 (34), с. 131–138.
- Близнюк Т. П., *Порівняльна характеристика національних культур: Україна та Польща*, «Світове господарство і міжнародні економічні відносини», [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19656/1/Близнюк\\_тези\\_Ужгород\\_конф.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19656/1/Близнюк_тези_Ужгород_конф.pdf) [дата доступу 2.05.2021].
- Европейская стратегия безопасности. Безопасная Европа в мире, который должен стать лучше*, Совет Европейского Союза, Брюссель 2003, <https://www.consilium.europa.eu/media/30825/qc7809568ruc.pdf> [дата доступу 2.05.2021].
- Заблоцький В., *Нова Стратегія нацбезпеки Польщі: головна загроза – неоімперська політика керівництва*, РФ. Ч. 1, [https://defence-ua.com/minds\\_and\\_ideas/nova\\_strategija\\_natsbezpeki\\_polschi\\_golovna\\_zagroza\\_neoimperska\\_politika\\_kerivnitstva\\_rf\\_ch1-1068.html](https://defence-ua.com/minds_and_ideas/nova_strategija_natsbezpeki_polschi_golovna_zagroza_neoimperska_politika_kerivnitstva_rf_ch1-1068.html) [дата доступу 2.05.2021].
- Закон України «Про національну безпеку України» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, с. 241), <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [дата доступу 2.05.2021].
- Закон України «Про національну безпеку України». Затверджено Верховною Радою України 21.06.2018 р., № 2469-VIII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [дата доступу 2.05.2021].
- Закон України «Про основи національної безпеки України». Затверджено Верховною Радою України 19.06.2003 р., № 964-IV, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/964-15> [дата доступу 2.05.2021].
- Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України», Відомості Верховної Ради України (ВВР) 1997, N 10, с. 85.
- Сидорчук О.Г., *Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення: монографія*, ЛРІДУ НАДУ, Львів 2018, 492 с., [http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/monografii/sidorchuk/sidorchuk\\_mon.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/monografii/sidorchuk/sidorchuk_mon.pdf) [дата доступу 2.05.2021].
- Стратегічна концепція НАТО, [http://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_56626.htm](http://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_56626.htm) [дата доступу 2.05.2021].
- Стратегія національної безпеки України БЕЗПЕКА ЛЮДИНИ – БЕЗПЕКА КРАЇНИ. Затверджено Указом Президента України від 14 вересня 2020 року, № 392/2020, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> [дата доступу 2.05.2021].
- Чалюк Ю.О., SWOT-аналіз євроінтеграційного прикордонного співробітництва України, «Східна Європа: економіка, бізнес та управління» 2021, Випуск 1 (28), с. 3–8, <https://doi.org/10.32782/easterneurope.28-1>, [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/28\\_2021/3.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/28_2021/3.pdf) [дата доступу 2.05.2021].



National Security Strategy of the Republic of Poland: certified translation from Polish, <https://www.files.ethz.ch/isn/156796/Poland-2007-eng.pdf> [дата доступу 2.05.2021].

Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej została zatwierdzona w dniu 12 maja 2020 roku przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, na wniosek Prezesa Rady Ministrów, [https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia\\_Bezpieczenstwa\\_Narodowego\\_RP\\_2020.pdf](https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf) [дата доступу 2.05.2021].

# Innovative Development of Belarus

**Olena Hrechyshkina\***

<https://orcid.org/0000-0003-0653-9210>

**Maryia Samakhavets\*\***

<https://orcid.org/0000-0002-4564-2424>

**Abstract:** This paper is intended to investigate the current status and prospects of the innovative development of Belarus. The estimation of the innovative environment is based on Belarusian official statistical indicators and State program documents. Scientific research methods, the analytical method, comparative analysis are used in the study and treatment of the material. The analysis reveals a relatively low innovative activity of organisations in Belarus. The results indicate the need to further improve the environment for the development of innovations in Belarus.

**Keywords:** innovations, GII, R&D organisations, innovative development, Belarus.

## Introduction

Innovations interact with many processes in economic, social and natural spheres and provide a high level of competitiveness and socio-economic development. Strengthening innovations is one of the most promising directions in modern economic development. It is possible through the implementation of public innovation policy and innovative production. National innovation policy is focused on knowledge and scientific potential of the society. Innovatively active organisations are more competitive in both domestic and foreign markets: they create

---

\* Polesky State University, Economics and Finance Faculty, Department of Marketing and International Management, Dneprovskoy Flotilii Street, 23, Pinsk, 225710, Republic of Belarus.

\*\* Polesky State University, Economics and Finance Faculty, Department of Financial Management, Dneprovskoy Flotilii Street, 23, Pinsk, 225710, Republic of Belarus.

new needs, reduce the cost of goods, improve the image of manufacturers of new products, *etc.* Increase in the share of high-tech products not only strengthens the external sector of the economy (the trade balance) but also leads to the improvement of living standards and nature protection.

The purpose of this paper is to present the current state and prospects of Belarusian innovative development. The conceptual long-term model “Intellectual Belarus” is based on the principle of “overtaking without catching up”.<sup>1</sup> This model is aimed at enhancing and effective use of the competitive advantages of Belarus and includes such elements as digital technologies that form the technological core of the intellectual economy; neo-industrial complex based on robotisation, Internet of things, *etc.*; highly intellectual society in which an individual needs are in harmony with needs of the society. Intellectual component is planned to provide in such areas as transformation of Belarus into IT country, intensification of innovative co-operation between science and innovations, increase of scientific and technical competence, and rise of staff mobility.

## Theoretical background

Scientific views on innovations have been associated with such well-known scientists as Schumpeter (1934),<sup>2</sup> Drucker (1985),<sup>3</sup> Freeman (1989),<sup>4</sup> Nelson (1993).<sup>5</sup>

Different modern authors actively identify different areas of innovative development.<sup>6</sup> For example, Suglobov and Smirnova propose a network model that is

- 
- 1 *Strategiia “Nauka i tekhnologii: 2018–2040” (proekt)* [Strategy “Science and Technology: 2018–2040” (project)], Natsionalnaia Akademiia nauk Belarusi Belarusi, Minsk 2017 [in Russian], p. 7.
  - 2 J. Schumpeter, *Entrepreneurship as Innovation*, [in:] R. Swedberg (ed.), *Entrepreneurship. The Social Science View*, Oxford University Press, Oxford 1934, pp. 51–75.
  - 3 P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, Publishers, New York 1985.
  - 4 C. Freeman, *Technology Policy and Economic Performance*, Pinter, London 1989.
  - 5 R. R. Nelson, *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1993.
  - 6 L. Leydesdorff, H. Etzkowitz, *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, “Science and Public Policy” 1998, vol. 25, no 3, pp. 195–203, <https://doi.org/10.1093/spp/25.3.195>; F. Moulaert, F. Sekia, *Territorial Innovation Models: A Critical Survey*, “Regional Studies” 2003, vol. 37, no 3, pp. 289–302, <https://doi.org/10.1080/0034340032000065442>; O. S. Eremina, N. V. Demina, *K voprosu o razvitii natsionalnoi innovatsionnoi sistemy Rossii* [On the issue of the development of the national innovation system of Russia], “Kontsept” 2015, vol. 8, pp. 36–40, <https://e-koncept.ru/2015/65008.htm> [accessed 12.05.2021] [in Russian]; O. G. Golichenko, *Natsionalnaia innovatsionnaia sistema Rossii: sostoianie i puti razvitiia* [National innovation

able to stimulate the interaction of scientific, educational, industrial, and business organisations.<sup>7</sup> Eremina and Demina point to the problem of weak interaction between science and production, as well as the contradictory goals and objectives of scientists and investors.<sup>8</sup> Moulaert and Sekia examine territorial innovation models.<sup>9</sup> Leydesdorff and Etzkowitz offer Triple Helix of university–industry–government relations,<sup>10</sup> *etc.*

Innovations are important for the development of Belarus, as they form the basis of socio-economic reforms. The following Belarusian scientists are engaged in scientific research of innovative development: Myasnikovich (2004),<sup>11</sup> Nikitenko (2006),<sup>12</sup> Hrechyshkina, Samakhavets (2018),<sup>13</sup> Zianchuk, Saltanova (2020),<sup>14</sup> Terziev, Klimuk (2021).<sup>15</sup>

The authors analysed the innovative development of Belarus on the basis of a comparative analysis with the EU countries to determine the prospects. Evaluation of the innovative development is based on the data of the National Statistical Committee of the Republic of Belarus and State program documents. In particular, these are the State Program of Innovative Development of the Republic of Belarus for 2021–2025, and the National Sustainable Socio-Economic Development Strategy of the Republic of Belarus for the period until 2030. The forecast indicators

---

system of Russia: state and ways of development], Nauka Publishers, Moscow 2006 [in Russian]; A. E. Suglobov, E. V. Smirnova, *Setevaia model formirovaniia rossiiskoi natsionalnoi innovatsionnoi sistemy* [Network model of the formation of the Russian national innovation system], Infra-M, Moscow 2015 [in Russian]; M. Vemić, O. Hrechyshkina, M. Samakhavets, *Reflections on the EU Innovation Experiences: Concepts and Proposals for Belarus as an EU'S Eastern Partnership Country*, [in:] B. M. Tešanović (ed.), *Strukturne promene i razvoj: monografija*, Univerzitet "Union – Nikola Tesla", Fakultet za poslovne studije i pravo, 2021, pp. 65–105.

7 A. E. Suglobov, E. V. Smirnova, *Setevaia model formirovaniia...*

8 O. S. Eremina, N. V. Demina, *K voprosu o razvitii...*

9 F. Moulaert, F. Sekia, *Territorial Innovation Models: A Critical Survey*, "Regional Studies" 2003, vol. 37, no 3, pp. 289–302, <https://doi.org/10.1080/0034340032000065442>

10 L. Leydesdorff, H. Etzkowitz, *The Triple Helix...*

11 M. V. Myasnikovich, *Innovatsionnaia deiatelnost v Respubliki Belarus: teoriia i praktika* [Innovative activity in the Republic of Belarus: theory and practice], Analiticheskii Tsentri NAN Belarusi, Pravo i ekonomika, Minsk 2004 [in Russian].

12 P. G. Nikitenko, *Noosfernaia ekonomika i sotsialnaia politika: strategiiia innovatsionnogo razvitiia* [Noospheric economics and social policy: an innovation development strategy], Belaruskaja navuka, Minsk 2006 [in Russian].

13 O. Hrechyshkina, M. Samakhavets, *Importance of Foreign Direct Investment in Financing for Innovative Development of the Republic of Belarus*, "Marketing and Management of Innovations" 2018, vol. 4, pp. 339–348.

14 M. Zianchuk, I. Saltanova, *Foresighting Technological and Innovative Development of Belarus*, "MEST Journal" 2020, vol. 8, no 2, pp. 192–199, <https://doi.org/10.12709/mest.08.08.02.22>

15 V. Terziev, V. Klimuk, *Directions for Modernization of Innovative Youth Startup Design in Belarus*, "SSRN Electronic Journal" 2021, February 17, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3791203>

of innovative development of the Republic of Belarus for 2021–2030 were systematised on that basis.

A comparative analysis of the innovative development of Belarus and the EU was carried out using the Global Innovation Index (GII) 2020, as well as relative indicators of the development of science and technology of the World Bank database for 2009–2018 (research and development expenditure (% of GDP), high-technology exports (% of manufactured exports)).

According to the National Statistical Committee of the Republic of Belarus for assessing the science and innovation development of Belarus an analysis research and development organisations (R&D organisations), and an analysis of the volume of scientific and technical activities of these organisations was conducted. Belarusian R&D organisations were researched in terms of their belonging to the public, commercial and non-profit sector, as well as to the higher education. To evaluate the innovative development of the Republic of Belarus, an analysis of innovatively active organisations was conducted, the dynamics of the shipped and innovative industrial products were analysed.

Scientific research methods (analysis, synthesis, comparative method, deduction, induction, classification, systematisation, scientific abstraction, *etc.*), analytical method and statistical analysis were used in the study and treatment of the material.

## Evaluation of Innovative Development of Belarus

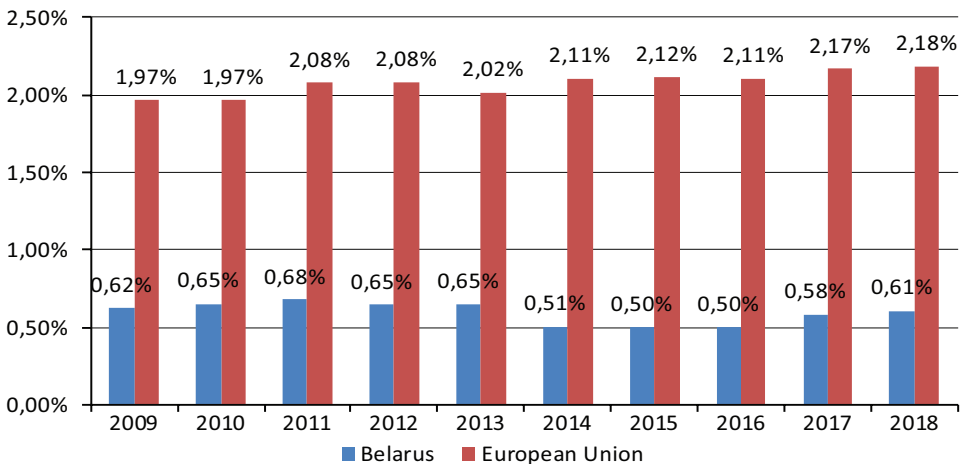
One of the indicators that allow to assess the level of innovative development of Belarus and compare it with the EU countries is the GII. In 2020, the GII was compiled for 131 countries. Belarus rank has risen from 72th to 64th place in 2020. However, the methodology for calculating GII undergoes some changes annually, so this improvement in position is a relative. The EU countries have significantly higher innovation development ranks than Belarus. Belarus income level was upper middle, unlike the most EU countries. In addition, a comparison of the Innovation Input Sub-Index rank and Innovation Output Sub-Index rank for Belarus leads to the conclusion that the available resources and conditions for innovation are used not efficiently.

GII identified strong and weak indicators of innovative development of Belarus. Strong indicators include the following: government funding/pupil, secondary, % GDP/cap (8); pupil teacher ratio, secondary (16); tertiary enrolment, % gross (10); graduates in science & engineering, % (11); ICT access (19); applied tariff rate, weighted avg., % (21); females employed w/advanced degrees, % (2);

ISO 9001 quality certificates/bn PPP\$ GDP (5); ICT services exports, % total trade (15); and mobile app creation/bn PPP\$ GDP (1). Weak indicators include the following: regulatory quality (111); rule of law (116); global R&D companies, avg. exp. top 3, mn US\$ (42); GDP/unit of energy use (99); microfinance gross loans, % GDP (82); venture capital deals/bn PPP\$ GDP (76); computer software spending, % GDP (104); global brand value, top 5,000, % GDP (80); national feature films/mn pop. 15–69 (107); and printing & other media, % manufacturing (91).

Based on this, it is clear that the most problematic are such sub-pillars, as Regulatory environment, Credit, Investment, and Creative goods and services. The strongest are such sub-pillars, as Education, Tertiary education, Knowledge workers, and Online creativity. Further innovative development of the Republic of Belarus should be aimed at maintaining and strengthening strong indicators and finding ways to strengthen weak indicators by adapting to changing market conditions, increasing the competitiveness and innovativeness of products, and improving the innovation policy and investment attractiveness of the country.

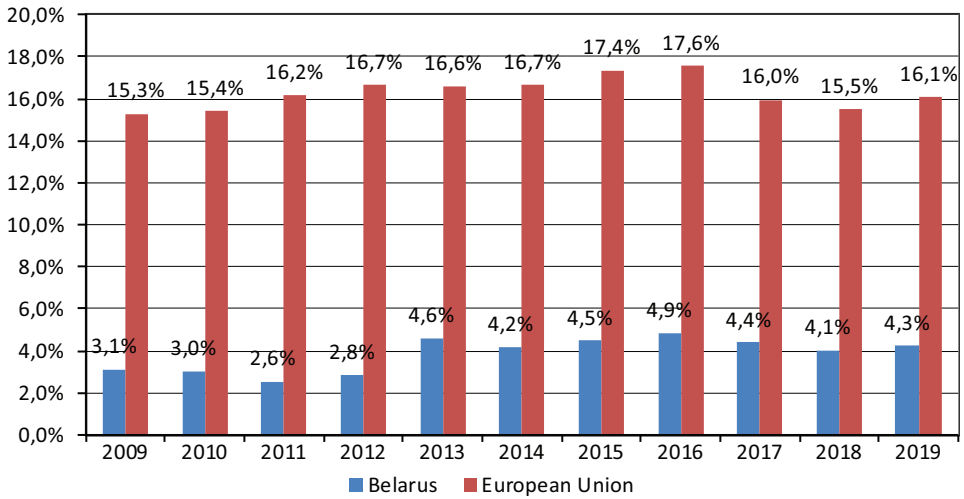
Dynamics of science and technology development indicators is also provided in the World Bank database. In Belarus compared to the EU Research and development expenditures have been significantly lower than in the EU (Figure 1) and tend to decrease.



**Figure 1.** Dynamics of Research and development expenditures (% of GDP)

**Source:** research of the authors based on the World Bank Database, <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=BY-EU> [accessed 12.05.2021].

According to the World Bank, the high-technology exports indicator in Belarus is significantly lower than in the EU (Figure 2), which points out a significant gap in the innovative development of Belarus from the EU countries.



**Figure 2.** Dynamics of high-technology exports (% of manufactured exports)

**Source:** research of the authors based on the World Bank Database, <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=BLR#> [accessed 12.05.2021].

In addition, on the basis of official statistical indicators of the innovative development of Belarus, the following trends in the development of science and innovation are identified:

1. The total number of R&D organisations **actually** increased slightly from 2009 to 2019, by 14 units (2.8%), and amounted to 460 units. Of these, 89 organisations (19.3%) were public, 296 organisations (64.3%) were commercial, 1 organisation (0.2%) was non-profit, and 74 organisations (16.1%) carried out their activities in the higher education system.
2. The number of R&D employees decreased by 4706 people (by 14.5%) for the period 2009–2019 and amounted to 27,735 people, including 608 doctors of sciences (2.2%) and 2,833 candidates of sciences (10.21%). In 2019, 24.2% (6,706 people) of the staff was employed in the public sector, 65.5% (18,145 people) of in the commercial sector, and 10.4% (2,883 people) in the higher education system.
3. Internal R&D spending increased significantly during 2009–2019, including by BYN 302.5 million (63.6%) for 2016–2019, and amounted to BYN 777.8 million. Internal R&D spending consisted of 90.5% of current cost (BYN 703.7 million) and 9.5% of capital cost (BYN 74.1 million). The structure of internal R&D spending by sectors was presented as follows: in the public sector BYN 195.4 million (25.1%), in the commercial sector BYN 503.8 million (64.8%), and in the higher education BYN 78.7 million (10.1%).
4. Financing of internal R&D spending in 2019 was mainly from budget funds in the amount of BYN 344.1 million (44.28%), and from its own resources in the amount of BYN 264.1 million (34.0%). Foreign investment, includ-

ing foreign loans and borrowings, amounted to BYN 74.4 million (9.6%). Budgetary funds were allocated mainly to agriculture, forestry and fisheries (54.2%), own funds to industry (83.9%), and funds of foreign investors for professional, scientific and technical activities (13.1%).

5. The volume of scientific and technical activities of the R&D organisations increased significantly in 2009–2019, including by BYN 208.9 million (35.0%) for 2016–2019, and amounted to BYN 805.5 million.
6. The number of innovatively active industrial organisations increased by 171 units (by 73.1%) and amounted to 405 organisations. Their share in the total number of industrial organisations amounted to 24.5% in 2019.
7. Shipped innovative own production at actual selling prices, net of taxes and fees calculated from revenue, has increased many times over the study period, including by BYN 4,828.6 million (by 46.2%) for 2016–2019 and amounted to BYN 15,288.7 million. The share of shipped innovative production in the total number of shipped industrial production increased by 5.7% in 2009–2019 and amounted to 16.6%. Meanwhile the share of innovative production new to the domestic market in the total volume of shipped innovative production amounted to 45.2%, and new to the world market 1.6%.

According to the experts,<sup>16</sup> Belarus has already provided a framework for the integration of education, science and innovations (the so-called “Knowledge Triangle”) in order to commercialise scientific and technical R&D and develop innovative products. Experts note the orientation of the national innovation system of the Republic of Belarus to State support for new high-tech enterprises and increase their productive capacity. However, the effect is not yet expressed in comparative indicators of their development. At the same time, the new high-tech companies (so-called “gazelles”) are fast-growing, and they are in the early stages of internationalisation.

However, there are also problems in the areas of legislation, organisation, staffing and access to finance. It is recommended to take the following measures to eliminate them: empowering academic mobility; creation of scientific, educational and production centres, complexes, and consortia; improvement of additional education for adults on innovative development; creation of a modern legislative base, which will ensure the activity of business incubators; expansion of ties between the Republic of Belarus and the European Research Area; promotion and increase the prestige of teachers and researchers work; consolidation of young professionals in the scientific and pedagogical staff institutions; introduction and development of financial mechanisms for export lending and leasing.<sup>17</sup>

16 *Innovatsii dlia ustoichivogo razvitiia* [Innovation for sustainable development] (Overview), UN, New York and Geneva, 2017, [https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/IPR\\_Belarus/\\_Rus\\_\\_Innovation4SD\\_Belarus\\_-\\_WEB\\_VERSION.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/IPR_Belarus/_Rus__Innovation4SD_Belarus_-_WEB_VERSION.pdf) [accessed 12.05.2021] [in Russian], p. 174.

17 *Ibidem*, p. 143.



In general, therefore, the analysis reveals a relatively low innovative activity of organisations in the Republic of Belarus, their technological backwardness, which is the reason for the poor competitiveness of Belarusian products in foreign markets.

## Strategic Approaches for Innovative Development of Belarus

The State Program of Innovative Development of the Republic of Belarus is the main document on the implementation of the strategic directions of the public innovation policy (Table 1). It is formed for a five-year period and focused on achieving the priorities of socio-economic development of Belarus for 2021–2025 in the field of effective investments and accelerated development of innovative sectors of the national economy.

**Table 1.** Evolution of available State Programs of Innovative Development of Belarus

| Characteristics | State Program of Innovative Development of the Republic of Belarus for 2011–2015   | State Program of Innovative Development of the Republic of Belarus for 2016–2020  | State Program of Innovative Development of the Republic of Belarus for 2021–2025  |
|-----------------|--|---|---|
| Objective       | Creation of a competitive, innovative, high-tech, resource- and energy-saving, and green economy   | Quality growth and competitiveness of the economy   | Achievement of the level of innovative development of the leading countries in Eastern Europe based on the implementation of the intellectual potential of the Belarusian nation  |
| Main goals      | Fundamentally new knowledge-intensive sectors of the economy<br>Growth of value added in production<br>Material, energy and import intensity reduction of production<br>Favourable conditions for technological development of the economy<br>Market development of scientific, technical and innovative products<br>Regional innovative development | Accelerated development of high-tech sectors of the economy, based on V and VI technological modes<br>Implementation of high technologies to traditional sectors of the economy<br>Strengthening the position of Belarus at the markets of high-tech production | Creation of the best conditions for implementation and stimulation of scientific and innovative activities<br>Creation of new existing high-tech sectors<br>Ensuring innovative development of traditional sectors of the national economy at the EU level<br>Consolidation in the world markets high-tech products |

**Source:** research of the authors based on the on the Council of Ministers of the Republic of Belarus Database, <http://www.government.by/upload/docs/file5a5cae06fafe4b28> [accessed 12.05.2021].

Therefore, the State Program of Innovative Development of the Republic of Belarus for 2021–2025 is a logical continuation of the previous one. The innovative development strategy of Belarus consists in synthesis of implementation of technologies of V and VI technological modes, and innovative development of traditional sectors of the economy.

Table 2 shows summary long-term predictive indicators of innovative development of the Republic of Belarus. It is based on the study of program strategic documents.

**Table 2.** Evolving predictive indicators of innovative development of Belarus, %

| Indicator  | 2025 | 2030 |
|--|------|------|
| Share of innovatively active industrial organisations in the total number of organisations               | 27.5 | 30.0 |
| Share of innovative products shipped in the total volume of products shipped by industrial organisations | 23.0 | 25.0 |
| Share of exports of high-tech products in the total volume of exports                                    |      |      |
| Share of extra budgetary sources in the domestic R&D costs   | 65.0 | 70.0 |
| Domestic R&D costs, % of GDP   | 2.7  | 3.0  |
| Share of high-tech activities in the industrial production   | 7–8  | 8–10 |

**Source:** research of the authors based on the Ministry of Economy of the Republic of Belarus Database, <http://www.economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/> [accessed 12.05.2021].

Achievement of the planned indicators will provide transition of the Republic of Belarus to a qualitatively new stage of economic and innovative development. It will increase the competitiveness and investment attractiveness to ensure more effective use of available resource and intellectual potential, transform the structure of the economy of the Republic of Belarus by the transition to a high-tech production method.

## Conclusion

Innovations in Belarus are determined by both enterprises' innovation capability and innovative development at the national level. Belarus rank has risen to 64th place in 2020 among 131 countries in the GII. The weak indicators of Belarus in the GII include rule of law, regulatory quality, computer software spending and others.

The main trends in Belarusian innovative development during 2009–2019 are as follows: the number of R&D organisations increased; the number of R&D employees decreased; internal R&D spending increased significantly; financing

of internal R&D spending was mainly from budget funds; the volume of scientific and technical activities of the R&D organisations increased significantly; the number of innovatively active industrial organisations increased; shipped innovative own production increased many times over the study period.

State Program of Innovative Development of the Republic of Belarus for 2021–2025 is the main document on the implementation of the strategic directions of the innovation policy in Belarus nowadays. The strategic approach for innovative development of Belarus is the synthesis of implementation of technologies of V and VI technological modes, and innovative development of traditional sectors of the economy.

## References

- Drucker P. F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, Publishers, New York 1985.
- Eremina O. S., Demina N. V., *K voprosu o razvitiu natsionalnoi innovatsionnoi sistemy Rossii* [On the issue of the development of the national innovation system of Russia], “Kontsept” 2015, vol. 8, pp. 36–40, <https://e-koncept.ru/2015/65008.htm> [accessed 12.05.2021] [in Russian].
- Freeman C., *Technology Policy and Economic Performance*, Pinter, London 1989.
- Golichenko O. G., *Natsionalnaia innovatsionnaia sistema Rossii: sostoianie i puti razvitiia* [National innovation system of Russia: state and ways of development], Nauka Publishers, Moscow 2006 [in Russian].
- Hrechyshkina O., Samakhavets M., *Importance of Foreign Direct Investment in Financing for Innovative Development of the Republic of Belarus*, “Marketing and Management of Innovations” 2018, vol. 4, pp. 339–348.
- Innovatsii dlia ustoichivogo razvitiia* [Innovation for sustainable development] (Overview), UN, New York–Geneva 2017, [https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/IPR\\_Belarus/\\_Rus\\_\\_Innovation4SD\\_Belarus\\_-\\_WEB\\_VERSION.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/IPR_Belarus/_Rus__Innovation4SD_Belarus_-_WEB_VERSION.pdf) [accessed 12.05.2021] [in Russian].
- Leydesdorff L., Etzkowitz H., *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, “Science and Public Policy” 1998, vol. 25, no 3, pp. 195–203, <https://doi.org/10.1093/spp/25.3.195>
- Moulaert F., Sekia F., *Territorial Innovation Models: A Critical Survey*, “Regional Studies” 2003, vol. 37, no 3, pp. 289–302, <https://doi.org/10.1080/0034340032000065442>
- Myasnikovich M. V., *Innovatsionnaia deiatelnost v Respubliki Belarus: teoriia i praktika* [Innovative activity in the Republic of Belarus: theory and practice], Analiticheskii Tsentri NAN Belarusi, Pravo i ekonomika, Minsk 2004 [in Russian].

- Nelson R. R., *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1993.
- Nikitenko P. G., *Noosfernaia ekonomika i sotsialnaia politika: strategiiia innovatsionnogo razvitiia* [Noospheric economics and social policy: an innovation development strategy], Belarускаia navuka, Minsk 2006 [in Russian].
- Schumpeter J., *Entrepreneurship as Innovation*, [in:] R. Swedberg (ed.), *Entrepreneurship. The Social Science View*, Oxford University Press, Oxford 1934, pp. 51–75.
- Strategiia “Nauka i tekhnologii: 2018–2040” (proekt)* [Strategy “Science and Technology: 2018–2040” (project)], Natsionalnaia Akademiia nauk Belarusi, Minsk 2017 [in Russian].
- Suglobov A. E., Smirnova E. V., *Setevaia model formirovaniia rossiiskoi natsionalnoi innovatsionnoi sistemy* [Network model of the formation of the Russian national innovation system], Infra-M, Moscow 2015 [in Russian].
- Terziev V., Klimuk V., *Directions for modernization of innovative youth startup design in Belarus*, “SSRN Electronic Journal” 2021, February 17, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3791203>
- Vemić M., Hrechyshkina O., Samakhavets M., *Reflections on the EU Innovation Experiences: Concepts and Proposals for Belarus as an EU’S Eastern Partnership Country*, [in:] B. M. Tešanović (ed.), *Strukturne promene i razvoj: monografija*, Univerzitet “Union – Nikola Tesla”, Fakultet za poslovne studije i pravo, 2021, pp. 65–105.
- Zianchuk M., Saltanova I., *Foresighting technological and innovative development of Belarus*, “MEST Journal” 2020, vol. 8, no 2, pp. 192–199, <https://doi.org/10.12709/mest.08.08.02.22>



# Szanse oraz bariery rozwoju bankowości islamskiej w gospodarce globalnej

Patrycja Melon\*

<https://orcid.org/0000-0003-0938-4365>

**Streszczenie:** Islam jest jedną z największych religii na świecie. Szacuje się, że blisko 1,9 mld osób jest muzułmanami. Celem artykułu jest charakterystyka bankowości islamskiej. Banki islamskie działają zgodnie z zasadami szariatu. Najważniejszą zasadą jest zakaz *riba*, oznaczający niemożność pobierania odsetek od kredytów oraz inwestycji. Podmioty gospodarcze nie mogą się także angażować w operacje spekulacyjne oraz w inwestycje o charakterze antyspołecznym. W artykule zaprezentowano główne instrumenty bankowości islamskiej: *mudaraba*, *musharaka* oraz *murabaha*. Na przestrzeni dekady wzrosło zainteresowanie bankowością islamską. Jednak wciąż jest to niewielki sektor w gospodarce globalnej.

**Słowa kluczowe:** bankowość islamska, szariat, *Gharar*, *Riba*, *Mudaraba*.

## Wprowadzenie

Początek XXI w. był silnie związany ze wzrostem aktywności w sferze finansów, rozwojem technologicznym oraz gospodarczym w wielu krajach na arenie międzynarodowej. Nikt nie spodziewał się, że w 2008 r. nastąpi silne załamanie rynków finansowych. Przyczyną tego zjawiska było pęknięcie bańki spekulacyjnej na rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych. Skutkiem kryzysu finansowego było poszukiwanie przez inwestorów alternatywnych sposobów lokowania

---

\* Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Łódź, ul. POW 3/5.

kapitału. Spowodowało to silny wzrost zainteresowania bankowością islamską oraz jej instrumentami<sup>1</sup>.

Islam jest jedną z największych pod względem liczby osób wierzących religii na świecie. Szacuje się, że w 2030 r. liczba muzułmanów przekroczy 2 mld<sup>2</sup>. Finanse islamskie opierają się na religijnym prawie islamu – szariacie. Szariat to określony zbiór zasad, wartości oraz norm, które regulują życie muzułmanów<sup>3</sup>.

Celem opracowania jest charakterystyka finansów islamskich: fundamentów, metod finansowania, a także zdefiniowanie szans i zagrożeń związanych z rozpowszechnieniem bankowości islamskiej w gospodarce światowej. W ostatniej dekadzie odnotowano wzrost aktywności finansów islamskich. Europa oraz Stany Zjednoczone otwierają się na bankowość islamską, poprzez tworzenie tzw. *Islamic windows*<sup>4</sup>. Jednak należy zauważyć, że bankowość islamska pomimo silnego wzrostu aktywów nadal stanowi niewielki segment gospodarki światowej<sup>5</sup>.

## Fundamenty bankowości islamskiej

Geneza finansów islamskich pochodzi z prawa religijnego muzułmanów. Islam silnie sprzeciwia się niesprawiedliwości społecznej, w tym: spekulacji, zмовie producentów oraz monopolizacji<sup>6</sup>.

Sektor finansów islamskich składa się z: rynku obligacji *sukuk*, bankowości islamskiej, rynku ubezpieczeń *takaful*, a także rynku islamskich funduszy inwestycyjnych<sup>7</sup>. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji finansów islamskich<sup>8</sup>. Część z nich jest wąska i utożsamia finanse islamskie wyłącznie z bankowością bezodsetkową. Z kolei część definicji przedstawia je jako operacje finansowe, które są dokonywane przez muzułmanów. Jednak należy zauważyć, iż większość powsta-

1 M. Kasiak, *Bankowość muzułmańska – podłoże ideologiczne oraz religijne*, „Acta Erasiana” 2016, t. XI, s. 38.

2 Pew Research Center, *The Future of the Global Muslim Population*, January 2011.

3 A. W. Dusuki, *Islamic Financial System. Principles, Operations*, International Shari’ah Research Academy of Islamic Finance, Kuala Lumpur 2011, s. 6.

4 *Islamic windows* – strefy stworzone przez banki konwencjonalne, w których oferowane są islamskie usługi finansowe.

5 I. Sobol, *Rozwój bankowości islamskiej. Uwarunkowania, problemy, perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019, s. 9.

6 J. Pietrucha, *Inne współczesne systemy hybrydowe*, [w:] S. Swadźba (red.), *Systemy gospodarcze. Powstanie i rozwój*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2010, s. 191.

7 Islamic Financial Services Board, *Islamic Services Industry Stability Report 2020*, s. 12.

8 S. Al-Augby, S. Majewski, K. Nermend, A. Majewska, *Islamic Banking System as an Effective Element of Economy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 862, s. 8.

łych definicji opiera się na założeniu, że islamskie instytucje finansowe działają zgodnie z zasadami szariatu. Badacz Ibrahim Warde postrzega finanse islamskie, wskazując na islamskie instytucje finansowe jako podmioty, których działania oraz cele są oparte na zasadach koranicznych<sup>9</sup>.

Podstawową zasadą finansów oraz bankowości islamskiej jest **zakaz stosowania *riba***, czyli pobierania odsetek od zaangażowanego kapitału. Uważane jest to za lichwę, która jest postrzegana na dwa sposoby. Za lichwę uważa się pobieranie zbyt wysokich odsetek lub pobieranie jakichkolwiek odsetek. W ujęciu ekonomicznym zakaz ten oznacza niemożność pobierania jakichkolwiek odsetek od kredytów i depozytów. Pozwala to na uniknięcie pogłębiania się nierówności społecznych oraz niesprawiedliwej redystrybucji dóbr w społeczeństwie muzułmańskim<sup>10</sup>. Kwestia *riba* jest jednym z najbardziej kontrowersyjnych zakazów w prawie islamskim.

Należy zaznaczyć, iż zakaz ten jest także powiązany z transakcjami handlowymi. Mimo iż dopuszczono do wymiany handlowej, to nie ma pozwolenia na jej wszelkie aspekty. Odnosi się to do handlu, gdzie wymiana jest niesprawiedliwa oraz niehonorowa. Zakaz *riba al-Sunnah* odnosi się do wymiany handlowej, występuje w dwóch odmianach: *riba al-nasia* (*riba* opóźnienia) oraz *riba al-fadal* (*riba* nadmiaru). *Riba* opóźnienia jest związana z wymianą takiej samej ilości identycznych dóbr w przyszłości. Natomiast *riba* nadmiaru odnosi się do wymiany towarów, które różnią się jakością bądź ilością. Istotne jest, aby wymieniane towary miały te same cechy jakościowe oraz ich dostawa odbywała się w sposób natychmiastowy<sup>11</sup>.

Kolejnym fundamentem bankowości islamskiej jest **nakaz unikania *gharar***<sup>12</sup>. Zawieranie kontraktów jest bardzo ważnym elementem życia muzułmanów. Nie istnieją limity ilości zawieranych kontraktów, lecz relacje między przedsiębiorstwami oraz osobami fizycznymi powinny opierać się na uczciwości. W bankowości islamskiej nie jest dopuszczalny brak zrozumienia warunków kontraktów czy niedoinformowanie podmiotu o wszelkich warunkach<sup>13</sup>. Obecnie za *gharar* uważa się transakcje spekulacyjne. Istnieje kilka typów *gharar*<sup>14</sup>:

1. *Gharar* powstający na skutek nadmiernego skomplikowania zawieranej transakcji. Zazwyczaj dzieje się to poprzez kreowanie transakcji, które są połączeniem różnych kontraktów.

9 I. Warde, *Islamic Finance in the Global Economy*, Edinburgh University Press, Edinburgh 2000, s. 5–6.

10 M. Kasiak, *Bankowość muzułmańska...*, s. 38.

11 *Ibidem*, s. 40.

12 M. A. El-Gamal, *An Economic Explication of the Prohibition of Ghara in Classical Islamic Jurisprudence*, "Islamic Economic Studies" 2001, vol. 8, no 2, s. 29–36.

13 M. Al-Kaber, *Techniki finansowe banków islamskich*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 3 (63), s. 181–182.

14 A. W. Dusuki, *Islamic Financial System...*, s. 181–183.



2. *Gharar*, który wynika z niemożności rozliczenia się z posiadanego zobowiązania przez jedną ze stron kontraktu, np. jedna ze stron nie jest w stanie rozliczyć się za przedmiot kontraktu.
3. *Gharar* wynikający z braku wszelkich informacji na temat właściwości zawieranego kontraktu bądź przedmiotu dostawy, np. brak informacji o cechach towaru.

Niemniej jednak należy zwrócić uwagę, że w ustawodawstwie islamskim nie każdy rodzaj niepewności jest zakazany. *Gharar* dzieli się na<sup>15</sup>:

1. Kontrakty o większej niepewności – jest to niedopuszczalne, np. umowy losowe.
2. Kontrakty o mniejszej niepewności – akceptowalne, np. waga towaru nie jest podana z dokładnością do jednej uncji.

W ujęciu finansów oraz bankowości islamskiej zakaz *gharar* w przeciwieństwie do *riba* nie jest szczegółowo opisany. Dlatego coś, co w jednym miejscu może być uznane za *gharar*, w innym miejscu jest akceptowalne.

Kolejną ważną zasadą w ujęciu finansów islamskich jest **zakaz *maysir***, czyli hazardu. Dotyczy on niemożności uczestnictwa we wszelkich grach losowych oraz oznacza zakaz angażowania finansowego w projekty, które mają charakter spekulacyjny. W ujęciu ekonomicznym *maysir* jest postrzegany w kontekście spekulacji na instrumentach finansowych, zazwyczaj derywatach. Ma to na celu obronę przed wykorzystaniem jednej ze stron kontraktu<sup>16</sup>.

**Zakaz *haram*** jest jednym z podstawowych praw koranicznych. W ujęciu ekonomicznym zakaz ten zabrania angażowania się instytucji finansowych w inwestycje, które są określane mianem *haram*. Przykładami *haram* jest m.in. alkohol, tytoń, narkotyki, broń, pornografia, a nawet wieprzowina. Oznacza to, że banki islamskie nie powinny wspierać finansowo przedsięwzięć antyspołecznych oraz moralnie wątpliwych<sup>17</sup>.

Ostatnią zaprezentowaną w artykule zasadą, którą przestrzegają muzułmanie, jest **nakaz jałmużny – *zakat***. To symbol sprawiedliwości, gdyż wyznawcy islamu uważają, że majątek pochodzi od Boga. Muzułmanie spełniają ten obowiązek poprzez darowiznę osobom potrzebującym lub instytucjom, których zadaniem jest ściąganie *zakat*<sup>18</sup>.

15 F. di Mauro, *Islamic Finance in Europe*, "ECB, Ocasional Paper Series" 2013, no 146, s. 14–15.

16 M. Kasiak, *Bankowość muzułmańska...*, s. 41.

17 I. Sobol, *Rozwój bankowości islamskiej...*, s. 98–99.

18 V. Niehaus, *Zakat, Taxes and Public Finance in Islam*, [w:] S. Behdad, F. Nomani (red.), *Islam and the Everyday World. Public Policy Dilemmas*, Routledge, New York 2009, s. 167–168.

## Mechanizmy finansowe w bankowości islamskiej

Banki islamskie nie mogą udzielać oprocentowanych kredytów, dlatego system bankowości islamskiej jest oparty na podziale między stronami transakcji zysków oraz strat. Głównymi technikami finansowania, opartymi na koncepcji dzielenia zysków i strat są: *mudaraba* oraz *musharaka*<sup>19</sup>.

**Mudaraba** to spółka, która składa się z podmiotu finansującego (*rabb-ul-maal*) oraz zarządzającego (*mudarib*). Głównym zadaniem zarządzającego jest dostarczenie *know-how* dla danego przedsięwzięcia. Wielkość zysków osiągniętych przez podmioty jest ustalana w momencie podpisywania umowy. W przypadku strat z inwestycji ponosi je w całości podmiot finansujący, chyba że zarządzający złamał warunki umowy<sup>20</sup>. Wyróżnia się dwa rodzaje finansowania za pomocą mechanizmu *mudaraba*: *mudaraba* nieuwarunkowana oraz uwarunkowana. W przypadku pierwszej metody przedsiębiorca może swobodnie podejmować decyzję związaną z inwestycją. W drugim przypadku na przedsiębiorcę nałożone są pewne restrykcje. Uważa się, że *mudaraba* jest wykorzystywana głównie do finansowania krótkoterminowych działań komercyjnych<sup>21</sup>.

Drugim przedstawionym w opracowaniu modelem, opartym na koncepcji dzielenia zysków i strat, jest **musharaka**. To forma spółki, gdzie co najmniej dwa podmioty angażują posiadany kapitał oraz *know-how*. Zysk z inwestycji jest podzielony pomiędzy te podmioty na podstawie zasad ustalonych w umowie. W sytuacji gdy wystąpi strata, jest ona dzielona proporcjonalnie do kapitału wniesionego w spółkę. W praktyce wyróżnia się dwa rodzaje *musharaka*<sup>22</sup>:

1. *Musharaka* klasyczna – udziały partnerów przedsięwzięcia są niezmiennie w trakcie funkcjonowania spółki.
2. *Musharaka*, gdzie bank dokonuje transferu udziałów na rzecz udziałowców danej spółki.

Uważa się, że *musharaka* jest stosowana w przypadku, gdy finansowana jest produkcja oraz dla długoterminowych inwestycji komercyjnych<sup>23</sup>.

W artykule przedstawiono jeden z głównych instrumentów opartych na długu, który jest oferowany przez banki islamskie – **murabaha**. To rodzaj sprzedaży z narzutem, gdzie sprzedawca zbywa towar po cenie bazowej, dodatkowo zwiększonej o marżę. Narzut ten jest określony jako procent wartości towaru bądź w postaci określonej kwoty. Jak w przypadku innych instrumentów, tak i przy zawieraniu

19 M. Al-Kaber, *Techniki finansowe banków...*, s. 184–185.

20 Ł. Kaczmarczyk, *Zasady funkcjonowania bankowości bezodsetkowej w islamie i jej wpływ na życie wspólnoty muzułmańskiej*, NURT SVD, wydanie specjalne 2013, s. 120–121.

21 J. R. Presley, *Directory of Islamic Financial Institutions*, Routledge, London 2012, s. 70–71.

22 I. Sobol, *Rozwój bankowości islamskiej...*, s. 112–113.

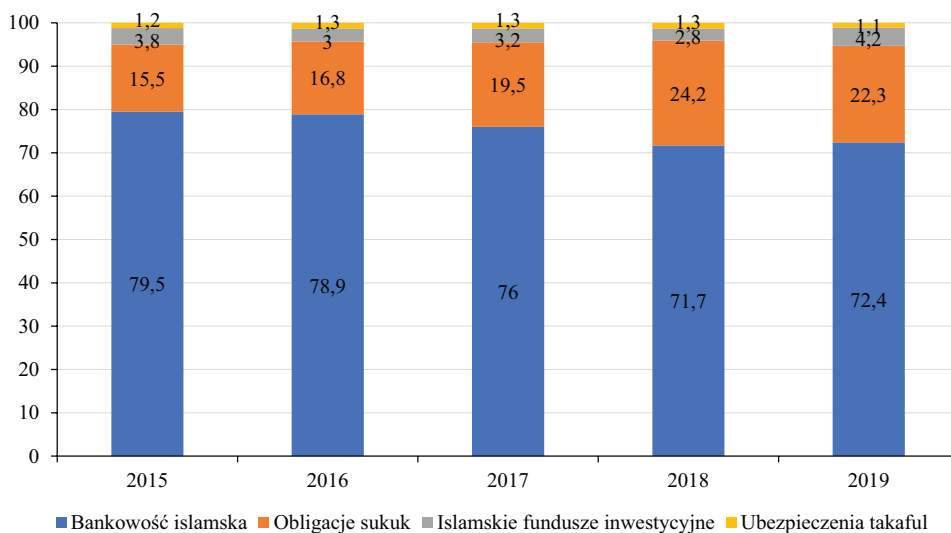
23 J. R. Presley, *Directory of Islamic Financial Institutions*, s. 70–71.

transakcji *murabaha* podmioty powinny przestrzegać zasad koranicznych<sup>24</sup>. W praktyce, oprócz *murabaha*, innymi instrumentami finansowania opartymi na długu jest *ijara*, *salam* czy *istisna*.

## Struktura oraz wielkość aktywów finansów islamskich

Początki finansów islamskich datuje się na lata 60. XX w. Jednak zaczęto sporządzać szczegółowe dane na ten temat dopiero w drugiej dekadzie XXI w. Najważniejszą organizacją, tworzącą raporty związane z bankowością islamską, jest Islamic Financial Services Board. W niniejszym artykule dane na temat sektora bankowości islamskiej pobrano z raportu „Islamic Financial Services Industry Stability Reports” tworzonego przez tę organizację.

Wykres 1 przedstawia strukturę procentową rynku finansów islamskich w latach 2015–2019.



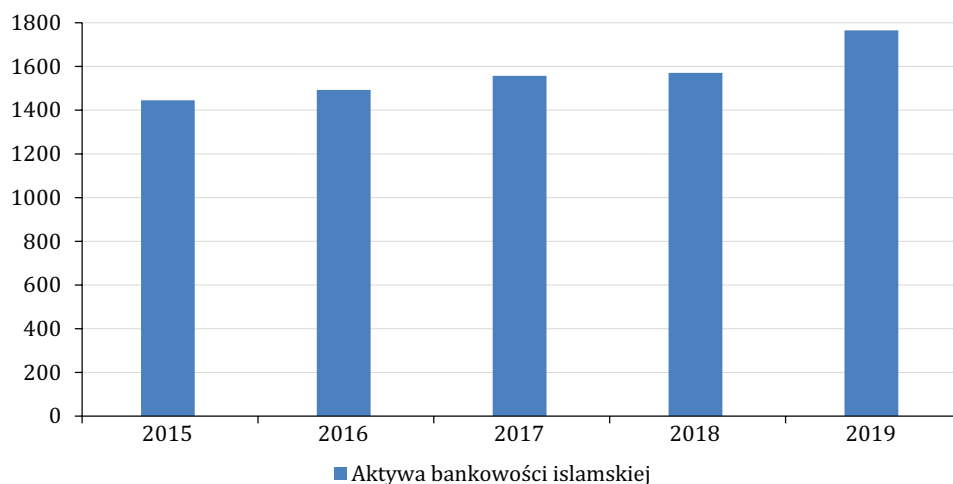
**Wykres 1.** Struktura finansów islamskich w latach 2015–2019 (%)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Islamic Financial Services Board, *Islamic Services Industry Stability Reports*, 2016–2020.

24 K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość muzułmańska*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 132–134.

Udział aktywów banków islamskich w całości aktywów islamskiego sektora finansowego jest największy w latach 2015–2019. W 2019 r. udział aktywów banków islamskich wyniósł ponad 72,4% całości aktywów. Kolejnym znaczącym sektorem finansów islamskich jest rynek obligacji *sukuk*, w 2019 r. ich udział przekroczył 22%. Najmniejsze znaczenie w badanym okresie miał sektor ubezpieczeń oraz islamskich funduszy inwestycyjnych.

W rozważaniach związanych z bankowością islamską należy wskazać wielkość aktywów tego sektora. Na wykresie 2 zobrazowano wielkość aktywów bankowości islamskiej w latach 2015–2019.



**Wykres 2.** Wielkość aktywów bankowości islamskiej w latach 2015–2019 (mld USD)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Islamic Financial Services Board, *Islamic Services Industry Stability Reports, 2016–2020*.

W ostatniej dekadzie aktywa bankowości islamskiej zwiększały się, było to spowodowane wzrostem atrakcyjności islamskich instrumentów finansowych. W 2019 r. wartość aktywów banków islamskich wyniosła 1,76 mld USD. Według szacunków Refinitiv (dawniej Thomson Reuters) w ciągu najbliższych lat wartości tych aktywów znacznie wzrosną<sup>25</sup>.

Istotną kwestią jest udział aktywów banków islamskich w poszczególnych regionach świata. Dane te przedstawiono w tabeli 1.

25 Thomson Reuters, Dinar Standard, *State of the Global Islamic Economy Report 2017/2018*, <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/attachments/State%20of%20the%20Global%20Islamic%20Economy%202017-18.pdf> [dostęp 16.04.2021].

**Tabela 1.** Udział aktywów banków islamskich w różnych rejonach świata w stosunku do wielkości aktywów ogółem w latach 2015–2019 (%)

| Region                                   | Rok   |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
| Państwa GCC                              | 40,01 | 43,58 | 43,85 | 44,85 | 48,36 |
| Bliski Wschód, Afryka Północna (bez GCC) | 40,59 | 36,19 | 36,53 | 34,38 | 33,1  |
| Azja                                     | 13,99 | 14,64 | 14,9  | 16,94 | 13,62 |
| Afryka                                   | 1,61  | 1,78  | 1,74  | 0,84  | 1,92  |
| Pozostałe regiony                        | 3,8   | 3,81  | 2,98  | 2,99  | 3     |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Islamic Financial Services Board, *Islamic Services Industry Stability Reports, 2016–2020*.

Najważniejszymi regionami dla finansów islamskich są kraje należące do GCC – Rady Współpracy Zatoki Perskiej<sup>26</sup>. W 2019 r. udział wartości aktywów banków islamskich państw GCC w całości aktywów wyniósł 48,36%. Kolejnymi ważnymi regionami rozwoju bankowości islamskiej są kraje Bliskiego Wschodu oraz Afryki Północnej<sup>27</sup>.

Największym bankiem islamskim na świecie jest Al Rajhi Bank, powstał on w Arabii Saudyjskiej. W 2015 r. wartość jego aktywów wyniosła blisko 85 mln USD. Należy także wskazać drugi bank saudyjski – National Commercial Bank. To konwencjonalny bank, który oferuje swoim klientom usługi poprzez stworzone tzw. *Islamic windows*<sup>28</sup>.

Sektor bankowości islamskiej rozwija się nie tylko w krajach zamieszkałych przez muzułmanów. Jednak w rejonach Europy oraz USA udział aktywów banków islamskich jest niewielki w porównaniu do bankowości konwencjonalnej.

## Szanse i bariery rozwoju finansów islamskich na świecie

W ostatniej dekadzie efektywność sektora bankowości islamskiej utrzymuje się na stabilnym poziomie. Tempo wzrostu aktywów osiągnęło poziom blisko 20% rocznie do kryzysu finansowego z 2007 r., po kryzysie *subprime* tempo utrzymuje się na poziomie 9% w skali roku<sup>29</sup>.

26 Rada Współpracy Zatoki Perskiej – Arabia Saudyjska, Bahrajn, Kuwejt, Katar, Oman oraz Zjednoczone Emiraty Arabskie.

27 Islamic Financial Services Board, *Islamic Services Industry Stability Reports, 2020*.

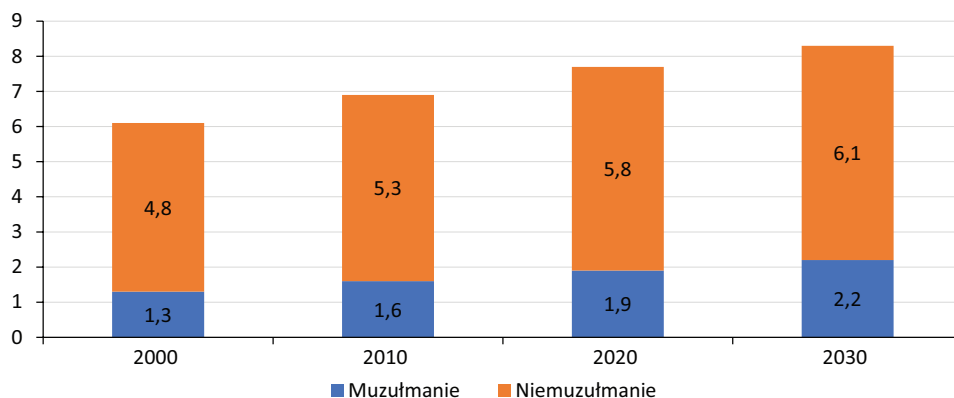
28 I. Sobol, *Rozwój bankowości islamskiej...*, s. 197–198.

29 K. Kil (red.), *Wybrane problemy współczesnej bankowości*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2019, s. 22.

Nie istnieje jednoznaczne stanowisko na temat szans rozwoju finansów i bankowości islamskiej na świecie. Rozwój tego sektora jest uzależniony od wielu czynników. Każdego roku wiedza na temat finansów islamskich jest rozpowszechniana. Coraz więcej potencjalnych inwestorów może być zainteresowanych ulokowaniem swojego kapitału w instrumenty banków islamskich.

W najbliższych latach można oczekiwać dalszego wzrostu znaczenia finansów islamskich. Jednym z determinantów tego zjawiska jest rozwój popytu w krajach muzułmańskich oraz zwiększone zainteresowanie inwestorów konwencjonalnych instrumentami banków islamskich. Może to być związane z trendem tzw. etycznych finansów. Jak wcześniej wspomniano (zob. Fundamenty bankowości islamskiej), bankowość islamska opiera się na zasadach społecznej sprawiedliwości czy braku wykorzystania jednej ze stron kontraktu. Ponadto aktywa banków islamskich cechują się mniejszym ryzykiem niż produkty bankowości konwencjonalnej. Dzieje się tak, gdyż banki islamskie w dużej mierze nie są zaangażowane w operacje opierające się na instrumentach pochodnych<sup>30</sup>.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest wzrost populacji muzułmanów na świecie. Na wykresie 3 zaprezentowano liczbę muzułmanów oraz niemuzułmanów od 2000 r.



**Wykres 3.** Liczba niemuzułmanów i muzułmanów na świecie (mld) (prognoza)  
**Źródło:** Pew Research Center, *The Future of the Global Muslim Population*, 2011.

W 2010 r. liczba muzułmanów wyniosła 1,6 mld, czyli blisko 21,5% całkowitej liczby ludności świata. Według szacunków liczba wyznawców islamu znacznie wzrośnie do 2030 r. i osiągnie liczbę ponad 2,2 mld wierzących. Oznacza to, że co czwarty człowiek będzie wyznawcą islamu. Większość muzułmanów będzie zamieszkiwać rejony Azji i Pacyfiku oraz tereny Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej. To właśnie na tych obszarach należy upatrywać się największego rozwoju

30 M. Hasan, J. Dridi, *The Effect of The Global Crisis in Islamic and Conventional Banks: A Comparative Study*, IMF, Working Paper 2010, no WP/10/201, s. 4–6.

finansów islamskich. Jednak należy zaznaczyć, że nie zawsze wartość aktywów banków islamskich jest uzależniona od ludności muzułmańskiej. W Wielkiej Brytanii muzułmanie stanowią niewielki odsetek ludności państwa, lecz aktywa islamskie każdego roku zwiększają się<sup>31</sup>.

Kolejną szansą na rozwój jest finansowanie nowych przedsiębiorstw oraz start-upów. Największy niedobór finansowy zanotowały małe oraz średnie przedsiębiorstwa. Ocenia się wielkość niedoboru w finansowaniu tych podmiotów w wysokości 2,4 mld USD. Islamskie instrumenty finansowe mogłyby zapełnić tę lukę, lecz popyt na finansowanie nowych przedsiębiorstw jest znacznie większy niż podaż. W 2014 r. w Arabii Saudyjskiej podaż kształtowała się na poziomie 67%, a popyt został oceniony na 90%. Również należy zaznaczyć, iż część podmiotów gospodarczych jest zainteresowana wyłącznie produktami finansowymi zgodnymi z zasadami szariatu<sup>32</sup>.

Analizując temat bankowości islamskiej, należy przedstawić ograniczenia, które mogą być zagrożeniem dla rozwoju tego sektora. Jedną z barier rozwoju może być niewielka liczba banków islamskich na świecie. Największym bankiem islamskim jest Al Rajhi Bank, lecz w 2016 r. zajmował on 258. pozycję w rankingu największych światowych banków. Dużym ograniczeniem w kreowaniu nowoczesnych usług bankowych są zasady szariatu. Wszelkie instrumenty finansowe muszą być zgodne z zasadami koranicznymi. Również procedury banków są uciążliwe oraz wymagają dokładnej dokumentacji. Może to być przeszkodą w osiągnięciu silnej pozycji na rynku międzynarodowym. Część banków konwencjonalnych posiada w swojej ofercie produkty islamskie poprzez stworzone tzw. okna islamskie. Działają one w ramach większego banku konwencjonalnego. W celu zapewnienia dystrybucji produktów islamskich tworzone są w tychże bankach sieci oddziałów. Banki komercyjne dywersyfikują dochody poprzez oferowanie usług bankowości islamskiej oraz konwencjonalnej<sup>33</sup>. Potencjalni klienci będą bardziej zainteresowani korzystaniem z usług renomowanych banków o stabilnej pozycji na rynku niż bankami zaczynającymi działalność<sup>34</sup>. Istotne jest edukowanie oraz uświadamianie potencjalnych klientów, dzięki czemu zmniejszy się negatywne postrzeganie bankowości islamskiej<sup>35</sup>.

31 Pew Research Center, *The Future of the Global Muslim Population*, 2011.

32 International Finance Corporation, *Islamic Banking Opportunities across Small and Medium Enterprises in MENA*, Washington 2014.

33 A. I. Hasan, T. Risfandy, *Islamic Banks' Stability: Full-Fledged vs Islamic Windows*, "Journal of Accounting and Investment" 2021 (January), vol. 22, no 1, s. 195.

34 I. Sobol, *Rozwój bankowości islamskiej...*, s. 214–215.

35 I. Vahed, M. E. Ehsanul Hoque, *The Perception of Islamic Banking by the First National Bank Sales Staff in the Kwazulu-Natal Region of South Africa*, "Business Perspectives, Banks and Bank Systems" 2016, vol. 11, issue 4, s. 59.

Istotnym zagrożeniem banków islamskich jest utrudnione zarządzanie ryzykiem, głównie ryzykiem płynności. Ryzyko to jest spowodowane brakiem dopasowania zapadalności pasywów i aktywów. Skutkiem tego zjawiska może być niewystarczająca płynność finansowa. Banki islamskie w przeciwieństwie do banków konwencjonalnych nie posiadają odpowiednich narzędzi służących do prawidłowego zarządzania ryzykiem. Takimi instrumentami są m.in. bony skarbowe czy swapy walutowe. Jednak instrumenty te nie są wykorzystywane przez banki islamskie, gdyż ich zastosowanie opiera się na stopie procentowej<sup>36</sup>.

Istotnym problemem bankowości islamskiej jest brak zgodności, które instrumenty są zgodne z zasadami koranicznymi. Według zasad szariatu najbardziej pożądanymi instrumentami są te, które opierają się na zasadzie podziału zysków i strat. Jednak w praktyce ten rodzaj instrumentów jest rzadko stosowany. A. Czerniak wskazuje, iż część instrumentów bankowości islamskiej, która powinna być zgodna z zasadami szariatu, opiera się na mechanizmach powiązanych z oprocentowaniem<sup>37</sup>.

Proces konwergencji systemu bankowości islamskiej oraz bankowości konwencjonalnej ma jednostronny charakter. Bankowość islamska pobiera wzorce na podstawie funkcjonowania banków konwencjonalnych. Natomiast bankowość islamska nie ma żadnego wpływu na segment bankowości konwencjonalnej, gdyż banki islamskie powstały znacznie później<sup>38</sup>.

## Podsumowanie

Finanse islamskie składają się z czterech elementów, bankowość islamska jest najbardziej rozwiniętym z nich. Instytucje islamskie działają zgodnie z zasadami szariatu. Podstawową oraz najważniejszą zasadą jest zakaz *riba*. Oznacza on niemożność pobierania jakichkolwiek odsetek od inwestycji. Również istotnymi zasadami jest zakaz spekulacji (*maysir*), nakaz unikania niepewności (*gharar*) oraz zakaz finansowania przedsięwzięć antyspołecznych (*haram*).

Celem banków islamskich jest nie tylko zysk, lecz także pomnożenie kapitału klientów. W artykule przedstawiono trzy główne instrumenty bankowości islamskiej. *Mudaraba* oraz *musharaka* są produktami opartymi na mechanizmie

36 I. Sobol, *Rozwój bankowości islamskiej...*, s. 215.

37 A. Czerniak, *Symptomy kryzysu globalnego a etyka gospodarcza religii światowych. Analiza porównawcza bankowości islamskiej i bankowości klasycznej w kontekście kryzysu finansowego, badania własne*, SGH, Warszawa 2010, s. 49–50.

38 Z. Hasan, *Islamic Finance: Structure-objective Mismatch and Its Consequences*, "MPRA Paper" 2010, no 21536, s. 3–4.



podziału zysków i strat. Uważa się, że są one najbardziej pożądaną alternatywą dla kredytów opartych na stopie procentowej. *Murabaha* jest instrumentem finansowania opartym na długu. Aby *murabaha* była legalnym narzędziem, musi zostać spełnionych kilka warunków, m.in. nabywca musi mieć wiedzę na temat ceny produktu oraz nałożonej marży. Ważne jest, aby przedmiot obrotu był własnością sprzedającego oraz musi on istnieć w chwili zawierania transakcji.

Dominacja sektora bankowego jest powszechnym zjawiskiem w finansach islamskich. Największymi regionami pod względem udziału aktywów bankowości islamskiej są kraje należące do GCC. Głównym liderem jest Iran, gdzie niemal 80 mln ludzi jest wyznawcami islamu.

Bankowość islamska jest dość nowym zjawiskiem w gospodarce światowej. W najbliższych latach można się spodziewać dalszego rozwoju finansów islamskich na rynku globalnym. Głównymi determinantami rozwoju może być silny popyt na produkty bankowości islamskiej w krajach muzułmańskich oraz ze strony inwestorów konwencjonalnych. Ponadto zapoczątkowany został trend tzw. etycznych finansów. Jednak należy zaznaczyć, że banki islamskie koncentrują się głównie na obsłudze osób fizycznych. Również w grupie największych światowych banków nie ma banków islamskich. Może to być przeszkodą w osiągnięciu silniejszej pozycji na rynku globalnym.

## Bibliografia

- Al-Augby S., Majewski S., Nermend K., Majewska A., *Islamic Banking System as an Effective Element of Economy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 862.
- Al-Kaber M., *Techniki finansowe banków islamskich*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 3 (63).
- Czerniak A., *Symptomy kryzysu globalnego a etyka gospodarcza religii światowych. Analiza porównawcza bankowości islamskiej i bankowości klasycznej w kontekście kryzysu finansowego, badania własne*, SGH, Warszawa 2010.
- di Mauro F., *Islamic Finance in Europe*, “ECB, Occasional Paper Series” 2013, no 146.
- Dusuki A. W., *Islamic Financial System. Principles, Operations*, International Shari’ah Research Academy of Islamic Finance, Kuala Lumpur 2011.
- El-Gamal M. A., *An Economic Explication of the Prohibition of Ghara in Classical Islamic Jurisprudence*, “Islamic Economic Studies” 2001, vol. 8, no 2.
- Górak-Sosnowska K., Masiukiewicz P., *Bankowość muzułmańska*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Hasan A. I., Risfandy T., *Islamic Banks’ Stability: Full-Fledged vs Islamic Windows*, “Journal of Accounting and Investment” 2021 (January), vol. 22, no 1.

- Hasan M., Dridi J., *The Effect of The Global Crisis in Islamic and Conventional Banks: A Comparative Study*, IMF, Working Paper 2010, no WP/10/201.
- Hasan Z., *Islamic Finance: Structure-objective Mismatch and Its Consequences*, "MPRA Paper" 2010, no 21536.
- International Finance Corporation, *Islamic Banking Opportunities across Small and Medium Enterprises in MENA*, Washington 2014.
- Islamic Financial Services Board, *Islamic Services Industry Stability Report 2020*.
- Kaczmarczyk Ł., *Zasady funkcjonowania bankowości bezodsetkowej w islamie i jej wpływ na życie wspólnoty muzułmańskiej*, NURT SVD, wydanie specjalne 2013.
- Kasiak M., *Bankowość muzułmańska – podłoże ideologiczne oraz religijne*, „Acta Erasmiana” 2016, t. XI.
- Kil K. (red.), *Wybrane problemy współczesnej bankowości*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2019.
- Niehaus V., *Zakat, Taxes and Public Finance in Islam*, [w:] S. Behdad, F. Nomani (red.), *Islam and the Everyday World. Public Policy Dilemmas*, Routledge, New York 2009.
- Pew Research Center, *The Future of the Global Muslim Population*, January 2011.
- Pietrucha J., *Inne współczesne systemy hybrydowe*, [w:] S. Swadźba (red.), *Systemy gospodarcze. Powstanie i rozwój*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2010.
- Presley J. R., *Directory of Islamic Financial Institutions*, Routledge, London 2012.
- Sobol I., *Rozwój bankowości islamskiej. Uwarunkowania, problemy, perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.
- Thomson Reuters, Dinar Standard, *State of the Global Islamic Economy Report 2017/2018*, <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/attachments/State%20of%20the%20Global%20Islamic%20Economy%202017-18.pdf> [dostęp 16.04.2021].
- Vahed I., Ehsanul Hoque M. E., *The Perception of Islamic banking by the First National Bank Sales Staff in the Kwazulu-Natal region of South Africa*, “Business Perspectives, Banks and Bank Systems” 2016, vol. 11, issue 4.
- Warde I., *Islamic Finance in the Global Economy*, Edinburgh University Press, Edinburgh 2000.



# Zakończenie

„Organizacje przyszłości będą zdominowane  
przez miękkie umiejętności”

J. Berridge

Współczesna organizacja jest taka sama jak współczesny człowiek: zdobywa wiedzę, zarządza nią, pracuje, uczy się, obserwuje, analizuje, komunikuje się i zaspokaja zróżnicowane potrzeby. Warunki, w jakich funkcjonuje, i przyjęte zasady wewnętrzne są determinantą kształtowania systemu wartości, kultury organizacyjnej, postępowania, sposobu zaspokajania potrzeb interesariuszy. „Współczesne społeczności są społecznościami organizacji, których sprawność działania decyduje o rozwoju gospodarki i jakości życia. Ich istotą jest współdziałanie ludzi przy realizacji tych samych celów, a zadaniem – zaspokajanie potrzeb społecznych, określonych przez misję oraz zapewnienie sobie odpowiednich profitów, ale i rozwoju w kontekście wzajemnych związków z otoczeniem”<sup>1</sup>. Jedynym wyzwaniem dla każdej organizacji (w tym działającej w międzynarodowym otoczeniu) jest to, że chce ona osiągnąć sukces w ekonomiczno-marketingowo-społecznym rozumieniu. Te determinanty działania współczesnych organizacji stały się powodem wielu badań wykonanych przez Autorów tego opracowania, których rezultaty zawarli oni w rozdziałach zamieszczonych w książce pt. *Współczesne trendy biznesu międzynarodowego*. Opracowania uwzględniają holistyczne i interdyscyplinarne spojrzenie na problemy współczesnego międzynarodowego otoczenia prowadzonego biznesu. Podkreślają rangę elastyczności, przedsiębiorczości i innowacyjności w zarządzaniu. Opisują problemy natury prawnej, ekonomicznej, społecznej, kulturowej nie tylko własnego kraju, ale także na styku krajów współpracujących ze sobą organizacji.

Zaprezentowane opracowania pozwalają na stwierdzenie, że:

- proces internacjonalizacji i przenikania się kultur jest ciągły i nieunikniony;
- w zarządzaniu biznesem międzynarodowym rośnie ranga atmosfery danego kraju, jego nastrojów polityczno-społecznych, upraszczania przepisów prawa, czyli po prostu „upraszczania biznesu”;

1 B. Glinkowska-Krauze, B. Kaczmarek, V. Chebotarov, *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 169.

- istnieje paląca potrzeba integracji międzynarodowej i rozwoju niektórych zaniedbanych gospodarczo poprzez niepokoje polityczne regionów, które są strategicznie ważne dla funkcjonowaniu gospodarki danego kraju i wymiany międzynarodowej;
- rośnie ranga i rola partnerstwa publiczno-prywatnego w funkcjonowaniu nie tylko współczesnego biznesu, ale też regionów i państw;
- rośnie rola poziomej komunikacji, dialogu, rozumienia wielokulturowości i jej szanowania.

Różnorodność tematyczna rozdziałów, mieszczących się w ramach głównego tytułu opracowania, pokazuje ilość i ważność wyzwań dla współczesnego biznesu międzynarodowego. Pociąga to za sobą konieczność jeszcze jednej integracji: biznes–nauka–samorządy–rząd. Należy wyrazić uznanie dla Autorów tego opracowania, że dostrzegają potrzebę podejmowania tak trudnych tematów i rozwoju „praktycznej ścieżki” nad przytoczonymi zjawiskami i procesami.

*Beata Glinkowska-Krauze*

## Післямова

Автори монографії цілком усвідомлюють, що окремі порушені питання соціально-економічного розвитку Польщі та України, а також їхньої співпраці в контексті спільної інтеграції щодо виходу на європейські та світові ринки ще не отримали належної розробки. Інші аспекти є дискусійними та спірними у сучасній науці і суспільному житті за суттю з огляду на їхній міжкультурний і міждисциплінарний зміст.

Разом з тим, таке положення є характерним і природнім для будь яких справжніх наукових досліджень будь якій сфері. Воно формує надійне теоретико-методологічне підґрунтя та орієнтири розробці інструментарію прикладних досліджень, котрі і виокремлено як перспективи подальших розробок-розвідок.

Напрацювання Центру науково-дослідного співробітництва Польща – Україна, чітке усвідомлення проблемних складових досліджень і зацікавленість до нашої співпраці представників інших країн є запорукою нових наукових пошуків, а отже – нових проєктів і монографій.

*Вячеслав Чеботарьов*

