Higher School of Social and Economic in Przeworsk

MANAGERIAL PRACTICES AND CHALLENGES IN VARIOUS ECONOMIC SECTORS

scientific monograph

Przeworsk, 2025

MANAGERIAL PRACTICES AND CHALLENGES IN VARIOUS ECONOMIC SECTORS: SCIENTIFIC MONOGRAPH

Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2025.

Scientific editor:

Piotr Jarosh, Doctor of Economics, Assistant professor, rector of the Higher School of Social and Economic in Przeworsk;
Larysa Cherchyk, Doctor of Economics, Professor Department of Management of Lesya Ukrainka Volyn National University
Włoch Waldemar, PhD, dean of the Higher School of Social and Economic in Przeworsk

Authors:

Akhmedova Olena, Antoniuk Iryna, Bilous Oleksandr, Burda Anna, Cherchyk Larysa, Hrabovska Iryna, Jarosh Piotr, Kącicka Grażyna, Karvatska Nataliia, Khainskyi Vadym, Khomiuk Nataliia, Kozliuk Vladyslav, Koniuch Janina, Maziarz Piotr, Medvedieva Anzhelika, Mishchenko Olena, Mylko Inna, Noga Ewa, Petlin Valerii, Piątek Natalia, Piotrowski Bogusław, Savchenko Olena, Sikorska Agnieszka, Stepaniuk Oksana, Tymbaliuk Iryna, Voinov Ivan, Włoch Waldemar, Zabłocki Adam, Zabłocka Joanna

Reviewers:

Maria Krełowska-Kułas, Doctor of Economics, professor of the Higher School of Social and Economic in Przeworsk;
Bogusław Slusarczyk, Doctor of Economics, professor of the Higher School of Social and Economic in Przeworsk;
Marceli Ryszard Gęśla, OFM Higher School of Social and Economic in Przeworsk
Vitaliy Krupin, Doctor of Economics, Assistant professor, Institute of Rural and Agricultural Development, Polish Academy of Sciences;
Natalia Vavdiyuk, Doctor of Economics, Assistant professor, Head of the Department of Management, Lutsk National Technical University

Publishers:
Higher School of Social and Economic in Przeworsk
Gimnazjalna, 35, 37-200, Przeworsk, Poland
tel.: +48 721 207 300, + 48 16 733 41 36
e-mail: wssg@vp.pl

ISBN 978-83-966547-6-2

© Copyright by Higher School of Social and Economic in Przeworsk, 2025
© Lesya Ukrainka Volyn National University, 2025
© Arrangement of the text of the monograph *Jarosz Piotr, Cherchyk Larysa, Włoch Waldemar*

Introduction *(dr.hab.inż. Jarosz Piotr)* 5

PUBLIC SECTOR MANAGEMENT

Przyszłościowe trendy w rozwoju innowacji i digitalizacji w sektorze administracji publicznej *(Joanna Zabłocka, Adam Zabłocki)* 8

Zarządzanie bezpieczeństwem danych osobowych pacjenta na etapie analizy zagrożeń i oceny ich ryzyka przetwarzanych przez podmioty wykonujące działalność leczniczą *(dr Agnieszka Sikorska)* 29

Zarządzanie organizacjami na przykładzie samorządu gminnego (*dr inż. Janina Koniuch, mgr Ewa Noga)* 41

PRIVATE SECTOR MANAGEMENT

Antykryzysowe zarządzanie przedsiębiorstwami w polsce: wyzwania, strategie adaptacyjne i perspektywy rozwoju *(dr Grażyna Kącicka)* 55

Financial management of agile development projects in the hospitality industry (*dr Olena Savchenko, Nataliia Karvatska)* 69

Innovative approaches and digital technologies in hotel and restaurant business management in ukraine under contemporary challenges (*doctor of Science in Public Administration, Associate ProfessorAkhmedova Olena)* 84

Innowacje organizacyjno-zarządcze jako konieczny warunek efektywnego zarządzania biznesem w oparciu o kreatywność (*Iryna Hrabovska)* 97

Organization of activity of ukrainian fusion cuisine restaurants (*candidate of Technical Sciences, Associate Professor Anzhelika Medvedieva Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Iryna Antoniuk)* 111

The impact of digital technologies on the motivation system and increasing employee productivity *(dr Associate Professor Oksana Stepaniuk)* 132

The impact of small and medium businesses on the development of the polish economy *(Doctor of Economics, Engineer Piotr Jarosh)* 141

Zarządzanie firmą a problem zagrożeń cybernetycznych i ich stan świadomośći (*dr Prof.ucz.Piotrowski Bogusław)* 150

SOCIAL SECTOR AND NON-GOVERNMENTAL MANAGEMENT

Formation of the marketing strategy for organization cultural product promotion (*dr Inna Mylko Vadym Khainskyi)* 161

Management and bullying-economic, psychological and legal aspects (*dr Piotr Maziarz)* 183

Management in natural territorial systems as a model for social management (*dr Valerii Petlin, dr Olena Mishchenko)* 195

CROSS-SECTORAL AND INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT APPROACHES

Integrated management systems as a tool for sustainable development of the forest sector of Ukraine (*Doctor of Economics, Professor Larysa Cherchyk, Master of Management Anna Burda)* 216

Model of comprehensive land restoration as a tool for strategic management in the public and private sectors (*Doctor of Economics Iryna Tymbaliuk, Doctor of Economics Nataliia Khomiuk, Vladyslav Kozliuk, Oleksandr Bilous, Ivan Voinov)* 231

Zarządzanie w polsce: wyzwania i praktyki w sektorze publicznym, prywatnym i społecznym *(dr inż.Waldemar Włoch)* 246

Wyzwania zarządcze związane z rozwojem rynku inwestycyjnego w polsce: analiza sektorowa *(dr Natalia Piotek)* 259

Aspekty egzekucji odpowiedzialności prawnej wobec podmiotu realizującego zdania publiczne, na przykładzie notariusza (*notariusz dr Marcin Raba)* 271

INTRODUCTION

The modern world is evolving rapidly. The environment in which we live, technologies, production methods, and communication tools are all undergoing transformative changes. These shifts continuously reshape the foundations and approaches to management systems at every level – local, regional, national, and global. As a result, scientific doctrines are being updated, and new management concepts are emerging that reflect the interconnectedness of social, ecological, technical, and economic processes. Understanding this complexity demands that today's managers develop competencies across multiple domains, making an interdisciplinary approach not only valuable but essential.

An interdisciplinary approach in management should be understood as the practice of integrating categories, concepts, theoretical foundations, methodologies, models, and tools from different fields of science and practical activity. It is also a unifying platform that bridges disciplines, giving rise to integrated products, innovative projects, and cross-sectoral research. The mastery of such interdisciplinary thinking and practice is becoming fundamentally important for both scholars and practitioners in the field of management.

The necessity of this approach is reinforced by the increasing complexity of economic, social, ecological, and institutional systems, the growing pace of change, and the interdependence of the processes occurring within them. In today's world, intangible assets such as knowledge, creativity, digitalization, and human capital are the drivers of progress – particularly within behavioral, digital, and experience-driven economies. These developments are transforming not only what management is but how it is practiced: shifting decision-making principles, managerial philosophies, sources of competitive advantage, and the dynamics of social and economic timelines. All of this takes place within a context of increasing global asymmetries and pressing security concerns.

These challenges call for new forms of research and innovation in management theory and practice – to generate updated tools, methods, and strategies that are more responsive, sustainable, and inclusive. The role of management science has never been more critical in shaping resilient enterprises, forward-looking policies, and sustainable regional development.

The articles presented in this monograph reflect this spirit of innovation and interdisciplinarity. The structure of the volume – divided into four key chapters: *Public Sector Management*, *Private Sector Management*, *Social Sector and Non-Governmental Management*, and *Cross-Sectoral and Interdisciplinary Management Approaches* – demonstrates the diversity of approaches and the wide spectrum of topics addressed by the authors. Each contribution provides theoretical insight and practical guidance, offering significant value for enterprise managers, public administrators, researchers, and university students alike.

I trust that this publication will contribute meaningfully to contemporary management discourse and serve as a useful resource for those working across sectors to meet the challenges of our time with creativity, resilience, and strategic foresight.

Jarosz Piotr

PUBLIC SECTOR MANAGEMENT

PRZYSZŁOŚCIOWE TRENDY W ROZWOJU INNOWACJI I DIGITALIZACJI W SEKTORZE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Administracja publiczna to bardzo ważny sektor zrzeszający ogół podmiotów gospodarki narodowej, kluczowym elementem modernizacji usług publicznych, poprawy efektywności i zwiększenia zadowolenia obywateli jest rozwój w innowacje i digitalizacje. Przyszłościowe trendy, opierające się na najnowszych technologiach wpływają lub będą wpływać na obszar związany z administracją publiczną w nadchodzących latach. Transformacja cyfrowa w administracji publicznej jest jednym z kluczowych procesów modernizacyjnych wpływających na efektywność zarządzania oraz jakość świadczonych usług. Wzrost oczekiwań obywateli oraz rozwój nowych technologii wymuszają zmiany w sposobie funkcjonowania instytucji publicznych. Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie przyszłościowych trendów w obszarze digitalizacji i innowacji w administracji publicznej oraz analiza ich potencjalnego wpływu na sektor publiczny.

1. Kluczowe trendy digitalizacji w administracji publicznej

1.1 Sztuczna inteligencja (Artificial Intelligence – AI) i uczenie maszynowe.

Sztuczna inteligencja to zdolność maszyn do wykazywania ludzkich umiejętności, takich jak rozumowanie, uczenie się, planowanie i kreatywność. W wyniku zastosowania sztucznej inteligencji usprawnia się funkcjonowanie m. inn. takich obszarów jak:

- **Automatyzacja procesów** która pozwala na odciążenie pracowników administracji z powtarzalnych i czasochłonnych zadań, co prowadzi do oszczędności czasu, zasobów i zwiększenia efektywności dzięki którym narzędzia oparte na AI, takie jak chatboty, które automatyzują obsługę obywateli, odpowiadając na pytania dotyczące np. podatków, rejestracji pojazdów czy świadczeń socjalnych. AI może analizować i zatwierdzać standardowe dokumenty np. wnioski o paszport czy zasiłek. W automatyzacji procesów stosuje się takie procesy takie jak (OCR - Optical Character Recognition i NLP - natural language processing) to rozpoznawanie tekstu i przetwarzanie języka naturalnego automatyzując digitalizację dokumentów papierowych i ich klasyfikację, RPA (Robotic Process Automation) to wdrażanie robotów do prostych procesów, takich jak wysyłanie powiadomień, rozliczanie płatności czy aktualizacja baz danych.

Joanna Zabłocka, Adam Zabłocki
Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku

Korzyści płynące z automatyzacji procesów to m. inn redukcja kosztów operacyjnych, skrócenie czasu realizacji usług czy zwiększenie dostępności usług 24/7.[1]

- **Personalizacja usług** na podstawie której następuje analiza danych z różnych źródeł pozwalając na dostosowanie usług publicznych do indywidualnych potrzeb obywateli, dzięki analizie dużych zbiorów danych (Big Data), administracja może dostosować swoje usługi do potrzeb poszczególnych obywateli, poprawiając ich jakość i trafność. Przykładami mogą być takie zastosowania jak Indywidualne doradztwo działające w oparciu o systemy rekomendujące najlepsze opcje świadczeń, np. dopasowane formy pomocy społecznej czy programy edukacyjne, segmentacja użytkowników poprzez grupowanie obywateli na podstawie ich preferencji, lokalizacji czy historii interakcji, by skuteczniej kierować komunikację i usługi, dostosowanie interfejsów poprzez stosowane aplikacje rządowe oferujące personalizowane doświadczenia użytkownika, np. dostosowanie języka, układu czy priorytetów usług. Korzyści płynące z personalizacji usług to m inn. zwiększenie satysfakcji obywateli, lepsze wykorzystanie zasobów administracyjnych, zwiększenie zaangażowania obywateli w korzystanie z usług publicznych.
- **Predykcja potrzeb** poprzez uczenie maszynowe pozwala na analizę danych w czasie rzeczywistym, by przewidywać potrzeby społeczności oraz reagować na wyzwania zanim się pojawią. Dzięki sztucznej inteligencji może przewidywać potrzeby społeczności (np. w zakresie infrastruktury czy opieki zdrowotnej) na podstawie danych historycznych i trendów. W ramach predykcji potrzeb można zauważyć następujące przykłady zastosowań np. predykcja kryzysów oparta na analizie danych z sieci społecznościowych, mediów i systemów, monitoringu, by prognozować kryzysy społeczne, naturalne czy zdrowotne (np. epidemie), planowanie infrastruktury poprzez prognozowanie zapotrzebowania na nowe szkoły, szpitale czy drogi w oparciu o trendy demograficzne i migracyjne, zarządzanie zasobami publicznymi poprzez optymalizację wydatków i zasobów na podstawie przewidywanego zapotrzebowania (np. przewidywanie wzrostu zapotrzebowania na energię w określonych godzinach). Dzięki predykcji potrzeb można osiągnąć następujące korzyści takie jak: proaktywne podejście do zarządzania, redukcje kosztów wynikające z niewłaściwego planowania, poprawę jakości życia obywateli dzięki szybszemu reagowaniu na ich potrzeby.

Sztuczna inteligencja (AI) oraz uczenie maszynowe to procesy budowy przyszłości oparte również o wyzwania, które będą stały przed tymi którzy zamierzają wdrożyć te nowoczesne rozwiązania m. inn dostępność i jakość danych oparta o skuteczność algorytmów zależy od rzetelnych i odpowiednio zebranych danych, ochrona prywatności wymusza konieczność zgodności z regulacjami dotyczącymi ochrony danych, takimi jak RODO, zaufanie społeczne stwarza przejrzystość działania systemów AI i eliminuje uprzedzenia algorytmiczne, integracja z istniejącymi systemami wpływa na wdrożenie nowych technologii w sposób kompatybilny z aktualną infrastrukturą IT.

[1] Kozierkiewicz, A. (2021) *„Zastosowanie sztucznej inteligencji w administracji publicznej – stan i wyzwania.”.*

Sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe mają potencjał, by zrewolucjonizować administrację publiczną, czyniąc ją bardziej efektywną, dostępną i zorientowaną na potrzeby obywateli. Jednak ich wdrożenie wymaga przemyślanych strategii, odpowiednich regulacji i inwestycji w edukację cyfrową zarówno dla urzędników, jak i obywateli.[2]

1.2 Rozwój e-usług (GovTech)

E-usługi w administracji publicznej odgrywają kluczową rolę w modernizacji kontaktów między obywatelami a państwem, zwiększając dostępność, efektywność i jakość usług. GovTech, czyli technologie cyfrowe wykorzystywane w sektorze publicznym, oferują nowoczesne rozwiązania ułatwiające życie obywatelom i przedsiębiorcom.

- **Cyfrowe portale usług publicznych** są centralnym punktem kontaktu między obywatelami a administracją. Dzięki nim można zdalnie załatwiać wiele spraw, od rejestracji pojazdów po składanie wniosków o świadczenia socjalne. Przykładami zastosowań są zintegrowane systemy rządowe działające np. jako polski portal ePUAP, które umożliwiają obywatelom składanie dokumentów online, uzyskiwanie zaświadczeń czy kontakt z urzędami, cyfrowe rejestry umożliwiające dostęp do informacji takich jak rejestr gruntów, ewidencja ludności czy księgi wieczyste, świadczenia społeczne poprzez składanie wniosków o programy pomocowe, np. "Rodzina 800+", z możliwością śledzenia statusu wniosku. Dzięki rozwojowi cyfrowych portali usług publicznych można osiągnąć następujące korzyści takie jak: zwiększenie dostępności usług 24/7, skrócenie czasu realizacji procesów administracyjnych, redukcję obciążenia dla urzędników i eliminację potrzeby osobistej wizyty w urzędzie.
- **Usługi mobilne** zwiększają liczbę użytkowników smartfonów wymuszając tym samym dostosowanie usług publicznych do urządzeń mobilnych. Aplikacje i responsywne strony internetowe umożliwiają szybki i wygodny dostęp do kluczowych funkcji. Przykładami zastosowań mogą być Aplikacje mobilne: np. *mObywatel* w Polsce, który umożliwia korzystanie z cyfrowych dokumentów tożsamości, takich jak dowód osobisty czy prawo jazdy, stosowane są też powiadomienia *push* o zbliżających się terminach płatności podatków lub ważności dokumentów, płatności mobilne poprzez Aplikacje pozwalające na szybkie opłacanie mandatów, podatków czy innych opłat publicznych, mapy i nawigacja publiczna dzięki której jest dostęp do informacji o infrastrukturze publicznej, np. lokalizacji szkół, urzędów czy tras transportu publicznego. Dzięki usługom mobilnym można uzyskać m. inn korzyści takie jak: wygoda i szybkość dla użytkowników, zwiększenie dostępności usług dla młodszych grup demograficznych, które preferują korzystanie z urządzeń mobilnych.
- **Platformy jedno-okienkowe (One-Stop-Shop)** to miejsca, gdzie obywatele i przedsiębiorcy mogą załatwić wszystkie swoje sprawy administracyjne w jednym

[2] Opportunities and Challenges, State Tech Magazine

miejscu, zarówno online, jak i stacjonarnie. Przykładami takich zastosowań są m. inn. zintegrowane systemy usług np.: portale takie jak niemiecki *Bundesportal*, gdzie obywatele mogą załatwiać sprawy urzędowe z różnych dziedzin życia – od podatków po sprawy rodzinne, wsparcie dla przedsiębiorców poprzez dostępne jedno miejsce do rejestracji firmy, uzyskiwania licencji czy składania sprawozdań finansowych, usługi wielokanałowe mające na celu połączenie usług online z możliwością osobistego kontaktu w jednym punkcie. Płynące korzyści z platformy jedno-okienkowej to m.inn. redukcja złożoności procesów administracyjnych, Eliminacja konieczności odwiedzania różnych instytucji, poprawa doświadczenia użytkownika dzięki integracji usług.[3]

Rozwój e-usług GovTech niesie za sobą korzyści dla wszystkich użytkowników tej możliwości. Dla obywateli to łatwiejszy dostęp do usług, redukcja kosztów i czasu potrzebnych na załatwienie spraw urzędowych, większa przejrzystość działania administracji. Stwierdzić należy że korzyści są również dla administracji poprzez zwiększenie efektywności operacyjnej, obniżenie kosztów związanych z utrzymaniem tradycyjnych form obsługi obywateli, możliwość lepszego wykorzystania danych w procesach decyzyjnych. Korzyść dla przedsiębiorców to łatwiejsze zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, szybszy dostęp do danych i informacji publicznych potrzebnych w biznesie.

Rozwój e-usług pociąga za sobą również wyzwania takie jak dostęp do technologii poprzez konieczność zapewnienia równego dostępu do internetu i urządzeń cyfrowych, cyberbezpieczeństwo zapewniające ochronę danych użytkowników przed wyciekami i atakami, zaufanie społeczne poprzez budowanie wiarygodności wobec cyfrowych usług administracyjnych, kompetencje cyfrowe polegające na edukacji obywateli i urzędników w zakresie korzystania z nowych technologii.

Rozwój cyfrowych portali, usług mobilnych i platform jedno-okienkowych to kluczowe elementy transformacji cyfrowej w administracji. Inwestowanie w te obszary sprawia, że usługi publiczne stają się bardziej dostępne, nowoczesne i przyjazne użytkownikowi.

1.3 Blockchain w administracji

Blockchain to zdecentralizowana księga cyfrowa, która w bezpieczny sposób rejestruje dane o transakcjach na wielu wyspecjalizowanych komputerach w sieci.

Blockchain zapewnia spójność danych, ponieważ jest z natury niezmienny dzięki kryptografii i mechanizmom konsensusu, co oznacza, że raz zapisanych informacji nie da się zmienić z mocą wsteczną.

Blockchain to technologia, która może znacząco zmienić sposób funkcjonowania administracji publicznej, w szczególności w kontekście transparentności i bezpieczeństwa.

- **Transparentność** jako system Blockchain charakteryzuje się tym, że zapisane na nim dane są niezmienialne tzn. że każda informacja dodana do blockchainu staje

[3] *Transformacja cyfrowa organizacji i społeczeństw*. Wydawnictwo U. E. w Katowicach

się trwałym zapisem, co eliminuje możliwość manipulacji danymi. Informacje dostępne publicznie są w przypadku otwartych blockchainów (np. Ethereum) gdyż każdy może zweryfikować poprawność danych, co zwiększa zaufanie obywateli do działań administracji. Śledzenie procesów powoduje, że każda zmiana w systemie jest zapisywana w sposób jawny i widoczny, możliwe jest łatwe monitorowanie procesów takich jak: dystrybucja funduszy publicznych, procesy zamówień publicznych (np. przetargi), realizacja projektów rządowych. Można podać przykłady zastosowań np. wybory: Blockchain może zapewnić transparentność i wiarygodność wyników wyborów dzięki publicznemu rejestrowi głosów, jednocześnie gwarantując anonimowość wyborców, rejestry publiczne oparte o systemy blockchain mogą być używane do zarządzania rejestrami gruntów, nieruchomości, aktów urodzenia czy śmierci, umożliwiając łatwe weryfikowanie i brak możliwości fałszerstwa.

- **Bezpieczeństwo** stosowane przez technologię blockchain zapewnia bardzo niski poziom ryzyka dzięki swoim kluczowym właściwościom takich jak: rozproszona sieć dzięki której jest brak centralnego punktu awarii (ang. *single point of failure*), co czyni system odpornym na ataki hakerskie i awarie techniczne, kryptografia dzięki której dane są zabezpieczone zaawansowanymi algorytmami kryptograficznymi, co utrudnia ich nieautoryzowany dostęp lub modyfikację, odporność na manipulacje poprzez zmianę zapisanych danych która wymagałaby uzyskania zgody większości węzłów w sieci (w przypadku blockchainów opartych na konsensusie), co jest praktycznie niemożliwe. Można podać przykłady płynących korzyści z zastosowania blockchain w administracji takich jak: ochrona danych osobowych w systemie Blockchain może być używana do przechowywania i udostępniania danych obywateli w sposób kontrolowany, eliminując ryzyko nieautoryzowanego dostępu, **Cyberbezpieczeństwo** pozwala w administracji blockchain zabezpieczać dokumenty, rejestry i komunikację przed nieuprawnionym dostępem lub modyfikacją, Inteligentne kontrakty (smart contracts) poprzez automatyzację procesów administracyjnych (np. wydawanie licencji, przetwarzanie wniosków) może zwiększyć bezpieczeństwo i zmniejszyć ryzyko ludzkich błędów.[4]
- **Smart kontrakty** (ang. *smart contracts*) to samoegzekwujące się programy działające na blockchainie, które automatycznie wykonują określone działania po spełnieniu wcześniej zdefiniowanych warunków. W administracji publicznej mogą być używane do automatyzacji wielu procesów, co prowadzi do zwiększenia efektywności, redukcji kosztów i zmniejszenia ryzyka błędów. Smart kontrakty działają w oparciu o następujące warunki zapisane w kodzie. Smart kontrakty definiują warunki i akcje (np. „Jeśli X, to wykonaj Y").
- Automatyczne wykonanie następuje po spełnieniu warunków kontrakt uruchamia się automatycznie, bez konieczności interwencji człowieka, niezmienność i przejrzystość zapewnia, że kontrakty są zapisane na blockchainie, co gwarantuje ich niezmienność i możliwość audytu. Przykładami zastosowań smart kontraktów w administracji jest m. inn. zarządzanie funduszami publicznymi poprzez automatyczną wypłatę środków na projekty po spełnieniu warunków umowy (np. ukończenie etapu budowy mostu), poprzez transparentne i niezmienne zapisy wydatkowania środków,

[4] Digital Transformation of Public Administration Through Blockchain Technology (Alphanet Solutions)

dystrybucję świadczeń społecznych poprzez automatyczne przekazywanie świadczeń, takich jak zasiłki czy emerytury, po spełnieniu warunków (np. osiągnięcie wieku emerytalnego, zgłoszenie się do programu), procesy przetargowe poprzez automatyczne wybieranie ofert przetargowych na podstawie jasno określonych kryteriów (np. najniższa cena, doświadczenie wykonawcy), transparentność całego procesu, co redukuje ryzyko korupcji, rejestry publiczne poprzez automatyczne aktualizowanie rejestrów gruntów, nieruchomości czy pojazdów po zrealizowaniu transakcji i spełnieniu wymogów prawnych, wybory i referenda poprzez automatyczne zliczanie głosów i publikowanie wyników na blockchainie, eliminując potrzebę ręcznej weryfikacji, wydawanie licencji i pozwoleń poprzez automatyczne generowanie i przesyłanie licencji lub pozwoleń po spełnieniu określonych warunków (np. złożenie odpowiednich dokumentów, opłacenie wymaganych opłat), podatki i opłaty poprzez automatyczne naliczanie i pobieranie podatków, opłat skarbowych czy opłat za usługi publiczne, np. wywóz odpadów. Korzyści z automatyzacji za pomocą smart kontraktów przynoszą eliminację pośredników. Smart kontrakty realizowane są automatycznie, co zmniejsza zależność od urzędników i minimalizuje ryzyko ludzkich błędów. Szybkość i efektywność: to procesy, które normalnie zajmowałyby dni lub tygodnie, mogą być realizowane w ciągu sekund, transparentność sprawia, że wszystkie warunki i działania kontraktu są jawne i zapisane na blockchainie, co zwiększa zaufanie obywateli. Bezpieczeństwo zapewnia kod smart kontraktu, który działa na blockchainie i jest odporny na manipulacje i cyberataki, redukcja kosztów poprzez automatyzację procesów pozwala zaoszczędzić na kosztach administracyjnych. Przykład zastosowania w praktyce np. dystrybucja funduszy unijnych: wniosek o dofinansowanie jest rejestrowany w systemie blockchain, smart kontrakt sprawdza spełnienie wymogów formalnych (np. poprawność dokumentów), po weryfikacji projekt otrzymuje środki w ratach, zależnych od postępów prac, automatycznie weryfikowanych przez system (np. przesłanie dokumentacji ukończenia etapu budowy), transparentny rejestr umożliwia publiczny wgląd w wykorzystanie środków. Zastosowanie smart kontraktów w administracji wiąże się również z wyzwaniami takimi jak: złożoność prawna powoduje, że smart kontrakty muszą być zgodne z obowiązującym prawem, co może wymagać jego modyfikacji, koszty implementacji wiążą się z początkową inwestycją w rozwój i integrację technologii blockchain, zaufanie do technologii niesie za sobą konieczność edukacji urzędników i obywateli w zakresie działania smart kontraktów, skalowalność wymaga dostosowania technologii do obsługi dużej liczby transakcji w administracji. Smart kontrakty w administracji to przyszłość, która może zrewolucjonizować sposób świadczenia usług publicznych, zwiększając ich efektywność, przejrzystość i bezpieczeństwo.[5]

Stworzenie systemu blockchain w administracji publicznej przynosi następujące korzyści takie jak: większe zaufanie społeczne poprzez transparentność procesów buduje zaufanie obywateli, redukcja korupcji poprzez jawność i niezmienność

[5] Blockchain Government Presents a $791.5 Billion Market Opportunity by 2030 Dublin, 25 lutego 2025 r. (GLOBE NEWSWIRE)

zapisów utrudniających działania korupcyjne, efektywność poprzez automatyzacje procesów przy użyciu blockchainu zmniejsza biurokrację, lepsze zarządzanie danymi poprzez bezpieczne przechowywanie i dostęp do danych obywateli.

Wdrożenie systemu blockchain to również wyzwania stojące przed administracją publiczną związane m. inn z kosztami implementacji poprzez stworzenie infrastruktury blockchain, która wymaga znacznych nakładów finansowych, regulacje prawne poprzez stworzenie potrzeb dostosowania istniejących przepisów do technologii blockchain, edukacja niosąca za sobą konieczność przeszkolenia urzędników i obywateli w zakresie korzystania z nowych rozwiązań.

Blockchain może być potężnym narzędziem w administracji, które nie tylko zwiększa transparentność i bezpieczeństwo, ale także usprawnia funkcjonowanie całego systemu.

1.4 **Internet rzeczy (Internet of Things - IoT)** oraz **analiza danych w czasie rzeczywistym**

Odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu infrastrukturą miejską w ramach koncepcji **Smart Cities**. Technologie te pozwalają na bardziej efektywne zarządzanie zasobami, zwiększają komfort życia mieszkańców oraz wspierają zrównoważony rozwój miast.

- **Internet rzeczy (IoT) w zarządzaniu infrastrukturą miejską (**IoT) to sieć połączonych urządzeń i czujników, które komunikują się między sobą oraz przesyłają dane do centralnych systemów zarządzania. Dzięki nim miasta mogą monitorować i zarządzać infrastrukturą w sposób bardziej dynamiczny. Zastosowania IoT w Smart Cities w transporcie poprzez inteligentne systemy zarządzania ruchem powodują, że czujniki na drogach monitorują natężenie ruchu w czasie rzeczywistym, umożliwiając optymalizację sygnalizacji świetlnej i zmniejszenie korków, zarządzanie parkingami poprzez system IoT umożliwia lokalizowanie wolnych miejsc parkingowych za pomocą aplikacji mobilnych, co redukuje czas poszukiwania miejsc i emisję spalin, zarządzanie energią poprzez inteligentne oświetlenie uliczne stosuje się lampy wyposażone w czujniki zmieniające intensywność świecenia w zależności od obecności pieszych, pogody lub pory dnia, co obniża zużycie energii, monitorowanie sieci energetycznych poprzez zastosowanie czujników które wykrywają przeciążenia i awarie w sieciach energetycznych, pozwalając na ich szybkie usunięcie, gospodarka wodna poprzez monitorowanie jakości wody przy zastosowaniu czujników umieszczonych w sieciach wodociągowych, które wykrywają zanieczyszczenia lub spadki ciśnienia, umożliwiając szybką reakcję, systemy irygacyjne poprzez automatyczne podlewanie terenów zielonych w oparciu o dane o wilgotności gleby i prognozy pogody, zarządzanie odpadami poprzez Inteligentne kosze na śmieci wyposażone w czujniki informujące służby miejskie o zapełnieniu pojemników, optymalizując trasy wywozu odpadów, segregacja odpadów poprzez systemy IoT można wspierać automatyzację segregacji i recyklingu odpadów, bezpieczeństwo publiczne poprzez monitoring wizyjny stosując kamery

wyposażone w czujniki IoT można analizować w czasie rzeczywistym sytuacje na ulicach, np. wykrywając wypadki lub zagrożenia, czujniki środowiskowe przy zastosowaniu IoT monitorują poziomy hałasu, zanieczyszczenia powietrza i innych czynników, co pozwala na wdrażanie odpowiednich działań naprawczych.[6]

- **Analiza danych w czasie rzeczywistym w Smart Cities** to dane zbierane przez urządzenia IoT są analizowane w czasie rzeczywistym, co pozwala na natychmiastowe podejmowanie decyzji i optymalizację funkcjonowania miasta. Korzyści analizy danych w czasie rzeczywistym poprzez zwiększoną efektywność operacyjną powodują, że miasta mogą szybko reagować na nagłe zdarzenia, takie jak awarie sieci wodociągowych, korki czy sytuacje kryzysowe. Lepsze planowanie powoduje, że dane historyczne oraz decyzje w czasie rzeczywistym pomagają w projektowaniu przyszłej infrastruktury, takiej jak nowe drogi czy osiedla mieszkaniowe, personalizacja usług gdzie na podstawie danych o zachowaniach mieszkańców miasta mogą dostosowywać swoje usługi, np. zwiększając częstotliwość kursów komunikacji miejskiej w godzinach szczytu, zrównoważony rozwój, który na podstawie analizy danych pozwala na lepsze zarządzanie zasobami, redukcję marnotrawstwa energii i wody oraz ograniczenie emisji CO2. Przykłady zastosowań analizy danych w czasie rzeczywistym w Smart Cities można zauważyć np. w takich miastach jak Barcelona gdzie wprowadzenie inteligentnych lamp ulicznych, zmniejsza zużycie energii, czy np. system zarządzania odpadami oparty na czujnikach IoT, który optymalizuje trasy wywozu, Kolejnym przykładem może być Singapur gdzie jest zastosowany kompleksowy monitoring środowiska (powietrze, woda, hałas) za pomocą IoT, stosowane są także inteligentne systemy transportowe oparte o dynamiczne zarządzanie ruchem w czasie rzeczywistym, w Amsterdamie natomiast stosuje się programy wspierające energooszczędne domy i biura monitorowane przez systemy IoT, inteligentne systemy parkowania redukujące ruch w centrum miasta. Wyzwania wdrożenia IoT i analizy danych w Smart Cities to m. inn koszty infrastruktury związane z wysokimi kosztami instalacji urządzeń IoT i systemów analitycznych, bezpieczeństwo danych poprzez ochronę przed cyberatakami i zapewnienie prywatności mieszkańców, interoperacyjność jako integracja różnych systemów technologicznych od różnych dostawców, akceptacja społeczna polegająca na tym, że mieszkańcy muszą być świadomi korzyści i mieć zaufanie do nowych technologii.[7]

Internet rzeczy i analiza danych w czasie rzeczywistym w Smart Cities mają potencjał do radykalnej poprawy jakości życia mieszkańców, jednocześnie wspierając zrównoważony rozwój i efektywne zarządzanie zasobami miejskimi.

1.5 Otwarte dane (Open Data)

Otwarte dane (Open Data) to idea udostępniania danych publicznych przez instytucje administracji w formatach umożliwiających swobodne przetwarzanie,

[6] World Economic Forum (2021) „Harnessing Technology for the Future of Cities"
[7] Artificial Intelligence in the Public Sector (Observatory of Public Sector Innovation)

analizowanie i ponowne wykorzystanie. Są one kluczowym elementem budowy nowoczesnej administracji publicznej, wspierając transparentność oraz rozwój innowacji. Otwarte dane oparte są m. inn. o transparentność administracji poprzez publikację danych publicznych pozwalając obywatelom i firmom na lepsze zrozumienie funkcjonowania państwa oraz o wsparcie dla innowacji poprzez otwieranie danych umożliwiając przedsiębiorcom tworzenie nowych produktów i usług, np. w oparciu o dane geograficzne czy demograficzne. Transparentność administracji dzięki otwartym danym pozwala obywatelom na lepsze zrozumienie działań administracji i kontrolowanie wykorzystania zasobów publicznych. Kluczowe aspekty w transparentności administracji to m. inn. dostęp do informacji publicznej poprzez udostępnienie budżetów, wyników przetargów, harmonogramów inwestycji czy raportów środowiskowych w przejrzystej formie umożliwia obywatelom monitorowanie działań administracji. Rozliczalność władzy poprzez dane o wydatkach, realizowanych projektach i podejmowanych decyzjach pozwalają na rozliczanie władz z ich skuteczności i gospodarności. Zwiększenie zaufania publicznego poprzez transparentne działania zmniejszają podejrzenia o korupcję, nepotyzm czy niegospodarność. Angażowanie obywateli poprzez udostępnione dane, które mogą być analizowane przez obywateli i organizacje społeczne, wspierając inicjatywy lokalne i zwiększając partycypację społeczną. Przykłady zastosowań to np. budżet obywatelski poprzez publikację danych o projektach pozwalając obywatelom głosować na inicjatywy, które mają dla nich największe znaczenie, czy np. monitoring środowiska poprzez dane o jakości powietrza czy zasobach wodnych udostępnione w czasie rzeczywistym zwiększają świadomość obywateli i wspierają działania proekologiczne.

Wsparcie dla innowacji dzięki otwartym danym stają się cennym zasobem dla przedsiębiorstw, startupów, naukowców i innych podmiotów, wspierając rozwój nowych technologii i usług. Otwarte dane wspierają innowacje poprzez rozwój aplikacji i usług cyfrowych np. Deweloperzy mogą wykorzystywać dane do tworzenia aplikacji mobilnych i platform cyfrowych, np. map transportu publicznego, prognoz pogodowych czy systemów rezerwacji parkingów. Dzięki wsparciu badań i analiz naukowcy i analitycy korzystają z otwartych danych w analizach społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Ułatwienie działalności biznesowej pozwala przedsiębiorstwom wykorzystać dane o lokalizacjach nieruchomości, trendach demograficznych czy infrastrukturze do lepszego planowania inwestycji. Wspieranie zrównoważonego rozwoju na podstawie danych o zużyciu energii, emisjach CO2 czy gospodarce odpadami pomagają tworzyć innowacyjne rozwiązania w zakresie ochrony środowiska. Przykłady zastosowań wsparcia dla innowacji dzięki otwartym danym można znaleźć w transporcie i logistyce np. poprzez dane o natężeniu ruchu i rozkładach jazdy, które wspierają tworzenie aplikacji takich jak Google Maps czy lokalne systemy zarządzania transportem publicznym, czy energii na podstawie udostępnienia danych o zużyciu energii pozwala na rozwój systemów inteligentnych liczników i optymalizację sieci energetycznych, czy w zdrowiu poprzez publikację anonimowych danych epidemiologicznych wspierających badania nad chorobami i rozwój usług telemedycznych. Korzyści z otwartych danych to skutki ekonomiczne

np. poprzez udostępnienie danych publicznych generuje się nowe miejsca pracy w sektorze IT i usług cyfrowych, Powstają nowe modele biznesowe oparte na analizie i przetwarzaniu danych, społeczne poprzez otwarte dane, które promują większe zaangażowanie obywateli w życie publiczne wspierając inicjatywy lokalne, np. projekty społeczne i ekologiczne, polityczne pokazujące transparentność administracji zwiększa zaufanie do instytucji państwowych umożliwiając tworzenie lepszych polityk publicznych opartych na danych. Technologiczne, które wspierają rozwój sztucznej inteligencji (AI) i uczenia maszynowego (ML) poprzez dostęp do dużych zbiorów danych. Przykłady inicjatyw Open Data to np. portal otwartych danych Unii Europejskiej poprzez udostępnianie danych w różnych dziedzinach, od transportu po gospodarkę. Przykładem jest Data.gov w USA gdzie jest ponad 300 tysięcy zbiorów danych dostępnych dla obywateli, firm i naukowców. W Polsce przykładem jest portal Dane.gov.pl, który umożliwia dostęp do danych publicznych w takich dziedzinach jak zdrowie, transport, edukacja czy środowisko.

Przed administracją publiczną stoją wyzwania wdrożenia otwartych danych takich jak standaryzacja gdzie dane muszą być udostępniane w ujednoliconych formatach, aby były łatwe do wykorzystania. Ochrona prywatności, polegająca na tym żeby dane były anonimizowane, aby chronić prywatność obywateli. Finansowanie mające na celu stworzenie i utrzymanie platform otwartych danych wymaga inwestycji. Edukacja dla użytkowników, w tym obywateli i firm, którzy muszą być świadomi korzyści i możliwości wynikających z otwartych danych.

Otwarte dane łączą transparentność administracji z potencjałem innowacyjnym, czyniąc je fundamentem nowoczesnego zarządzania publicznego. Wdrożenie tej idei wymaga jednak strategicznego podejścia i zaangażowania wszystkich interesariuszy.

1.6 Chmura obliczeniowa

Chmura obliczeniowa to technologia umożliwiająca przechowywanie, przetwarzanie i dostęp do danych oraz aplikacji za pośrednictwem internetu. Jest szeroko wykorzystywana zarówno przez firmy, jak i administrację publiczną, dzięki swojej elastyczności i efektywności kosztowej. Dzięki chmurze obliczeniowej można dokonywać skalowalności i oszczędności poprzez przechowywanie danych co pozwala na redukcję kosztów infrastruktury IT i łatwiejszy dostęp do zasobów. Chmura umożliwia dostosowanie zasobów do bieżących potrzeb użytkownika, bez konieczności inwestowania w kosztowną infrastrukturę fizyczną. Elastyczne dostosowanie zasobów to możliwość szybkiego zwiększenia lub zmniejszenia mocy obliczeniowej, przestrzeni dyskowej i innych zasobów w zależności od potrzeb np. administracja może w czasie wyborów zwiększyć pojemność serwerów obsługujących systemy głosowania elektronicznego, a po zakończeniu zmniejszyć koszty ich utrzymania. Globalny dostęp poprzez usługi w chmurze są dostępne z dowolnego miejsca, co ułatwia pracę zdalną i koordynację działań w różnych lokalizacjach. Brak ograniczeń infrastrukturalnych eliminuje potrzeby planowania zakupu serwerów czy sprzętu na lata z góry. Oszczędności poprzez redukcję kosztów inwestycyjnych (CAPEX- capital expenditure- nakład inwestycyjny), zamiast

kupować i utrzymywać własną infrastrukturę IT, administracja płaci tylko za używane zasoby w modelu subskrypcyjnym (OPEX-operating expense- koszt operacyjny). Mniejsze koszty utrzymania poprzez brak konieczności zatrudniania specjalistów IT do obsługi własnych serwerów. Dostawca chmury dba o konserwację, aktualizacje i dostępność usług. Optymalizacja zużycia energii poprzez usługi w chmurze są bardziej energooszczędne niż tradycyjne centra danych, co zmniejsza koszty i ślad węglowy. Model „Pay-as-you-go" czyli płacenie tylko za faktycznie wykorzystane zasoby, np. przestrzeń dyskową czy moc obliczeniową. Przykłady zastosowania tego typu systemu jest np. portal usług publicznych poprzez wdrożenie systemu rezerwacji wizyt w urzędach może być łatwo skalowane w oparciu o ruch użytkowników, minimalizując koszty infrastruktury w okresach mniejszego obciążenia.[8]

Chmura obliczeniowa stwarza również **bezpieczeństwo** poprzez wdrażanie rozwiązań opartych na chmurze z zaawansowanymi mechanizmami ochrony danych. Choć chmura oferuje wiele zalet, kwestie bezpieczeństwa są kluczowe, zwłaszcza w administracji, gdzie przetwarzane są dane wrażliwe i osobowe. Zabezpieczenia oferowane przez dostawców chmury to szyfrowanie danych poprzez dane przesyłane i przechowywane w chmurze które są szyfrowane, co minimalizuje ryzyko ich przechwycenia przez osoby nieuprawnione. Zaawansowane mechanizmy uwierzytelniania to dwuskładnikowe uwierzytelnianie, zarządzanie tożsamością oraz dostęp na podstawie ról użytkowników (RBAC - role-based access control -kontrola dostępu oparta na rolach – mechanizm kontroli dostępu w systemach komputerowych). Zapewnienie ciągłości działania (ang. Disaster Recovery) poprzez systemy w chmurze, które są zabezpieczone przed awariami dzięki tworzeniu kopii zapasowych i replikacji danych w różnych centrach danych. Monitorowanie i wykrywanie zagrożeń uruchamia zaawansowane narzędzia monitorujące, które wykrywają podejrzane aktywności i zagrożenia w czasie rzeczywistym. Najczęstsze wyzwania bezpieczeństwa i ich rozwiązania to obawy dotyczące lokalizacji danych z których wynika wymóg przechowywania danych na serwerach zlokalizowanych w określonym kraju (np. ze względu na RODO). Rozwiązaniami jest wybór dostawcy, który oferuje centra danych w odpowiednich lokalizacjach. Ryzyko nieautoryzowanego dostępu którego rozwiązaniem jest wdrożenie polityk zarządzania z dostępem oraz użycie szyfrowania end-to-end. W oparciu o zgodność z regulacjami prawnymi wdrażana jest współpraca z dostawcami spełniającymi międzynarodowe i lokalne standardy bezpieczeństwa, takie jak ISO 27001 czy RODO. Dostawcy chmury stosując zabezpieczenia przed cyberatakami oferują zapory sieciowe (firewalle), systemy wykrywania zagrożeń (IDS/IPS) i inne technologie ochrony przed atakami DDoS i innymi zagrożeniami. Przykład zastosowania to e-zdrowie gdzie dane pacjentów przechowywane w chmurze mogą być zabezpieczone szyfrowaniem i dostępne jedynie dla uprawnionych pracowników medycznych.

Podsumowując zaletami chmury obliczeniowej w administracji publicznej są: elastyczność w dostosowywaniu zasobów do zmieniających się potrzeb, redukcja

[8] Cloud Services Advance Digital Transformation for Governments (World Bank Group)

kosztów inwestycyjnych i operacyjnych, zaawansowane technologie ochrony danych, mechanizmy zapewniające ciągłość działania i minimalizację ryzyka utraty danych.

Dzięki chmurze obliczeniowej administracja publiczna może lepiej zarządzać swoimi zasobami, zwiększyć efektywność działań oraz dostarczać nowoczesne, bezpieczne usługi obywatelom.**Bezpieczeństwo cybernetyczne**

W erze cyfrowej bezpieczeństwo cybernetyczne stało się kluczowym priorytetem, zwłaszcza w administracji publicznej i organizacjach przetwarzających dane wrażliwe. Skuteczne zarządzanie tym obszarem wymaga zarówno odpowiednich narzędzi technicznych, jak i świadomości użytkowników. Ochrona danych osobowych w administracji publicznej jest odpowiedzialna za bezpieczne przechowywanie i przetwarzanie ogromnych ilości danych obywateli. Kluczowymi aspektami ochrony danych osobowych jest szyfrowanie danych poprzez dane przechowywane w systemach oraz przesyłane między serwerami a użytkownikami które są szyfrowane, co utrudnia ich przechwycenie. Zarządzanie dostępem to stosowanie zasad minimalnego dostępu (ang. Principle of Least Privilege), które ograniczają możliwość dostępu do danych wyłącznie do osób, które ich potrzebują do wykonywania swoich obowiązków. Anonimizacja i pseudonimizacja danych opiera się o dane osobowe które są przekształcane w sposób uniemożliwiający identyfikację konkretnej osoby, co zmniejsza ryzyko naruszenia prywatności w przypadku ataku. Monitorowanie i wykrywanie zagrożeń poprzez systemy monitorujące ruch sieciowy i aktywność w systemach IT pozwalają na szybkie wykrycie potencjalnych zagrożeń, takich jak próby nieautoryzowanego dostępu. Bezpieczne przechowywanie danych polega na tym, że dane są przechowywane w systemach spełniających standardy bezpieczeństwa (np. certyfikowanych zgodnie z ISO 27001). Przykłady ochrony danych osobowych w praktyce poprzez portale administracji publicznej stwarza bezpieczne logowanie obywateli do e-usług za pomocą uwierzytelniania wieloskładnikowego (MFA), e-zdrowie to model który jest realizowany poprzez szyfrowane bazy danych pacjentów z dostępem wyłącznie dla uprawnionych pracowników służby zdrowia.[9]

Walka z cyberatakami to rosnąca liczba zagrożeń, która wymusza inwestycje w nowoczesne systemy ochrony. Cyberataki są coraz bardziej zaawansowane i różnorodne, co wymaga od organizacji wdrażania kompleksowych strategii ochrony. W kontekście administracji publicznej ich celem mogą być zarówno dane wrażliwe, jak i systemy krytyczne dla funkcjonowania państwa. Można wyróżnić następujące rodzaje cyberataków: Phishing określony jako ataki wykorzystujące fałszywe wiadomości e-mail lub strony internetowe w celu wyłudzenia danych uwierzytelniających lub innych poufnych informacji. Ransomware to oprogramowanie szyfrujące dane organizacji, a następnie żądające okupu za ich odzyskanie. Ataki typu DDoS (Distributed Denial of Service) powodujące zakłócenie działania systemów poprzez przeciążenie ich żądaniami. Malware to złośliwe oprogramowanie instalowane w systemach w celu kradzieży danych, szpiegostwa lub niszczenia infrastruktury IT. Można stosować następujące strategie walki z cyberatakami poprzez zapobieganie czyli stosowanie zapór sieciowych (firewalls) i

[9] Zięba, K. (2020) *„Zagrożenia cyberbezpieczeństwa w administracji publicznej."*

systemów wykrywania włamań (IDS/IPS) czy regularne aktualizacje oprogramowania, aby eliminować znane luki w zabezpieczeniach. Szkolenie pracowników poprzez edukację w zakresie rozpoznawania prób phishingu, używania silnych haseł i zasad bezpiecznego korzystania z internetu. Zarządzanie incydentami stwarza możliwość tworzenia zespołów reagowania na incydenty bezpieczeństwa (CSIRT), które są w stanie szybko zareagować na zagrożenia. Regularne tworzenie kopii zapasowych danych, mogą być wykorzystane w przypadku ataku ransomware. Segmentacja sieci stwarza ograniczenie ruchu między różnymi częściami infrastruktury IT, aby utrudnić atakującym rozprzestrzenianie się w sieci. Współpraca międzyinstytucjonalna następuje poprzez wymianę informacji o zagrożeniach i najlepszych praktykach pomiędzy organizacjami publicznymi i prywatnymi. Przykładami działań obronnych jest bankowość elektroniczna poprzez systemy monitorujące nietypowe zachowania użytkowników w czasie rzeczywistym w celu zapobiegania oszustwom. Krytyczna infrastruktura stwarza systemy ochrony sieci energetycznych przed cyberatakami typu DDoS.[10]

Korzyści z efektywnego zarządzania bezpieczeństwem cybernetycznym to m. inn. zaufanie obywateli i interesariuszy mające na celu zapewnienie wysokiego poziomu ochrony danych osobowych zwiększa zaufanie do instytucji publicznych i firm. Ograniczenie strat finansowych poprzez skuteczne zabezpieczenia zmniejszają ryzyko kosztownych przerw w działaniu systemów oraz kar za naruszenia przepisów o ochronie danych. Bezpieczeństwo narodowe to ochrona systemów krytycznych, takich jak sieci energetyczne, wodociągowe czy infrastruktura telekomunikacyjna, przed cyberatakami wpływa na stabilność państwa.

Bezpieczeństwo cybernetyczne, obejmujące ochronę danych osobowych i walkę z cyberatakami, to kluczowy element cyfrowej transformacji administracji i biznesu. Wdrożenie zaawansowanych technologii oraz budowanie świadomości użytkowników to podstawa skutecznej ochrony w dynamicznie rozwijającym się środowisku cyfrowym.

1.7 Rozwój kompetencji cyfrowych

Edukacja urzędników poprzez szkolenia z nowych technologii i systemów są kluczowe dla sprawnego wdrażania innowacji. Włączenie obywateli w inicjatywy edukacyjne, które pomagają obywatelom korzystać z e-usług. Bezpieczeństwo cybernetyczne to ochrona danych osobowych i walka z cyberatakami. W erze cyfrowej bezpieczeństwo cybernetyczne stało się kluczowym priorytetem, zwłaszcza w administracji publicznej i organizacjach przetwarzających dane wrażliwe. Skuteczne zarządzanie tym obszarem wymaga zarówno odpowiednich narzędzi technicznych, jak i świadomości użytkowników. Ochrona danych osobowych w cyberprzestrzeni jest regulowana przez przepisy prawne, takie jak RODO (GDPR w UE) oraz lokalne ustawy o ochronie danych. Cyberbezpieczeństwo w tym kontekście skupia się na zapobieganiu nieautoryzowanemu dostępowi, utracie, wyciekowi czy zniszczeniu danych. Kluczowe aspekty ochrony danych osobowych to szyfrowanie

[10] Kościuk, D. (2021) *„Cyberataki i obrona cyberprzestrzeni – aspekty strategiczne i technologiczne.”*

danych które są przechowywane w systemach oraz przesyłane między serwerami a użytkownikami są szyfrowane, co utrudnia ich przechwycenie. Zarządzanie dostępem poprzez stosowanie zasad minimalnego dostępu (ang. Principle of Least Privilege), które ograniczają możliwość dostępu do danych wyłącznie do osób, które ich potrzebują do wykonywania swoich obowiązków. Anonimizacja i pseudonimizacja danych w wyniku których dane osobowe są przekształcane w sposób uniemożliwiający identyfikację konkretnej osoby, co zmniejsza ryzyko naruszenia prywatności w przypadku ataku. Monitorowanie i wykrywanie zagrożeń poprzez systemy monitorujące ruch sieciowy i aktywność w systemach IT pozwalają na szybkie wykrycie potencjalnych zagrożeń, takich jak próby nieautoryzowanego dostępu. Bezpieczne przechowywanie danych, które są przechowywane w systemach spełniających standardy bezpieczeństwa (np. certyfikowanych zgodnie z ISO 27001). Przykłady ochrony danych osobowych w praktyce to m. inn. portale administracji publicznej np. Bezpieczne logowanie obywateli do e-usług za pomocą uwierzytelniania wieloskładnikowego (MFA), e-zdrowie gdzie są szyfrowane bazy danych pacjentów z dostępem wyłącznie dla uprawnionych pracowników służby zdrowia. Cyberataki są coraz bardziej zaawansowane i różnorodne, co wymaga od organizacji wdrażania kompleksowych strategii ochrony. W kontekście administracji publicznej ich celem mogą być zarówno dane wrażliwe, jak i systemy krytyczne dla funkcjonowania państwa. Rodzaje cyberataków: Phishing to ataki wykorzystujące fałszywe wiadomości e-mail lub strony internetowe w celu wyłudzenia danych uwierzytelniających lub innych poufnych informacji, Ransomware to oprogramowanie szyfrujące dane organizacji, a następnie żądające okupu za ich odzyskanie, ataki typu DDoS (Distributed Denial of Service) które powodują zakłócenie działania systemów poprzez przeciążenie ich żądaniami, Malware to złośliwe oprogramowanie instalowane w systemach w celu kradzieży danych, szpiegostwa lub niszczenia infrastruktury IT. Strategie walki z cyberatakami to zapobieganie: poprzez stosowanie zapór sieciowych (firewalls) i systemów wykrywania włamań (IDS/IPS), regularne aktualizacje oprogramowania, aby eliminować znane luki w zabezpieczeniach, szkolenie pracowników poprzez edukację w zakresie rozpoznawania prób phishingu, używania silnych haseł i zasad bezpiecznego korzystania z internetu, Zarządzanie incydentami poprzez tworzenie zespołów reagowania na incydenty bezpieczeństwa (CSIRT), które są w stanie szybko zareagować na zagrożenia, Kopie zapasowe poprzez regularne tworzenie kopii zapasowych danych, które mogą być wykorzystane w przypadku ataku ransomware, segmentacja sieci poprzez ograniczenie ruchu między różnymi częściami infrastruktury IT, aby utrudnić atakującym rozprzestrzenianie się w sieci, współpraca międzyinstytucjonalna poprzez wymianę informacji o zagrożeniach i najlepszych praktykach pomiędzy organizacjami publicznymi i prywatnymi. Przykłady działań obronnych to np. bankowość elektroniczna oparta o systemy monitorujące nietypowe zachowania użytkowników w czasie rzeczywistym w celu zapobiegania oszustwom, krytyczna infrastruktura tworzona w oparciu o o systemy ochrony sieci energetycznych przed cyberatakami typu DDoS. Korzyści z efektywnego zarządzania bezpieczeństwem cybernetycznym to m. inn. zaufanie

obywateli i interesariuszy poprzez zapewnienie wysokiego poziomu ochrony danych osobowych zwiększa zaufanie do instytucji publicznych i firm, ograniczenie strat finansowych poprzez skuteczne zabezpieczenia zmniejszają ryzyko kosztownych przerw w działaniu systemów oraz kar za naruszenia przepisów o ochronie danych, bezpieczeństwo narodowe poprzez ochronę systemów krytycznych, takich jak sieci energetyczne, wodociągowe czy infrastruktura telekomunikacyjna, przed cyberatakami wpływa na stabilność państwa.[11]

Bezpieczeństwo cybernetyczne, obejmujące ochronę danych osobowych i walkę z cyberatakami, to kluczowy element cyfrowej transformacji administracji i biznesu. Wdrożenie zaawansowanych technologii oraz budowanie świadomości użytkowników to podstawa skutecznej ochrony w dynamicznie rozwijającym się środowisku cyfrowym.

1.8 Zrównoważony rozwój i zielona digitalizacja

Zrównoważony rozwój w erze cyfrowej oznacza łączenie postępu technologicznego z troską o środowisko. Zielona digitalizacja to podejście, które wykorzystuje technologie cyfrowe w sposób minimalizujący wpływ na środowisko naturalne. Redukcja papierowej biurokracji to przejście na cyfrowe obiegi dokumentów zmniejsza zużycie zasobów naturalnych. Cyfryzacja procesów administracyjnych to jeden z kluczowych kroków w kierunku ograniczenia wykorzystania papieru i zwiększenia efektywności pracy urzędów. Korzyści z redukcji papierowej biurokracji to ochrona środowiska poprzez ograniczenie wycinki lasów dzięki zmniejszeniu zużycia papieru, poprzez redukcję odpadów papierowych oraz emisji CO_2 związanych z ich produkcją i transportem. Efektywność i oszczędności pozwalają na skrócenie czasu obsługi dokumentów dzięki cyfrowym systemom zarządzania oraz na obniżenie kosztów druku, przechowywania i przesyłania dokumentów papierowych. Poprawa dostępności poprzez cyfrowe dokumenty są łatwiejsze do udostępnienia obywatelom, a ich przechowywanie wymaga mniej miejsca. Przykłady działań redukujących papierową biurokrację to m. inn. elektroniczne systemy zarządzania dokumentacją (EZD) poprzez przechowywanie, przesyłanie i zatwierdzanie dokumentów w formie cyfrowej, e-usługi publiczne stwarzające możliwość składania wniosków, rozliczania podatków czy podpisywania umów online, cyfrowe archiwa mające na celu zastąpienie fizycznych archiwów systemami przechowywania danych w chmurze. Przykład inicjatywy to e-administracja np. projekty takie jak ePUAP czy e-Deklaracje w Polsce ograniczają potrzebę wizyt w urzędach i składania papierowych formularzy.

Zielone technologie optymalizują zużycie energii w centrach danych czy promowanie zrównoważonych rozwiązań IT. Zielone technologie wspierają zrównoważony rozwój, minimalizując zużycie energii i zasobów, a jednocześnie zwiększając efektywność procesów cyfrowych. Przykłady zielonych technologii w digitalizacji to m. inn. chmura obliczeniowa o niskim śladzie węglowym gdzie

[11] Fundacja Digital Poland (2020). *Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) – Polska.*

następuje przechowywanie i przetwarzanie danych w centrach danych zasilanych odnawialnymi źródłami energii (OZE), optymalizacja zużycia energii dzięki wirtualizacji i zaawansowanym algorytmom chłodzenia. Stosowanie urządzeń energooszczędnych poprzez wdrażanie sprzętu komputerowego o niskim poborze energii, takich jak laptopy z certyfikatami Energy Star. Rozwiązania cyfrowe wspierające zrównoważone praktyki to inteligentne systemy zarządzania oświetleniem i ogrzewaniem w budynkach (smart building) oraz technologie IoT monitorujące zużycie zasobów, takich jak woda i energia, w czasie rzeczywistym. Cyfrowe platformy do współpracy jakimi są narzędzia takie jak Teams, Zoom czy Slack umożliwiają pracę zdalną, redukując potrzebę podróży służbowych i emisji CO_2 . Korzyści ze stosowania zielonych technologii to ekonomicznie niższe koszty operacyjne dzięki efektywnemu zarządzaniu zasobami. Korzyści ekologiczne poprzez redukcję emisji gazów cieplarnianych i śladu węglowego, czy społeczne poprzez wspieranie świadomości ekologicznej i promowanie dobrych praktyk zrównoważonego rozwoju. Przykład takich inicjatyw to Green IT działająca w oparciu o strategię wdrażania energooszczędnych rozwiązań w technologii informatycznej w organizacjach publicznych i prywatnych. Zielona digitalizacja jest podstawą rozwoju inteligentnych miast, które łączą technologie cyfrowe z ekologicznymi rozwiązaniami takimi jak: transport publiczny oparty o systemy monitorujące ruch i optymalizujące trasy autobusów czy tramwajów, zarządzanie odpadami poprzez inteligentne pojemniki na śmieci, które informują o poziomie zapełnienia, energia poprzez rozproszone źródła energii odnawialnej zintegrowane z sieciami zarządzania energią (smart grids). Wyzwaniami dla zielonej technologii mogą być koszty wdrożenia wiążące się z inwestycjami w technologie zielone, które mogą być wysokie na początku, brak świadomości ekologicznej poprzez niewystarczającą wiedzę o korzyściach zrównoważonej digitalizacji, problemy techniczne związane z przestarzałą infrastrukturą może utrudniać wdrożenie cyfrowych rozwiązań. W celu wdrożenia zielonej technologii należy rekomendować takie działania jak: inwestycje publiczne związane z wsparciem finansowym dla projektów zielonej digitalizacji z funduszy krajowych i unijnych, edukacja poprzez podnoszenie świadomości ekologicznej wśród obywateli i pracowników administracji, współpraca międzysektorowa polegająca na tworzeniu partnerstw publiczno-prywatnych na rzecz zrównoważonych rozwiązań cyfrowych.[12]

Podsumowując można osiągnąć następujące korzyści z zielonej digitalizacji m. inn. dla środowiska poprzez ograniczenie emisji CO_2 i zużycia zasobów naturalnych, promowanie odnawialnych źródeł energii. Dla gospodarki wpływ na niższe koszty operacyjne i eksploatacyjne czy tworzenie nowych miejsc pracy w sektorze zielonych technologii. Dla społeczeństwa poprzez lepszą jakość życia dzięki inteligentnym i ekologicznym rozwiązaniom, w tym promowanie odpowiedzialności ekologicznej wśród obywateli.

Zrównoważony rozwój i zielona digitalizacja to przyszłość, która łączy efektywność technologii z troską o środowisko naturalne, wspierając jednocześnie globalne cele zrównoważonego rozwoju.

[12] European Commission (2020). *Shaping Europe's Digital Future – A Green and Digital Transformation.*

1.9 Zarządzanie tożsamością cyfrową

Tożsamość cyfrowa to kluczowy element współczesnych systemów administracyjnych, umożliwiający obywatelom bezpieczny dostęp do usług publicznych i komercyjnych. Zarządzanie nią obejmuje technologie i procesy, które zapewniają identyfikację użytkowników oraz ochronę ich danych w środowisku cyfrowym. Zarządzanie tożsamością cyfrową to m inn. e-ID i podpis elektroniczny: które ułatwiają uwierzytelnianie i weryfikację obywateli w systemach online. E-ID (elektroniczna tożsamość) to elektroniczny dokument tożsamości umożliwiający jednoznaczną identyfikację użytkownika w systemach cyfrowych. Może mieć formę fizycznej karty z chipem (np. dowód osobisty z funkcją elektroniczną) lub aplikacji cyfrowej. Korzyści płynące z e-ID to bezpieczny dostęp do usług który stwarza możliwość logowania do portali administracyjnych, systemów bankowych czy platform edukacyjnych. Oszczędność czasu poprzez eliminację potrzeb osobistych wizyt w urzędach dzięki zdalnemu potwierdzaniu tożsamości. Uniwersalność gwarantująca możliwość korzystania z e-ID zarówno w administracji publicznej, jak i sektorze prywatnym (np. bankowość). Przykłady e-ID w praktyce w Polsce to e-Dowód z funkcją identyfikacji elektronicznej, w Estonii: ID-kaart, umożliwiający dostęp do niemal wszystkich usług państwowych online.

- **Podpis elektroniczny** to technologia pozwalająca na potwierdzenie tożsamości oraz autentyczności dokumentów cyfrowych. Jest równoważny prawnie z podpisem odręcznym, jeśli spełnia wymagania podpisu kwalifikowanego. Rodzaje podpisu elektronicznego to prosty podpis elektroniczny jako najbardziej podstawowa forma, stosowana np. w podpisach na ekranach dotykowych. Zaawansowany podpis elektroniczny który jest powiązany z osobą podpisującą za pomocą certyfikatu cyfrowego. Kwalifikowany podpis elektroniczny to najbardziej zaawansowany i bezpieczny, wymagający urządzenia do generowania podpisu (np. tokena USB) i kwalifikowanego certyfikatu. Zastosowania podpisu elektronicznego wykorzystywane jest m. inn. do podpisywania umów, faktur, wniosków i deklaracji podatkowych, składania dokumentów w urzędach administracji publicznej. Korzyści z podpisu elektronicznego to m. inn.: redukcja papierowej dokumentacji, szybsze i bezpieczniejsze procesy formalne, ochrona przed fałszerstwami dzięki technologii szyfrowania.[13]

- **Zunifikowane systemy tożsamości** to rozwiązania integrujące różne platformy i technologie identyfikacyjne w jednym systemie. Ułatwiają użytkownikom dostęp do usług publicznych i komercyjnych za pomocą jednego konta lub identyfikatora. Funkcje zunifikowanych systemów tożsamości to jednolity punkt logowania (Single Sign-On, SSO) pozwalający na dostęp do różnych systemów i usług za pomocą jednego zestawu danych uwierzytelniających, Integracja z e-ID i podpisem elektronicznym która ułatwia potwierdzanie tożsamości i podpisywanie dokumentów cyfrowych w jednym miejscu. Bezpieczne uwierzytelnianie polegające na wykorzystaniu uwierzytelniania wieloskładnikowego (MFA), np. kombinacji

[13] NASK (2020) „Bezpieczeństwo podpisu elektronicznego i usług zaufania”

hasła, odcisku palca i tokena. Międzynarodowa interoperacyjność to możliwość wykorzystania jednej tożsamości cyfrowej w różnych krajach, np. w ramach systemu eIDAS (Regulacja Unii Europejskiej). Korzyści zunifikowanych systemów tożsamości dla obywateli to łatwiejszy dostęp do usług online bez konieczności zapamiętywania wielu loginów i haseł, dla administracji to mniejsze ryzyko błędów związanych z obsługą danych, oraz usprawnienie procesów obsługi i integracja różnych usług publicznych, dla przedsiębiorstw to możliwość oferowania lepszych usług klientom dzięki łatwiejszej identyfikacji. Przykłady zunifikowanych systemów tożsamości to ePUAP (Polska): Platforma usług administracji publicznej, umożliwiająca obywatelom logowanie i korzystanie z e-usług za pomocą profilu zaufanego lub e-Dowodu, Bank ID (Szwecja, Norwegia): System tożsamości cyfrowej wykorzystywany do logowania zarówno w administracji publicznej, jak i w bankach, eIDAS (UE): Standard umożliwiający interoperacyjność tożsamości cyfrowej między krajami Unii Europejskiej. Wyzwania to przede wszystkim bezpieczeństwo ograniczające ryzyko kradzieży tożsamości cyfrowej lub nieautoryzowanego dostępu do danych, integracja poprzez eliminację trudności w łączeniu różnych systemów i standardów, Brak powszechnej akceptacji gdzie część obywateli obawia się korzystania z technologii cyfrowych. Poprzez zunifikowane systemy tożsamości można rekomendować: Zwiększanie bezpieczeństwa w oparciu o wdrażanie uwierzytelniania wieloskładnikowego i technologii blockchain w zarządzaniu tożsamością, Standaryzację poprzez przyjęcie międzynarodowych standardów, takich jak eIDAS, aby zwiększyć interoperacyjność systemów. Edukację poprzez odpowiednie kampanie informacyjne na temat korzyści i bezpieczeństwa korzystania z e-ID oraz podpisu elektronicznego.[14]

Zarządzanie tożsamością cyfrową przy wykorzystaniu e-ID, podpisu elektronicznego i zunifikowanych systemów to podstawa nowoczesnej administracji publicznej. Rozwiązania te umożliwiają łatwiejszy dostęp do usług, poprawiają bezpieczeństwo danych oraz wspierają transformację cyfrową na poziomie społeczeństwa, gospodarki i administracji.

2. Przyszłość i wyzwania digitalizacji administracji publicznej

Kluczowymi wyzwaniami dla administracji publicznej w rozwoju innowacji i digitalizacji jest przede wszystkim przełamywanie barier technologicznych i społecznych, zapewnienie inkluzywności poprzez ułatwienia dla osób starszych, niepełnosprawnych i mieszkańców obszarów wiejskich, zrównoważone finansowanie projektów cyfryzacyjnych, przełamywanie barier technologicznych i społecznych.

Transformacja cyfrowa wymaga działań zmierzających do pokonania przeszkód, które mogą utrudniać dostęp do nowych technologii. Są to zarówno bariery technologiczne, jak i społeczne, takie jak brak infrastruktury, kompetencji cyfrowych czy nierówności społeczno-ekonomiczne.

[14] World Bank (2018) „ID4D – Identity for Development"

Zapewnienie inkluzywności to ułatwienia dla osób starszych. Tworzenie prostych interfejsów poprzez projektowanie aplikacji i systemów administracyjnych z intuicyjnym, przejrzystym układem. Funkcje wspierające, takie jak większe czcionki, kontrastowe kolory i przyjazne oznaczenia. Wsparcie edukacyjne poprzez organizację warsztatów i kursów dla seniorów, które uczą obsługi urządzeń cyfrowych oraz korzystania z usług online. Fizyczne punkty wsparcia polegające na utrzymaniu punktów obsługi osobistej z możliwością uzyskania pomocy w korzystaniu z narzędzi cyfrowych. Ułatwienia dla osób niepełnosprawnych poprzez dostępność cyfrową (WCAG) tworzącą zgodność platform z międzynarodowymi standardami Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), np. obsługa czytników ekranowych i nawigacja klawiaturą. Technologie wspierające działające jako integracja z urządzeniami wspomagającymi, takimi jak ekrany brajlowskie czy sterowanie głosowe, wprowadzenie funkcji tłumaczenia na język migowy w kluczowych usługach online. Dostosowanie dokumentów i aplikacji mających na celu zapewnienie wersji dokumentów w formatach dostępnych dla osób z różnymi typami niepełnosprawności, np. plików audio dla osób niewidomych. Wsparcie dla mieszkańców obszarów wiejskich poprzez rozwój infrastruktury polegających na Inwestycje w sieci szerokopasmowe, umożliwiające dostęp do internetu na terenach wiejskich, wsparcie dla technologii mobilnych, takich jak LTE i 5G, w regionach o trudnym dostępie do kablowych usług internetowych. Mobilne punkty obsługi mające na celu uruchamianie mobilnych centrów usług administracyjnych docierających do mieszkańców wsi i małych miejscowości. Cyfrowa edukacja poprzez organizowanie lokalnych warsztatów cyfrowych, które wspierają rozwój umiejętności technologicznych wśród mieszkańców wsi. Przełamywanie barier technologicznych poprzez standaryzację technologii i wdrażanie jednolitych standardów dla systemów cyfrowych w administracji publicznej, aby ułatwić ich integrację i obsługę. Wsparcie techniczne polegające na tworzeniu całodobowych punktów wsparcia dla obywateli i urzędników. Modernizacja infrastruktury jako zastępowanie przestarzałych systemów administracyjnych nowoczesnymi, opartymi na chmurze i technologiach open source.[15]

Zrównoważone finansowanie projektów cyfryzacyjnych polegające na transformacji cyfrowej wymaga znacznych nakładów finansowych, dlatego konieczne jest efektywne i zrównoważone zarządzanie środkami. Źródłami finansowania mogą być fundusze krajowe, z budżetu państwa oraz fundusze przeznaczone na modernizację administracji publicznej oraz fundusze unijne jako programy wspierające cyfryzację, takie jak Fundusz na rzecz Spójności czy Cyfrowa Europa. Tworzenie Partnerstw publiczno-prywatnych (PPP) polegających na współpracy administracji z sektorem prywatnym w realizacji projektów cyfrowych, np. budowa infrastruktury czy rozwój platform e-usług. Granty i inicjatywy międzynarodowe pozyskane ze środków z instytucji międzynarodowych, takich jak Bank Światowy czy OECD. Należy określać strategie efektywnego finansowania polegające na priorytetyzacji projektów poprzez skupienie się na inicjatywach o największym wpływie społecznym i gospodarczym, optymalizacji kosztów z

[15] Digital Transformation in Public Administration (ResarchGate) Transformacja cyfrowa w administracji publicznej

wykorzystaniem rozwiązań open source i chmury obliczeniowej w celu obniżenia kosztów infrastruktury i licencji. Monitoring wydatków poprzez regularne audyty i ocena efektywności projektów cyfrowych, aby zapobiegać marnotrawieniu środków. Zrównoważony rozwój finansowy, który zapewnia równowagę między inwestycjami a korzyściami społecznymi, np. redukcją kosztów administracji czy zwiększeniem dostępu obywateli do usług.

Wnioski

Rozwijając innowacje oraz digitalizacje w administracji publicznej należy rekomendować takie działania jak: edukacja i świadomość poprzez promowanie korzyści z cyfryzacji wśród obywateli aby zwiększyć ich akceptację dla nowych technologii, dialog społeczny z uwzględnieniem potrzeb i opinii grup wykluczonych cyfrowo w procesie projektowania nowych usług. Międzynarodowa współpraca w oparciu o korzystanie z doświadczeń innych krajów w przełamywaniu barier technologicznych i finansowych. Ciągłość działań polegająca na tworzeniu długoterminowych strategii cyfryzacyjnych, które uwzględniają zmieniające się potrzeby społeczeństwa.

Przełamywanie barier technologicznych i społecznych, zapewnienie inkluzywności oraz zrównoważone finansowanie projektów cyfryzacyjnych to fundamenty nowoczesnej administracji. Działania te wymagają synergii między technologią, edukacją i społeczeństwem, aby transformacja cyfrowa była dostępna dla wszystkich, niezależnie od wieku, sprawności czy miejsca zamieszkania.

Bibliografia:

Kańduła, S., Przybylska, J., & Chodakowska, A. (2023). *Transformacja cyfrowa samorządu gminnego w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Ziemba, E., & Karmańska, A. (Red.). (2021). *Transformacja cyfrowa organizacji i społeczeństw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Chodakowska, A., Kańduła, S., & Przybylska, J. (2021). *Transformacja cyfrowa z punktu widzenia samorządu terytorialnego – wybrane zagadnienia*.

Digital Transformation in Public Administration: Embracing the Future

Blockchain Government Presents a $791.5 Billion Market Opportunity by 2030

Dublin, 25 lutego 2025 r. (GLOBE NEWSWIRE) -- "Blockchain Government - Global Strategic Business Report"

Transforming Public Sector With AI: Opportunities and Challenges

11.02.2025r. State Tech Magazine, Artykuł przedstawia możliwości i wyzwania związane z wdrażaniem sztucznej inteligencji w sektorze publicznym, podkreślając znaczenie efektywnego zarządzania i współpracy z sektorem prywatnym.

How Cloud Technology Benefits Public Administration (CIO Council)

Digital Transformation of Public Administration Through Blockchain Technology (Alphanet Solutions)

Cloud Services Advance Digital Transformation for Governments (World Bank Group)

Artificial Intelligence in the Public Sector (Observatory of Public Sector Innovation)

Digital Transformation in Public Administration (ResarchGate) Transformacja cyfrowa w administracji publicznej: szanse i wyzwania w dobie Przemysłu Czerwiec 2024 r.

OECD (2021) „Greening Public Sector Operations – Towards a Zero-Carbon Government" (Zielona transformacja operacji sektora publicznego – ku rządowi zeroemisyjnemu)

European Commission (2020). *Shaping Europe's Digital Future – A Green and Digital Transformation. (Kształtowanie cyfrowej przyszłości Europy – Zielona i cyfrowa transformacja)*

Fundacja Digital Poland (2020). *Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) – Polska.*

NASK (2020) „Bezpieczeństwo podpisu elektronicznego i usług zaufania"

World Economic Forum (2021) „Harnessing Technology for the Future of Cities" (Wykorzystywanie technologii dla przyszłości miast)

Kościuk, D. (2021) *„Cyberataki i obrona cyberprzestrzeni – aspekty strategiczne i technologiczne."*

Zięba, K. (2020) *„Zagrożenia cyberbezpieczeństwa w administracji publicznej."*

Kozierkiewicz, A. (2021) *„Zastosowanie sztucznej inteligencji w administracji publicznej – stan i wyzwania." Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.*

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM DANYCH OSOBOWYCH PACJENTA NA ETAPIE ANALIZY ZAGROŻEŃ I OCENY ICH RYZYKA PRZETWARZANYCH PRZEZ PODMIOTY WYKONUJĄCE DZIAŁALNOŚĆ LECZNICZĄ

Zarządzanie bezpieczeństwem informacji stanowi nieodłączny element systemu ochrony danych osobowych pacjenta przetwarzanych przez podmioty wykonujące działalność leczniczą. Na podstawie przyjętych strategii działania opartych na przepisach prawa, normach, czy wytycznych, zarządzanie informacją, w tym danymi osobowymi, sprowadza się do analizy zagrożeń i szacowania ryzyka celem zapewnienia bezpieczeństwa danych i ochrony praw pacjentów, których dane osobowe podmiot ten przetwarza. Przedmiotem rozważań, w oparciu o podstawy legislacyjne, wspomniane normy, wytyczne, są zatem ogólne założenia systemu ochrony danych osobowych pacjenta związane z zarządzaniem bezpieczeństwem tych danych w podmiocie wykonującym działalność leczniczą w obszarze przedmiotowej analizy i oceny ryzyka, a także wskazanie na wynikające z tych działań problemy natury praktycznej, prawnej.

Wprowadzenie

We współczesnych systemach demokratycznych dane osobowe stanowią jedną z istotnych wartości, tudzież dóbr osobistych, które państwo zobowiązuje się chronić. Nie inaczej, w polskim porządku prawnym przepisy regulują ochronę danych osobowych niezależnie od ich kategorii na podstawie Rozporządzenia o ochronie danych osobowych[16] - jako danych zwykłych oraz szczególnej kategorii danych[17] stanowiących informacje o zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania osobie fizycznej.

W odniesieniu do danych osobowych pacjenta przetwarzanych przez podmioty wykonujące działalność leczniczą[18] ochronie podlegają dane zwykłe identyfikujące pacjenta oraz dane szczególnej kategorii dotyczące jego zdrowia i leczenia. I w tym ostatnim zakresie ochraną objęte zostały dane o zdrowiu fizycznym i psychicznym pacjenta, w tym o jego uzależnieniach, nałogach oraz dane o korzystaniu z usług opieki zdrowotnej ujawniające informacje o stanie jego zdrowia[19].

Agnieszka Sikorska
Doktor nauk prawnych. Adiunkt na Uniwersytecie Rzeszowskim, Wydziała Prawa i Administracji

[16] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 czerwca 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz. Urz. UE L 2016, Nr 119, s. 1). – dalej RODO.

[17] Podstawa art. 4 pkt 1 RODO – legalna definicja danych osobowych oraz art. 9 ust. 1 RODO określający enumeratywnie katalog danych szczególnej kategorii.

[18] Podmiot wykonujący działalność lecznicza w rozumieniu art. 2 ust. 1 pkt 5 w zw. z art. 4 i 5 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. 2024, poz. 799) – dalej – podmioty lecznicze.

[19] Art. 4 pkt 15 RODO – dane dotyczące zdrowia wraz z motywem 35 RODO, który wyszczególnia zakres danych.

Niemniej, nie jest to zamknięty katalog informacji, bowiem podmioty lecznicze w ramach udzielanych świadczeń zdrowotnych mogą przetwarzać także inne dane szczególnej kategorii, jak chociażby genetyczne, biometryczne[20], o orientacji seksualnej, pochodzeniu rasowym a nawet przynależności wyznaniowej.

Nie ulega więc wątpliwości, że zakres przetwarzanych danych osobowych pacjentów przez podmioty lecznicze, jako administratorów tych danych[21], może stanowić zagrożenie dla wolności i praw pacjentów, których dane dotyczą, głównie prawa do prywatności, informacji i jej tajemnicy, dostępu do danych (dokumentacji medycznej), a w szczególności – prawa do świadczeń zdrowotnych i godności pacjenta[22]. W tym celu, zgodnie z obowiązującymi przepisami i normami w zakresie bezpieczeństwa i ochrony danych osobowych pacjentów, wymaga się od tych podmiotów, niezależnie od ich statusu prawnego jako publicznych czy komercyjnych, ustalenia i wdrożenia systemu, którego podstawowym zadaniem będzie zabezpieczenie i ochrona przedmiotowych danych przed ich naruszeniem, w tym nieuprawnionym do nich dostępem, ujawnieniem, utratą, *etc*. Elementem tego systemu opartego na podejściu bazującym na ryzyku (*risk-based approach*) tj. analizie zagrożeń i ocenie ryzyka przetwarzania danych osobowych, jest z kolei zarządzanie bezpieczeństwem tych danych. Ponieważ podstawową funkcją zarządzania bezpieczeństwem informacji, w tym danych osobowych pacjenta, jest bezpieczeństwo ich przetwarzania – co oznacza także zgodne z prawem przetwarzanie, w którym powyższe prawa i wolności tych osób fizycznych nie będą naruszane, zabezpieczenie i ochrona danych pacjenta od momentu ich pozyskania po bezpieczne ich usunięcie, powinny opierać się na zasadzie ich poufności, integralności i dostępności. W naukach o zarządzaniu, a szerzej o systemach zarządzania, wskazuje się, iż bezpieczeństwo informacji ujmowane jest pod kątem przywołanej triady bezpieczeństwa.

Wobec powyższego podstawą rozważań jest analiza ogólnych założeń i rozwiązań systemu bezpieczeństwa i ochrony danych osobowych pacjenta przetwarzanych przez podmioty lecznicze, z perspektywy zarządzania bezpieczeństwem tych danych i towarzyszących mu etapów analizy zagrożeń i oceny ryzyka ich materializacji oraz wskazanie w tym zakresie na pewne problemy natury praktycznej, prawnej.

Podstawy prawne oraz ogólne założenia systemu ochrony i zarządzania bezpieczeństwem danych osobowych pacjenta w podmiotach wykonujących działalność leczniczą

Przetwarzanie danych osobowych pacjentów przez podmioty lecznicze, dla zgodnego z prawem ich przetwarzania, wymaga zaprojektowania i wdrożenia systemu ochrony, w ramach którego ów podmiot jako administrator tych danych będzie w stanie w oparciu o konkretne środki ochrony zapewnić ich bezpieczeństwo.

[20] Art. 4 pkt 13 RODO definiuje dane genetyczne, zaś w pkt 14 dane biometryczne.

[21] Art. 4 pkt 7 RODO – administrator danych oznacza osobę fizyczną lub prawną, organ publiczny, jednostkę lub inny podmiot, który samodzielnie lub wspólnie z innymi (współadministratorami) ustala cele i sposoby przetwarzania danych osobowych. Art. 4 pkt 2 RODO – przetwarzanie oznacza operację lub zestaw operacji wykonywanych na danych osobowych lub zestawach danych osobowych w sposób zautomatyzowany lub niezautomatyzowany (…).

[22] Zob. A. Sieradzka, *Ochrona danych osobowych pacjentów* [w:] *Meritum. Ochrona danych osobowych,* pod red. D. Lubasz, Warszawa 2020, s. 834.

Podstawowym założeniem w odniesieniu do przetwarzania danych osobowych pacjentów jest oparcie go na podstawach legalizujących, które bezpośrednio wynikają z przepisów RODO, jak również innych licznych aktów normatywnych regulujących obszar tzw. prawa medycznego[23].

Powyższe oznacza, że spełnienie zasady legalności równoznacznej z wymogiem zapewnienia zgodności przetwarzania z RODO obejmuje kompleksową regulację tego aktu, a zatem wdrożenie pozostałych zasad przetwarzania jak – rzetelności, przejrzystości, ograniczenia celu przetwarzania, minimalizacji, prawidłowości, ograniczenia przechowywania, integralności i poufności danych (art. 5 RODO). Wraz z wdrożeniem tych zasad obejmuje także zapewnienie możliwości wykazania przez podmioty lecznicze, jako administratorów, zrealizowania poszczególnych obowiązków (rozliczalność)[24], które muszą zapewnić bezpieczeństwo przetwarzanych danych osobowych pacjentów. Realizację tych wymogów umożliwia konstrukcja przepisu art. 24 RODO, jak trafnie się podnosi, będąca przejawem przyjętej w RODO koncepcji neutralności technologicznej i przekazania decyzji administratorowi pod kątem adekwatności wdrażanych środków technicznych i organizacyjnych, opartej na przeprowadzanej przez niego ocenie ryzyka. Owa neutralność technologiczna, towarzysząca *de facto* tym działaniom zarządczym, zależy natomiast od przedmiotu prowadzonej działalności, charakteru, zakresu czy kontekstu przetwarzania danych osobowych, celu ich przetwarzania oraz możliwości finansowych i organizacyjnych podmiotu. Co więcej, realizacja nowego podejścia do prywatności jako wartości szczególnej oznacza, że system ochrony musi podlegać stałemu monitorowaniu i być aktualizowany, a w szczególności podlegają temu takie czynności analityczne jak wspomniana analiza ryzyka powtarzana przy każdej zmianie istotnych czynników wpływających na jej wynik[25].

Zgodnie z obowiązującą od czasu wejścia w życie RODO koncepcją systemu ochrony danych osobowych podmiot leczniczy, jako administrator, zobowiązany został do zastosowania wybranej przez siebie metody czy metodologii analitycznej oraz wdrożenia środków technicznych i organizacyjnych na etapie przygotowania oraz realizacji przetwarzania danych osobowych pacjentów. Wynika to z faktu, iż system ochrony danych osobowych powinien być dostosowany do zagrożeń związanych z ich przetwarzaniem, które w różnym stopniu mogą wpływać na prawa i wolności pacjentów. Z tego powodu od podmiotu leczniczego w pierwszym rzędzie należy wymagać działań w zakresie oceny ryzyka przetwarzania danych osobowych pacjentów (art. 32 RODO), a niekiedy oceny skutków dla ich ochrony (*data protection impact assessment* – *DPIA* – art. 35 RODO) na podstawie wybranych

[23] W szczególności ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (t.j. Dz. U. 2024, poz. 581); ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (t.j. Dz. U. 2024, poz. 146 ze zm.); ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. 2025, poz. 450); ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia (t.j. Dz. U. 2025, poz. 302); oraz szereg innych ustaw z zakresu ochrony zdrowia; rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 kwietnia 2020 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania (t.j. Dz. U. 2024 poz. 798).

[24] Zob. D. Lubasz*, Administrator i podmiot przetwarzający. Obowiązki ogólne. Artykuł 24* [w:] *RODO. Ogólne rozporządzenie o ochronie danych. Komentarz,* pod red. E. Bielak-Jomaa, D. Lubasz, Warszawa 2018, s. 586.

[25] D. Lubasz*, Obowiązki administratora danych i podmiotu przetwarzającego. Obowiązek zapewnienia zgodności* [w:] *Meritum.* …, s. 219-220.

przez niego instrumentów służących zarządzaniu bezpieczeństwem tych danych. Przepisy nakładają także obowiązek uwzględnienia ochrony danych osobowych pacjenta w fazie projektowania (*privacy by designe* – art. 25 ust. 1 RODO) i realizacji zasady domyślnej ochrony danych (*privacy by default* – art. 25 ust. 2 RODO) oraz dokumentowania czynności przetwarzania danymi (art. 30 RODO). Wypada zauważyć, iż ze względu na kategorie danych i skalę ich przetwarzania przez podmioty lecznicze (mniejsze lub większe organizacyjnie), także wymogi wynikające z RODO z art. 28 (powierzenie przetwarzania i umowy), art. 29 (przetwarzanie z upoważnienia), art. 33 i 34 (zgłoszenie naruszenia i zawiadomienie o naruszeniu danych), jak również z art. 12-22 (prawa pacjentów w związku z przetwarzaniem ich danych) powiązane są w większym bądź mniejszym stopniu z zarządzaniem bezpieczeństwem danymi osobowymi pacjenta.

Zasadą jest, iż obrana przez podmiot leczniczy strategia zarządzania bezpieczeństwem danych osobowych pacjenta oparta na obowiązujących przepisach prawa, normach ISO[26], wytycznych odpowiednich organów[27], a także branżowych kodeksach organizacji podmiotów leczniczych[28], musi zapewnić zgodną z prawem i skuteczną ochronę tych danych przed zagrożeniami jeszcze przed podjęciem przez podmiot leczniczy ich przetwarzania[29], ale także poprzez doskonalenie wprowadzonych już działań, procedur, polityk w celu optymalizacji ryzyka związanego z ich przetwarzaniem. Szczególnym standardem w systemie zarządzania bezpieczeństwem danych osobowych pacjenta jest wspomniana triada bezpieczeństwa uznawana za optymalne rozwiązanie, które zapewni zachowanie poufności, integralności i dostępności tych danych osobowych[30]. Całość wymagań opiera się natomiast na standardach związanych z procesem implementacji systemu

[26] Normy, które mają zastosowanie w obszarze bezpieczeństwa informacji i ochrony danych osobowych, w tym w ochronie zdrowia PN-EN ISO/IEC 27000:2017-06; PN-EN ISO/IEC 27001:2017-06; PN-EN ISO/IEC 27002:2017-06 ; PN ISO/IEC 27005:2014-12; PN-ISO/IEC 27018:2017-07; PN-EN ISO/IEC 27799:2016-10 Informatyka w ochronie zdrowia - Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w ochronie zdrowia z wykorzystaniem ISO/IEC 27002; PN–ISO 31000:2012; PN-EN ISO 22301:2014-11; PN-ISO/IEC 29100:2017-07; PN-ISO/IEC 29101:2017-07; PN-ISO/IEC 29134:2017; PN-ISO/IEC 29151:2017

[27] Wytyczne Europejskiej Rady Ochrony Danych, polskiego organu nadzoru Urzędu Ochrony Danych Osobowych, ale także zasady wynikające z rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (t.j. Dz. U. 2024, poz. 773), wydanego w drodze delegacji ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne czy zasady określone w ustawie z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cybrbezpieczeństwa (Dz. U. 2024, poz. 1077 ze zm.)

[28] *Kodeks postępowania dotyczący ochrony danych osobowych w małych placówkach medycznych*, Porozumienie Zielonogórskie, Warszawa 9 listopada 2022, oraz *Kodeks postępowania dla sektora ochrony zdrowia dotyczący podmiotów wykonujących działalność leczniczą i podmiotów przetwarzających*, Polska Federacja Szpitali i inni, Warszawa 11 grudnia 2023.

[29] Szczególnie należy zwrócić uwagę na wspomniane zasady *privacy by designe* i *privacy by default* (art. 25 RODO). Zob. M. Więckowska, *Praktyczne podejście do stosowania RODO* [w:] *Vademecum Inspektora Ochrony Danych Osobowych,* pod red, M. Kołodziej, Warszawa 2020, s. 216; D. Lubasz, K. Witkowska-Nowakowska, *Administrator i podmiot przetwarzający*. Art. 25, [w] *RODO. Ogólne rozporządzenie* …, s. 599-612; M. Susałko, *Obowiązki administratora i podmiotu przetwarzającego*. *Privacy by design* [w:] *Meritum*…, s. 223-231. Rezolucja w sprawie prywatności w fazie projektowania, przyjęta w Jerozolima 27-29.10.2010 r., file:///C:/Users/Agnieszka%20Sikorska/Downloads/Projekt%20rezolucji%20w%20sprawie%20prywatno%C5%9Bci%20w%20fazie%20projektowania%20(2).pdf (dostęp – 25.11.2024 r.).

[30] T. Izydorczyk, *Obowiązki administratora i podmiotu przetwarzającego. Bezpieczeństwo przetwarzania* [w:] *Meritum,…,* s. 259-260.

ochrony danych osobowych pacjenta i zarządzania bezpieczeństwem tymi danymi przez podmioty lecznicze, począwszy od cyklu planowania (ustanowienia) i opracowania, wykonania (wdrożenia), sprawdzenia (monitorowania) i przeglądu, po utrzymanie (doskonalenie) i usuwanie[31].

Zarządzanie bezpieczeństwem danych osobowych pacjenta w podmiotach wykonujących działalność leczniczą – etapy analizy zagrożeń i oceny ryzyka

Za podstawowy instrument w procesie zarządzania bezpieczeństwem danych osobowych pacjentów, w świetle dotychczasowych uwag, należy przyjąć określoną w art. 32 RODO ocenę ryzyka. Z perspektywy zarządzania podmioty lecznicze, jako administratorzy, zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami i normami, przed wdrożeniem systemu ochrony danych osobowych zobowiązane są przeprowadzić ową analizę i ocenę, a jeśli wynika to z analizy, także ocenę skutków. Znaczenie będzie miało w tym przypadku szereg czynników, a jednym z głównych w stosunku do podmiotów leczniczych jest skala przetwarzania danych osobowych pacjenta przez np. lekarza wykonującego jednoosobową praktykę a szpital oraz wskazane we wstępie rodzaj i kategoria danych. Od tych czynników zależeć mogą bowiem działania w zakresie oceny ryzyka i oceny skutków, a co za tym rekomendacje w zakresie bezpieczeństwa oraz rozwiązania techniczne i organizacyjne[32] jakie powinny mieć zastosowanie podczas przetwarzania danych przez podmiot wykonujący ową działalność. Istnieją tutaj różne instrumenty, z którymi należy wiązać zarządzanie bezpieczeństwem danych osobowych pacjentów. W szerszym zakresie cały proces począwszy od analizy zagrożeń, do podjęcia której zobowiązany jest podmiot leczniczy przetwarzający dane osobowe pacjentów, po działania w przedmiocie oceny ryzyka i oceny skutków dla podmiotów przetwarzających te dane na dużą skalę, sformułowany został w ramach Kodeksu postępowania dla sektora ochrony zdrowia w podmiotach leczniczych. W tej sytuacji w zależności od skali przetwarzania danych osobowych pacjenta rekomenduje się działania w szerszym lub węższym zakresie (tutaj gdy przetwarzanie nie odbywa się na dużą skalę). Zastosowanie może mieć także Kodeks postępowania dla małych placówek medycznych, wówczas gdy skala przetwarzanych danych osobowych pacjenta jest znacznie mniejsza i nie wymaga się przeprowadzenia oceny skutków.

Niezależnie zaś od wyboru metodyki oceny ryzyka, której wdrożenie i stosowanie w podmiocie leczniczym musi zapewnić realizację ochrony praw i wolności pacjenta oraz jego danych osobowych, co do zasady działania w tym zakresie przybierają podobny schemat.

Wstępnie w oparciu o obraną metodę podmiot leczniczy powinien dokonać identyfikacji czynności przetwarzania[33] i na podstawie analizy czynności identyfikować procesy, w których dane są przetwarzane, a które można objąć w

[31] Według modelu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji opartym na cyklu PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) tj. cyklu Deminga wg. normy PN-EN ISO/IEC 27001.

[32] Odnośnie bezpieczeństwa fizycznego, systemów informatycznych, elektronicznej dokumentacji medycznej szerzej P. Kawczyński, *Zabezpieczenie danych osobowych medycznych* [w:] *Ochrona danych osobowych medycznych*, pod red. K. Andres, E. Bielak-Jomaa, M. Jagielski, P. Kawczyński, M. Krasińska, P. Litwiński, A. Sieradzka, K. Wojsyk, Warszawa 2018, s. 89-99.

[33] Zgodnie z art. 30 RODO to zespół powiązanych ze sobą działań, które można określić w sposób zbiorczy, w związku z celem, w jakim te czynności są podejmowane.

poszczególne grupy jako te, które bezpośrednio wiążą się z przedmiotem działalności podmiotu leczniczego i obejmują wymienione operacje powiązane z obsługą pacjenta w zakresie – profilaktyki zdrowotnej, medycyny pracy, diagnozy leczenia, opieki szpitalnej, ambulatoryjnej, badań klinicznych, marketingu, profilowania *etc.* To także te, które są procesami wspomagającymi dotyczącymi pracowników i ich zatrudnienia, rozliczania w ramach kadr, księgowości, zarządzania jakością (audyty), sfery IT i systemów, aplikacji informatycznych np. do obsługi zgłoszeń, ich serwisowania czy monitoringu i ochrony fizycznej osób, obiektów, mienia. Ogólnie rzecz ujmując podmiot leczniczy w ramach tego etapu dokonuje analizy swoich zasobów pod kątem identyfikacji zagrożeń dla przetwarzania danych osobowych pacjentów biorąc pod uwagę aktywa tj. obszar, procesy, sprzęt, osoby, otoczenie, dokumentację, współpracę z innymi podmiotami, sferę informatyczną typu komputery i oprogramowania i w odniesieniu do tych aktywów identyfikuje czynności przetwarzania w związku z którymi analizuje też cele przetwarzania danych osobowych pacjenta[34]. Jednakże w tym aspekcie pojawiają się też pewne wątpliwości odnośnie samego statusu podmiotu leczniczego, jako administratora, i to niezależnie od jego pozycji organizacyjnej czy zamierza przetwarzać bądź przetwarza dane osobowe pacjenta na mniejszą czy większa skalę. Dokonując powyższych działań, przede wszystkim ma obowiązek określić cel przetwarzania, zakres danych i sposób ich przetwarzania, za które ponosi odpowiedzialność. Nie jest natomiast jednoznaczne jaki jest jego status w sytuacji gdy dane osobowe pacjenta przetwarza w systemach informatycznych typu Zintegrowany Informator Pacjenta, rejestry prowadzone przez Ministra Zdrowia czy w ramach portalu Internetowe Konto Pacjenta. Podmiot leczniczy nie ma wówczas możliwości podjąć decyzji w przedmiocie zakresu i sposobu przetwarzania tych danych. Zobowiązany jest korzystać z tych systemów, nawet gdy dane pacjenta nie podlegają przekazaniu innym administratorom, a można uznać je za dane wspólne (współadministrowanie) bądź *de facto* będąc w dyspozycji tego podmiotu leczniczego to inne podmioty będą wtórnie przetwarzać i analizować te dane[35].

Podjęcie powyższych działań pozwala ocenić zgodność analizowanych czynności przetwarzania z prawem, którą to czynność podmiot leczniczy zamierza realizować lub już realizuje. W tym zakresie zobowiązany jest wskazać na prawne podstawy i wspomniany cel przetwarzania oraz realizację zasad minimalizacji danych, retencji *etc*., jak też ocenić czy będzie w stanie realizować prawa osób, których dane dotyczą jak dostępu do danych, przenoszenia, usunięcia, sprostowania, ograniczenia przetwarzania, sprzeciwu na przetwarzanie danych. Warto zwrócić uwagę, iż organizując zarządzanie bezpieczeństwem danych osobowych podmiot leczniczy powinien określić jakie dane osobowe[36] są niezbędne do realizacji

[34] Zakres celów przetwarzania danych osobowych pacjenta, zarówno tych bezpośrednio związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, jak i poza ta sferą, ujęty został szczegółowo w przywoływanych *Kodeksach postępowania* dla podmiotów medycznych.

[35] Na ten problem wskazuje także pod kątem jednostek opieki zdrowotnej, szpitali i przychodni M. Kołodziej, *Praktyczne podejście do stosowania RODO,* [w:] *Vademecum …,* s. 185-186.

[36] Na tle poprzednich regulacji po wejściu w życie RODO pojawiały się słuszne wątpliwości o zakres tzw. danych medycznych. Zob. M. Jagielski. *Pojęcie danych medycznych i zasad ich ochrony* [w:] *Ochrona danych …,* s. 3-4. W odniesieniu do zakresu danych osobowych pacjenta pojawia się także zdanie, iż RODO wprowadza definicję danych

konkretnego celu np. dane osobowe pacjentów podawane w deklaracji wyboru, zbierane w celu udzielenia świadczenia zdrowotnego, do dokumentacji medycznej – dane zwykłe i/lub szczególnej kategorii[37] oraz w jakiej formie je przetwarza – papierowo i/lub elektronicznie. W ramach kontroli NIK stwierdzono, iż żaden z kontrolowanych podmiotów nie prowadził w pełni elektronicznej dokumentacji medycznej. Prowadzono ją w całości bądź częściowo w postaci papierowej (w mniejszym lub większym zakresie), a częściowo w formie elektronicznej. Taka praktyka nie usprawniała pracy personelu medycznego i nie sprzyjała respektowaniu prawa pacjenta do dokumentacji medycznej. Stwarzała również ryzyko wytworzenia dwóch, dotyczących tego samego przypadku, dokumentów medycznych o różnej treści, co nie odpowiada wymogom rozporządzenia w sprawie dokumentacji medycznej i sposobu jej przetwarzania[38]. Należy bowiem zauważyć, że dokument prowadzony w jednej z postaci, o których mowa w ust. 1 i 2 rozporządzenia (elektroniczna bądź papierowa), nie może być jednocześnie prowadzony w drugiej z nich (§ 1 ust. 3 rozporządzenia)[39].

Mając na uwadze konieczność zapobiegania, tudzież wyeliminowania opisanych praktyk w ramach przedmiotowej oceny ryzyka podmiot leczniczy powinien więc w następnym etapie po identyfikacji czynności przetwarzania i analizie procesów, w tym oceny zgodności przetwarzania z prawem, dokonać identyfikacji i ocenić zagrożenia naruszenia praw i wolności/ochrony danych, a zidentyfikowane opisać przy uwzględnieniu właściwości wynikających z art. 32 RODO tj. m.in. zapewnienia poufności, integralności, dostępności. Ich zakres uzasadniony bywa wielkością podmiotu leczniczego[40], specyfiką zadań i realizowanymi czynnościami przetwarzania, przykładem może być to zagrożenie nieuprawnionego dostępu do danych, braku uwierzytelniania użytkowników systemów informatycznych, błędnych operacji przetwarzania. Wynika to z faktu, iż podmiot leczniczy, jak zauważono, określa gdzie przechowuje dane, ale także kto i na jakich zasadach musi mieć dostęp do tych danych np. lekarze, pielęgniarki, rejestratorki, pracownicy statystyki medycznej[41]. I w tym zakresie w kontrolowanych przez NIK podmiotach leczniczych nie stosowano udokumentowanych procedur zabezpieczania dokumentacji i systemów ich przetwarzania, w tym procedur dostępu oraz przechowywania, wymaganych w § 1 ust. 5 pkt 2 rozporządzenia. W przypadku papierowej dokumentacji medycznej warunki jej przechowywania nie zawsze zapewniały, że jest ona właściwie i dostatecznie zabezpieczona przed uszkodzeniem, zniszczeniem bądź

---

osobowych dotyczących zdrowia w sposób zbyt lakoniczny, nie w pełni wystarczający. Zob. A. Dmochowska, *Przetwarzanie danych szczególnej kategorii* [w:] *Unijna reforma danych osobowych. Analiza zmian*. pod red. A. Dmochowska, M. Zadrożny, Warszawa 2016, s. 30.

[37] W odniesieniu do dokumentacji medycznej szerzej M. Krasińska, *Przetwarzanie danych osobowych w dokumentacji medycznej* [w:] *Ochrona danych* …, s. 47-68.

[38] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 kwietnia 2020 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania (t.j. Dz. U. 2024, poz. 798).

[39] *Przestrzeganie praw pacjenta w systemie ochrony zdrowia*. *Informacja o wynikach kontroli*. KZD.430.1.2024, Departament Zdrowia, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, lipiec 2024 r., s. 36.

[40] Szczegółowy opis wskazanych zagrożeń zawarty został natomiast w Rekomendacjach Centrum E-Zdrowia https://csioz.gov.pl/fileadmin/user_upload/rekomendacje_csioz_bezpieczenstwo_wrzesien2017_59cd1e951e9ba.pdf (dostęp - 25.03.2025 r.). oraz w normie PN-EN ISO/IEC 27799:2016.

[41] *Kodeks postępowania dotyczący ochrony danych osobowych* …, s. 34-35.

utratą. Zabezpieczeniu danych pacjentów nie sprzyjały także stwierdzone przypadki przetwarzania tych danych przez osoby niewykonujące zawodów medycznych, które nie posiadały stosownego upoważnienia administratora danych osobowych, dostosowanego do zakresu obowiązków i rodzaju pracy, którą wykonują, a także brakowanie dokumentacji bez stosowania odpowiednich procedur zabezpieczających. Tego rodzaju nieprawidłowości wystąpiły w 18 % podmiotów. W takim samym procencie u podmiotów leczniczych wystąpiły przypadki nieprawidłowego udostępniania dokumentacji medycznej polegające m.in. na jej niewłaściwym zabezpieczeniu oraz niezweryfikowaniu tożsamości osób odbierających dokumentację medyczną[42].

Dlatego też bardzo istotnym działaniem w ocenie ryzyka jest ocena skutków wystąpienia zagrożenia naruszenia praw i wolności, biorąc pod uwagę czynność przetwarzania i możliwe zagrożenia np. uszczerbek fizyczny, szkoda majątkowa, niemajątkowa jako konsekwencje przetwarzania danych osobowych mogące prowadzić do negatywnych skutków naruszenia praw i wolności pacjenta m.in. dyskryminacji, kradzieży tożsamości, oszustwa, straty finansowej, naruszenia poufności danych objętych tajemnicą zawodową, dobrego imienia, utraty życia, zdrowia, *etc*[43]. W tym przypadku ocena wymaga posłużenia się skalą/metodyką wartościowania[44]. Na podstawie skali zwykle czterostopniowej podmiot leczniczy ocenić powinien poziom skutków naruszenia praw i wolności pacjenta (pomijalne, niskie, średnie lub wysokiego narażenia). Podobnie ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń, jako element oceny ryzyka, dokonywana jest według przyjętej skali trzy/cztero/ pięciostopniowej czy procentowej. Ważne, by wynikała z niej informacja co do efektywności minimalizacji ryzyka. Ważnym elementem na tym etapie jest ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia umożliwiającego urzeczywistnienie się skutku w oparciu o czynność przetwarzania, zagrożenie i skutek oraz czas zmaterializowania się tego zagrożenia[45].

Zgodnie z motywem 76 RODO ryzyko należy szacować na podstawie obiektywnej oceny, w ramach której stwierdza się, czy z operacjami przetwarzania danych wiąże się ryzyko, czy wysokie ryzyko. Sam akt nie zawiera definicji legalnej ryzyka, niemniej wskazuje na kryteria dokonywania jego oceny jak wspomniany poziom prawdopodobieństwa zaistnienia i wagę zagrożenia. W związku z tym należy ocenić stopień (powagę) ryzyka naruszenia praw i wolności/ochrony danych, które to ryzyko z oczywistych względów może być znaczne gdy dotyczy przetwarzania danych dotyczących zdrowia, czy przechowywania dokumentacji medycznej w nieodpowiednich warunkach a mniejsze przy przetwarzaniu danych zwykłych pacjenta, czy właściwym zabezpieczeniu takiej dokumentacji. W każdym razie podmiot leczniczy powinien ocenić ryzyko, które jest wypadkową oceny skutków naruszenia praw i wolności oraz oceny prawdopodobieństwa urzeczywistnienia się skutków, jak również ocenić poziom akceptacji ryzyka na podstawie przyjętej metodyki (matrycy oceny skutków i prawdopodobieństwa) i wskazać, jaka wartość

[42] *Przestrzeganie praw pacjenta w systemie ochrony zdrowia*. …, s. 38-40.
[43] Motyw 75 RODO określa katalog skutków, aczkolwiek nie w sposób enumeratywny.
[44] Zwykle są to skale opracowane przez organ UODO, agencję ENISA, czy brytyjski organ ICO.
[45] *Kodeks postępowania dla sektora ochrony zdrowia…*, s. 88-89.

powagi ryzyka wymaga wdrożenia planu zaradzenia temu ryzyku. W wyniku powoływanych kontroli stwierdzono, iż w 41 % podmiotów leczniczych wystąpiły nieprawidłowości dotyczące zabezpieczania dokumentacji medycznej i systemów jej przetwarzania. Nie zawsze przeprowadzano w sposób systematyczny szacowanie ryzyka zagrożeń w odniesieniu do zabezpieczenia dokumentacji medycznej oraz nie zarządzano tym ryzykiem, czym naruszano § 1 ust. 5 pkt 1 rozporządzenia[46]. Działaniem niezbędnym na tym etapie jest bowiem postępowanie z ryzykiem, w którym możliwe jest po pierwsze zredukowanie go za pomocą odpowiednich zabezpieczeń technicznych i organizacyjnych, uwzględniając ich koszt i dostępność. Po drugie możliwa jest akceptacja ryzyka równoznaczna z brakiem jakichkolwiek działań w zakresie zabezpieczeń. Po trzecie unikanie ryzyka poprzez wycofanie się z zamiaru przetwarzania lub przetwarzania, bądź po czwarte przeniesienie ryzyka w części lub całkowicie na podmiot, który adekwatnie będzie wspierał przetwarzanie takiej czynności lub przejmie jej przetwarzanie (np. zewnętrzny podmiot przetwarzający) w związku z konsekwencjami naruszenia prywatności[47].

Jak wynika z rekomendacji przywołanych Kodeksów postępowania, powyższa ocena ryzyka powinna być uruchamiana na etapie projektowania czynności przetwarzania, nawet jeśli niektóre czynności są wciąż nieznane. Konieczne może być powtórzenie poszczególnych etapów oceny ryzyka w miarę postępu procesu projektowania, z tego względu, że wybór niektórych środków technicznych lub organizacyjnych może mieć wpływ na wagę lub prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń związanych z przetwarzaniem danych osobowych. Z kolei już na etapie oceny zgodności czynności przetwarzania z prawem wytyczne kodeksów rekomendują weryfikację pod kątem zasadności przeprowadzenia oceny skutków dla ochrony danych na podstawie komunikatu Prezesa UODO[48]. Jeżeli zatem analiza zagrożeń przeprowadzona przez podmiot leczniczy wykaże, że dany rodzaj przetwarzania z dużym prawdopodobieństwem może powodować wysokie ryzyko naruszenia praw lub wolności pacjentów, konieczne będzie dokonanie przedmiotowej oceny skutków dla ochrony ich danych osobowych. Jest to proces bardzo zbliżony do szacowania ryzyka, musi jednak uwzględniać również propozycje, jakie środki organizacyjne i techniczne należy wdrożyć, aby poziom ryzyka dla danego procesu obniżyć z poziomu wysokiego do średniego lub małego[49]. Warto nadmienić, iż ocena skutków dla ochrony danych wiąże się z obowiązkiem analitycznym jeśli spełnione zostaną przesłanki z art. 35 RODO, a te mogą z kolei wpływać na konieczność uprzednich konsultacji z organem nadzorczym w świetle art. 36 RODO.

Zakończenie

[46] *Przestrzeganie praw pacjenta w systemie ochrony zdrowia* …, s. 38.
[47] *Kodeks postępowania dla sektora ochrony zdrowia …,* s. 90-91.
[48] Ibidem …, s. 82, 86. Załącznik do komunikatu Prezesa UODO z dnia 17 czerwca 2019 r. w sprawie wykazu rodzajów operacji przetwarzania danych osobowych wymagających oceny skutków przetwarzania dla ich ochrony (M.P. 2019, poz. 666); także wytyczne EROD dotyczące oceny skutków dla ochrony danych oraz pomagające ustalić, czy przetwarzanie może powodować wysokie ryzyko do celów RODO, WP 248 rev. 1 (*Guidelines on Data Protection Impact Assessment (DPIA) and determining whether processing is "likely to result in a high risk" for the purposes of Regulation 2016/679*). Polskie tłumaczenie: https://uodo.gov.pl/pl/10/9. (dostęp - 25.03.2024 r.)
[49] *Kodeks postępowania dotyczący ochrony danych osobowych …*, s. 38-39.

Zakres przetwarzanych danych osobowych pacjenta przez podmioty lecznicze ze względu na ich kategorie podlega szczególnym rygorom zabezpieczenia i ochrony. Z przeprowadzonej w 2019 roku kontroli podmiotów leczniczych przez NIK wynika, iż opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania bezpieczeństwem danych osobowych pacjentów nie na każdym jej etapie zapewniło właściwą ochronę tych danych, poprzez co nie były one w sposób właściwy chronione i przetwarzane[50]. Jak można zauważyć, tylko w kontekście omawianej instytucji analizy zagrożeń i oceny ryzyka ich materializacji, w okresie implementacji przepisów RODO do krajowego porządku prawnego, znaczna część podmiotów leczniczych nie podjęła w ogóle tego typu działań, albo zrobiła to w sposób niewłaściwy, podobnie też wobec oceny skutków dla ochrony danych. Generalnie na system ochrony danych osobowych składa się szereg czynników, które można objąć w trzy podstawowe obszary, jak bezpieczeństwo przetwarzania danych, realizacja obowiązków poprzez dokumentowanie przetwarzania oraz obszar ludzki i jego zasoby. W zasadzie zarządzanie dotyczy każdego z tych obszarów, aczkolwiek to analiza zagrożeń i ocena ryzyka ich materializacji stanowi punkt wyjścia dla zarządzania bezpieczeństwem danych, którego pochodną są także – obowiązek dokumentacji i zasoby ludzkie. Bardzo ważnym elementem spajającym system ochrony danych osobowych pacjentów i zarządzania ich bezpieczeństwem jest również regularna kontrola i inwentaryzacja zasobów (aktywów) w ramach ponownej oceny ryzyka oraz wdrażanie odpowiednich procedur w zakresie monitorowania wszelkich czynność jakie skierowane są na przetwarzanie danych osobowych pacjentów, szczególnie w wykorzystywanych do tego systemach informatycznych. W efekcie tych działań konieczne jest zaś modyfikowanie już stosowanych bądź wdrażanie nowych środków technicznych i organizacyjnych zapewniających bezpieczeństwo tym danym.

Bibliografia:

Dmochowska A., *Przetwarzanie danych szczególnej kategorii* [w:] *Unijna reforma danych osobowych. Analiza zmian.*, pod red. A. Dmochowska, M. Zadrożny, Warszawa 2016.

Izydorczyk T., *Obowiązki administratora i podmiotu przetwarzającego. Bezpieczeństwo przetwarzania* [w:] *Meritum. Ochrona danych osobowych*, pod red. D. Lubasz, Warszawa 2020.

Jagielski M., *Pojęcie danych medycznych i zasad ich ochrony* [w:] *Ochrona danych osobowych medycznych*, pod red. K. Andres, E. Bielak-Jomaa, M. Jagielski, P. Kawczyński, M. Krasińska, P. Litwiński, A. Sieradzka, K. Wojsyk, Warszawa 2018.

Kawczyński P., *Zabezpieczenie danych osobowych medycznych* [w:] *Ochrona danych osobowych medycznych*, pod red. K. Andres, E. Bielak-Jomaa, M. Jagielski,

[50] Prócz przywoływanych wyników kontroli z 2024 r. szczególne znaczenie przypisać należy kontroli *Wdrożenie przez podmioty lecznicze regulacji dotyczących ochrony danych osobowych. Informacja o wynikach kontroli,* LBI.430.004.2019, Delegatura w Białymstoku, Warszawa, sierpień 2019 r., aczkolwiek jej wyniki nie mają bezpośredniego przełożenia na aktualną ocenę wdrażanych systemów ochrony i zarzadzania bezpieczeństwem danych pacjentów przez podmioty lecznicze. Dlatego też nie były przywoływane w tekście.

P. Kawczyński, M. Krasińska, P. Litwiński, A. Sieradzka, K. Wojsyk, Warszawa 2018.

Kołodziej M., *Praktyczne podejście do stosowania RODO,* [w:] *Vademecum Inspektora Ochrony Danych Osobowych,* pod red, M. Kołodziej, Warszawa 2020.

Krasińska M., *Przetwarzanie danych osobowych w dokumentacji medycznej* [w:] *Ochrona danych osobowych medycznych*, pod red. K. Andres, E. Bielak-Jomaa, M. Jagielski, P. Kawczyński, M. Krasińska, P. Litwiński, A. Sieradzka, K. Wojsyk, Warszawa 2018.

Lubasz D., *Administrator i podmiot przetwarzający. Obowiązki ogólne. Artykuł 24* [w:] *RODO. Ogólne rozporządzenie o ochronie danych. Komentarz,* pod red. E. Bielak-Jomaa, D. Lubasz, Warszawa 2018.

Lubasz D., *Obowiązki administratora danych i podmiotu przetwarzającego. Obowiązek zapewnienia zgodności* [w:] *Meritum. Ochrona danych osobowych,* pod red. D. Lubasz, Warszawa 2020.

Lubasz D., Witkowska-Nowakowska K., *Administrator i podmiot przetwarzający*. Art. 25, [w] *RODO. Ogólne rozporządzenie o ochronie danych. Komentarz,* pod red. E. Bielak-Jomaa, D. Lubasz, Warszawa 2018.

Sieradzka A., *Ochrona danych osobowych pacjentów* [w:] *Meritum. Ochrona danych osobowych,* pod red. D. Lubasz, Warszawa 2020.

Susałko M., *Obowiązki administratora i podmiotu przetwarzającego*. *Privacy by design* [w:] *Meritum. Ochrona danych osobowych,* pod red. D. Lubasz, Warszawa 2020.

Więckowska M., *Praktyczne podejście do stosowania RODO* [w:] *Vademecum Inspektora Ochrony Danych Osobowych,* pod red, M. Kołodziej, Warszawa 2020.

Akty prawne

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 czerwca 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz. Urz. UE L 2016, Nr 119, s. 1).

Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (t.j. Dz. U. 2024, poz. 581). Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (t.j. Dz. U. 2024, poz. 146 ze zm.).

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. 2025, poz. 450).

Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia (t.j. Dz. U. 2025, poz. 302).

Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz. U. 2024, poz. 1557 ze zm.).

Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cybrbezpieczeństwa (Dz. U. 2024, poz. 1077 ze zm.).

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 kwietnia 2020 r. w sprawie rodzajów, zakresu i wzorów dokumentacji medycznej oraz sposobu jej przetwarzania (t.j. Dz. U. 2024 poz. 798).

Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (t.j. Dz. U. 2024, poz. 773).

Normy, kodeksy postępowania, wytyczne, rezolucje, raporty kontrolne

Normy ISO: PN-EN ISO/IEC 27000:2017-06; PN-EN ISO/IEC 27001:2017-06; PN-EN ISO/IEC 27002:2017-06 ; PN ISO/IEC 27005:2014-12; PN-ISO/IEC 27018:2017-07; PN-EN ISO/IEC 27799:2016-10; ISO/IEC 27002; PN–ISO 31000:2012; PN-EN ISO 22301:2014-11; PN-ISO/IEC 29100:2017-07; PN-ISO/IEC 29101:2017-07; PN-ISO/IEC 29134:2017; PN-ISO/IEC 29151:2017.

Kodeks postępowania dotyczący ochrony danych osobowych w małych placówkach medycznych, Porozumienie Zielonogórskie, Warszawa 9 listopada 2022.

Kodeks postępowania dla sektora ochrony zdrowia dotyczący podmiotów wykonujących działalność leczniczą i podmiotów przetwarzających, Polska Federacja Szpitali i inni, Warszawa 11 grudnia 2023.

Rezolucja w sprawie prywatności w fazie projektowania, przyjęta w Jerozolima 27-29.10.2010 r., file:///C:/Users/Agnieszka%20Sikorska/Downloads/Projekt%20rezolucji%20w%20sprawie%20prywatno%C5%9Bci%20w%20fazie%20projektowania%20(2).pdf (dostęp – 25.11.2024 r.).

Komunikat Prezesa UODO z dnia 17 czerwca 2019 r. w sprawie wykazu rodzajów operacji przetwarzania danych osobowych wymagających oceny skutków przetwarzania dla ich ochrony (M.P. 2019, poz. 666).

Wytyczne EROD dotyczące oceny skutków dla ochrony danych oraz pomagające ustalić, czy przetwarzanie może powodować wysokie ryzyko do celów RODO, WP 248 rev. 1. Załącznik do (*Guidelines on Data Protection Impact Assessment (DPIA) and determining whether processing is "likely to result in a high risk" for the purposes of Regulation 2016/679*).

Rekomendacjach Centrum E-Zdrowia https://csioz.gov.pl/fileadmin/user_upload/rekomendacje_csioz_bezpieczenstwo_wrzesien2017_59cd1e951e9ba.pdf (dostęp - 25.03.2025 r.).

Przestrzeganie praw pacjenta w systemie ochrony zdrowia. *Informacja o wynikach kontroli*. KZD.430.1.2024, Departament Zdrowia, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, lipiec 2024.

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI NA PRZYKŁADZIE SAMORZĄDU GMINNEGO.

Współczesne państwo nie może funkcjonować efektywnie bez dobrze zorganizowanego systemu administracji publicznej. W strukturze tej szczególną rolę odgrywają jednostki samorządu terytorialnego, które stanowią fundament organizacyjny państwa na poziomie lokalnym i regionalnym. Zostały one powołane do życia w celu wykonywania zadań publicznych w imieniu wspólnot lokalnych, w sposób jak najbardziej zbliżony do obywateli i dostosowany do ich indywidualnych potrzeb. Znaczenie tych jednostek wzrosło szczególnie po przemianach ustrojowych w Polsce po 1989 roku, kiedy to rozpoczął się proces decentralizacji władzy publicznej.

Samorząd terytorialny, zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej, stanowi formę organizacyjną społeczeństwa, która została wyposażona w osobowość prawną, własne kompetencje, a także zasoby umożliwiające realizację powierzonych mu zadań. Jest to przejaw demokratyzacji zarządzania państwem oraz odpowiedź na konieczność uwzględnienia lokalnych uwarunkowań społecznych, gospodarczych i kulturowych. Podstawowym celem istnienia samorządu terytorialnego jest zaspokajanie potrzeb lokalnych społeczności oraz dbałość o ich rozwój w różnych sferach życia publicznego – od edukacji, przez infrastrukturę, aż po opiekę społeczną czy ochronę środowiska.

W strukturze jednostek samorządu terytorialnego w Polsce wyróżnia się trzy szczeble: gminy, powiaty oraz województwa. Każdy z tych poziomów ma przypisane określone zadania i kompetencje, a ich działalność oparta jest na zasadzie subsydiarności, zgodnie z którą zadania powinny być realizowane na możliwie najniższym, najbliższym obywatelowi szczeblu władzy. Wśród tych trzech poziomów szczególną rolę pełni gmina jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego, najbliżej związana z codziennym życiem mieszkańców. Gmina jest bowiem pierwszym ogniwem, z którym obywatel ma bezpośredni kontakt w sprawach publicznych.

Gmina jako jednostka organizacyjna, posiada osobowość prawną i ma prawo samodzielnie decydować o swoich sprawach. Jej zadania są zróżnicowane i obejmują zarówno sprawy o charakterze administracyjnym, jak i te związane z planowaniem przestrzennym, świadczeniem usług publicznych, inwestycjami infrastrukturalnymi, zarządzaniem majątkiem komunalnym czy kształtowaniem lokalnej polityki społecznej. W praktyce oznacza to, że gminy są odpowiedzialne za prowadzenie szkół podstawowych, przedszkoli, lokalnych dróg, transportu publicznego, wodociągów i kanalizacji, gospodarki odpadami, a także wspieranie działalności kulturalnej i sportowej.

---

dr inż. Janina Koniuch, mgr Ewa Noga
Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku

Zarządzanie gminą to proces złożony, wymagający zarówno odpowiedniej wiedzy merytorycznej, jak i umiejętności menedżerskich. Gmina jest organizacją publiczną, która działa w określonych ramach prawnych, budżetowych i politycznych. Jej zarządzanie musi więc łączyć elementy administracyjne z umiejętnością strategicznego myślenia, efektywnego gospodarowania zasobami oraz budowania relacji z mieszkańcami i innymi interesariuszami. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa wójt (lub burmistrz/prezydent miasta), który jako organ wykonawczy odpowiada za bieżące zarządzanie sprawami gminy, realizację budżetu oraz nadzór nad urzędnikami.

Zarządzanie organizacją publiczną, jaką jest gmina, wymaga ponadto umiejętnego wykorzystania instrumentów planowania i kontroli, wdrażania programów rozwoju lokalnego, monitorowania realizacji zadań oraz zapewnienia wysokiej jakości usług publicznych. W coraz większym stopniu od zarządzających oczekuje się także innowacyjności, przejrzystości działań oraz otwartości na potrzeby mieszkańców. Współczesna gmina nie może ograniczać się do biernego administrowania – musi aktywnie kreować rozwój lokalny, przyciągać inwestorów, współpracować z organizacjami społecznymi oraz odpowiadać na wyzwania związane z cyfryzacją, starzeniem się społeczeństwa czy zmianami klimatycznymi.

Procesy zachodzące w administracji publicznej, w tym również na poziomie lokalnym, są poddawane nieustannej ewolucji. Reforma samorządowa w Polsce zapoczątkowała zmiany, które do dziś kształtują sposób funkcjonowania gmin. Od czasu wprowadzenia samorządu terytorialnego w 1990 roku, jednostki te stały się coraz bardziej niezależne finansowo, merytorycznie i organizacyjnie. Wzrosła ich odpowiedzialność, ale także możliwości działania. Zmieniły się oczekiwania społeczności lokalnych, które coraz częściej wymagają nie tylko realizacji podstawowych usług, ale też partycypacji w podejmowaniu decyzji, transparentności i jakości zarządzania.

Struktura organizacyjna gminy jest fundamentem jej funkcjonowania jako jednostki samorządu terytorialnego. To właśnie ona określa podział kompetencji, zakres obowiązków, a także relacje między poszczególnymi organami i komórkami organizacyjnymi. Jej przejrzystość i skuteczność wpływają bezpośrednio na jakość zarządzania oraz na zdolność do realizacji zadań publicznych. Gmina jako organizacja publiczna, musi być zorganizowana w sposób umożliwiający zarówno podejmowanie decyzji strategicznych, jak i efektywne wykonywanie codziennych czynności administracyjnych.

Zgodnie z przepisami prawa, podstawową jednostkę podziału terytorialnego stanowi gmina, która może mieć charakter wiejski, miejski lub miejsko-wiejski. Niezależnie od rodzaju, każda gmina posiada dwa główne organy: organ stanowiący i kontrolny (rada gminy) oraz organ wykonawczy (wójt, burmistrz lub prezydent miasta – w zależności od typu gminy). Ta dwuczłonowa struktura organizacyjna została ustanowiona w celu zapewnienia podziału władzy lokalnej, zwiększenia efektywności zarządzania oraz kontroli nad działaniami organów wykonawczych.

Rada gminy jest kolegialnym organem uchwałodawczym i kontrolnym, wybieranym w wyborach powszechnych przez mieszkańców gminy. Do jej głównych

zadań należy podejmowanie uchwał w sprawach najważniejszych dla lokalnej społeczności, takich jak budżet gminy, miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, uchwały podatkowe czy programy rozwoju lokalnego. Rada kontroluje również działalność wójta (lub burmistrza, prezydenta miasta) oraz jednostek organizacyjnych gminy. Może powoływać komisje stałe lub doraźne, np. komisję rewizyjną, która odgrywa istotną rolę w procesie nadzoru.

Organ wykonawczy, czyli wójt (w gminach wiejskich), burmistrz (w gminach miejskich lub miejsko-wiejskich) bądź prezydent miasta (w większych ośrodkach miejskich), odpowiada za realizację uchwał rady oraz prowadzenie bieżących spraw gminy. Jest on jednoosobowym kierownikiem urzędu gminy i reprezentuje ją na zewnątrz. Do jego zadań należy m.in. przygotowywanie projektów uchwał, zarządzanie budżetem, kierowanie gminnymi jednostkami organizacyjnymi (szkołami, ośrodkami pomocy społecznej, zakładami komunalnymi), wydawanie decyzji administracyjnych oraz dbałość o porządek publiczny.

W celu realizacji zadań publicznych organ wykonawczy wspomagany jest przez urząd gminy, który stanowi aparat administracyjny gminy. Urząd ten składa się z różnych wydziałów i referatów, których szczegółowy podział zależy od wielkości gminy, jej zadań oraz potrzeb społeczności lokalnej. Typowe wydziały to m.in. wydział finansowy, gospodarki komunalnej, oświaty, inwestycji, planowania przestrzennego, ochrony środowiska, spraw obywatelskich czy zamówień publicznych. Na czele urzędu stoi sekretarz gminy, odpowiedzialny za organizację pracy urzędu oraz nadzór nad przestrzeganiem procedur administracyjnych, a także skarbnik – odpowiadający za gospodarkę finansową gminy.

Gmina może również powoływać jednostki organizacyjne, które realizują określone zadania w jej imieniu. Są to m.in. przedszkola, szkoły podstawowe, ośrodki pomocy społecznej, biblioteki, domy kultury, zakłady gospodarki komunalnej czy centra usług wspólnych. Te jednostki posiadają określony zakres autonomii, ale są finansowane i nadzorowane przez urząd gminy. Ich działalność jest kluczowa dla zapewnienia mieszkańcom dostępu do podstawowych usług publicznych.

Wreszcie, coraz większe znaczenie w strukturze organizacyjnej gmin odgrywają mechanizmy partycypacyjne – takie jak konsultacje społeczne, budżety obywatelskie, rady seniorów czy młodzieżowe rady gminy. Choć formalnie nie są one częścią struktury administracyjnej, to stanowią ważny element zarządzania i podejmowania decyzji. Ich rozwój świadczy o rosnącym znaczeniu społeczeństwa obywatelskiego oraz potrzebie angażowania mieszkańców w życie publiczne.

Każda gmina w Polsce realizuje określony katalog zadań publicznych, które wynikają bezpośrednio z ustawy o samorządzie gminnym oraz innych aktów normatywnych. Zakres tych zadań można podzielić na dwie główne kategorie: zadania własne oraz zadania zlecone z zakresu administracji rządowej. Taki podział ma kluczowe znaczenie zarówno z punktu widzenia organizacyjnego, jak i finansowego, ponieważ wpływa na sposób zarządzania oraz odpowiedzialność organów gminy za poszczególne sfery działalności.

Zadania własne to podstawowy zakres kompetencji gminy. Są to sprawy o znaczeniu lokalnym, służące zaspokajaniu zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Gmina realizuje je we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność, a także z wykorzystaniem własnych środków finansowych. Katalog zadań własnych jest otwarty, co oznacza, że rada gminy może podejmować działania w innych obszarach niż te wymienione w ustawie, o ile służą one dobru wspólnoty i mieszczą się w granicach prawa. Zadania własne mają charakter trwały i są realizowane niezależnie od decyzji administracji centralnej. To właśnie one stanowią o lokalnej tożsamości samorządu i są najbliższe mieszkańcom.

Z kolei zadania zlecone z zakresu administracji rządowej to takie, które gmina wykonuje na podstawie ustaw w imieniu państwa. Ich istotą jest to, że nie wynikają one z lokalnych potrzeb wspólnoty samorządowej, lecz ze zobowiązań, jakie ciążą na państwie jako całości. Zadania te są obligatoryjne i powinny być finansowane z budżetu państwa. Gmina nie ma możliwości odmowy ich wykonania.

Gmina może również wykonywać inne zadania powierzone jej przez administrację rządową w drodze porozumień administracyjnych. W takich przypadkach, pomimo że formalnie nie są to zadania zlecone ustawowo, ich realizacja również odbywa się w imieniu państwa i zazwyczaj wiąże się z przekazaniem środków finansowych.

W praktyce rozróżnienie między zadaniami własnymi a zleconymi ma znaczenie nie tylko formalne, ale i finansowe. Gmina, zarządzając swoimi zadaniami, musi odpowiednio planować budżet, rozkładać priorytety i dbać o racjonalne gospodarowanie środkami. Niedostateczne finansowanie zadań zleconych przez administrację centralną bywa często przedmiotem krytyki ze strony władz lokalnych, które wskazują na przerzucanie kosztów realizacji polityki państwowej na samorządy. Wójt, burmistrz czy prezydent miasta mają bardzo silną pozycję ustrojową, ponieważ są nie tylko liderami lokalnej polityki, ale także menedżerami kierującymi całą administracją gminną. W praktyce to od ich kompetencji, doświadczenia i umiejętności zarządzania zależy sprawność funkcjonowania gminy oraz poziom zadowolenia mieszkańców. Zarówno rada gminy, jak i organ wykonawczy muszą działać w granicach prawa i zgodnie z zasadami jawności oraz przejrzystości. Współpraca pomiędzy tymi organami, choć często bywa źródłem napięć politycznych, jest kluczowa dla sprawnego i efektywnego zarządzania jednostką samorządową.

Sprawne funkcjonowanie gminy jako jednostki samorządu terytorialnego jest ściśle uzależnione od posiadania odpowiednich zasobów finansowych. Możliwości realizacji zadań publicznych – zarówno tych własnych, jak i zleconych – są bezpośrednio związane z dostępem do źródeł dochodów. Sposoby finansowania działalności gminy zostały szczegółowo określone w ustawie o finansach publicznych oraz w ustawie o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. System ten oparty jest na zasadzie autonomii finansowej samorządu, co oznacza, że gmina ma prawo do samodzielnego ustalania budżetu, gromadzenia dochodów i dokonywania wydatków w ramach obowiązujących przepisów.

Główne źródła dochodów gminy można podzielić na trzy podstawowe kategorie: dochody własne, subwencje ogólne oraz dotacje celowe z budżetu państwa. Dochody własne to najważniejszy i najbardziej pożądany element systemu finansowania gminy, ponieważ dają jej największą swobodę w dysponowaniu środkami. Do dochodów własnych zalicza się m.in. wpływy z lokalnych podatków i opłat (np. podatek od nieruchomości, podatek rolny, leśny, opłata skarbowa, targowa), udziały w podatkach dochodowych od osób fizycznych (PIT) i prawnych (CIT), dochody z majątku gminy (np. dzierżawy, najmu, sprzedaży nieruchomości), a także wpływy z usług świadczonych przez jednostki organizacyjne. To właśnie dochody własne stanowią podstawę samodzielności finansowej gminy. Drugim źródłem są subwencje ogólne, przekazywane przez państwo według określonych algorytmów. Największą część subwencji stanowi subwencja oświatowa, przeznaczona na finansowanie zadań związanych z edukacją. Pozostałe elementy to subwencja wyrównawcza (dla mniej zamożnych gmin) oraz równoważąca (uwzględniająca szczególne potrzeby jednostek samorządu). Subwencje mają charakter bezzwrotny i nie są przeznaczane na konkretne zadania – gmina może je wydatkować według własnego uznania, co zwiększa elastyczność budżetowania.

Kolejną kategorią są dotacje celowe z budżetu państwa, które są ściśle związane z realizacją zadań zleconych oraz niektórych zadań własnych, szczególnie w sferze polityki społecznej, inwestycji infrastrukturalnych czy ochrony środowiska. Dotacje mają charakter ściśle określony – są przyznawane na realizację konkretnego celu i muszą być rozliczane zgodnie z przepisami. Choć zapewniają wsparcie finansowe, ich sztywność bywa wyzwaniem, zwłaszcza gdy wysokość dotacji nie pokrywa rzeczywistych kosztów zadania. Dodatkowo gmina może korzystać z zewnętrznych źródeł finansowania, takich jak środki unijne, kredyty, pożyczki, emisja obligacji komunalnych czy partnerstwa publiczno-prywatne (PPP). Fundusze europejskie stanowią istotne wsparcie dla wielu projektów inwestycyjnych – w tym budowy dróg, modernizacji szkół, ochrony środowiska, rozwoju cyfryzacji i rewitalizacji przestrzeni publicznych. Możliwość ich wykorzystania zależy jednak od odpowiedniego przygotowania projektów oraz zdolności gminy do zapewnienia wkładu własnego.

Ważnym elementem zarządzania finansami gminy jest uchwalany corocznie budżet gminy, który stanowi plan dochodów i wydatków. Jest to podstawowe narzędzie polityki finansowej i operacyjnej gminy. Budżet musi być zrównoważony, a jego realizacja podlega kontroli zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej – przez regionalne izby obrachunkowe. Transparentność w planowaniu i realizacji budżetu ma kluczowe znaczenie dla zaufania społecznego. Zdolność gminy do finansowania swoich zadań zależy więc nie tylko od źródeł dochodów, ale także od skutecznego planowania, pozyskiwania funduszy zewnętrznych i odpowiedzialnego zarządzania wydatkami. Tylko dobrze prowadzona polityka finansowa umożliwia realizację oczekiwań mieszkańców oraz rozwój lokalnej infrastruktury i usług.

Współczesne zarządzanie publiczne, szczególnie na poziomie lokalnym, coraz częściej opiera się na zasadzie partycypacji obywatelskiej. Udział społeczności lokalnej w procesach decyzyjnych staje się nie tylko oczekiwaniem mieszkańców, ale

również standardem nowoczesnej demokracji. Gmina jako najbliższy obywatelom poziom administracji, ma największe możliwości angażowania mieszkańców w życie publiczne. Udział ten może przyjmować różne formy – od konsultacji społecznych, przez budżet obywatelski, aż po lokalne referenda i inicjatywy obywatelskie.

Konsultacje społeczne to jedno z podstawowych narzędzi partycypacji. Ich celem jest zebranie opinii mieszkańców w sprawach ważnych dla wspólnoty lokalnej – np. przy planowaniu inwestycji, uchwalaniu dokumentów strategicznych, projektowaniu przestrzeni publicznej czy podejmowaniu decyzji dotyczących usług komunalnych. Choć w większości przypadków mają charakter opiniodawczy, to ich przeprowadzenie stanowi wyraz szacunku dla głosu mieszkańców i umożliwia podejmowanie bardziej trafnych i akceptowalnych decyzji. Konsultacje mogą mieć formę spotkań otwartych, ankiet, warsztatów, debat publicznych, a coraz częściej – także narzędzi cyfrowych.

Jedną z najbardziej rozwiniętych form uczestnictwa obywatelskiego jest budżet obywatelski (partycypacyjny). Polega on na wydzieleniu z budżetu gminy określonej kwoty, o której przeznaczeniu decydują bezpośrednio mieszkańcy. Zgłaszają oni swoje propozycje projektów – np. budowy placu zabaw, remontu chodników, organizacji wydarzeń kulturalnych – a następnie głosują, które z nich mają zostać zrealizowane. Budżet obywatelski ma ogromne znaczenie dla budowania zaangażowania mieszkańców, zwiększania zaufania do władz oraz kształtowania postaw obywatelskich. Co ważne, partycypacja nie ogranicza się do biernego udziału – często to właśnie mieszkańcy organizują kampanie promujące konkretne pomysły i mobilizują społeczność do głosowania.

Zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego, jaką jest gmina, wymaga świadomego i przemyślanego podejścia do procesów planistycznych. Kluczowym elementem skutecznego zarządzania publicznego jest umiejętność łączenia długoterminowej wizji rozwoju z bieżącym funkcjonowaniem administracji. Planowanie w gminie odbywa się zatem na dwóch poziomach – strategicznym i operacyjnym – i stanowi fundament realizacji zadań publicznych, gospodarowania zasobami oraz odpowiadania na potrzeby społeczności lokalnej.

Planowanie strategiczne jest procesem formułowania długofalowych celów rozwojowych gminy oraz wskazywania sposobów ich osiągnięcia w perspektywie wieloletniej. Zazwyczaj obejmuje okres od 5 do 10 lat, choć w praktyce horyzont czasowy może być dłuższy, zwłaszcza gdy dotyczy projektów infrastrukturalnych czy zagospodarowania przestrzennego. Dokumentem będącym wyrazem planowania strategicznego jest najczęściej strategia rozwoju gminy, która stanowi kompas dla działań administracji samorządowej, jednostek organizacyjnych oraz partnerów zewnętrznych – np. inwestorów czy organizacji pozarządowych.

Strategia rozwoju gminy opiera się na diagnozie stanu istniejącego, analizie SWOT (określającej mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia), a także na konsultacjach społecznych i analizach eksperckich. Jej istotą jest wyznaczenie głównych kierunków działania, celów strategicznych oraz priorytetów polityki publicznej – takich jak rozwój infrastruktury technicznej, wspieranie

przedsiębiorczości, poprawa jakości życia, ochrona środowiska, integracja społeczna czy edukacja.

Ważnym aspektem planowania strategicznego jest jego integracja z innymi dokumentami planistycznymi, takimi jak studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, miejscowe plany zagospodarowania, programy rewitalizacji, plany transportowe czy programy ochrony środowiska. Tylko spójność tych dokumentów gwarantuje logiczny i zrównoważony rozwój gminy.

Wdrażanie strategii wymaga regularnego monitorowania postępów i dostosowywania działań do zmieniających się warunków. Dlatego w dokumentach strategicznych coraz częściej pojawiają się wskaźniki efektywności oraz systemy ewaluacji, które pozwalają na ocenę skuteczności polityki rozwojowej i podejmowanie decyzji korygujących. Z kolei planowanie operacyjne koncentruje się na krótkoterminowych działaniach administracyjnych, najczęściej w perspektywie rocznej lub dwuletniej. Jego celem jest realizacja założeń strategii w praktyce – poprzez konkretne działania, projekty, inwestycje i programy. Podstawowym narzędziem planowania operacyjnego w gminie jest budżet, który określa, jakie działania będą realizowane w danym roku oraz jakie środki zostaną na nie przeznaczone.

Budżet gminy jest dokumentem finansowym, ale zarazem operacyjnym planem działania. Zawiera zestawienie dochodów i wydatków, które są przypisane do konkretnych zadań i jednostek organizacyjnych. Obejmuje zarówno wydatki bieżące (np. wynagrodzenia, utrzymanie szkół, opieka społeczna), jak i inwestycyjne (np. budowa dróg, sieci kanalizacyjnej, obiektów sportowych). W praktyce oznacza to, że planowanie operacyjne przekłada się na realne funkcjonowanie gminy i jakość usług świadczonych mieszkańcom. Współcześnie planowanie operacyjne uzupełniane jest przez wieloletnie prognozy finansowe, które służą jako pomost między strategią a budżetem. WPF obejmuje prognozę dochodów, wydatków i zobowiązań finansowych na okres kilku lat, pozwalając na ocenę stabilności finansowej gminy i planowanie większych inwestycji w czasie.

Coraz większą rolę w planowaniu odgrywają również programy sektorowe, takie jak gminne programy ochrony środowiska, programy rozwoju transportu, polityki społeczne, zdrowotne czy programy wspierania rodziny. Pozwalają one na lepsze ukierunkowanie działań i zwiększenie efektywności w poszczególnych dziedzinach funkcjonowania gminy.

Istotne jest także włączenie mieszkańców w procesy planowania, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Dzięki konsultacjom społecznym, budżetowi obywatelskiemu czy panelom dyskusyjnym, samorząd może lepiej zrozumieć potrzeby wspólnoty lokalnej i projektować działania w sposób bardziej odpowiadający rzeczywistości. Angażowanie obywateli zwiększa również akceptację społeczną dla podejmowanych decyzji i wspiera ich wdrażanie. Warto podkreślić, że skuteczne planowanie – zarówno strategiczne, jak i operacyjne – wymaga odpowiedniego zaplecza kadrowego, dostępu do danych i analiz, a także umiejętności zarządzania projektami. Coraz częściej w gminach stosuje się profesjonalne narzędzia informatyczne wspierające procesy planistyczne, takie jak systemy GIS

(Geographic Information Systems), platformy do konsultacji społecznych czy oprogramowanie do monitorowania projektów.

Planowanie strategiczne i operacyjne w gminie to nieodłączne elementy skutecznego zarządzania publicznego. Ich właściwe powiązanie i spójność decydują o tym, czy gmina będzie rozwijać się harmonijnie, czy też będzie działać w sposób chaotyczny i reaktywny. Tylko dobrze zaplanowane działania, oparte na analizie, partycypacji i realistycznych założeniach finansowych, pozwalają na efektywne zaspokajanie potrzeb mieszkańców i budowanie lokalnego kapitału społecznego.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie gminy jest jednym z kluczowych aspektów zapewnienia efektywności funkcjonowania administracji samorządowej. Urząd gminy, jako jednostka administracji publicznej, zatrudnia osoby odpowiedzialne za realizację zadań własnych i zleconych gminy. Aby te zadania były realizowane w sposób sprawny i zgodny z potrzebami mieszkańców, konieczne jest odpowiednie zarządzanie personelem, które zapewni odpowiednią jakość usług publicznych i zaspokoi oczekiwania społeczności lokalnej. Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie gminy obejmuje wiele obszarów – począwszy od planowania zatrudnienia, poprzez rekrutację, szkolenia, rozwój zawodowy, aż po ocenę pracy pracowników. Kluczowym elementem jest zapewnienie, aby pracownicy posiadali odpowiednie kwalifikacje, kompetencje oraz motywację do wykonywania swoich obowiązków. Warto podkreślić, że administracja samorządowa, w przeciwieństwie do sektora prywatnego, musi funkcjonować zgodnie z określonymi przepisami prawa dotyczącymi zatrudniania, wynagradzania, awansowania i oceniania pracowników.

Rekrutacja i selekcja pracowników to pierwszy etap skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Przebiega ona zgodnie z procedurami określonymi w przepisach prawa, przy czym najczęściej zatrudnienie odbywa się na podstawie konkursów lub naborów, które zapewniają transparentność procesu i dostępność stanowisk pracy dla osób z odpowiednimi kwalifikacjami. Istotnym elementem jest zapewnienie, by rekrutacja odbywała się w sposób obiektywny i sprawiedliwy, bez jakichkolwiek form dyskryminacji.

Po zatrudnieniu pracowników, rozwój zawodowy staje się kluczowym elementem efektywnego zarządzania personelem. Urzędy gminy muszą zapewniać swoim pracownikom dostęp do szkoleń, kursów oraz warsztatów, które pozwolą im na rozwój umiejętności niezbędnych do wykonywania ich obowiązków. W tym kontekście istotne są programy doskonalenia zawodowego, które uwzględniają zmiany w przepisach prawa, nowe technologie, a także umiejętności związane z obsługą obywateli i zarządzaniem projektami. Ważnym aspektem zarządzania personelem w urzędzie gminy jest również motywowanie pracowników do efektywnego wykonywania swoich obowiązków. Motywacja może przybierać różne formy, takie jak systemy premiowe, awanse zawodowe, uznanie osiągnięć czy pozytywna atmosfera w miejscu pracy. Z drugiej strony, ważnym elementem zarządzania jest także monitorowanie wyników pracy, które pozwala na ocenę efektywności działań poszczególnych pracowników i całego urzędu. W tym celu stosowane są systemy oceny pracowniczej, które mogą obejmować zarówno samoocenę pracownika, jak i oceny dokonywane przez przełożonych.

Zarządzanie stresem i zapobieganie wypaleniu zawodowemu to również istotny aspekt, który wpływa na efektywność pracy w urzędach gminnych. Pracownicy administracji publicznej często mają do czynienia z dużą ilością spraw, które wymagają precyzyjnego i terminowego rozwiązywania. W związku z tym konieczne jest zapewnienie im wsparcia psychologicznego oraz stworzenie warunków do równowagi między pracą a życiem prywatnym. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje także planowanie zatrudnienia, które pozwala na dostosowanie liczby pracowników do rzeczywistych potrzeb urzędów. W tym kontekście ważne jest tworzenie planów zatrudnienia w długiej perspektywie, które uwzględniają zmieniające się zadania gminy oraz zmiany demograficzne, które mogą wpływać na zapotrzebowanie na usługi publiczne. Odpowiednie planowanie pozwala także na optymalizację kosztów związanych z zatrudnieniem, jak również na wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację zadań.

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie gminy polega na zapewnieniu odpowiedniego doboru, szkolenia, motywowania oraz oceny pracowników, co przekłada się na jakość realizowanych zadań. Ponadto, organizacja pracy w urzędzie gminy powinna sprzyjać dobrym relacjom interpersonalnym, efektywnej współpracy oraz satysfakcji zawodowej pracowników, co wpływa na całościową jakość usług publicznych świadczonych mieszkańcom. Jednym z głównych zadań gminy jest realizacja usług publicznych, które mają na celu zaspokajanie potrzeb mieszkańców w różnych dziedzinach życia. W zależności od specyfiki gminy, jej zamożności i wielkości, zakres i sposób świadczenia usług publicznych może się różnić, jednak zawsze są one kluczowe dla jakości życia mieszkańców oraz dla rozwoju społeczności lokalnej. Do najważniejszych obszarów, w których gmina pełni rolę dostawcy usług publicznych, należą edukacja, gospodarka komunalna oraz infrastruktura.

Edukacja jest jednym z podstawowych obszarów działalności gminy. Gmina odpowiada za organizację edukacji na poziomie przedszkoli oraz szkół podstawowych (w niektórych przypadkach także średnich). W ramach tego zadania gmina zarządza placówkami edukacyjnymi, zapewnia odpowiednią jakość nauczania, dba o infrastrukturę szkolną, organizuje transport uczniów do szkół oraz finansuje działalność placówek oświatowych. Podstawowym celem gminy w tym obszarze jest stworzenie warunków do nauki i wychowania dzieci oraz młodzieży, które przygotują je do dalszego etapu edukacyjnego i aktywności zawodowej. Ważnym elementem jest również wspieranie różnych form wsparcia edukacyjnego, takich jak programy stypendialne, zajęcia pozalekcyjne czy projekty rozwoju kompetencji cyfrowych.

Gospodarka komunalna obejmuje szereg usług, które mają na celu zapewnienie mieszkańcom gminy podstawowych potrzeb związanych z funkcjonowaniem społeczności. Należą do nich usługi takie jak dostarczanie wody, odprowadzanie ścieków, odbiór odpadów komunalnych, a także zarządzanie zielenią miejską i dbałość o porządek w przestrzeni publicznej. Gmina odpowiedzialna jest za tworzenie infrastruktury, która zapewnia efektywne funkcjonowanie tych usług, a także za ich organizowanie w sposób, który minimalizuje negatywne skutki dla

środowiska i zdrowia mieszkańców. Dodatkowo, w ramach gospodarki komunalnej, gmina realizuje zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego, w tym organizowanie służb porządkowych i ochrony przeciwpożarowej. Infrastruktura to kolejny obszar, w którym gmina ma kluczową rolę w zapewnianiu jakości życia swoich mieszkańców. Zajmuje się nie tylko budową nowych dróg, chodników, placów, ale także ich utrzymaniem, modernizacją i rozbudową. Infrastruktura obejmuje również inwestycje w sieci wodociągowe, kanalizacyjne, energetyczne oraz gazowe. Ważnym zadaniem gminy w tym zakresie jest również rozwój transportu publicznego oraz budowa infrastruktury sprzyjającej zrównoważonemu rozwojowi, w tym infrastruktury rowerowej czy stacji ładowania pojazdów elektrycznych.

Realizacja usług publicznych w gminie opiera się na efektywności zarządzania, odpowiednim planowaniu oraz współpracy z innymi instytucjami i podmiotami, zarówno na poziomie lokalnym, jak i regionalnym. Gmina często współpracuje z przedsiębiorstwami komunalnymi, organizacjami pozarządowymi czy prywatnymi inwestorami, aby zapewnić kompleksową realizację usług. Kluczowe jest tu także monitorowanie jakości świadczonych usług oraz reagowanie na bieżące potrzeby i problemy mieszkańców, co zapewnia ich satysfakcję i wspiera społeczny rozwój gminy.

Zarządzanie gminą, choć na ogół uważane za kluczowy element skutecznej administracji publicznej, wiąże się z licznymi wyzwaniami i problemami. Te trudności są wynikiem złożoności procesów administracyjnych, wymagań prawnych, a także zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej, w której gmina funkcjonuje. Wyzwania te są różnorodne i dotyczą zarówno kwestii organizacyjnych, jak i finansowych czy społecznych.

Jednym z najistotniejszych wyzwań w zarządzaniu gminą jest niedobór środków finansowych, który dotyczy wielu jednostek samorządowych. Gminy, szczególnie te o niższych dochodach własnych, często borykają się z problemem niewystarczającego budżetu na realizację zadań publicznych, zwłaszcza w obliczu rosnących potrzeb mieszkańców. W kontekście ograniczeń budżetowych gminy zmuszone są do podejmowania trudnych decyzji o priorytetach inwestycyjnych i sposobie rozdzielania dostępnych zasobów na różne zadania publiczne, takie jak edukacja, infrastruktura, ochrona zdrowia, czy gospodarka komunalna.

Wraz z rosnącymi oczekiwaniami obywateli, w gminach pojawiają się również problemy organizacyjne związane z nadmiernym biurokratyzowaniem procesów administracyjnych. Procedury wymagane przez przepisy prawa, zwłaszcza w obszarze zamówień publicznych, finansów publicznych, a także ochrony środowiska, często powodują opóźnienia i utrudniają szybkie reagowanie na potrzeby społeczności. Ponadto, administracja gminna, nie zawsze dysponując odpowiednią liczbą pracowników, zmaga się z problemem niskiej efektywności operacyjnej.

Innym dużym wyzwaniem jest zmieniające się otoczenie prawne i regulacyjne, w którym gmina musi działać. Zmiany w przepisach prawa, zwłaszcza w zakresie finansów publicznych, ochrony środowiska czy polityki przestrzennej, mogą stawiać gminy w trudnej sytuacji, wymagając ciągłego dostosowywania się do nowych norm i standardów. Dodatkowo, często brakuje wystarczających narzędzi do skutecznego

monitorowania i analizowania zmian w prawie, co może prowadzić do błędów w interpretacji przepisów i problemów w ich stosowaniu.

Zróżnicowanie potrzeb mieszkańców to kolejny problem, z którym gminy muszą się zmierzyć. W miastach o różnym stopniu rozwoju społecznym i ekonomicznym występuje wiele różnych grup społecznych, które mają odmienne oczekiwania wobec usług publicznych. Na przykład, młodsze pokolenia mogą domagać się większej liczby inwestycji w technologie i infrastrukturę cyfrową, podczas gdy starsi mieszkańcy koncentrują się na opiece zdrowotnej i dostępie do usług socjalnych. Zaspokojenie tych różnorodnych oczekiwań jest nie lada wyzwaniem, zwłaszcza w kontekście ograniczonych zasobów.

Współczesne wyzwania w zarządzaniu gminą związane są także z rozwojem infrastruktury cyfrowej. W erze cyfryzacji, obywatele coraz częściej oczekują dostępu do usług publicznych za pomocą internetu, w tym elektronicznego załatwiania spraw urzędowych, składania wniosków czy konsultacji społecznych. Dla wielu gmin, szczególnie tych mniej rozwiniętych technologicznie, wdrożenie rozwiązań e-administracji jest kosztowne i wymaga inwestycji w odpowiednią infrastrukturę, oprogramowanie i szkolenia pracowników.

Zmiany demograficzne to kolejne istotne wyzwanie. W Polsce, jak i w innych krajach europejskich, następuje starzenie się społeczeństwa, co powoduje rosnące zapotrzebowanie na usługi dla osób starszych, takie jak opieka społeczna, wsparcie zdrowotne czy usługi transportowe. Ponadto, procesy migracyjne, zarówno wewnętrzne, jak i międzynarodowe, sprawiają, że gminy muszą radzić sobie z nowymi grupami ludności, które często wymagają dostosowania polityki społecznej, edukacyjnej czy mieszkaniowej.

Ostatecznie, gminy muszą także zmagać się z problemem komunikacji z obywatelami. Choć teoretycznie mieszkańcy mają możliwość udziału w konsultacjach społecznych czy korzystania z budżetu obywatelskiego, to w praktyce wciąż istnieją luki w zaangażowaniu społecznym i zrozumieniu procesów decyzyjnych. Wciąż wielu mieszkańców nie korzysta aktywnie z tych narzędzi, co może prowadzić do poczucia marginalizacji i braku zaufania do administracji publicznej.

Pomimo licznych trudności, wiele gmin w Polsce oraz za granicą znajduje innowacyjne rozwiązania, które pozwalają na skuteczniejsze zarządzanie oraz lepsze zaspokajanie potrzeb swoich mieszkańców. W ramach dobrych praktyk w zarządzaniu gminami wyróżniają się inicjatywy, które łączą nowoczesne technologie, aktywność społeczną oraz efektywne zarządzanie zasobami. Jednym z przykładów jest budżet obywatelski, który zyskuje na popularności w wielu gminach. Budżet obywatelski pozwala mieszkańcom na bezpośrednie uczestnictwo w procesie decyzyjnym, poprzez zgłaszanie pomysłów na projekty do realizacji w ramach budżetu gminy. Takie rozwiązanie nie tylko zwiększa zaangażowanie obywateli w życie lokalnej społeczności, ale także pozwala na realizację projektów, które odpowiadają rzeczywistym potrzebom mieszkańców, często zaskakując nawet władze gminy. Przykładem może być Warszawa, która od kilku lat wdraża budżet

obywatelski, umożliwiając realizację wielu przedsięwzięć z zakresu infrastruktury, zieleni miejskiej, a także inicjatyw społecznych.

Innym przykładem innowacyjnego rozwiązania jest cyfryzacja usług publicznych. W wielu gminach wprowadzono platformy internetowe, które umożliwiają załatwianie spraw urzędowych online, takich jak składanie wniosków, opłacanie podatków czy rejestracja działalności gospodarczej. Gminy, które wdrożyły takie rozwiązania, zwiększyły dostępność swoich usług, usprawniły procesy administracyjne i umożliwiły mieszkańcom załatwianie spraw bez konieczności wychodzenia z domu. W tym zakresie warto wskazać na miasto Wrocław, które zrealizowało projekt e-administracji, umożliwiając mieszkańcom pełny dostęp do usług publicznych online.

Kolejnym innowacyjnym rozwiązaniem jest partnerstwo publiczno-prywatne (PPP), które w wielu gminach stało się kluczem do realizacji dużych inwestycji infrastrukturalnych. Przykładem może być gmina, która we współpracy z inwestorem prywatnym zrealizowała budowę nowoczesnego centrum sportowego lub zorganizowała system transportu publicznego. PPP pozwala na wykorzystanie prywatnego kapitału i know-how w realizacji zadań publicznych, co może znacząco poprawić jakość usług przy ograniczonym budżecie gminy. Zrównoważony rozwój to kolejna dobry praktyka stosowana przez gminy, które dążą do ochrony środowiska naturalnego. Przykładem może być wprowadzenie rozwiązań takich jak panele fotowoltaiczne na budynkach użyteczności publicznej, budowa ścieżek rowerowych, rozwój zielonych przestrzeni publicznych, a także wprowadzenie systemów gospodarki odpadami, które sprzyjają recyklingowi i oszczędzaniu zasobów. Takie inicjatywy wspierają zrównoważony rozwój, zmniejszając negatywny wpływ działalności człowieka na środowisko i poprawiając jakość życia mieszkańców.

Wszystkie te przykłady pokazują, że w zarządzaniu gminą innowacyjność i zaangażowanie społeczne są kluczowymi czynnikami sukcesu. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii, zwiększeniu partycypacji społecznej oraz wdrożeniu efektywnych rozwiązań administracyjnych, gminy mogą stawić czoła wyzwaniom współczesnego świata, poprawiając jednocześnie jakość życia swoich mieszkańców.

Zarządzanie organizacjami w sektorze publicznym, a szczególnie na poziomie gminy, to złożony i wieloaspektowy proces, który wymaga nie tylko dobrej znajomości przepisów prawa i mechanizmów administracyjnych, ale także dużego wyczucia społecznego, strategicznego myślenia oraz elastyczności w działaniu. Gmina jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego stanowi filar lokalnej administracji i odgrywa kluczową rolę w codziennym funkcjonowaniu społeczności lokalnych. To właśnie na tym poziomie administracji publicznej podejmowane są decyzje, które najbardziej bezpośrednio wpływają na życie mieszkańców – od kwestii edukacyjnych i komunalnych, po rozwój infrastruktury, politykę społeczną czy planowanie przestrzenne.

Współczesne zarządzanie gminą nie ogranicza się jedynie do realizacji zadań ustawowych. Coraz większy nacisk kładzie się na jakość usług publicznych, efektywność wykorzystania środków publicznych oraz aktywne włączanie mieszkańców w procesy decyzyjne. Dlatego też jednostki samorządu terytorialnego

stoją dziś przed wyzwaniem nieustannego podnoszenia standardów swojej działalności – zarówno poprzez modernizację struktur organizacyjnych, jak i wdrażanie innowacyjnych narzędzi zarządzania.

Nie bez znaczenia pozostają także przykłady dobrych praktyk, które pokazują, że pomimo licznych barier, możliwe jest skuteczne, innowacyjne i odpowiedzialne zarządzanie gminą. Rozwiązania takie jak budżet obywatelski, cyfryzacja usług, partnerstwo publiczno-prywatne czy rozwój zrównoważony świadczą o tym, że samorząd może być przestrzenią dla nowoczesnego, otwartego i zaangażowanego działania.

Podsumowując, gmina jako organizacja publiczna pełni niezwykle ważną funkcję w strukturze państwa, będąc jednocześnie najbliższym obywatelowi poziomem administracji. Od jakości zarządzania na tym szczeblu zależy nie tylko komfort życia mieszkańców, ale również rozwój całego regionu i stabilność społeczno-gospodarcza kraju. Efektywne zarządzanie gminą wymaga więc połączenia wiedzy, doświadczenia, umiejętności dialogu społecznego oraz gotowości do wprowadzania zmian i adaptacji do nowych wyzwań. Tylko w ten sposób możliwe jest stworzenie sprawnej, otwartej i przyjaznej dla obywatela administracji lokalnej, która będzie nie tylko zarządzać, ale również inspirować i wspierać rozwój swojej społeczności.

Bibliografia:

Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 2005.

Hausner J., Zarządzanie publiczne, Wyd. Naukowe „Scholar", Warszawa 2008.

Hermaszewski J., Koncepcja zarządzania strategicznego w jednostce samorządu terytorialnego – problemy organizacyjne, w: Finanse publiczne, red. J. Sokołowski, M. Sosnowski, A. Żabiński, wyd. UE Wrocław, Wrocław 2010.

Kożuch B., Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wyd. Placet, Warszawa 2004.

Kożuch B., Innowacyjność w zarządzaniu publicznym, w: Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie, red. A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz, Wyd. Liber, Warszawa 2010.

Kuźnik F., Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego, w: Z teorii i praktyki zarządzania publicznego, red. B. Kożuch, T. Markowski, Białystok 2005.

Lubińska T., Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce, Wyd. Difin, Warszawa 2009.

PRIVATE SECTOR MANAGEMENT

ANTYKRYZYSOWE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI W POLSCE: WYZWANIA, STRATEGIE ADAPTACYJNE I PERSPEKTYWY ROZWOJU

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznym i nieprzewidywalnym środowisku gospodarczym, które podlega wpływom licznych czynników makroekonomicznych, politycznych i społecznych. Kryzysy, zarówno o charakterze globalnym, jak i regionalnym, mogą prowadzić do zakłóceń w działalności firm, wymagając wdrażania skutecznych strategii zarządzania. W obliczu rosnącej niepewności gospodarczej, inflacji, zaburzeń w łańcuchach dostaw oraz zmian w strukturze rynkowej, kluczową rolę odgrywa antykryzysowe zarządzanie przedsiębiorstwem.

Antykryzysowe zarządzanie to zbiór działań i strategii mających na celu zminimalizowanie negatywnych skutków destabilizacji, ochronę stabilności finansowej firmy oraz zapewnienie jej zdolności adaptacyjnych w zmieniającym się otoczeniu. Obejmuje ono zarządzanie finansami, optymalizację kosztów, dywersyfikację działalności, digitalizację oraz elastyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wyzwań, przed jakimi stoją polskie przedsiębiorstwa w warunkach kryzysowych, oraz przedstawienie skutecznych strategii zarządzania, które pozwalają na ich przetrwanie i rozwój. W artykule omówione zostaną główne czynniki kształtujące sytuację gospodarczą, mechanizmy reakcji firm na nieoczekiwane zmiany oraz perspektywy przyszłego rozwoju antykryzysowego zarządzania w Polsce.

Niestabilność gospodarcza wywołana czynnikami zewnętrznymi ma wielowymiarowy wpływ na przedsiębiorstwa w Polsce. Wzrost inflacji prowadzi do wyższych kosztów produkcji, ponieważ rosną ceny surowców, materiałów, energii i usług. Firmy zmagają się również z presją płacową, gdyż inflacja wpływa na wzrost oczekiwań wynagrodzeń, co dodatkowo obciąża budżety przedsiębiorstw. W konsekwencji spadek marży zysku ogranicza ich zdolność do inwestowania i innowacji.

---

dr Grażyna Kącicka
Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku

Zakłócenia w łańcuchach dostaw stanowią kolejne wyzwanie, szczególnie w kontekście globalnych i regionalnych kryzysów, takich jak pandemia COVID-19 czy konflikty zbrojne. Problemy te skutkują opóźnieniami w dostawach surowców i komponentów, co prowadzi do przestojów w produkcji i trudności w realizacji zamówień. Wzrost kosztów transportu i logistyki dodatkowo wpływa na stabilność finansową firm. Z uwagi na globalizację łańcuchów dostaw, nawet niewielkie zakłócenia w jednym regionie mogą mieć dalekosiężne konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce.

Fluktuacje kursów walutowych i zmiany kosztów kredytowania to kolejne czynniki wpływające na kondycję finansową przedsiębiorstw. Wahania kursów walutowych mają kluczowe znaczenie dla firm działających na rynkach międzynarodowych, ponieważ bezpośrednio oddziałują na koszty importu i eksportu. Wzrost stóp procentowych, będący wynikiem polityki banków centralnych mającej na celu ograniczenie inflacji, prowadzi do podniesienia kosztów kredytów, co utrudnia finansowanie działalności i inwestycji. W Polsce, gdzie liczne przedsiębiorstwa opierają swój model biznesowy na imporcie surowców i eksporcie gotowych produktów, tego rodzaju zmienność walutowa stanowi istotne ryzyko dla ich rentowności i stabilności finansowej.

Ekonomiczne skutki destabilizacji prowadzą do szeregu negatywnych konsekwencji dla polskich przedsiębiorstw, które muszą stawić czoła trudnościom związanym ze spadkiem rentowności i konkurencyjności. Wzrost kosztów produkcji i ograniczony dostęp do finansowania sprawiają, że firmy zmuszone są do ograniczenia inwestycji oraz redukcji działań innowacyjnych. Wysoka niepewność rynkowa skutkuje wzrostem ryzyka niewypłacalności, co prowadzi do bankructw i fali zwolnień, generując tym samym poważne skutki społeczne i gospodarcze.

Aby przeciwdziałać tym wyzwaniom, kluczowe staje się wdrażanie skutecznych strategii antykryzysowych, które pozwolą firmom nie tylko przetrwać, ale także dostosować się do nowych realiów rynkowych. W tym kontekście zarządzanie kryzysowe odgrywa istotną rolę w utrzymaniu płynności finansowej, zachowaniu konkurencyjności oraz minimalizacji ryzyka operacyjnego. Firmy muszą stosować zarówno strategie defensywne, obejmujące redukcję kosztów i restrukturyzację działalności, jak i strategie ofensywne, koncentrujące się na ekspansji na nowe rynki oraz inwestycjach w innowacyjne technologie. Kluczowe znaczenie ma także podejście adaptacyjne, które zakłada dywersyfikację źródeł zaopatrzenia, elastyczne modele biznesowe oraz zmiany w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedsiębiorstwa, które skutecznie wdrożą antykryzysowe strategie zarządzania, będą w stanie lepiej dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych, ograniczając negatywne skutki kryzysów i wzmacniając swoją pozycję konkurencyjną. W tym kontekście kluczowe jest budowanie odporności na wahania gospodarcze poprzez efektywne zarządzanie finansami, elastyczne podejście do prowadzenia działalności oraz stałe monitorowanie otoczenia rynkowego w celu szybkiego reagowania na potencjalne zagrożenia.

Wdrażanie strategii kryzysowych jest kluczowe dla przetrwania i stabilnego funkcjonowania przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu gospodarczym. Jednym z

głównych powodów jest konieczność zapobiegania utracie płynności finansowej, ponieważ kryzysy często prowadzą do spadku przychodów i wzrostu kosztów, co może poważnie zagrozić stabilności firmy. Strategie antykryzysowe umożliwiają skuteczne zarządzanie przepływami pieniężnymi, optymalizację kosztów oraz poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania, co pomaga w uniknięciu niewypłacalności i utrzymaniu zdolności operacyjnej.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest zachowanie konkurencyjności w warunkach kryzysu. W takich sytuacjach rynek często ulega znacznym zmianom – zmieniają się preferencje klientów, a konkurenci dostosowują swoje strategie, by lepiej odpowiadać na nowe realia. Przedsiębiorstwa, które potrafią elastycznie reagować na te zmiany i wdrażają dostosowane strategie, mogą nie tylko utrzymać swoją pozycję, ale również zdobyć przewagę konkurencyjną.

Minimalizacja ryzyka operacyjnego jest równie istotnym elementem zarządzania w kryzysie. Zakłócenia w łańcuchach dostaw, problemy kadrowe oraz trudności w realizacji podstawowych procesów biznesowych mogą znacząco wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Strategie antykryzysowe koncentrują się na identyfikacji potencjalnych zagrożeń oraz wdrażaniu mechanizmów zarządzania ryzykiem, co pozwala ograniczyć skutki kryzysu i zwiększyć odporność organizacji na przyszłe wstrząsy[51].

Zatrudnienia, sprzedaży zbędnych aktywów oraz renegocjacji umów z dostawcami. Takie podejście pozwala na ograniczenie strat finansowych oraz zwiększenie elastyczności w zarządzaniu organizacją w trudnych warunkach rynkowych.

Strategie ofensywne natomiast postrzegają kryzys jako szansę na rozwój i ekspansję. Firmy, które decydują się na takie podejście, inwestują w nowe technologie, rozwijają nowe produkty i usługi, poszukują nowych rynków zbytu oraz dokonują przejęć konkurencyjnych podmiotów. Takie działania umożliwiają przedsiębiorstwom nie tylko przetrwanie trudnego okresu, ale również budowanie przewagi konkurencyjnej i zwiększanie udziału w rynku[52].

Strategie adaptacyjne opierają się na dostosowaniu działalności do zmieniających się warunków rynkowych. Firmy stosujące to podejście koncentrują się na dywersyfikacji swojej oferty produktowej, poszukiwaniu alternatywnych dostawców, elastycznym zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz dostosowaniu modeli biznesowych do aktualnych wymagań rynkowych. Dzięki takiej elastyczności przedsiębiorstwa mogą sprawnie reagować na dynamiczne zmiany i minimalizować negatywne skutki kryzysu.

[51] W.Stankiewicz, Zarządzanie przedsiębiorstwem i regionem wobec wyzwań europejskich
[52] Wiesław Janik Artur. Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie

Tabela 1

Czynniki destabilizujące gospodarkę i ich wpływ na przedsiębiorstwa

Czynnik destabilizujący	Opis	Wpływ na przedsiębiorstwa
Wzrost inflacji	Rosnące ceny surowców, energii i usług	Wzrost kosztów produkcji, zmniejszenie marży zysku, presja płacowa
Zakłócenia w łańcuchach dostaw	Przerwy w dostawach surowców i komponentów, wzrost kosztów transportu	Opóźnienia w produkcji, utrata klientów, wzrost kosztów operacyjnych
Fluktuacje kursów walutowych	Wahania wartości walut obcych wpływające na import i eksport	Zmiany rentowności firm, wyższe koszty kredytowania
Podwyżki stóp procentowych	Polityka banku centralnego mająca na celu walkę z inflacją	Wzrost kosztów kredytów, ograniczenie inwestycji

Wdrożenie odpowiednich strategii antykryzysowych ma kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju firm w trudnych czasach. Niezależnie od wybranego podejścia, przedsiębiorstwa powinny systematycznie analizować sytuację rynkową, dostosowywać swoje strategie do aktualnych warunków i podejmować świadome decyzje, które pozwolą im utrzymać stabilność finansową oraz zapewnić długoterminowy rozwój.

W sytuacjach kryzysowych zarządzanie finansami i optymalizacja kosztów odgrywają kluczową rolę w utrzymaniu stabilności przedsiębiorstwa. Przegląd struktury kosztów i eliminacja zbędnych wydatków stają się priorytetem, ponieważ pozwalają na bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów. Firmy powinny dokładnie analizować swoje budżety operacyjne, identyfikując obszary, w których możliwe jest ograniczenie wydatków bez negatywnego wpływu na kluczowe procesy biznesowe[53].

Poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania, takich jak kredyty preferencyjne czy dotacje unijne, stanowi istotny element strategii przetrwania. Wykorzystanie dostępnych form wsparcia finansowego może pomóc firmom w stabilizacji płynności oraz realizacji kluczowych inwestycji, które umożliwiają dalszy rozwój i dostosowanie się do nowych realiów rynkowych[54].

Ochrona płynności finansowej poprzez efektywne zarządzanie należnościami i zobowiązaniami jest niezbędna, aby uniknąć problemów z terminowym regulowaniem zobowiązań. Firmy powinny wdrażać strategie monitorowania i egzekwowania płatności od klientów oraz renegocjować warunki współpracy z dostawcami, aby zoptymalizować przepływy pieniężne.

[53] W.Stankiewicz, Zarządzanie przedsiębiorstwem i regionem wobec wyzwań europejskich

[54] Wiesław Janik Artur. Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie

Automatyzacja procesów księgowych i kontrola budżetowa pozwalają na zwiększenie efektywności operacyjnej i minimalizację ryzyka błędów finansowych. Wdrożenie nowoczesnych systemów zarządzania finansami umożliwia bieżące monitorowanie wydatków, przewidywanie potencjalnych zagrożeń oraz szybkie podejmowanie decyzji na podstawie rzetelnych danych.

Wdrażanie strategii zarządzania finansami i optymalizacji kosztów w okresie kryzysu pozwala firmom nie tylko uniknąć destabilizacji, ale również zwiększyć odporność na przyszłe wyzwania gospodarcze. Kluczowe jest podejście oparte na długoterminowym planowaniu, analizie ryzyka i elastycznym dostosowywaniu strategii finansowej do zmieniających się warunków rynkowych.

Efektywne zarządzanie finansami i optymalizacja kosztów stanowią kluczowe elementy strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w warunkach kryzysowych. Dokładna analiza struktury kosztów umożliwia identyfikację zbędnych wydatków, zarówno stałych, jak i zmiennych, co pozwala na eliminację nieefektywnych procesów i zwiększenie rentowności. Istotnym elementem tego procesu jest również negocjowanie korzystniejszych warunków cenowych z dostawcami oraz optymalizacja zużycia energii i innych zasobów, co pozwala na dodatkowe oszczędności.

Poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania stanowi ważny aspekt strategii antykryzysowej. Firmy powinny analizować dostępne opcje, takie jak kredyty bankowe, leasing, faktoring oraz dotacje unijne, które mogą pomóc w utrzymaniu płynności i realizacji kluczowych inwestycji. Korzystanie z programów rządowych oraz dywersyfikacja źródeł finansowania minimalizują ryzyko związane z nagłymi trudnościami finansowymi i zapewniają większą stabilność operacyjną[55].

Ochrona płynności finansowej jest niezbędna dla zachowania stabilności firmy, a skuteczne zarządzanie należnościami i zobowiązaniami odgrywa tu kluczową rolę. Regularne monitorowanie płatności od klientów oraz optymalizacja terminów zobowiązań wobec dostawców pozwalają na utrzymanie odpowiedniego bilansu przepływów pieniężnych. Wdrażanie strategii zarządzania zapasami w celu minimalizacji kosztów ich utrzymania oraz prognozowanie przyszłych przepływów pieniężnych umożliwiają wcześniejsze reagowanie na potencjalne trudności finansowe.

Automatyzacja procesów księgowych i kontrola budżetowa stanowią istotny element nowoczesnego zarządzania finansami. Wdrożenie systemów informatycznych pozwala na usprawnienie procesów księgowych oraz dokładniejsze monitorowanie wydatków. Regularna analiza raportów finansowych i wdrażanie narzędzi analitycznych umożliwiają identyfikację trendów oraz podejmowanie świadomych decyzji strategicznych. Kontrola budżetowa pomaga w bieżącym monitorowaniu finansów i korygowaniu polityki wydatkowej w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe.

Wdrożenie skutecznych mechanizmów zarządzania finansami i optymalizacji kosztów zwiększa odporność przedsiębiorstwa na kryzysy gospodarcze, pozwala na

[55] Wiesław Janik Artur. Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie

lepsze przygotowanie do przyszłych wyzwań oraz umożliwia bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów.

Regularne monitorowanie wskaźników finansowych, takich jak rentowność, płynność i zadłużenie, jest kluczowe dla utrzymania stabilności przedsiębiorstwa w warunkach niepewności gospodarczej. Analiza tych parametrów pozwala na szybsze identyfikowanie potencjalnych zagrożeń oraz podejmowanie odpowiednich działań naprawczych. W przypadku poważnych problemów finansowych warto rozważyć współpracę z doradcami finansowymi lub specjalistami ds. restrukturyzacji, którzy mogą pomóc w optymalizacji kosztów oraz znalezieniu efektywnych rozwiązań poprawiających kondycję firmy.

Współczesne technologie finansowe (FinTech) stanowią atrakcyjną alternatywę dla tradycyjnych źródeł finansowania. Innowacyjne rozwiązania w zakresie płatności, zarządzania kapitałem oraz crowdfundingu mogą wspierać przedsiębiorstwa w okresach zwiększonej niepewności i ograniczonej dostępności do tradycyjnych kredytów bankowych. Wdrażanie nowoczesnych narzędzi finansowych pozwala na lepszą kontrolę nad finansami i elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków rynkowych[56].

Skuteczne zarządzanie finansami i optymalizacja kosztów to klucz do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w trudnych czasach. Dostosowywanie strategii finansowej do bieżących wyzwań rynkowych i wdrażanie nowoczesnych narzędzi umożliwia firmom zachowanie płynności operacyjnej i zwiększenie ich odporności na przyszłe kryzysy[5758].

Zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyka odgrywają istotną rolę w strategii antykryzysowego zarządzania, zwłaszcza w obliczu globalnych zakłóceń. Dywersyfikacja dostawców oraz lokalizacja nowych źródeł zaopatrzenia pozwalają na zwiększenie odporności na nagłe przerwania dostaw i zmiany w dostępności kluczowych surowców. Współpraca z lokalnymi dostawcami może ograniczyć ryzyko związane z globalnymi zakłóceniami oraz skrócić czas realizacji zamówień, co wpływa na poprawę efektywności operacyjnej.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii do monitorowania dostaw i optymalizacji zapasów umożliwia firmom bieżące śledzenie procesów logistycznych oraz lepsze planowanie produkcji. Automatyzacja procesów magazynowych oraz wdrażanie narzędzi analitycznych pozwalają na optymalizację kosztów i zwiększenie przejrzystości w zarządzaniu zapasami. Dodatkowo, zwiększenie elastyczności produkcji i implementacja metod lean management mogą przyczynić się do ograniczenia marnotrawstwa zasobów oraz zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku.

Efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyka stanowią fundament stabilności przedsiębiorstw w obliczu nieprzewidywalnych zmian rynkowych. Dywersyfikacja dostawców i lokalizacja nowych źródeł zaopatrzenia pozwalają na

[56] K. Nowicka. Cloud computing – możliwości zastosowania w nowym modelu biznesowym
[57] Wiesław Janik Artur. Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie
[58] Arleta Gregulska-Oksińska. Zarządzanie ryzykiem w systemie kontroli zarządczej gmin wiejskich.

zmniejszenie zależności od pojedynczego dostawcy lub regionu geograficznego, co ogranicza ryzyko zakłóceń w dostawach. Poszukiwanie alternatywnych dostawców w różnych lokalizacjach zwiększa odporność na globalne kryzysy i umożliwia elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki. Coraz częściej przedsiębiorstwa rozważają nearshoring i reshoring, czyli przeniesienie produkcji bliżej rynków docelowych, co pozwala na skrócenie łańcucha dostaw i zwiększenie kontroli nad procesami logistycznymi.

Współpraca z lokalnymi dostawcami jest kolejnym skutecznym sposobem na ograniczenie ryzyka globalnych zakłóceń. Budowanie długoterminowych relacji z regionalnymi dostawcami sprzyja stabilności dostaw oraz wspiera rozwój lokalnych przedsiębiorstw. Krótsze łańcuchy dostaw przyczyniają się do zwiększenia efektywności operacyjnej, skracając czas realizacji zamówień i redukując koszty logistyczne.

Nowoczesne technologie umożliwiają monitorowanie dostaw i optymalizację zapasów w czasie rzeczywistym. Wdrażanie systemów informatycznych do zarządzania łańcuchem dostaw pozwala na bieżące śledzenie transportu, prognozowanie popytu oraz minimalizowanie strat wynikających z nadmiernego gromadzenia zapasów. Technologie śledzenia i identyfikacji, takie jak RFID, umożliwiają automatyzację procesów logistycznych oraz zwiększenie precyzji zarządzania zapasami[59].

Zwiększenie elastyczności produkcji oraz implementacja metod lean management pozwalają na dostosowanie działalności do dynamicznych zmian rynkowych. Eliminacja marnotrawstwa, optymalizacja procesów oraz inwestycje w technologie umożliwiające szybką adaptację produkcji do zmieniającego się popytu zwiększają konkurencyjność firm. Warto również uwzględnić zasady gospodarki obiegu zamkniętego, które sprzyjają zrównoważonemu rozwojowi oraz poprawie odporności łańcucha dostaw na przyszłe kryzysy.

Długoterminowa odporność łańcucha dostaw wymaga współpracy na wszystkich etapach procesów logistycznych. Regularna analiza ryzyka oraz aktualizowanie planów awaryjnych pozwalają na szybsze reagowanie na potencjalne zakłócenia. Inwestycje w technologie cyfrowe, w tym blockchain, mogą zwiększyć transparentność łańcucha dostaw, zapewniając dokładniejsze śledzenie przepływu towarów i lepszą kontrolę nad procesami operacyjnymi.

Cyfryzacja i innowacje odgrywają kluczową rolę w strategiach antykryzysowych, umożliwiając przedsiębiorstwom adaptację do zmieniających się warunków rynkowych i zwiększenie ich odporności. Automatyzacja procesów biznesowych pozwala na redukcję kosztów operacyjnych oraz zwiększenie efektywności działania. Wdrażanie rozwiązań e-commerce oraz rozwój cyfrowych kanałów sprzedaży umożliwiają firmom poszerzenie zasięgu i dywersyfikację źródeł przychodów. Wykorzystanie sztucznej inteligencji i analizy big data pozwala na lepsze prognozowanie trendów rynkowych oraz optymalizację strategii sprzedażowych. Nowoczesne systemy CRM i ERP umożliwiają efektywne

[59] K. Nowicka (2014). Cloud computing – możliwości zastosowania w nowym modelu biznesowym

zarządzanie relacjami z klientami oraz optymalizację wykorzystania zasobów, co sprzyja stabilności operacyjnej i długoterminowym wzrostowi konkurencyjności[60].

Cyfryzacja i innowacje stanowią kluczowe narzędzie w zarządzaniu kryzysowym, umożliwiając przedsiębiorstwom optymalizację kosztów operacyjnych i zwiększenie efektywności. Automatyzacja procesów biznesowych pozwala na eliminację powtarzalnych zadań, co redukuje koszty pracy i minimalizuje ryzyko błędów. Zastosowanie robotyki i nowoczesnych systemów automatyzacji w produkcji, logistyce i administracji przyczynia się do poprawy wydajności i skrócenia czasu realizacji procesów. Cyfryzacja dokumentacji i biurowych procedur pozwala na oszczędność czasu oraz lepszą organizację pracy.

Rozwój e-commerce i cyfrowych kanałów sprzedaży umożliwia przedsiębiorstwom dotarcie do nowych klientów i dywersyfikację źródeł przychodów. Inwestycje w platformy sprzedaży internetowej oraz wykorzystanie mediów społecznościowych w celach marketingowych zwiększają widoczność firm na rynku i pozwalają na lepsze dostosowanie się do potrzeb konsumentów. Wprowadzenie aplikacji mobilnych i systemów płatności online ułatwia klientom dostęp do produktów i usług, co przyczynia się do wzrostu sprzedaży.

Wykorzystanie sztucznej inteligencji i analizy big data pozwala na precyzyjne prognozowanie trendów rynkowych, optymalizację produkcji oraz personalizację ofert dla klientów. Narzędzia AI umożliwiają analizę zachowań konsumentów, dostarczając cennych informacji pozwalających na podejmowanie lepszych decyzji biznesowych. Integracja systemów analitycznych z łańcuchem dostaw wspiera jego optymalizację i zmniejsza ryzyko nieefektywnego zarządzania zapasami.

Rozwój systemów CRM i ERP pozwala na skuteczne zarządzanie relacjami z klientami oraz efektywne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. Wdrożenie systemów CRM poprawia obsługę klientów, umożliwiając lepsze zarządzanie interakcjami i dostosowanie ofert do ich potrzeb. Systemy ERP integrują procesy biznesowe, co prowadzi do zwiększenia kontroli nad operacjami i poprawy efektywności organizacyjnej. Wykorzystanie chmury obliczeniowej dodatkowo ułatwia zarządzanie danymi i zwiększa elastyczność operacyjną.

Inwestycje w cyfryzację i innowacje wymagają starannego planowania oraz zarządzania zmianą. Kluczowe jest monitorowanie nowych technologii i dostosowywanie strategii przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia rynkowego. Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań wiąże się również z koniecznością szkolenia pracowników w zakresie obsługi nowych narzędzi i systemów. Ponadto, rozwój technologiczny niesie ze sobą wyzwania związane z cyberbezpieczeństwem, dlatego ochrona danych i infrastruktury IT powinna być integralnym elementem strategii cyfryzacji.

W kontekście zarządzania kryzysowego kluczową rolę odgrywa również efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi. Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia, takich jak praca hybrydowa czy outsourcing, pozwala firmom na szybsze dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych i optymalizację kosztów personalnych. Programy reskillingu i upskillingu umożliwiają pracownikom

[60] Arleta Gregulska-Oksińska. Zarządzanie ryzykiem w systemie kontroli zarządczej gmin wiejskich.

rozwijanie kompetencji, co zwiększa ich wartość na rynku pracy i pozwala firmom skuteczniej adaptować się do nowych realiów[61].

Strategie motywacyjne w okresie niepewności, obejmujące premie za wyniki i dodatkowe benefity, mogą pomóc w utrzymaniu zaangażowania i lojalności pracowników. Wspieranie integracji zespołów poprzez zarządzanie różnorodnością sprzyja budowaniu innowacyjnej i elastycznej kultury organizacyjnej, co jest szczególnie istotne w czasach kryzysu. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi kluczowy element strategii antykryzysowej, ponieważ zaEfektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w kryzysie odgrywa kluczową rolę w stabilizacji organizacji i zapewnieniu jej długoterminowej konkurencyjności. Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia, takich jak praca hybrydowa czy outsourcing, umożliwia firmom dostosowanie liczby pracowników do bieżących potrzeb oraz optymalizację kosztów operacyjnych. Model pracy hybrydowej pozwala na łączenie pracy zdalnej z obecnością w biurze, co sprzyja większej elastyczności i produktywności zespołu. Outsourcing z kolei pozwala na delegowanie specjalistycznych zadań firmom zewnętrznym, co obniża koszty i zwiększa efektywność operacyjną.

Programy reskillingu i upskillingu stają się nieodzownym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi w dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. Pracownicy, którzy zdobywają nowe umiejętności, są lepiej przygotowani do adaptacji w trudnych warunkach, a inwestowanie w ich rozwój sprzyja budowaniu zaangażowania i lojalności wobec organizacji. W szczególności istotne są szkolenia związane z nowymi technologiami oraz kompetencjami miękkimi, które ułatwiają efektywną współpracę w zespołach.

Strategie motywacyjne w okresach niepewności mają kluczowe znaczenie dla utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników. Premie za wyniki oraz dodatkowe benefity mogą skutecznie zwiększyć motywację zespołu i poprawić morale w trudnych czasach. Jednak równie istotne jest otwarte i transparentne komunikowanie się z pracownikami oraz docenianie ich wkładu w rozwój organizacji, co wzmacnia poczucie stabilności i bezpieczeństwa.

Integracja pracowników pochodzących z różnych środowisk oraz zarządzanie różnorodnością przynosi znaczące korzyści dla organizacji. Różnorodność kulturowa i doświadczenie zawodowe zespołu sprzyjają innowacyjności, kreatywności i lepszemu dostosowaniu do globalnych wyzwań rynkowych. Budowanie otwartej i inkluzywnej kultury organizacyjnej nie tylko zwiększa atrakcyjność pracodawcy, ale także wspiera efektywność zespołową i lepsze zrozumienie potrzeb klientów.

Skuteczna komunikacja wewnętrzna jest niezbędna dla utrzymania spójności organizacji w kryzysie. Regularne informowanie pracowników o sytuacji firmy, podejmowanych działaniach oraz strategiach na przyszłość wzmacnia ich zaufanie i zaangażowanie. Kluczowe jest również zapewnienie narzędzi wspierających komunikację i współpracę, szczególnie w przypadku pracy zdalnej. Budowanie atmosfery zaufania i poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników pomaga

[61] W.Stankiewicz, Zarządzanie przedsiębiorstwem i regionem wobec wyzwań europejskich

organizacji przejść przez okres kryzysowy w sposób bardziej stabilny i kontrolowany, co w dłuższej perspektywie wzmacnia jej pozycję konkurencyjną na rynku. Zaangażowani i dobrze przygotowani pracownicy są fundamentem sukcesu każdej organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w kryzysie stanowi kluczowy aspekt strategii antykryzysowej, ponieważ pracownicy są fundamentem każdej organizacji, a ich zaangażowanie i adaptacja do zmieniających się warunków są niezbędne do przetrwania i rozwoju firmy. Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia, takich jak praca hybrydowa czy outsourcing, pozwala na dostosowanie liczby pracowników do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa, zapewniając jednocześnie optymalizację kosztów operacyjnych. Model pracy hybrydowej zwiększa elastyczność i produktywność zespołu, umożliwiając łączenie pracy zdalnej z obecnością w biurze. Outsourcing pozwala na delegowanie zadań specjalistycznych firmom zewnętrznym, co redukuje koszty i podnosi efektywność operacyjną.

Programy reskillingu i upskillingu nabierają szczególnego znaczenia w kontekście dynamicznych zmian rynkowych. Zdobywanie nowych umiejętności pozwala pracownikom dostosować się do nowych warunków i wymagań branżowych, co z kolei zwiększa ich zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy. Inwestycja w szkolenia technologiczne oraz kompetencje miękkie umożliwia lepszą współpracę zespołową i skuteczniejsze funkcjonowanie w nowoczesnym środowisku pracy.

Strategie motywacyjne w okresach niepewności gospodarczej mają kluczowe znaczenie dla utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania. Premie za wyniki, dodatkowe benefity oraz transparentna komunikacja z pracownikami przyczyniają się do wzrostu ich satysfakcji i stabilności zatrudnienia. Docenianie wkładu pracowników w rozwój organizacji wzmacnia ich poczucie przynależności i motywuje do dalszego zaangażowania.

Integracja pracowników pochodzących z różnych środowisk oraz zarządzanie różnorodnością sprzyjają kreatywności i innowacyjności organizacji. Różnorodność kulturowa i doświadczenie zawodowe zespołu stanowią cenny zasób w globalnym środowisku biznesowym, umożliwiając lepsze dostosowanie się do zmieniających się realiów rynkowych. Budowanie otwartej i inkluzywnej kultury organizacyjnej zwiększa atrakcyjność pracodawcy i poprawia efektywność operacyjną.Efektywna komunikacja wewnętrzna odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu zespołem w czasie kryzysu. Regularne informowanie pracowników o sytuacji firmy, planowanych działaniach i strategiach wzmacnia zaufanie oraz pozwala na lepsze dostosowanie się do zmian. Zapewnienie odpowiednich narzędzi komunikacyjnych, szczególnie w przypadku pracy zdalnej, ułatwia współpracę i wymianę informacji w organizacji.

W dobie cyfryzacji systemy HR przechodzą transformację, umożliwiając bardziej efektywne zarządzanie zespołami oraz usprawnienie komunikacji między pracownikami. Wdrażanie nowoczesnych narzędzi cyfrowych w obszarze HR pozwala na automatyzację procesów kadrowych, monitorowanie wyników oraz personalizację ścieżek rozwoju zawodowego, co sprzyja budowaniu odpornej i efektywnej organizacji.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) odgrywa istotną rolę w strategiach antykryzysowych, pomagając w budowaniu pozytywnego wizerunku firmy i wzmacnianiu relacji z interesariuszami. W czasach zwiększonej niepewności gospodarczej, zaufanie klientów i pracowników staje się kluczowym elementem stabilności przedsiębiorstwa. Wdrażanie działań CSR, takich jak współpraca z organizacjami charytatywnymi, angażowanie się w lokalne inicjatywy czy oferowanie wsparcia dla pracowników i społeczności lokalnych, przyczynia się do budowania długoterminowej wartości firmy i wzmacnia jej reputację na rynku.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) odgrywa istotną rolę w strategiach kryzysowych, stanowiąc nie tylko element budowania wizerunku marki, ale także narzędzie zwiększające zaufanie interesariuszy. W trudnych czasach konsumenci i pracownicy przywiązują większą wagę do wartości reprezentowanych przez przedsiębiorstwa, dlatego działania CSR mogą znacząco wpłynąć na postrzeganie firmy. Inicjatywy obejmujące wsparcie lokalnych społeczności, ochronę środowiska czy wdrażanie etycznych praktyk biznesowych wzmacniają wiarygodność organizacji i jej pozytywny wizerunek. Kluczowe znaczenie ma transparentność działań CSR, która zwiększa ich autentyczność i buduje długofalowe relacje z interesariuszami.

Współpraca z organizacjami charytatywnymi oraz zaangażowanie w lokalne inicjatywy pozwalają firmom na aktywne wspieranie społeczności, w których funkcjonują. Partnerstwa z organizacjami non-profit umożliwiają skuteczniejsze rozwiązywanie problemów społecznych i tworzenie trwałych wartości. Ponadto zaangażowanie w lokalne projekty sprzyja budowaniu pozytywnych relacji z mieszkańcami oraz umacnia lojalność klientów wobec marki.

Wsparcie dla pracowników i społeczności lokalnych nabiera szczególnego znaczenia w sytuacjach kryzysowych. Programy dedykowane pracownikom, obejmujące pomoc finansową, szkolenia zawodowe czy wsparcie psychologiczne, pozwalają na utrzymanie stabilności zatrudnienia i podnoszą poziom zaangażowania zespołu. Równie istotne są działania skierowane do społeczności lokalnych, takie jak zapewnienie dostępu do żywności, opieki zdrowotnej czy edukacji. Włączenie inicjatyw proekologicznych do strategii CSR dodatkowo podkreśla zaangażowanie firmy w ochronę środowiska i zrównoważony rozwój.

Aby działania CSR przynosiły zamierzone efekty, powinny być spójne ze strategią biznesową firmy oraz odpowiadać na realne potrzeby interesariuszy. Transparentna komunikacja w tym obszarze jest kluczowa dla budowania zaufania i wiarygodności. Ponadto angażowanie pracowników w inicjatywy CSR zwiększa ich poczucie przynależności do organizacji, co przekłada się na wzrost motywacji i lojalności.

Tabela 2

Strategie antykryzysowego zarządzania i ich skutki

Rodzaj strategii	Opis	Korzyści dla przedsiębiorstwa
Strategie defensywne	Redukcja kosztów, restrukturyzacja zatrudnienia, renegocjacja umów	Ograniczenie strat finansowych, poprawa płynności
Strategie ofensywne	Inwestycje w nowe rynki, technologie, ekspansja	Rozwój przedsiębiorstwa, budowanie przewagi konkurencyjnej
Strategie adaptacyjne	Dywersyfikacja dostawców i produktów, elastyczne modele biznesowe	Zwiększenie odporności na wstrząsy rynkowe, stabilizacja działalności

Działania CSR nie tylko przyczyniają się do realizacji misji społecznej przedsiębiorstwa, ale także wzmacniają jego pozycję rynkową, tworząc trwałe i wartościowe relacje z otoczeniem.

Przykłady skutecznych strategii zarządzania kryzysowego w Polsce dostarczają cennych wskazówek dla przedsiębiorstw różnych sektorów. Branża produkcyjna szczególnie skorzystała z restrukturyzacji i dywersyfikacji działalności, co pozwoliło na zminimalizowanie skutków destabilizacji gospodarczej. Firma X, jako przykład skutecznego zarządzania kryzysowego, wdrożyła nowe linie produkcyjne w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe, co umożliwiło zwiększenie konkurencyjności i dostosowanie do nowej rzeczywistości.

Dodatkowo przeniesienie części produkcji do Polski w ramach nearshoringu przyczyniło się do skrócenia łańcucha dostaw, poprawy efektywności logistycznej i obniżenia kosztów operacyjnych. Optymalizacja łańcucha dostaw oraz zastosowanie robotyzacji umożliwiły firmie usprawnienie procesów produkcyjnych i zwiększenie odporności na przyszłe kryzysy. Takie działania wskazują, że szybka adaptacja do zmieniających się warunków oraz inwestowanie w nowoczesne technologie stanowią klucz do skutecznego zarządzania kryzysowego i utrzymania stabilnej pozycji na rynku.

Branża produkcyjna stanowi sektor, który w obliczu dynamicznych zmian rynkowych musi wykazywać się dużą elastycznością i zdolnością adaptacji. Przykładem skutecznej restrukturyzacji i dywersyfikacji jest Firma X, która zdecydowała się na wdrożenie nowych linii produkcyjnych w odpowiedzi na zmieniające się preferencje konsumentów oraz rosnącą konkurencję. Ta strategiczna decyzja umożliwiła firmie rozszerzenie oferty produktowej i dostosowanie do nowych trendów rynkowych. Inwestycje w nowoczesne technologie oraz szkolenie pracowników były kluczowe dla sukcesu przedsięwzięcia, przynosząc wzrost sprzedaży i poprawę rentowności.

W celu zwiększenia odporności na zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw, Firma X zdecydowała się na przeniesienie części produkcji do Polski w ramach strategii nearshoringu. Dzięki tej decyzji przedsiębiorstwo skróciło łańcuch dostaw, zmniejszyło koszty logistyczne oraz uzyskało większą kontrolę nad procesem produkcyjnym. W efekcie firma zwiększyła swoją elastyczność i odporność na przyszłe kryzysy.

Optymalizacja łańcucha dostaw oraz wdrożenie robotyzacji stały się kluczowymi elementami strategii Firmy X. Dywersyfikacja dostawców, negocjacje korzystniejszych warunków handlowych oraz wykorzystanie systemów informatycznych do monitorowania przepływu towarów pozwoliły na poprawę efektywności operacyjnej. Zastosowanie robotyzacji w procesie produkcyjnym przyczyniło się do obniżenia kosztów pracy, poprawy jakości produktów oraz zwiększenia konkurencyjności na rynku międzynarodowym.

Do kluczowych wniosków wynikających z tego przypadku należy zaliczyć znaczenie elastyczności i zdolności adaptacyjnych w przetrwaniu i rozwoju firm produkcyjnych. Inwestycje w nowoczesne technologie i automatyzację procesów produkcyjnych są istotnym czynnikiem zwiększającym efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw.

Bibliografia*:*

Wiesław Janik Artur Paździor (2011). Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie. : Politechnika Lubelska ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin https://bc.pollub.pl/Content/686/finanse.pdf

Drucker, P.F. (2009). Zarządzanie w czasach kryzysu. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Nowicka K. (2014). Cloud computing – możliwości zastosowania w nowym modelu biznesowym Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA https://www.pwe.com.pl/czasopisma/gospodarka-materialowa-i-logistyka/numery-czasopisma

Nowak, M. (2022). Przedsiebiorstwo w obliczu zmian. Wydawnictwo w Rzeszowie. https://old.wzr.ug.edu.pl/kep/upload/files/Przedsiebiorstwo%20w%20obliczu%20zmian_ebook_21.pdf

Stankiewicz, W. (2023). Zarządzanie przedsiębiorstwem i regionem wobec wyzwań europejskich. Politechnika Lubelska ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin https://bc.pollub.pl/Content/580/PDF/zarzadzanie.pdf

OECD. (2022). Economic Outlook 2022: Global Perspectives on Recovery. Dostęp online: www.oecd.org

GUS. (2023). *Raport o stanie polskiej gospodarki w obliczu globalnych kryzysów.* Główny Urząd Statystyczny, Warszawa. https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/raport-gus-2023,49,3.html

Narodowy Bank Polski. (2023). Raport o inflacji i stabilności finansowej w Polsce.

https://nbp.pl/polityka-pieniezna/dokumenty-rpp/raporty-o-inflacji/

McKinsey & Company. (2023). Resilience and Adaptation in Business: Navigating Uncertainty in the Global Economy. Dostęp online: www.mckinsey.com

Czerniak, A., Stawska, J. (2021). Wpływ polityki monetarnej na przedsiębiorstwa w czasie kryzysu. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/23981/%5B99%5D-110%20Szyd%C5%82owski%20K..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arleta Gregulska-Oksińska. (2022). Zarządzanie ryzykiem w systemie kontroli zarządczej gmin wiejskich. Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu / Wroclaw University of Economics and Business

https://www.wir.ue.wroc.pl/docstore/download/@UEWR26f34b9e4a8349f3bd8c1ea1fca37952/Gregulska-Oksinska_Zarzadzanie_ryzykiem_w_systemie_kontroli_zarzadczej.pdf

https://www.wir.ue.wroc.pl/info/phd/UEWRb7fa039ffecc48589710a0ccbbb6d08e/

FINANCIAL MANAGEMENT OF AGILE DEVELOPMENT PROJECTS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Introduction

The hospitality industry is one of the most dynamic sectors of the economy, where success depends on the ability to quickly adapt to changes in customer expectations and needs, market trends and technological innovations. Despite the challenging environment, the Ukrainian hospitality market remains resilient and demonstrates potential for growth. According to research by Ribas Hotels Group[62], as of mid-2024, there were 2,017 hotels in Ukraine, with their number gon the rise, and an increasing presence of national and international chain hotels. Domestic tourism is a key factor in this growth; in 2024, the average room occupancy rate ranged from 34 to 38%, and in regions like Lviv, Ivano-Frankivsk, and Zakarpattia, it surpassed 60-70%, comparable to global tourism hub trends. Ribas Hotels Group forecasts[63,64] indicate that 45 hotel and apartment complexes and 108 hotel-style cottage towns are planned to open in Ukraine between 2024 and 2026. Furthermore, post-war, tourist numbers in Ukraine could rise to 14.5 million. Given this outlook, the number of existing hotels and rooms on the market lags far behind the expected demand. In such circumstances, it is clear that the current supply of accommodation needs to be increased. To meet the demands of the increasing tourist flow, room capacity must increase by at least 30-40% of current levels[65], opening new development opportunities and underscoring the need for effective project development and implementation.

As the hospitality industry encompasses activities aimed at fulfilling the evolving needs of customers through accommodation, catering, transportation, excursions, and related services, systematic enhancement of customer service, adaptation to emerging market demands, and responsiveness to external challenges are imperative. Furthermore, these processes are significantly impacted by the accelerated advancement of information technology, challenging business environments, and the necessity for optimized management.

Dr Olena Savchenko, Nataliia Karvatska
Khmelnytskyi National University, Ukraine, Khmelnytskyi

[62] Tarasovskyi Y., Kruchynina G. The number of hotels and hostels is growing in Ukraine, domestic tourism contributes to the development of the industry - research. *Forbes Ukraine magazine*. URL: https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostae-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985.

[63] Ibid.

[64] Overview of the hotel market of Ukraine 2024. URL: https://restaurant-consulting.com.ua/uk/ogljad-gotelnogo-rinku-ukraini-2024.

[65] Ibid.

Within the realm of change implementation, project management assumes crucial significance as a methodology enabling effective planning, organization, and control of new solution deployments. Consequently, an Agile-driven approach gains increasing relevance for development project execution within the hospitality sector, as, in contrast to traditional methodologies characterized by rigid planning and linear progression, flexible project management fosters enhanced adaptability and rapid response to evolving conditions. This facilitates a heightened focus on maximizing guest value; enables the swift adaptation of services or infrastructure based on feedback; facilitates the early detection of potential issues and rapid solution development; and promotes the more effective utilization of financial, material, and human resources.

Recent PMI research suggests that "the adoption of an appropriate project management methodology should be regarded as a foundational step towards the identification of supplementary strategies aimed at enhancing project outcomes"[66]. A 2017 study by The Economist Intelligence Unit (EIU) revealed that 59% of 500 senior executives surveyed acknowledged their organizations' frequent struggle to bridge the gap between strategic development and daily implementation. On average, organizations fail to achieve 20% of their strategic goals[67]. The Project Management Institute (PMI), in its 15th annual Pulse of the Profession® report, which examined project management approaches and their evolution, found that the average project performance among respondents was 73.8%[68]. Park, J. E., exploring the causes of schedule delays in large projects, notes that cost overruns and schedule delays are one of the most common reasons for project failure. According to the author's data, 30% of projects in the United States and the United Kingdom experienced budget overruns and only 17% stayed within budget[69].

In such contexts, financial management presents unique challenges, necessitating the integration of agile methodology principles with industry-specific requirements. Consequently, the adaptability of financial management becomes paramount for prioritizing adjustments in response to fluctuating demand, enabling real-time budgeting and forecasting, optimizing expenditures, and enhancing planning precision.

Traditional and flexible (Agile) financial planning of projects in the hospitality industry: theoretical aspect

Hospitality projects often face unique challenges due to their complexity and the need for timely completion to meet operational needs. In such circumstances, project

[66] The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. Pulse of the Profession® 2024 URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work

[67] Closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. Brightline Project management institute 2017. URL: https://www.brightline.org/resources/eiu-report/

[68] The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. Pulse of the Profession® 2024 URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work

[69] Park J. E. Schedule delays of major projects: What should we do about it? *Transport Reviews 2021*. 41(6), 814-832.URL: https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1915897

management must evolve into a tool that effectively addresses modern requirements, responds to the dynamic operational environment, and fosters flexibility.

It should be noted that project management approaches, methods and tools are defined by international standards, including PMBoK, ISO, Prince 2, PRINCE 2 Agile, OPM 3, P2M, and others. The Project Management Body of Knowledge Guide (PMBoK Guide) defines project management as "the application of knowledge, skills, tools, and techniques to meet or exceed project requirements"[70].

A project manager employ specific tools and approaches to oversee all facets of a project, ensureing it"s delivery aligns with the objectives, timeframe and budget. A project management methodology can be defined as "a system of practices, techniques, procedures, and rules used by those working in a discipline"[71]; "a well-defined and scientifically proven combination of logically related practices, methods, and processes that determine how to plan better, develop, control, execute, and facilitate the successful completion of a project"[72].

In "Project Management Methodology: Definition, Types, Examples", McConnell defines two approaches to project management methodology: traditional (cascade) and flexible (adaptive). Domestic scholars concur, typically differentiating between rigid and flexible project management methodologies. Specifically, Zhygalkevych Zh. and Chukhlib V. observe that rigid methods are used in conditions of stringent formal project governance, while flexible methods rely on a horizontal distribution of managerial responsibilities [73]. The Project Management Institute (PMI), in its research, identifies three primary project management methodologies[74]: Waterfall - a cascade approach, classic project management; Agile - a flexible approach to project management; Hybrid - a hybrid approach.

Typically, hospitality development projects follow a linear pattern similar to the Waterfall project management model. Budgets are generally established at project initiation, based on a comprehensive plan, with all costs predetermined and budget variances minimized. The central component is a description of the project scope in the form of a specification, a project schedule, timelines, and corresponding budgets. These details form the basis for all future project activities[75]. Financial forecasting in such cases is relatively easy, as the project scope is known and agreed upon. Once the budget is approved, the flexibility to adjust it depends on the well-established change management processes.

---

[70] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide).* Project Management Institute: Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute 2017, 537 p.

[71] Ibid.

[72] McConnell E. *Project Management Methodology: Definition, Types, Examples.* URL: http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition/

[73] Zhyhalkevych Z.M., Chukhlib V.E. Project management and their risks: approaches and methods. Priazovsky Economic Herald. Classic Private University 2019. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf.

[74] PMI. Pulse of the Profession® Report 2021. Europe. URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021-by-region.

[75] Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. *AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project* 2020. URL: https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf.

TThis approach offers several advantages: predictability, as a well-defined budget facilitates cost control and mitigates unforeseen losses; streamlined management, as an approved budget simplifies resource planning and investor funding coordination; and a reduced likelihood of budget overruns due to a structured framework. However, such budgets lack flexibility and adaptability to changes in the market or unforeseen circumstances, which can make it difficult to implement new ideas if they require additional funds.

One approach that addresses these issues is the Agile methodology, which involves adaptive planning, iterative execution and continuous process improvement. The methodology is widely recognized for its inherent flexibility.

The challenges associated with project management, particularly Agile methodologies, have been extensively researched by both international and domestic scholars: Appelo Y., Baxter D., Braley R., Brigham J., Jaylan S., Dong H., Dacre N., Crowder J., Fries S., Batenko L., Bokovets V., Burachek I., Havlovska N., Galushka Z., Zhygalkevych J., Zagorodnykh O., Rudnichenko E., Chukhlib V., Tchaikova O., among others.

Agile represents a set of flexible iterative and incremental project management methods united by the values and principles of the Agile Manifesto. According to this methodological approach, a project is implemented by dividing it into small manageable parts (subprojects), which are then combined. Initiation and top-level planning are performed for the project as a whole, and the rest of the processes, including requirements elicitation, analysis, development, budgeting, testing, and others, are carried out for each mini-project (module) separately. The key difference in Agile planning is that "the team plans and re-plans as more information becomes available from regular sprint reviews"[76]. This iterative approach allows teams to regularly review progress, gather feedback, and make necessary adjustments to deliver value quickly and continuously; to optimise costs; and enable more accurate planning. By adapting to real-time data and feedback, this approach ensures that financial strategies remain aligned with operational realities and evolving market demands.

Agile has become the basis for a number of agile methods, including the most well-known ones: Scrum, Scrumban, Extreme Programming (XP), Agile Unified Process (AUP), Rapid Application Development (RAD), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Disciplined Agile Delivery (DAD), Feature-Driven Development (FDD), Test-Driven Development (TDD), Scaled Agile Framework (SAFe)[77]. According to the Agile Practice Guide, both Agile and Kanban are subset of Lean management[78], which emphasizes lean thinking as a superset with shared features. Scrum remains the most popular team-level Agile methodology, with 63% of 788 Agile users reporting its use in the 17th Annual State of Agile Report in

[76] Agile practice guide. Project Management Institute. Newtown Square, PA: Project Management Institute 2017. https://ibalondon.co.uk/wp-content/uploads/2024/01/Agile-Practice-Guide.pdf.

[77] Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., Karvatska N. - etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch 2022.

[78] Agile practice guide. Project Management Institute. Newtown Square, PA: Project Management Institute 2017. https://ibalondon.co.uk/wp-content/uploads/2024/01/Agile-Practice-Guide.pdf.

2023[79]. Statistics indicate that approximately 28% of business operations teams and 20% of marketing teams have also adopted Agile principles. Furthermore, more than a quarter of respondents cited market expansion and new customer acquisition as key goals, highlighting the importance of customer value in today's market.

CRR Hospitality, which provides professional management services in the hospitality industry, emphasises that[80]:

- Agile tools allow hotels and other hospitality establishments to rapidly adapt to changes in customer demands, market shifts, or external factors;

- By incorporating frequent customer feedback and emphasise continuous improvement, Agile tools empower hospitality professionals to constantly optimize their services, facilities, and processes;

- Agile practices, which break down projects into smaller, easily manageable segments, allow teams to identify areas for improvement and quickly resolve issues, thereby acceleration projects competition and optimising operating costs;

- The frequent meetings inherent in Agile increase team cohesion and accountability, which fosters a culture of ownership and helps create a sense of shared responsibility among team members;

- The use of Agile project management practices in hospitality facilities contribute to more efficient workflows, enabling resource optimisation and improved prioritisation, ultimately leading to increased profitability and ROI.

Agile project management methodologies shift the traditional approach to financial, transforming the budget from a static control tool to flexible structure that adapts to product"s evolution.

Scholars including Adjiga D., Bernsteiner R., Wirlbeck M., Gewert K., Dilger T., Lindemann U., Moran A., Ploder K., Trauer J., etc. have considered the peculiarities of financial management when using agile project management methods. In particular, Alan Moran, in his work "The financial management of Agile projects"[81], emphasises that agile projects involve dynamic budgeting and financial estimates aligned with the phased implementation of the project. Ploder, K., Dilger, T. and Bernsteiner, R. explore the challenges of integrating agile methodologies with traditional budgeting models[82]. The authors propose a continuous forecasting system to better align agile project management with corporate governance processes. David Ajiga et al., in "Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project

[79] The 17th State of Agile Report URL: https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf?version=0

[80] Implementing Agile Project Management in the Hospitality Industry. Project Management and Timeline Planning. CRR Hospitality 2023. URL: https://crrhospitality.com/blog/implementing-agile-project-management-in-the-hospitality-industry/

[81] Moran Alan. The Financial Management of Agile Projects. BCS 2016. URL: https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/the-financial-management-of-agile-projects/.

[82] Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project 2020. URL: https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf.

Management Efficiency"[83], consider how the Agile methodology affects the effectiveness of financial planning in IT. M. Virlbeck et al., in "Budgeting for Agile Product Development"[84], detaile the author's approach of budgeting agile projects.

Thus, agile financial management eliminates detailed project-level planning and focuses on financing individual iterations and analysing deviations. This approach supports the concept of continuous development and utilities rolling budgets, which allows you to refocus quickly and adapt to market changes. Talentia, a developer of financial management software, identifies the benefits of implementing flexible financial planningincluding[85]: better response to market changes due to constantly updated forecasts; enthused resource allocation based on reliable data and plausible scenarios; increased employee engagement in achieving goals through their participation; fasilitated performance management due real time tracking and adapted indicators. Table 1 presents a comparison of traditional and agile financial planning.

Table 1

Comparison of traditional and flexible financial planning*

Criterion	Traditional methods	Agile financial planning
Financing	project is funded	team or product are funded
Approach to the budget	The budget is fixed, determined at the beginning.	The budget is flexible and can be adjusted during implementation.
Adaptability	Low. Making changes throughout the project is challenging.	High. Rapid response mechanisms are in place.
Risk management	Risks are planned at the very beginning, changes are difficult	Risks are constantly monitored and plans are adapted.
Cost planning	Expenses are strictly planned in advance	Expenditures are planned incrementally, subject to review.
Innovations	Innovation is limited by the original plan	It is easier to implement new ideas during implementation
Flexibility in resources	Resources are task-based	Resources can be shifted as needed
Implementation time	Clear checkpoints, deadlines	The project can be developed iteratively, without strict deadlines.
Decision-making	Decisions are made based on the original plan	Decisions are made on the basis of current data.
Advantages	Predictability, cost control, straightforward management.	Adaptability, the capacity to experiment, and more efficient resource utilisation.

[83] Ajiga David, Hamza Oladimeji, Eweje Adeoluwa, Kokogho Eseoghene, Odio Princess. Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency. *International Journal of Management and Organisational Research* 2025, pp.70-77.

[84] Vierlboeck Maximilian, Gövert Kristin, Trauer Jakob, Lindemann Udo. Budgeting for Agile Product Development. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design* 2019, p.223.

[85] How to Make Your Financial Planning More Agile and Responsive. Talentia 2024. URL: https://www.talentia-software.com/en/how-to-make-your-financial-planning-more-agile-and-responsive/

Disadvantages	Inflexibility, barriers to innovation.	Risk of budget overruns, managerial complexity.

* compiled by the authors

The features of Agile financial management in projects include:

- iterative financing;
- prioritising costs through MVP (Minimum Viable Product);
- adaptability due to the ability to capacity to re-purpose funds depending on changes in the priorities;
- transparency and control with regular project team meetings, visualisation of financial flows and project updates;
- focussing on customer value.

In other words, iterative funding means that agile teams can reallocate budgets based on sprint results, customer feedback and desired outcomes or/and changing market patterns. By departing from estimating fixed costs, teams can align budgets with expected outcomes, ensuring that the most valuable and customer-orianted functions are prioritised[86]. It should be noted that the lean startup approach, suggested by Frank Robinson in 2001 and widely used later in 2009 by Eric Ries, is applied to prioritise the minimum viable product (MVP) concept. This approach emphasises the need for agile, step-by-step product development with minimal financial outlay. As E. Rice defined it, the MVP concept allows to develop a version of a new product where the team gathers the maximum amount of verified customer insights with the least amount of effort[87]. In other words, the Agile methodology works in short iterative cycles, resulting in the final product that can be tested and evaluated by project team.

Flexible financial management is based on the principles of processes transparency and its assessment, openness, gradual improvement, adaptability, and an absolute focus on customer value. This iterative approach means that the scope and requirements of a project can vary in response to new information and customer feedback becomes available. As a result, according to Ploder K., Dilger T., Bernsteiner R., budgeting in agile projects is more variable and challenging to predict in comparison to traditional models[88]. Nevertheless, Agile's inherent visualisation, measurable strategic and product goals, frequent reviews can provide a greater "sense of control" in an uncertain environment. Fluid budgeting will allow teams to adjust funding in real time, ensuring that investments are directed to

[86]Magdalena Firlit. Financial Aspects in Agile Product Management 2024. URL: https://www.scrum.org/resources/blog/financial-aspects-agile-product-management.

[87]Lenarduzzi Valentina, Taibi Davide. MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. *SEAA* 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/301770963_MVP_Explained_A_Systematic_Mapping_Study_on_the_Definitions_of_Minimal_Viable_Product.

[88]Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. *AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project* 2020. URL: https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf.

solutions with superior customer value[89].

We agree with Ajiga D. et al[90] that although Agile flexibility offers significant benefits, it also causes problems when it comes to alignment with traditional financial constraints. Adopting an agile approach to finance can raise organisational resistance from finance departments that need clear financial forecasts for resource allocation and investment planning.The lack of predictability creates tension between project teams and finance departments, which prefer clarity and stability in budgeting. In addition, traditional project management often ties financial milestones to the completion of certain project phases. Agile, on the other hand, delivers regular product increments through sprints, which creates challenges in tracking financial performance with project progress.

To overcome the above problems, researchers advocate rolling budgeting, which is closely incorporated into the company's strategic vision[91,92]. That can be understood as budgeting using the "sliding wave" method, when financial forecasts are gradually adjusted as the project progresses. The key idea is to combine the upcoming year with the planned financial perspective, and then to detail and specify it throughout the year, providing periodic reviews in the format of forecasts. This methodology will provide greater financial flexibility by modifying budgets based on real-time project needs and developments after each sprint. "Sliding wave" budgeting aligns with Agile flexibility by providing the finance team with sufficient control over project value and costs.

Advancing the budgeting on the principle of the sliding wave, Ploder K., Dilger T., Bernsteiner R. suggest a system of continuous forecasting, which involves the organisation of all management processes around the ideas and goals of the sprint, followed by monitoring and controlling the effectiveness of the sprint cycle[93]. With each completion of a new sprint, the authors believe that the system will receive new financial information, which will contribute to a more efficient allocation of resources and enhance the effectiveness of projects with the possibility of high-level monitoring.

In this context, we believe that it is more expedient to allocate funds for a certain number of sprints with their subsequent prompt reassessment after each cycle based on the project's needs. This will have the effect of enabling hospitality companies to adjust their financial forecasts based on the progress of the project and stakeholder feedback, and make evidence-based decisions on whether to continue funding the

[89]Rudnichenko Yevhenii, Havlovska Nataliia, Kryvdyk Mykhail, BalabusDmitro. Development of project management standards: International experience. *Innovation and Sustainability* 2023, p.33-39.

[90]Ajiga David, Hamza Oladimeji, Eweje Adeoluwa, Kokogho Eseoghene, Odio Princess. Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency. *International Journal of Management and Organisational Research* 2025, p.70-77.

[91]Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. *AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project* 2020, p.21. URL: https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf.

[92]Ajiga David, Hamza Oladimeji, Eweje Adeoluwa, Kokogho Eseoghene, Odio Princess. Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency. *International Journal of Management and Organisational Research* 2025, p.74

[93]Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. *AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project* 2020, p.22. URL: https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf.

project. In addition, Agile promotes financial management centred on customer value creation, focusing on achieving priority outcomes in the early stages. This approach improves financial efficiency by directing funds to the very top priority areas or components of a project within the hospitality sector. In other words, flexible financial planning focuses on incremental funding rather than allocating a fixed budget upfront.

Financial management of Agile development projects. Structured flexible budgeting

Here is the sequence of financial management of development projects based on the Agile methodology (Fig. 1), methods and tools that help ensure the flexibility of the process.

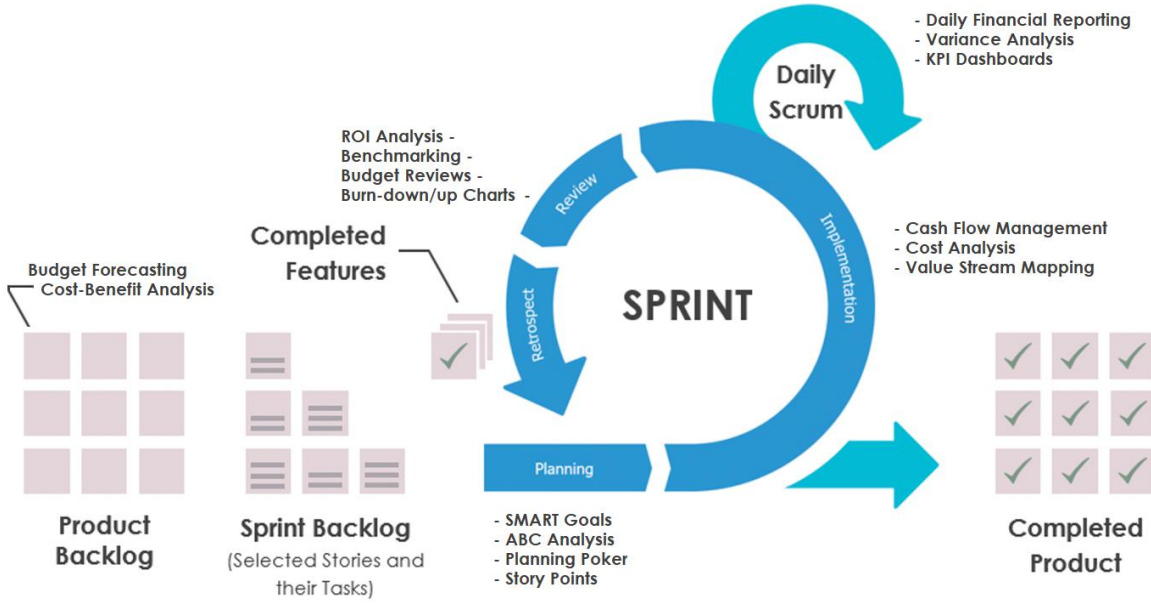


Fig. 1 Financial management of development projects based on Agile methodology

Source: Revised by the authors on the basis of (What is a Sprint in Scrum? Visual Paradigm URL: https://www.visual-paradigm.com/scrum/what-is-sprint-in-scrum/)

As shown in Figure 1, Agile financial management involves dividing a process into short iterations (sprints). Each sprint includes planning, tasks completion, monitoring, results analysis and feedback.

The first stage is the formation of a financial backlog, which defines the company's key financial goals and objectives. In particular, when developing tasks, it is advisable to take into account their impact on the financial performance of the development project, the potential contribution of successfully implemented tasks to profitability, cost reduction, etc. To do so, priority should be given to those tasks that have the greatest positive impact on the company's financial position. Thus, the principles of backlog formation are continuous prioritisation of tasks, their refinement, and close collaboration with stakeholders in this regard.

In determining key financial goals and objectives, it is reasonable to use methods of assessing the cost and benefits of various financial decisions (Cost-

Benefit Analysis), budget forecasting methods (Budget Forecasting) based on historical data and current analytics. Cost-Benefit Analysis provides a focus on the correlation between the cost of implementing a backlog element and the planned benefits associated with it. When Cost-Benefit Analysis and Budget Forecasting are combined, a project is comprehensively evaluated in terms of the balance of maximum value and minimum costs. This stage also includes the identification of key performance indicators (KPIs) and SWOT analysis. The last one, in the context of project implementation, helps to understand its overall effectiveness by examining the company's internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats.

The second stage is financial Sprint Planning. Here, the team determines the priority tasks to be completed in the coming period (usually 2-4 weeks). The SMART goals method is used to specify the tasks - it helps to formulate goals that are measurable, achievable, relevant, and time-bound. ABC analysis is used to classify costs by level of importance. A collaborative assessment of the cost and complexity of financial tasks is carried out using the Planning Poker method, which allows each team member to express their own opinion, helps to achieve consensus and obtain more accurate judgements. Story Points method is applied to determine the relative amount of work required to complete each task, which makes it easier for the team to plan sprints based on targeted productivity and jointly determine the complexity of tasks.

At the Implementation stage, the focus is on controlling income and expenses, cash flow management, and cost analysis of services and products. The purpose of Cash Flow Management is to ensure that project costs are covered by sufficient cash flow, which guarantees liquidity, avoids delays in project implementation, and provides shielding against unplanned financial problems. Cost Analysis, in turn, is essential in determining the amount of cost overruns, helps in optimising resources, and controlling budgets in general. Both tools are complementary and vital for providing effective financial management of a development project. Value Stream Mapping is designed to visually represent financial flows and find optimisation points. This tool is relatively more complex than a simple flowchart, as it provides a better understanding of bottlenecks in ensuring financial flows and allows to illustrate the process in a way that is clear to all stakeholders.

Financial monitoring is an important aspect of Agile financial management. Daily Scrum meetings allow teams to discuss the current state of affairs, including budget execution; identify problems and quickly adapt to changes. For this purpose, methods such as Daily Financial Reporting and Variance Analysis are used. Variance analysis, as a key financial monitoring tool, can be performed in different ways - through comparative analysis (plan-actual method), analysis of variances by cost (income) items, by responsibility centres and by the degree of achievement of key performance indicators. In addition, to evaluate and measure the efficiency and degree of project implementation, the adjusted method (Earned Value) is utilised, which is based on determining the ratio of actual costs to the amount of progress to

be made by a certain date. Key financial indicators can be displayed using KPI Dashboards.

The sprint ends with the evaluation of financial performance. At this stage, the following are analysed: the results of the sprint, the effectiveness of financial decisions, Budget Reviews and ROI Analysis. Burn-down/Burn-up Charts are used to track budget execution. The Burn-down Chart reflects the trend of decreasing scope reduction or financial costs over time, while the Burn-up Chart shows their increase, thus illustrating the dynamics of a particular project.

After the sprint is over, an updated financial backlog is formed. It is essential to adjust the financial strategy in line with new challenges and opportunities. PDCA (Plan-Do-Check-Act) and Continuous Improvement methods are used to analyse the effectiveness of processes.

The PDCA iterative cycle is focused on the execution of stages to tackle problems and deliver changes based on the results. The first stage - Plan - identifies the problem, sets goals, and develops a plan for future steps. The "Do" stage corresponds to the name and involves the actual implementation of the plan. The Check stage involves verifying and analysing the results. The "Act" stage provides for decision-making based on the analysis, implementation of effective changes or development of updated plans in case of failures or failure to achieve goals.

The concept of Continuous Improvement is based on the philosophy of constant optimisation of processes, products and services, driven by the principles of customer leadership, employee participation, process focus, data analysis.

The budgeting process, which follows the principles of the Agile methodology, is an essential but challenging task. We consider it necessary to pay attention to the Agile budgeting model developed by the researchers M. Vierlboeck, K. Gövert, J. Trauer, U. Lindemann[94], which highlights the basic stages of this process. The model is guided by the principle of flexibility and responsiveness.

As an example, we suggest considering a model adapted by us to budgeting within the framework of a hotel and restaurant complex reconstruction project at the strategic and tactical levels. The approach we have taken as a basis is called the Structured Agile Budgeting Core Process (SABP). SABP consists of various sub-processes that arise as a result of deviations. Following components outline its structure:

1. Multi-Level Budgeting is a structure by levels;
2. Agile Responsibility Model;
3. Multi-Level Budgeting — features the structure of the budget;
4. Extended Partial Budgeting Process[95].

The first step and component of SABP is the multi-level budgeting (MLB) model derived from studies[96] and [97], divides the process into levels and forms a

[94]Vierlboeck Maximilian, Gövert Kristin, Trauer Jakob, Lindemann Udo. Budgeting for Agile Product Development. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design* 2019.

[95]Vierlboeck Maximilian, Gövert Kristin, Trauer Jakob, Lindemann Udo. Budgeting for Agile Product Development. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design* 2019.

[96]Knaster R., LeffingwellD. *SAFe® 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering*. Addison-Wesley, Boston, MA 2017.

vertical structure. We have chosen two levels - strategic and tactical. It is worth noting that the final budgeting process does not depend on the structure of the levels and is similar at each level.

The second component of the SABP is the Accountability Responsibility Model (ARM), which defines stakeholders. We have specified: for the strategic level - the company's top management and investors; for the tactical level - the project manager and the CFO.

Regarding to the third component of SABP - MLB, an overall project budget is formed at the strategic level, is used to draw up budgets at lower levels. In our case, the budget for the equipment procurement.

This component of the model implies obtaining external information, which is needed at the top level, as the development of the project budget requires taking into account a range of factors. The top-level budget (project budget) does not create restrictions on the equipment procurement budget, but at the same time provides overall predictability, leaving opportunities for the latter to be flexible.

The fourth element of SABP, the Extended Partial Budgeting Process (exPBP), includes the allocation of development resources and is represented by the component budgeting process. Component budgeting allows for flexible budget allocation and dynamic resource assignment, while preventing overruns. Resources are distributed according to forecasts, which allows for changes to be made as budgets are refined. exPBP is iterative and includes the Modifiability Assessment Process (MAP) and Partial Budgeting Process (PBP). The MAP is carried out in accordance with the following steps: Modifiability Assessment, Integration, Monitoring, and Review.

We believe that the above model is quite holistic and has significant advantages, including a flexible approach to budgeting and the ability to respond quickly to changes in the absence of clearly defined scenarios or other constraints.

Therefore, we analysed the financial management tools for projects based on the Agile methodology, justified the feasibility of using the structured agile project budgeting (SABP) processes and adapted it to the project of reconstruction of a hotel and restaurant complex. This made it possible to formulate scientifically grounded and practically feasible recommendations for improving the efficiency of financial management of development projects in the hospitality industry in line with Agile principles.

We believe that the use of a flexible approach to project management in the hospitality industry based on Agile principles allows not only to effectively manage financial resources, but also ensures high adaptability to change, which is key to success in a dynamic environment. Interactive planning, cost prioritisation, transparency and a focus on customer value, makes the application of agile methods in financial management a rational tool for the development of the hospitality industry, ensuring sustainable competitive advantage and customer satisfaction.

As we believe, in the hospitality industry, the choice between a fixed and flexible planning depends on the specifics of the project. Here it is appropriate to recall the PMI's findings - "organisations choose the ways of working that best meet

[97] Scaled Agile Inc. SAFe 2018. URL: https://www.scaledagileframework.com.

the increasingly complex needs of each project and help them balance predictability with uncertainty and innovation in a two-way manner. Agile, hybrid, and predictive (classical) approaches then coexist and are applied depending on business needs and strategy"... "there is no single way of acting"[98]. However, the Pulse of the Profession® 2024 Report clarifies that the combination will depend on many variables, including the type of project based on the expected outcome (e.g. product, service, software, etc.), the characteristics of the business environment, the characteristics of the project team, and many others. It will also vary according to the industry and the current standard structure or approach used in most of the company's projects. Therefore, a fixed model is better suited for large, long-term initiatives with a clear timeframe, such as new hotel developments or franchise openings, where clarity and control are required. However, fixed budgets can be problematic in projects involving innovation, such as the digitalisation of hospitality services (due to rapid changes in requirements); rebranding; launching new services or responding to changes in demand. In this context, financial flexibility becomes critical.

Without detracting from the scientific contribution of the above-mentioned scientific developments to tackling project management issues, it should be noted that further research into the specifics of financial management when using flexible project management methods requires particular attention. This question remains very important for the domestic economy in general, and the hospitality industry in particular.

REFERENCES:

Agile management as an innovative approach to project management. *Market infrastructure* 2020. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14 [in Ukrainian].

Agile practice guide. Project Management Institute. Newtown Square, PA: Project Management Institute 2017. https://ibalondon.co.uk/wp-content/uploads/2024/01/Agile-Practice-Guide.pdf

Ajiga David, Hamza Oladimeji, Eweje Adeoluwa, Kokogho Eseoghene, Odio Princess. Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency. *International Journal of Management and Organisational Research* 2025.

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Project Management Institute: Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute 2017.

Modern methods of project management and their features. *Market infrastructure* 2022. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct65-9 [in Ukrainian].

Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. *AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project* 2020. URL: https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf.

[98]The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. Pulse of the Profession® 2024 URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work

Closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. Brightline Project management institute 2017. URL: https://www.brightline.org/resources/eiu-report/

Zhyhalkevych Z.M., Chukhlib V.E. Project management and their risks: approaches and methods. *Priazovsky Economic Herald*. Classic Private University 2019. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf [in Ukrainian].

How to Make Your Financial Planning More Agile and Responsive. Talentia 2024. URL: https://www.talentia-software.com/en/how-to-make-your-financial-planning-more-agile-and-responsive/

Dong H., Dacre N., Baxter D., Ceylan S. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal* 2024. URL: https://doi.org/10.1177/87569728241254095

Implementing Agile Project Management in the Hospitality Industry. Project Management and Timeline Planning. CRR Hospitality 2023. URL: https://crrhospitality.com/blog/implementing-agile-project-management-in-the-hospitality-industry/

Knaster R., LeffingwellD. *SAFe® 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering*. Addison-Wesley, Boston, MA 2017.

Lenarduzzi Valentina, Taibi Davide. MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. *SEAA 2016*. URL: https://www.researchgate.net/publication/301770963_MVP_Explained_A_Systematic_Mapping_Study_on_the_Definitions_of_Minimal_Viable_Product

Magdalena Firlit. Financial Aspects in Agile Product Management 2024. URL: https://www.scrum.org/resources/blog/financial-aspects-agile-product-management

McConnell E. Project Management Methodology: Definition, Types, Examples. URL: http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition/.

Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., Karvatska N. - etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch 2022 [in Ukrainian]

Moran Alan. The Financial Management of Agile Projects. *BCS* 2016. URL: https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/the-financial-management-of-agile-projects/

Overview of the hotel market of Ukraine 2024. URL: https://restaurant-consulting.com.ua/uk/ogljad-gotelnogo-rinku-ukraini-2024 [in Ukrainian].

Park J. E. Schedule delays of major projects: What should we do about it? *Transport Reviews* 2021. URL: https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1915897

PMI. Pulse of the Profession® Report 2021. Europe. URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021-by-region

Rudnichenko Yevhenii, Havlovska Nataliia, Kryvdyk Mykhail, Balabus Dmitro. Development of project management standards: International experience. *Innovation and Sustainability* 2023 [in Ukrainian].

Scaled Agile Inc. SAFe 2018. URL: https://www.scaledagileframework.com

Tarasovskyi Y., Kruchynina G. The number of hotels and hostels is growing in Ukraine, domestic tourism contributes to the development of the industry - research. *Forbes Ukraine magazine*. URL: https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostae-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985 [in Ukrainian].

The 17th State of Agile Report URL: https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf?version=0

The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. Pulse of the Profession® 2024 URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work

Vierlboeck Maximilian, Gövert Kristin, Trauer Jakob, Lindemann Udo. Budgeting for Agile Product Development. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design* 2019.

What is a Sprint in Scrum? Visual Paradigm URL: https://www.visual-paradigm.com/scrum/what-is-sprint-in-scrum/

INNOVATIVE APPROACHES AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT IN UKRAINE UNDER CONTEMPORARY CHALLENGES

Introduction. The hotel and restaurant industry (also known as hospitality industry, HoReCa sector (Hotels, Restaurants, Cafés) is one of the most dynamic sectors of the economy, which is undergoing dynamic changes under the influence of globalization, digitalization, and contemporary challenges such as economic uncertainty, geopolitical crises, and rising customer expectations. At the same time, it is also one of the most labour consuming industries involving a great variety of different specialist who cannot be replaced by automation due to the nature of the tasks performed (gourmet cuisine, VIP service, hotel rooms cleaning etc.). However, in the contemporary world, effective management of hotel and restaurant enterprises requires the integration of cutting-edge technologies, new tools, and personalized service strategies to enhance operational efficiency and customer experience.

For Ukraine, the relevance of these advancements has significantly increased due to the ongoing war, which has reshaped the hospitality industry in multiple ways. Under such conditions, the implementation of innovative approaches and digital technologies in hospitality management is no longer optional – it is a critical factor for survival, adaptation, and sustainable development. Thus, the purpose of the given chapter is to analyse the contemporary state of the hotel and restaurant industry in Ukraine and to highlight the novel solutions that have been stimulated by the preceding coronavirus restrictions and continuing hostilities.

It should be noted that in the pre-war and pre-pandemic periods, Ukraine's hotel and restaurant business experienced stable growth, demonstrating competitive advantages and strong profitability. A significant number of establishments became popular, earned a reputation as reliable and socially responsible enterprises. But pandemic years proved that dining out is not only about food, drinks and eating, but also about some other needs that people are seeking to satisfy: social interaction and rapport when people can socialise and express their feelings freely in a friendly and relaxing atmosphere; psychological – when one's self-esteem, self-confidence or need for self-assurance is satiated by visiting a luxurious restaurant or a bar; it can also be of economic or convenience nature that means the need for good food items value for the price paid or desire to have somebody else to cook for you and do all the work involved.

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor
Akhmedova Olena
Kyiv National University of Technologies and Design
Ukraine, Kyiv

Despite numerous challenges, the period of quarantine restrictions brought substantial innovations to the restaurant and hotel business, ensuring not only safety and security for both customers and employees but brining in a number of innovations and improvements that created an exceptional leap into the digital future. Transformations largely depended on a variety of factors including some general ones such as peculiarities of the governmental approaches to quarantine problem solutions and level of freedoms and rights given to people, and some specific ones such as the type of establishment, the clientele to be served, the expected turnover of guests, the type of menus presented, the site of the establishment and the venues available, cost of the meals served and changes, transformations and rearrangements introduced by each separate business enterprise.

These innovations spread across nearly all establishments and included the possibility of ordering takeaway or home delivery via third-party services, the establishment of drive-through systems, improvements in packaging to maintain sanitary standards and preserve food quality, as well as the widespread adoption of contactless and mobile payment methods, mandatory digital menus accessible via QR codes, online ordering and payment options, and the development of specialized apps. The inevitable expansion of social media and messaging platforms enabled restaurants to maintain their reputation at a high level by swiftly and flexibly responding to emerging threats, which became a decisive factor in the survival of many businesses. According to a survey, 40% of restaurant industry entrepreneurs, across all segments from fine dining to casual cafes and eateries, confirmed the integration of technological solutions into their businesses during the pandemic years[99].

It is noteworthy that the priority audience for delivery services are millennials and generation Z. Compared to older generations, these cohorts allocate a significantly larger portion of their budget to ordering ready-made meals. As a result, issues such as food quality and safety are critically important to them, alongside other key expectations including instant delivery, gamification, personalization, and real-time order tracking. Moreover, these generations are more inclined to leave feedbacks – positive or negative – thus shaping the online reputation of restaurants and hotels.

During the pandemic period, the safety issues were primarily related to compliance with established rules and regulations, cleanliness, hygiene, and food safety. However, in the context of military operations, this list has expanded to include such concerns as personal safety and survival.

Since the start of the full-scale war, the Ukrainian restaurant market shrank from 36 500 to 32,000 establishments[100]. According to the data, the average revenue of restaurant business in Ukraine increased by 40% in 2023 compared to 2022. At the same time, due to the devaluation of the national currency and the subsequent rise in prices, the average receipt grew by 38%. Overall, although missile attacks on civilian infrastructure and power outages in 2022 did not lead to the mass closure of

[99] Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/

[100] Ukrainian Restaurant Association (URA). URL: https://www.uara.org.ua/

restaurants, they did negatively affect revenues. Depending on the location, income declines reached up to 15% [101].

The resilience of the Ukrainian restaurant business is also evidenced by a 70% increase in the number of registered sole proprietors (FOPs) and limited liability companies (LLCs) in the restaurant sector in 2023 compared to the previous year – rising from 8,059 to 13,721 entities[6].

This reflects a clear upward trend in the development and formalization of the industry despite ongoing external challenges. According to Statista[102] in general there were approximately 67,300 accommodation and food service firms in Ukraine in 2023, reflecting an increase from the previous year. While specific figures for 2024 have not been published, the upward trend suggests that the number of businesses in this sector likely continued to grow despite all challenges and threats of ongoing war. The tendencies of accommodation and food service businesses growth in Ukraine 2010-2023 is presented in Fig.1:

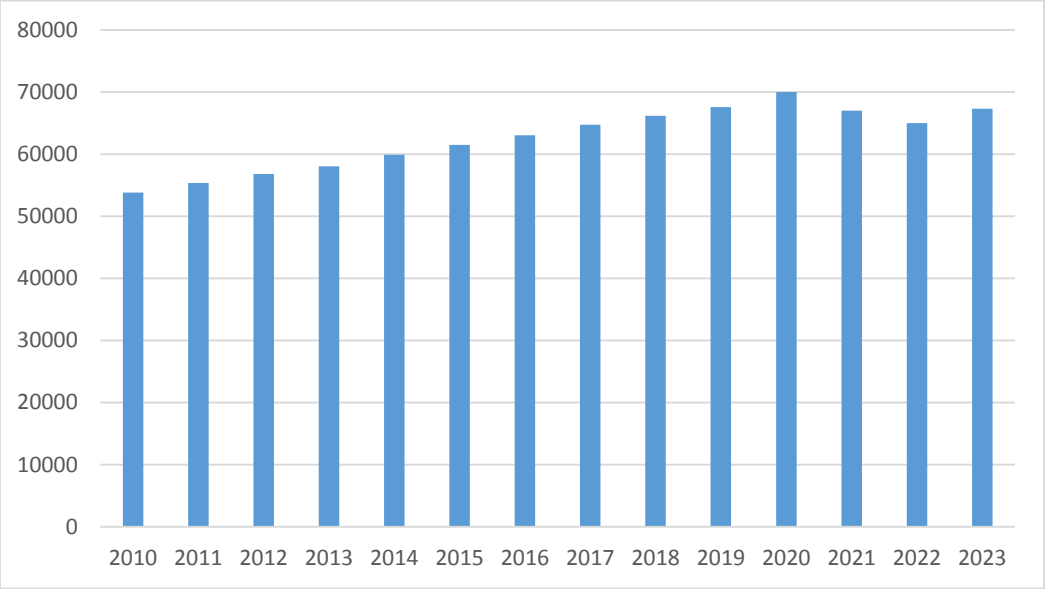


Fig. 1. Number of accommodation and food service businesses in Ukraine 2010-2023

One of the most remarkable aspects of the Ukrainian hotel and restaurant businesses is its exceptional adaptability. 2023 – 2024 winter periods became a true test for the entire country, with continuous power outages transforming hotels and restaurants into resilience hubs for thousands of Ukrainians. Many establishments provided free access to Wi-Fi, charging stations for mobile devices, workspaces, warmth, and emotional support during difficult times. Restaurants located in basements or semi-basement spaces are in the most advantageous position, as they can continue operating during air raid alerts, offering not only food services but also serving as shelters for visitors. And it is an obligation for hotels to have a bomb shelter where the guests are obliged to go during the air-raid attacks.

[101] Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/
[102] Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/995480/ukraine-accommodation-food-service-businesses/

The most resilient and safest restaurants are located in western part of Ukraine, particularly in Lviv and the Lviv region. Lviv Croissants, known for its affordable yet high-quality café-bakery concept, remains the largest restaurant chain in Ukraine w and 11 branches in Poland. In 2024, the chain launched franchises in Slovakia, the United States, and in Cannes, France[103]. During the war, the company demonstrates strong operational stability. However, customer reviews regarding service and food quality have declined since the war began, requiring further analysis and strategic improvements. The challenge lies in the franchise model, where maintaining uniformly high standards across all locations is a complex task.

The second-largest restaurant group is !FEST Holding of Emotions, which in 2024, opened 45 new establishments, expanding to 150 locations in Ukraine, some of which operate under a franchise model. The third-largest chain is McDonald's, which gradually resumed operations in Ukraine from September 2022. The company deliberately delayed reopening, emphasizing that the safety of employees and customers was its top priority. One of its new strategic directions involves opening locations along major highways, increasing competition with restaurant brands at fuel stations such as WOG, OKKO, and UPG.

GastroFamily, the restaurant group founded by Dmytro Borysov, had positive results in 2023, but lost its fourth position in 2024 and moved to the sixth one.

The top five largest restaurant chains are rounded out by the American franchise Domino's Pizza, which continues to operate 65 locations in Ukraine, despite closures in the southern and eastern regions due to the war, and KFC with 64 restaurants.

According to Forbes Ukraine, the largest restaurant chains in 2024, are as follows:

Table 1

Top 10 Restaurant Chains in Ukraine

№	Restaurant Chain	Number of Locations	Number of Cities
1	Lviv Croissants	179	42
2	!FEST Holding ("Piana Vyshnia", "Lvivska Maisternia Shokoladu", "Rebernia" Restaurants: "Teatr Pyva Pravda", "Mazokh Kafe", "Hasova Lampa", "Kryivka", "Poshta na Drukarskii")	150	33
3	McDonald's	109	35
4	Domino's Pizza	65	14
5	KFC	64	21
6	GastroFamily (e.g., "Ostannia Barykada", "Ohota na Ovets", "Mushlya", "BPSH")	62	17
7	Kumpel Group (+Fast Food Systems)	50	29
8	Puzata Hata	41	6
9	Chornomorka	32	13
10	Tarantino family	24	1

*Source: compiled on basis (*Forbes Ukraine, URL: https://forbes.ua/)

[103] Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/

The above presented restaurant establishments make up only a third of the Ukrainian HoReCa market. As of 29 December 2023, there were 32,000 restaurant establishments in Ukraine, of which 6,500 were restaurants and 6,000 were coffee shops. In this context, it is necessary to add that the presented rating does not take into account several other large mixed-format chains, as well as restaurants and coffee shops at petrol stations that have a good reputation and are identified as safe by drivers and travellers, and compete with McDonald's and KFC[104].

Another important factor is projection of the hotels market development in Ukraine presented by Statista[105]. Thus, if the contemporary trends remain and, hopefully, the war stops or there is a ceasefire, the growth of hotel market is expected to be at 7.57% and reach the market value of US$291.43m by 2029 and by this same year the amount of guests is expected to achieve 3.88m users. As for 2025, it is expected to make a revenue of US$217.66m. The projected Ukraine hotel industry revenue in million USD from 2018 to 2029 is presented in Fig. 2.

In the period from 2024 to 2026, at least 45 new hotel and apartment complex projects are planned to be implemented in Ukraine, adding 6,670 rooms to the market, as well as 108 hotel-type cottage towns. This market segment is one of the fastest growing, as Ukrainians are increasingly investing in income property as an effective way to grow their savings[106].

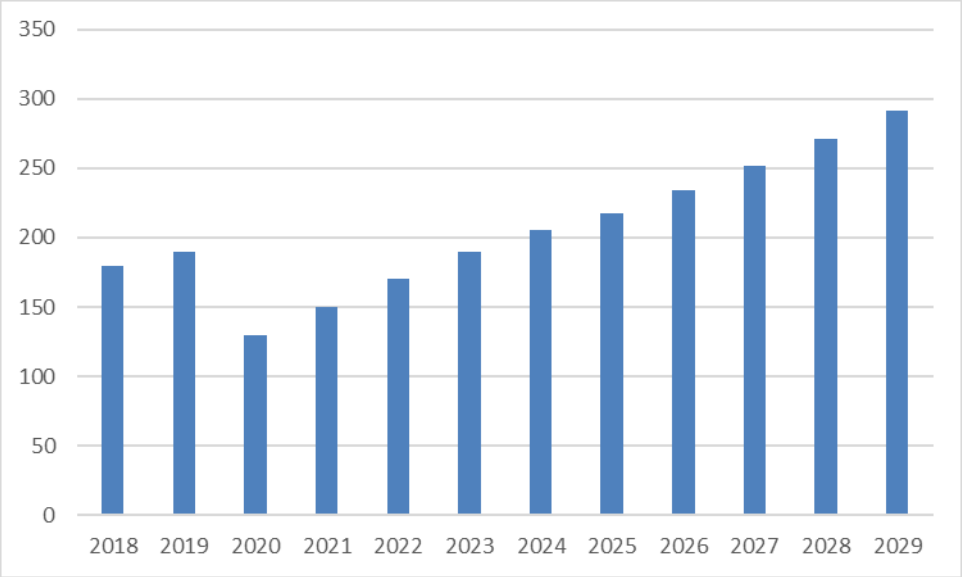


Fig. 2. Projected Ukraine Hotel Industry Revenue in million USD (2018–2029)

Due to the war, some Ukrainian hotel chains, such as Ribas Hotels Group, have diversified their operations abroad. Ribas Hotels Group is actively developing its projects in Poland, Bali and Moldova. This not only ensures the survival of the business, but also creates new opportunities for growth. It is also expected that by 2029, 86% of the total revenue generated in the Hotels market in Ukraine will be

[104] Sushchenko, O. A., Akhmedova, O. O., & Yermakov, I. O. The influence of reputation on the safety of restaurant enterprises. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky, (10)43, (2023). 88–98 p.
[105] Statista. URL: https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine?utm_source
106 Ribas Hotels Group. https://ribashotelsgroup.ua/analytics

through online sales that additionally makes digitalisation a topical and urgent process.

There are several basic reasons why innovative approaches and digital technologies in hotel and restaurant business management in Ukraine are undergoing significant advancement. Among them are the following:

- digital adaptation due to military operations when governmental bodies, social and educational institutions, businesses had to fully or partially transfer services online in order to survive and safe employee's lives;

- strong government support of the digital strategies. Ukraine is a progressive country in terms of creating an innovative environment for the provision of public services in an online format. The government's ambitious initiative "Digital state" aims to make Ukraine the most digital state in the world by 2030[107]. The most widespread is the *Diia* digital platform and mobile application, which combines more than 130 public services online and helps reduce bureaucratic procedures and make interaction with the state more convenient. Citizens can receive electronic documents (passports, driving licences, birth certificates), as well as use services related to business, social benefits and other areas. Platforms such as *Diia.Business* (support for entrepreneurs, free consultations, information on business ideas and development opportunities); *Diia.Digital Education* (provides free courses to improve digital literacy); *Diia. Centres* (a network of centres where citizens can receive administrative services, advice on online services and support in doing business); *eMalyatko* (offers a comprehensive service for parents of new-borns); the web portal of electronic services of the Pension Fund of Ukraine; the online medical service *Helsi* and others are part of the *State in a Smartphone* strategy, which aims to transfer all public services to an online format, ensuring convenience, transparency and efficiency of interaction between the state and citizens. The hostilities and numerous casualties have made adjustments to the functioning of the state, its interaction with citizens and the way it manages financial flows to restore critical infrastructure and the long-term reconstruction and modernisation of destroyed housing. For example, Ukrainians whose homes have been damaged or destroyed as a result of the hostilities have been offered the *eVidnovlennya* platform, which enables to apply for financial assistance for repairs or compensation for the purchase of new housing[108];

- high level of digitally literate population (especially millennials and generation Z, who drive demand for innovation), high internet penetration and wide smartphone use plus a special war-created Ukrainian digital resistance mind-set, which means embracement of all kinds of innovation as a cultural peculiarity and national trait. Thus, according to DataReportal[109], a total of 56.4 million cellular mobile connections were active in Ukraine in early 2025, and this number is equivalent to 147 percent of the total population. Nonetheless, it has to be noted that not all of the mobile connections have access to the internet, some of them have only services of voice and SMS connections. Besides, there were 31.5 million individuals using the

[107] Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: https://thedigital.gov.ua/ministry

[108] Akhmedova O., Pomaza-Ponomarenko A., Digitalisation of the public sector as a factor of effective governance. № 2(56) (2025): Naukovi perspektyvy. p. 87-89.

[109] DataReportal. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine

internet in Ukraine at the start of 2025, when online penetration stood at 82.4 percent. Ukraine was home to 21.6 million social media user identities in January 2025, equating to 56.4 percent of the total population. As we can notice, the data demonstrates great stats of Ukraine as a digital state;

- growth of the Ukraine's IT sector. Between 2018 and 2023, the Ukrainian IT sector demonstrated sustained and dynamic growth, positioning itself as one of the most resilient and strategically significant industries in the national economy. Export revenues increased steadily from $4.2 billion in 2018 to $8.5 billion in 2023, effectively doubling over the six-year period despite external shocks, including the full-scale war. Parallel to this financial expansion, the sector experienced a substantial increase in its workforce – from 172,000 IT specialists in 2018 to 307,000 by 2023. This 80% growth in employment reflects the sector's capacity to absorb and train digital talent, as well as the increasing global demand for Ukrainian IT services. These figures underscore the IT industry's critical role not only in sustaining economic activity but also in supporting the country's broader digital transformation and post-war recovery[110]. In this respect it is necessary to admit that Ukraine can boast unprecedented support of the international organisations and businesses aimed at building digital capacity and digital services. Among them there are Google, Microsoft, Amazon Web Services (AWS), Cisco, Palantir Technologies, SAP, Oracle, Salesforce and others;

- human resources shortages have become an acute problem in any sector of Ukrainian economy, including hotel, restaurant, and catering services. A significant number of employees, especially men of conscription age, were mobilized into the Armed Forces, thousands of workers either fled abroad or were displaced internally, further disrupting staffing and operational continuity. According to industry reports, many establishments experienced up to 50% personnel loss during the first year of the war, with staff either joining the military, seeking safety, or relocating to unaffected regions. In 2022, approximately 23% of hospitality businesses suspended operations, with an additional 54% functioning only partially, resulting in widespread job losses and reduced working hours. The sector as a whole experienced a 20–25% reduction in employment during this period[111]. The situation was especially critical in frontline areas, where businesses were forced to close entirely, resulting in mass layoffs and long-term unemployment for service workers. Simultaneously, the destruction of infrastructure, decline in tourism, and general economic instability sharply reduced demand for hospitality services, leaving employers unable to retain or hire staff. Additional problem that is admitted by almost all businesses is the lack of competent employees (22, 9 % of all recruitment problems), rather low motivation to work because of low salaries (9,6 % of all recruitment problems), reluctance of some men to apply officially (8 % of all recruitment problems)[13]. Although efforts to retrain and rehire displaced workers have begun, the sector continues to experience a shortage of qualified personnel, making workforce recovery one of the most urgent

[110] IT Research. Resilience as the new reality. Ukraine, 2024. URL: https://itcluster.lviv.ua/en/it-research-ukraine-report/
[111] Sudakov M., Lisohor L. Labour market of Ukraine 2022-2023: state, trends, and prospects. State Employment Service of Ukraine, Federation of Employers of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine, European Bank for Reconstruction and Development, Solidarity Fund PL, 2023. P 13-32.

challenges for post-war reconstruction and sustainability of the Ukrainian hospitality industry and, in its own way, creating demand for innovative approaches and digital technologies;

- necessity for business digitalisation, especially in HORECA and retail sectors as far as these businesses in Ukraine have been using the software of the Russian origin for a long time. It has really become a question of survival because even after three years of the full-scale war some of the hospitality enterprises continue to utilise software directly or indirectly connected with Russian federation. Moreover, Russian owners and developers are undertaking great effort to obscure the programs' true origin, including reregistration of their companies under foreign jurisdiction, altering original product names, proposing highly competitive low prices to retain market share, etc. These practices pose significant risks to data security, corporate transparency, and the integrity of digital infrastructure, reinforcing the urgent need for comprehensive digital sovereignty and the replacement of hostile-origin software with trusted, locally or internationally verified alternatives.

Therefore, Ukrainian software developers and businesspeople in restaurant and hotel sectors are trying to confront numerous challenges related to all the problems mentioned above and propose their solutions in the following aspects.

Among the most popular and comprehensive software solutions we have to admit Servio of Expert Solution[112], which is a Ukrainian company specializing in the automation and optimization of hotel and restaurant businesses. Their comprehensive software suite offers a unified information space for managing various aspects of hospitality operations. Key modules include hotel automation, restaurant systems, website booking modules, CRM, QR-menu, mobile statistics applications, and order and delivery centers. Servio's solutions are designed to integrate seamlessly with various third-party applications and equipment, enhancing the efficiency and effectiveness of hospitality services.

In the context of Ukraine's ongoing challenges, particularly the war-induced disruptions, Servio ExpertSolution's digital tools have become vital for businesses in the HORECA and retail sectors. By facilitating online delivery platforms, CRM and POS systems, contactless menus, loyalty programs, and chatbots, Servio enables businesses to reduce costs, maintain operations during blackouts, and reach customers even in crisis situations. This digital transformation is not just a strategic advantage but a matter of survival for many enterprises in the region.

Another developer is Ultra[113], a Ukrainian technology company, which specializes in developing comprehensive digital solutions for the hospitality and retail sectors. Their offerings include cloud-based point-of-sale (POS) systems, customer relationship management (CRM) tools, and mobile applications designed to streamline operations and enhance customer engagement. Ultra's platforms are tailored to meet the dynamic needs of businesses, providing real-time analytics, inventory management, and integration capabilities with various third-party services.

[112] ExpertSolution. URL: https://expertsolution.com.ua/
[113]ULTRA. URL: https://ultra-company.com/

This adaptability is particularly crucial for Ukrainian enterprises navigating the challenges posed by ongoing geopolitical tensions and economic fluctuations.

Ultra offers a flexible pricing model with options for both subscription and perpetual licenses, making it suitable for businesses seeking long-term investment and customization. The availability of a perpetual license can be cost-effective over time for establishments planning extended use. Servio POS provides a straightforward subscription-based model, which includes comprehensive features and technical support. This simplicity can be advantageous for businesses preferring predictable monthly expenses without the need for significant upfront investment. A comparative overview of the pricing structures for Ultra and Servio systems, tailored for businesses in the hospitality and retail sectors are presented in Table 2:

Table 2

Comparative overview of Ultra and Servio POS systems

№	Feature / Plan	Ultra	Servio
1	Monthly ssubscription	From 699 UAH per workplace; discounted to 559 UAH with annual payment	875 UAH per workplace
2	Technical support	Included in subscription; for perpetual license, 306 UAH/month after initial period	Included in subscription
3	Perpetual license (one-time payment)	13,600 UAH for a full license covering modules like Restaurant, Kitchen, Hotel, Fitness, and Store	Not specified; primarily offers subscription-based pricing
4	Mobile application module	250 UAH/month per workplace; technical support at 150 UAH/month	Included in standard subscription
5	Target business size	Micro, small, and medium enterprises	Micro, small, and medium enterprises
6	Installation type	SaaS and on-premises options available	SaaS and on-premises options available
7	Supported platforms	Web, Android, iOS, iPadOS, Linux, macOS, Windows	Web, Android, iOS, Windows

Both Ultra and Servio provide vital digital tools that enable Ukrainian businesses in the hospitality sector to maintain operations, reduce costs, and reach customers effectively, especially during crises such as power outages or supply chain disruptions.

A highly attractive solution for small to medium-sized businesses in the hospitality and retail sectors, including restaurants, cafes, bars, and food trucks is Poster POS[114], specifically designed Ukrainian-developed cloud-based point-of-sale (POS) system. It offers a modular architecture combining sales automation, inventory management, financial analytics, and CRM functionalities through an intuitive interface accessible via tablets, smartphones, and desktops. Poster POS supports real-time cloud synchronization, enabling business owners to monitor operations remotely and respond flexibly to market conditions. A distinctive feature of Poster is its Poster Delivery module, which allows restaurants to manage their own delivery system independently from third-party platforms. The system also includes integrations with

[114] Poster POS. URL: ttps://joinposter.com/ua

fiscal printers, online payment providers, and loyalty programs, aligning with Ukrainian legal compliance (including cash registration requirements). Poster has become especially valuable during wartime, as it allows businesses to operate during power outages through offline functionality, maintain continuity via the cloud, and optimize workflows with minimal staff. Its scalability, cost-efficiency, and localization for the Ukrainian market make it a leading solution in the digital transformation of Ukraine's HORECA industry.

These companies are not the only ones but are the most popular at the moment and help Ukrainian hospitality businesses to adapt, rebuild, and remain competitive on both local and international levels.

In the context of restaurant and hospitality automation systems, a few words have to be added as to the importance of the third-party services, which refer to external software, platforms, or hardware that can be integrated into the main system to extend its functionality. These integrations allow for more seamless, automated, and comprehensive operations.

The main types of the third-party services commonly integrated with hotel and restaurant systems are as follows:

payment systems and terminals (Visa/MasterCard, Apple Pay, Google Pay, LiqPay, WayForPay, etc), whose integration allows for fast, secure in-person and online payments directly through the POS system;

delivery and e-commerce platforms (such as Glovo, Bolt Food, Rocket, Uber Eats) which allow restaurants to receive orders directly from delivery platforms into their POS or kitchen systems;

booking engines and OTAs (Online Travel Agencies) like international Booking.com, Expedia, Airbnb, Hostelworld, Onetwotrip.ua, Hotline.travel, and national ones – Tickets.ua, TripMyDream, Kiyavia, Arktur, Farvater.travel, Coral Travel Ukraine, and others, give the users opportunity to compare and choose hotels, flights, travel packages and, if necessary to find offers specifically tailored for Ukrainians. Their integration with hotel management systems (PMS) allows automatic updates of room availability and reservations;

accounting and financial software (for example BAS – a Ukrainian alternative to the Russian-originated 1C software), which is crucial for any business and includes automated accounting, tax reporting, financial analysis, and inventory control;

fiscal equipment / tax compliance that include mandatory fiscal cash registers and software-based cash registers (e.g., Checkbox, E-Receipt, etc.). They insure legal compliance of Ukraine's tax regulations with issuing of digital receipts;

various kinds of CRM, Email & SMS marketing tools developed by Ukrainian companies, such as OneBox OS (specially created for the restaurants and hotels' needs, easily integrates with messengers like Viber, Telegram, WhatsApp, Gmail, tracks tasks, automates notifications, etc.), NetHunt CRM (provides tools for scheduling, appointments, promotions), Selzy (a Ukrainian email marketing platform that offers tools for creating, automating, and analyzing email campaigns. It supports SMS marketing, segmentation, and integration with numerous CRM systems). There

are many other specific applications that help managing client data, track guests' behavior, automate personalized communication and promotions;

mobile restaurant and hotel guest applications, QR-menus, digital room service, etc. developed both by above mentioned companies and others in order to enhance guest experience and allow contactless service;

cybersecurity & backup services that help to secure data backup and provide anti-virus, firewall, and remote monitoring services.

Conclusions. In the contemporary highly volatile environment, leveraging innovative approaches and digital technologies in hotel and restaurant business and modern management tools is not just an opportunity but a necessity.

The Ukrainian hotel and restaurant industry has demonstrated extraordinary resilience and adaptability in the face of severe contemporary challenges such as the pandemic, the full-scale Russian invasion, economic instability, and human resource shortages. These unprecedented circumstances have accelerated the digital transformation of the HoReCa sector, turning innovation and technology into vital instruments not just for growth, but for survival and stabilization.

As demonstrated throughout this paper, the integration of innovative approaches and digital technologies has redefined management practices across the industry. From the widespread implementation of cloud-based POS systems and delivery management tools to the growth of domestic CRM and marketing platforms, Ukrainian hospitality enterprises are strategically shifting towards digital-first business models. Companies like Servio, Ultra, and Poster POS have proven crucial in helping businesses remain operational during wartime, often under extreme conditions such as blackouts or missile attacks.

The ongoing transformation is further driven by Ukraine's strong IT sector, high internet penetration, and a digitally literate population, particularly among millennials and Gen Z. Governmental initiatives, including the ambitious "Digital State" project, have created a supportive framework for innovation in both public and private spheres. These efforts are supplemented by international support from global tech giants and a national cultural embrace of digital resilience.

Amid personnel shortages, shifting consumer expectations, and the need for operational continuity in unpredictable conditions, automation and smart technologies have enabled hospitality businesses to reduce overhead, personalize customer experience, and maintain a competitive edge. This technological shift includes the integration of AI-driven chatbots, QR-menus, contactless payments, online bookings, and CRM systems capable of automated communication and loyalty program management. Furthermore, the integration of fiscal equipment and local accounting software ensures full legal and tax compliance, a necessity in Ukraine's highly regulated financial environment.

Looking ahead, the hotel and restaurant industry in Ukraine is poised for a continued upward trajectory, with projected annual growth rates suggesting increasing revenues and user engagement, particularly through online channels. If the current pace of innovation is sustained, and provided that geopolitical circumstances

improve, Ukraine's HoReCa sector may not only recover but thrive in the post-war economy.

In conclusion, innovative approaches and digital technologies are not merely tools of modernization in Ukraine's hospitality sector – they are the cornerstones of resilience, reinvention, and sustainable progress. The collective experience of the industry during times of crisis has not only catalyzed the adoption of digital solutions but has also laid the groundwork for a smarter, more adaptive, and globally competitive hospitality ecosystem in Ukraine.

REFERENCES:

Akhmedova, O., & Pomaza-Ponomarenko, A. (2025). Digitalisation of the public sector as a factor of effective governance. *Naukovi perspektyvy*, *(2)56*, 84–94. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-84-94

Buhalis, D., O'Connor, P., & Leung, R. (2023). Smart hospitality: From smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(1). https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0497

DataReportal. (2025). *Digital 2025: Ukraine*. https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine

ExpertSolution. https://expertsolution.com.ua/

Forbes Ukraine. https://forbes.ua/

Husiatynska, N., Husiatynskyi, M., & Chorna, T. (2022). Analysis of the main trends in the hotel and restaurant industry of Ukraine under the conditions of the COVID-19 pandemic. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series, 160*, 245–258. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.160.16

IT Research. (2024). *Resilience as the new reality. Ukraine*. https://itcluster.lviv.ua/en/it-research-ukraine-report/

Ivanov, S., & Webster, C. (2019). *Robots, artificial intelligence and service automation in travel, tourism and hospitality*. Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/9781787566873

Kocaman, Y., Bulut, T. U., & Özcan, O. (2025). Mobile food printing in professional kitchens: An inquiry of potential use cases with novice chefs. *arXiv preprint*. https://arxiv.org/abs/2503.10116

Kyryliuk, I. M., Neshchadym, L. M., & Blahopoluchna, A. H. (2019). Digitalization as the main factor of hospitality industry development in the conditions of modern challenges. *Actual Problems of Regional Economy Development, 2*(18), 217–231. https://doi.org/10.15330/apred.2.18.217-231

Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). https://thedigital.gov.ua/ministry

Motowilowa, J., Vergari, M., Kojić, T., Warsinke, M., Möller, S., & Voigt-Antons, J.-N. (2024). Exploring augmented table setup and lighting customization in

a simulated restaurant to improve the user experience. *arXiv preprint*. https://arxiv.org/abs/2411.10230

Poster POS. https://joinposter.com/ua

Ribas Hotels Group. https://ribashotelsgroup.ua/analytics

Shin, H., & Perdue, R. R. (2022). Hospitality and tourism service innovation: A bibliometric review and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management, 102*, 103176. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103176

Statista. Number of accommodation and food service businesses in Ukraine from 2010 to 2023. https://www.statista.com/statistics/995480/ukraine-accommodation-food-service-businesses/

Sudakov, M., & Lisohor, L. (2023). *Labour market of Ukraine 2022–2023: State, trends, and prospects*. State Employment Service of Ukraine, Federation of Employers of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine, European Bank for Reconstruction and Development, Solidarity Fund PL. 141 p.

Sushchenko, O. A., Akhmedova, O. O., & Yermakov, I. O. (2023). Vplyv reputatsii na bezpeku pidpryiemstv restorannoho hospodarstva [The influence of reputation on the safety of restaurant enterprises]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky, (10)43*, 88–98. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).88-98

ULTRA. https://ultra-company.com/

INNOWACJE ORGANIZACYJNO-ZARZĄDCZE JAKO KONIECZNY WARUNEK EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA BIZNESEM W OPARCIU O KREATYWNOŚĆ

Teoria i praktyka zarządzania na obecnym etapie charakteryzują się zasadniczo nowymi warunkami. Innowacyjny rozwój organizacji prowadzi do przesunięcia celów, funkcji i metod zarządzania w stronę kreatywności podejścia do zarządzania, co skutkuje ukształtowaniem systemowego zespołu procesów twórczych i innowacyjnych, zdolnych do zapewnienia ciągłej integracji osiągnięć naukowych, procesów produkcyjnych i ograniczeń rynkowych w celu intensyfikacji rozwoju.

Innowacje w zarządzaniu (management/managerial innovations) – istotny temat badawczy dla wielu naukowców. W ukraińskim środowisku biznesowym coraz większego znaczenia nabiera kwestia innowacji w zarządzaniu – wiele firm przeznacza znaczne środki na wdrażanie nowych praktyk zarządzania, co wskazuje na potrzebę badania innowacji w zarządzaniu i kształtowania wektora innowacyjnego dla rozwoju nowoczesnego, profesjonalnego systemu zarządzania, zapewniającego efektywne funkcjonowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw i organizacji.

Wzrostowi skali i udziału innowacji zarządczych w ogólnej wielkości działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w znacznym stopniu sprzyja kształtowanie się i rozwój kreatywnych podsystemów zarządzania w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Problematyka pogłębionej uwagi poświęconej określeniu kreatywności i innowacyjności systemów zarządzania oraz ścisłe powiązanie procesu doskonalenia funkcjonalnej działalności menedżerskiej z kreatywnymi metodami jej realizacji może zostać z powodzeniem rozwiązana wraz z pojawieniem się i integracją nowych idei w kierunku wdrażania technologii innowacje organizacyjno-zarządczych.

Przegląd wieloletniego wkładu w światową i krajową teorię innowacji doprowadził do wniosku, że w teorii innowacji organizacyjnych i zarządczych występują „wąskie gardła", co wymusza konieczność przeprowadzenia dodatkowych badań w celu stworzenia podstaw teoretycznych do określenia głównych trendów transformacji funkcjonalnej działalności zarządczej organizacji i charakterystyki obecnego etapu rozwoju systemu zarządzania innowacjami w warunkach niepewności w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstw, zidentyfikowania cech innowacji kreatywnych i zarządczych, wyjaśnienia ich klasyfikacji oraz ustalenia obiektywnych przesłanek wdrożenia kreatywnych narzędzi i metod zarządzania wykorzystywanych w procesie opracowywania niestandardowych rozwiązań zarządczych, co zadecydowało o wyborze tematu artykułu.

Iryna Hrabovska
Khmelnytskyi National University, Ukraine, Khmelnytskyi

Artykuł ma na celu wyjaśnienie istoty, miejsca i roli innowacji organizacyjno-zarządczych w zapewnieniu skuteczności działalności innowacyjnej organizacji, jej dalszego rozwoju i konkurencyjności, zidentyfikowanie współzależności funkcjonalnej systemu zarządzania kreatywnego oraz komponentów kreatywnych generacji nowych idei i wiedzy, stanowiących podstawę innowacji zarządczych, zidentyfikowanie etapów procesu zarządzania poszukiwaniem i rozwojem rozwiązań kreatywnych w oparciu o wprowadzanie do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami krajowymi nowoczesnych narzędzi, technologii i metod zarządzania kreatywnego.

Rola innowacji w zapewnieniu konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

W dzisiejszych warunkach aktywnych procesów integracyjnych i globalizacyjnych, wzmożonej konkurencji oraz zwiększonej niestabilności otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, kształtowanie przewag konkurencyjnych generuje nowe wymagania dla polityki innowacyjnej w kierunku zwiększania i tworzenia warunków dla zapewnienia konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Zrównoważony rozwój i konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w dużym stopniu zależą od wykorzystania nowych idei i innowacyjnych rozwiązań zarówno w produkcji wyrobów i usług, jak i w obszarze doskonalenia systemu zarządzania. Sukces w coraz większym stopniu zależy od innowacji technologicznych, rozwoju nowych nisz rynkowych i innowacji organizacyjnych.

Dominującym trendem w architekturze gospodarki światowej w nowoczesnych warunkach jest intelektualizacja czynników produkcji społecznej, co pozwala na tworzenie unikalnych przewag konkurencyjnych w długim okresie. W krajach rozwiniętych ukształtował się innowacyjny model rozwoju gospodarczego, oparty na intensywnej produkcji i wykorzystaniu nowej wiedzy, dzięki której wdrażaniu w edukację, technologie, organizację produkcji i towary osiąga się obecnie od 70% do 85% wzrostu ich PKB[115].

Jednakże obecne trendy rozwoju krajowej gospodarki narodowej wskazują, że w porównaniu z większością krajów rozwiniętych, Ukraina nie wykorzystuje w pełni innowacyjnych czynników wzrostu. Rozwój krajowego systemu innowacji utrudniają: brak jasnej koncepcji krajowych priorytetów innowacyjnych, ukierunkowanego, spójnego i systematycznego zarządzania procesami innowacyjnymi przez państwo, niezadowalające wsparcie instytucjonalne dla transformacji innowacyjnych, niestabilność i niespójność ram regulacyjnych dla działalności innowacyjnej; niska aktywność innowacyjna przedsiębiorstw krajowych.

Działania wojskowe na Ukrainie mają także istotny wpływ na środowisko innowacyjne kraju, co wynika z następujących czynników:

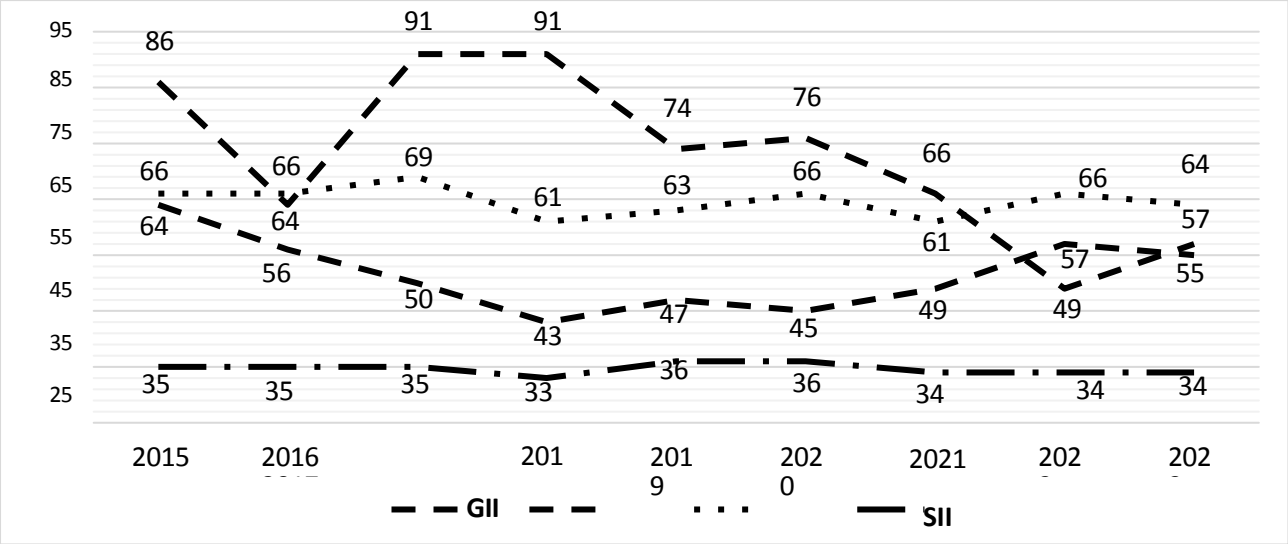
– wojna doprowadziła do poważnych wyzwań gospodarczych: spadku poziomu inwestycji, wzrostu ryzyka biznesowego i spadku popytu krajowego na produkty. Czynniki te stały się przeszkodą w rozwoju środowiska innowacyjnego regionów;

– w czasie konfliktu z kraju wyjechała znaczna liczba ekspertów technicznych i innowacyjnych przedsiębiorców. Doprowadziło to do utraty wiedzy technicznej i spadku liczby innowacyjnych projektów;

[115] Hrabovska, I. (2019). Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, № 4(112), p. 12.

– niesprowokowany konflikt i trudności gospodarcze ograniczyły dostępność finansowania innowacyjnych projektów na Ukrainie. Większość zasobów finansowych koncentruje się w sektorach wymagających dużych nakładów kapitałowych, takich jak budownictwo i energetyka[116].

Jednym z kluczowych wskaźników skuteczności realizacji polityki innowacyjnej państwa jest jego miejsce w światowych rankingach. Międzynarodowe rankingi oceniające potencjał innowacyjny, zdolność innowacyjną i skuteczność polityki innowacyjnej danego kraju obejmują Globalny Indeks Innowacyjności (GII), Globalny Indeks Zrównoważonej Konkurencyjności (GSCI), Globalny Indeks Konkurencyjności Talentów (GTCI), Podsumowanie Innowacyjności (SII) i Indeks Rozwoju Społecznego (HDI). Dynamika ocen Ukrainy według czterech najpopularniejszych podejść do oceny potencjału innowacyjnego na lata 2015–2023 pokazuje, że Ukraina zajmuje raczej skromną pozycję. Jednocześnie w międzynarodowych rankingach GII i GTCI w 2023 r. Ukraina poprawiła swoje wyniki (odpowiednio 55. i 64. miejsce) w porównaniu z 2022 r. (odpowiednio 57. i 66. miejsce) (rys. 1)[117].



Rysunek 1. Ranking Ukrainy według wskaźników zdolności innowacyjnej

W 2018 roku Ukraina awansowała na 43. miejsce, zdobywając 38,5 punktów – to historyczny wynik. Ukraina zajęła najwyższe pozycje w kategoriach „Kapitał ludzki i badania", „Wyrafinowanie biznesowe", „Wiedza i technologia" oraz „Kreatywność". Awansując na 55. miejsce w 2023 r., Ukraina otrzymała najwyższą ocenę w kategorii „Wyniki kreatywne", najniższą w kategorii „Wyrafinowanie rynkowe"[118]. Zgodnie z

[116] Klymash N. (2023). Problems and prospects for the development of innovative activity in Ukraine: challenges of wartime. International business forum, Kyiv, pp. 33-34.

[117] Pisarenko T.V., Kuranda T.K. (2024). Scientific, scientific and technical and innovative activity in Ukraine in 2023. Kyiv: UkrINTEI, p. 7.

118 How Ukraine's place in the ranking of the most innovative countries changed. URL: https://surl.li/bvizaa

wynikami oceny stanu innowacyjności i sfery naukowo-technicznej na Ukrainie według wskaźników Europejskiego Rankingu Innowacyjności, spadek wskaźników wymiaru innowacyjności „Aktywa intelektualne" wskaźnika „Działalność innowacyjna" wskazuje na potrzebę modernizacji technologicznej produkcji i stymulacji biznesu do innowacji[119].

Jednocześnie warto zauważyć, że ukraińskie przedsiębiorstwa zdołały szybko przeorientować swoją działalność w taki sposób, aby móc efektywnie funkcjonować nawet w trudnych warunkach kryzysowych, zaostrzonych przez agresję militarną ze strony federacji rosyjskiej.

Przykładowo ukraińska firma SoftServe, która pracuje nad projektami z zakresu sztucznej inteligencji i technologii rzeczywistości wirtualnej, z powodzeniem przeprowadziła relokację, aby zapewnić stabilną i ciągłą pracę, przenosząc ponad 1,5 tysiąca specjalistów do Polski, Bułgarii, Wielkiej Brytanii, Włoch, Niemiec i Kanady. W czasie wojny zespół powiększył swój skład, zatrudnił 80 nowych pracowników, a obecnie jest około 200 wakatów. Innym przykładem skutecznego wykorzystania innowacji w rozwoju biznesu jest przypadek online-retailer Rozetka. Po wybuchu wojny obroty firmy spadły o ponad dwa rzędy wielkości w ciągu trzech tygodni – z 4 miliardów hrywien miesięcznie do 23 milionów hrywien. W wyniku walk stracono ponad 26 sklepów. Jednak mimo tak dużych strat podjęto decyzję o intensywnym rozwoju biznesu, wykorzystując nowe szanse, jakie otworzyła sytuacja kryzysowa[120].

Rozpatrując konkretne przypadki, możemy stwierdzić, że przedsiębiorstwa, które stosują innowacyjne podejście do zarządzania biznesem, najlepiej dostosowały się do nowych warunków. Działalność innowacyjna staje się zatem kluczowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw, a to właśnie system zarządzania decyduje o zdolności i potencjale podmiotu gospodarczego do prowadzenia działalności innowacyjnej.

Innowacje, kreatywność i zarządzanie wiedzą: istota, relacje i nowoczesne aspekty realizacji

Działalność innowacyjna skłania menedżerów systemu zarządzania przedsiębiorstwem do podejmowania jasno zaplanowanych działań w celu zarządzania procesami akumulacji innowacyjnych pomysłów, tworzenia innowacyjnych produktów i technologii, komercjalizacji innowacji, łącznie z ich transferem i upowszechnianiem. Przegląd wieloletnich doświadczeń w zakresie zarządzania innowacjami opartego na kreatywności i systemie sformalizowanej wiedzy, który zapewnia nowy poziom konkurencyjności organizacyjnej, doprowadził do konieczności dodatkowych badań nad związkami między innowacją, kreatywnością i zarządzaniem wiedzą w prezentowanym badaniu.

Nowoczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w złożonym otoczeniu społeczno-ekonomicznym, muszą nieustannie tworzyć i wdrażać różnego rodzaju innowacje, które stanowią ich przewagę konkurencyjną i zapewniają efektywne funkcjonowanie w gospodarce rynkowej. Pojęcie „innowacji" zostało już dostatecznie omówione w

[119] Pisarenko T.V., Kuranda T.K. (2024). Scientific, scientific and technical and innovative activity in Ukraine in 2023. Kyiv: UkrINTEI, p. 92.
[120] Bai S., Yelisieiev V. (2023). Problems and prospects for the development of innovative activity in Ukraine: challenges of wartime. International business forum, Kyiv, p. 17.

literaturze naukowej i istnieje wiele podejść do jego definicji. Analiza i uogólnienie istniejących podejść do definiowania tego pojęcia pozwala rozpatrywać innowację jako proces tworzenia lub wprowadzania nowego produktu (usługi), techniki lub technologii w celu zwiększenia konkurencyjności i uzyskania efektów społeczno-ekonomicznych i środowiskowych.

Przeanalizowawszy istniejący aspekty i oznaki innowacyjności, warto podkreślić następujące główne cechy i kryteria:

– występowanie istotnych zmian z punktu widzenia zarządzania (zmiany muszą mieć charakter zasadniczy, jakościowy);
– innowacje muszą charakteryzować się nowością naukową i techniczną;
– przejaw działalności twórczej;
– połączenie wysokiego ryzyka;
– mający potencjał zwiększania efektywności wszystkich procesów w całości lub ich części;
– osiągnięcie zamierzonej efektywności;
– praktyczne wdrażanie, wykorzystanie w różnych dziedzinach działalności;
– zdolność do zaspokojenia popytu rynkowego, tj. potrzeb konsumentów;
– przynosić zysk podmiotom gospodarczym;
– zdolność do tworzenia długotrwałego korzystnego efektu rekompensującego nakłady wysiłku i zasobów poniesionych na wdrożenie innowacji;
– dziś, w obliczu katastrof ekologicznych, warto dodać kolejną cechę innowacji – bezpieczeństwo ekologiczne[121].

Ponieważ wszystkie innowacje mają początek w pomysłach, oczywiste jest, że aby zapewnić innowacyjny rozwój, przedsiębiorstwa muszą zadbać o stały dopływ nowych pomysłów, by zwiększyć możliwości wyboru najbardziej obiecujących z nich do dalszego wykorzystania. Choć organizacje zazwyczaj zdają sobie sprawę z konieczności opracowania systemów służących wykrywaniu, wybieraniu i ocenie cennych informacji spośród szerokiej gamy sygnałów płynących z otoczenia biznesowego, tylko niewielka część z nich stawia sobie za cel zarządzanie procesem generowania pomysłów na poziomie organizacyjnym. Realizacja zadań tego typu wymaga wspierania niestandardowych, kreatywnych podejść do rozwiązywania złożonych sytuacji funkcjonalnych, jakie pojawiają się w procesie zarządzania przedsiębiorstwami; realizacja reorientacji zawodowej i kwalifikacyjnej kadr zgodnie z nowatorskimi przekształceniami; stosowanie kreatywności jako jednego z kluczowych czynników samorealizacji, samodoskonalenia pracowników i zapewnienia innowacyjnego rozwoju organizacji.

Pojęcie „kreatywność” jest neologizmem i pojawiło się w obiegu naukowym od końca lat 90. do początku XXI wieku jako kategoria ekonomiczna związana z technologią i innowacją, w przeciwieństwie do pojęcia „kreatywność” jako kategorii psychologicznej. Do najbardziej znanych form kreatywności zalicza się: innowacyjność – przedstawianie całkowicie nowych idei, innowacji; wynalazki – tworzenie czegoś nowego, dotychczas nieznanego; odkrycie – coś nowego,

[121] Illiashenko S., Bilovodska O. (2010). Management of innovative development of industrial enterprises. Sumy: University Book, pp. 81-82.

ustanowionego, znalezionego. *Kreatywność* z punktu widzenia ekonomii i zarządzania jest zatem działalnością intelektualną i praktyczną, której efektem jest generowanie nowych, oryginalnych idei, wartości, identyfikowanie nowych faktów w odpowiedzi na potrzeby organizacji, czy posiada ona odpowiednie możliwości, a także kształtowanie i rozwijanie potencjału twórczego pracownika, co prowadzi do efektywnej realizacji zadań. Głównym celem zarządzania kreatywnością jest zarządzanie poszukiwaniem i generowaniem innowacyjnych sposobów osiągnięcia konkurencyjności[122].

Na obecnym etapie, kiedy kreatywność stała się przedmiotem zainteresowania nie tylko dyscyplin psychologicznych, ale i ekonomicznych, kreacja rozwoju gospodarczego prowadzi do jakościowo nowych, transformacyjnych zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Kreatywność, jako zdolność do kreowania nowych i potencjalnie użytecznych dla przedsiębiorstwa pomysłów oraz znajdowania nowych rozwiązań, jest uważana za potężne narzędzie biznesowe, służące sukcesowi działań menedżerów i przedsiębiorstwa jako całości. Większość ekonomistów, badaczy i konsultantów biznesowych twierdzi, że innowacyjny i kreatywny kierunek rozwoju zarządzania przedsiębiorstwem jest kluczem do jego konkurencyjności w nowoczesnych warunkach rynkowych.

Zgodnie z tymi trendami wyłoniła się specyficzna dziedzina zarządzania – *zarządzanie kreatywne*, której celem jest kształcenie, utrzymanie i rozwój pracowników kreatywnych, których kompetencjami są m.in. zdolności twórcze, oryginalność pomysłów, kreatywność i niestandardowe podejście do rozwiązywania zadań zawodowych.

Jednymi z pierwszych, którzy poruszyli kwestię zarządzania kreatywnego, byli zagraniczni naukowcy, tacy jak J. Guilford, który badał psychologiczne podstawy myślenia w zarządzaniu, i E. Torrensa, który badał talent twórczy lidera, który jest niezwykle ważny w osiąganiu efektywnego zarządzania[123]. Obok znaczących osiągnięć naukowców zagranicznych, dziś wielu naukowców pracuje nad opracowaniem mechanizmów adaptacyjnych i wdrażaniem kreatywnego zarządzania w przedsiębiorstwach krajowych (Łytwyn I., Prodius O., Swydruk I., Zinkiewicz D. i inni). Jednakże analiza najnowszych badań i publikacji dotyczących wybranych zagadnień wskazuje na potrzebę rozważenia kluczowych pojęć stosowanych w zarządzaniu kreatywnym i usystematyzowania ich podstaw naukowych. Bardziej szczegółową, istotną charakterystykę definicji pojęcia „zarządzanie kreatywne" według poszczególnych autorów przedstawiono w tabeli 1.

[122] Grabovskaya I. (2018). Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, № 5(1), p. 142.
[123] Torrance, E. P. (1962). Guiding Creative Talent. Englewood cliffs. N. Y.: Prentice-Hall, 117 p.

Tabela 1

Definicja pojęcia „zarządzanie kreatywne” w literaturze naukowej

Autorzy	Definicja pojęcia „zarządzanie kreatywne”
Bozhidarnik T. (2014) [124]	Zarządzanie kreatywne to szczególna działalność zarządcza, której celem jest aktywizacja twórczej aktywności pracowników w zakresie generowania kreatywnych idei, ich oceny i selekcji w celu kształtowania efektywnych rozwiązań kreatywnych, których wdrożenie zapewni innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa oraz uzyskanie wysokich wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych
Doroszenko O. (2014)[125]	Zarządzanie kreatywne stanowi z jednej strony pełny cykl zarządzania wiedzą (kształtowanie, przechowywanie, formalizacja, rozpowszechnianie, koordynacja i kontrola) na potrzeby stworzenia produktów intelektualnych, z drugiej strony nowy typ innowacyjnego zarządzania, oparty na jakościowych zmianach w kluczowych funkcjach strategicznych, w celu zwiększenia zarówno aktywów materialnych, jak i przede wszystkim niematerialnych, o globalnie znaczący społecznie i dostępny kapitał ludzki
Zinkiewicz D. (2013)[126]	Zarządzanie kreatywne należy rozumieć jako podsystem zarządzania innowacyjnego, który polega na zapewnieniu podmiotom zarządzającym zdolności do przedstawiania i rozwijania nowych idei przybierających formę informacji naukowej lub technicznej
Łytwyn I. (2011)[127]	Zarządzanie kreatywne należy rozumieć jako wywieranie wpływu na kreatywnych pracowników w celu generowania, wyszukiwania, rozwijania, łączenia idei komercyjnych, ich oceny i selekcji w celu wdrożenia innowacyjnego rozwoju oraz osiągnięcia celów i misji firmy
Prodius O. (2012)[128]	Zarządzanie kreatywne to zespół relacji kierowniczych między kierownikami i podwładnymi, dotyczących określania celów w zakresie poszukiwania i wdrażania idei twórczych mających na celu rozwiązywanie problemów produkcyjno-ekonomicznych oraz przezwyciężanie ich skutków
Fangki Sue, Tudor Rickards (2007) 129	Zarządzanie kreatywne to teoria i praktyka zarządzania oparta na teorii procesów twórczych i ich realizacji na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i globalnym
Swydruk I. (2024)[130]	Zarządzanie kreatywne w przedsiębiorstwie to szczególna działalność organizacyjno-zarządcza, której celem jest uzyskanie wysokich wyników ekonomicznych, społecznych i ekologicznych poprzez aktywizację działalności twórczej w celu wdrożenia innowacji. Określa zbiór metod aktywizujących potencjał twórczy oraz ich najbardziej racjonalną kolejność

[124] Bozhydarnik, T. (2014). Creative Management. Kherson: OLDI-PLUS, p. 38.

[125] Doroshenko, O. (2014). Extended abstract of candidate’s thesis. Kyiv: Kyiv National University of Economics named after V. Hetman, p. 9-10.

[126] Zinkevich, D. (2013). Extended abstract of candidate’s thesis. Lviv: National University “Lvivska politekhnika”, p. 7.

[127] Lytvyn, I.V. (2011). Nauk. Bulletin of the NLTU of Ukraine, Issue 21.7, p. 68.

[128] Prodius, O.I. (2012). Economics: realities of time, №3-4 (4-5), p. 68.

[129] Xu F., Rikards T. (2007). Creativity and Innovation Management, №3, p. 217.

[130] Svydruk, I.I. (2024). Creative management. Kyiv: TsUL. p. 11.

Należy zauważyć, że zarządzanie innowacją i zarządzanie kreatywne badają ten sam obiekt, ale innowację postrzegają jako statyczną i ostateczną, a kreatywność jako dynamiczny proces tworzenia[131]. Zarządzanie kreatywne opiera się na kreatywności – dziedzina wiedzy o produktywnych zbiorowych rozwiązaniach problemów twórczych oraz innowacyjna – o innowacyjności – dziedzina badająca powstawanie innowacji i ich upowszechnianie, a także metody wypracowywania innowacyjnych rozwiązań. Jednakże, I. Pidkaminny i O. Samokish słusznie zauważają, że „wraz z włączeniem kreatywnych metod i narzędzi zarządzania w mechanizm innowacyjnego zarządzania kształtuje się nowy kierunek – kreatywne zarządzanie, które z czasem może wyjść poza granice innowacyjnego zarządzania"[132].

Uogólnienie wyników przeprowadzonych badań pozwala na określenie *celu kreatywnego zarządzania* - kształtowania kreatywnych rozwiązań, których wdrożenie zapewni organizacjom uzyskanie przewagi konkurencyjnej i innowacyjny rozwój całego społeczeństwa. *Przedmiotem zarządzania kreatywnego* jest proces podejmowania decyzji twórczych przy użyciu spójnego zestawu procedur, które tworzą ogólny schemat zarządzania procesem twórczym[133].

W teorii zarządzania wyróżnia się dwa szeroko zakrojone obszary badań nad kreatywnym systemem zarządzania: badania poświęcone samemu przedsiębiorstwu kreatywnemu (podobszary: działalność twórcza, środowisko kreatywne); badania poświęcone są kreatywnemu menedżerowi (podobszary: zdolności twórcze, osobowość twórcza). Pierwszy główny blok badań nad systemem zarządzania kreatywnością obejmuje: badania nad zarządzaniem kreatywnością przez pryzmat działalności twórczej przedsiębiorstwa (kreatywność indywidualna, zespołowa, organizacyjna); badania nad zarządzaniem kreatywnym poprzez pryzmat badań otoczenia kreatywnego firmy (otoczenia materialnego i niematerialnego). Drugim ważnym blokiem badań nad systemem zarządzania kreatywnego są: badania nad zjawiskiem menedżera kreatywnego przez pryzmat zdolności twórczych (myślenie kreatywne (dywergencyjne), podejmowanie decyzji kreatywnych, przywództwo kreatywne); badanie zjawiska kreatywnego menedżera przez pryzmat determinant osobowości twórczej (niezależność, impuls (energia twórcza w kierunku realizacji określonego pomysłu), zainteresowanie (monitorowanie nowych podejść i idei))[134].

Ważnym elementem systemu zarządzania kreatywnego w przedsiębiorstwie jest taka dziedzina działalności przedsiębiorstwa, jak zarządzanie wiedzą. Nowoczesna metodologia zarządzania kreatywnością w kontekście zarządzania wiedzą opiera się na dwóch głównych podejściach – zarządzaniu technologiami informacyjnymi i akumulacji istniejącej wiedzy. Pierwsza dotyczy głównie procedur opracowywania i promowania zautomatyzowanych systemów, oprogramowania i baz danych. W ramach drugiego podejścia aktualizowane są narzędzia intelektualne służące transferowi informacji, współpracy intelektualnej i szkoleniu personelu. W oparciu o powyższe ustalenia zarządzanie kreatywne można zdefiniować również jako

[131] Kuzmin, O.I. (2010). Creative Management. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, p. 12.
[132] Pidkaminny I.M. (2012). Economics and management: development prospects. Sumy: SumDU, p. 110.
[133] Svydruk, I.I. (2024). Creative management. Kyiv: TsUL. p. 11.
[134] Svydruk, I.I. (2024). Creative management. Kyiv: TsUL. p. 116.

podsystem zarządzania innowacjami bazujący na zarządzaniu wiedzą, czyli zbiorze powiązanych ze sobą rozwiązań zarządczych – struktur, procedur, praktycznych narzędzi i zasobów – które we wzajemnym oddziaływaniu zapewniają zwiększenie przepływu nowej wiedzy w postaci nowych produktywnych pomysłów na rzecz rozwoju innowacji[135].

Funkcjonowanie kreatywnego zarządzania jest możliwe tylko pod warunkiem kształcenia wykwalifikowanej kadry, posiadającej niezbędną wiedzę i kompetencje, stosowania różnorodnych metod i środków motywowania, aktywizowania i rozwijania kreatywności pracowników. Dlatego też głównymi celami tworzenia systemu zarządzania wiedzą są: zwiększenie efektywności pracy zawodowej pracowników, przepływ zasobów intelektualnych oraz wzrost innowacyjnej kreatywności organizacji. Realizacja tych kierunków stworzy podstawę do przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację kreatywną, zdolną do tworzenia wiedzy i przekształcania jej w innowacje.

Typy i cechy innowacji organizacyjno-zarządczych

W dzisiejszych warunkach zarządzanie kreatywne stanowi efektywne narzędzie rozwiązywania skomplikowanych zadań, podejmowania skutecznych niestandardowych i oryginalnych decyzji zarządczych oraz innowacji zarządczych w sytuacjach niestandardowych i kryzysowych. Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem w postaci zarządzania procesami biznesowymi, która pojawiła się na początku XXI wieku, realizuje zasady „systemowego zarządzania jakością, gdzie głównym przedmiotem uwagi jest efekt synergiczny dzięki optymalnie skonstruowanym procesom, czyli wzrost efektywności przy wzajemnym oddziaływaniu zaangażowanych w nią funkcji”[136].

Ciągłość funkcji zarządzania oznacza bezustanność i stałą zmianę procesów organizacji, planowania, kontroli itp. Wdrożenie tych postanowień wymaga stworzenia systemu sprawdzonych procesów biznesowych, wzajemnej koordynacji działań poszczególnych działów organizacji, a w rezultacie – stworzenia warunków do innowacji organizacyjno-zarządczych oraz rozwoju innowacyjnego. Problem pogłębionej uwagi poświęconej określeniu kreatywności i innowacyjności systemów zarządzania oraz ścisłego związku między procesem doskonalenia funkcjonalnej działalności menedżerskiej i kreatywnymi metodami jej realizacji może zostać pomyślnie rozwiązany poprzez powstawanie i integrację nowych idei, tworzenie nowych i ich materializację w kierunku wdrażania procesów innowacji zarządczych.

W większości badań innowacje organizacyjno-zarządcze rozumiane są jako zmiany w systemie zarządzania strukturą przedsiębiorstwa, mające na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania, konkurencyjności i rozwoju organizacji przedsiębiorstwa jako całości. Jednakże obecnie nie ma powszechnie akceptowanej klasyfikacji innowacji organizacyjno-zarządczych.

Przeprowadzone badania pozwoliły podzielić wszystkie liczne definicje innowacji w zarządzaniu ze względu na dwie cechy. Po pierwsze, występuje obecność lub brak rozdzielenia pojęć „innowacji organizacyjnej” i „innowacji

[135] Hrabovska, I. (2020). Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, № 3(282), p. 44.
[136] Bozhydarnik, T. (2014). Creative Management. Kherson: OLDI-PLUS, p. 38.

zarządczej". Niektórzy autorzy rozpatrują innowacje organizacyjne i zarządcze oddzielnie. W tym przypadku innowacje organizacyjne obejmują zmiany w organizacji produkcji, natomiast innowacje zarządcze obejmują zmiany w strukturach i metodach zarządzania firmą. Inni autorzy albo identyfikują innowacje organizacyjne i zarządcze, albo rozważają innowacje organizacyjno-zarządcze jako całość. Naszym zdaniem, optymalnym sposobem rozumienia unowocześnień zarządczych jako innowacji organizacyjno-menedżerskich w ogólności jest pojmowanie ich na potrzeby niniejszego artykułu. Po drugie, różnice w definicjach dotyczą wykazu i zakresu zmian. W związku z tym definicję innowacji organizacyjno-zarządczej sformułowano jako wprowadzenie nowych praktyk, procesów i struktur, które stanowią znaczące odejście od obowiązujących norm. Wadą tego podejścia jest jego ograniczoność. Jak zauważono powyżej, przez innowacje w ogólności, a innowacje w zarządzaniu w szczególności, należy rozumieć nie tylko zmiany istotne i transformacyjne, ale także ewolucyjne.

W zależności od obiektu można wyróżnić następujące rodzaje innowacji organizacyjno-zarządczych[137]:

1) Innowacje organizacyjne wiążą się z rozwojem nowych form i metod organizacji i regulacji produkcji i pracy, a także ze zmianami w stosunkach sfer wpływów jednostek strukturalnych, grup społecznych lub jednostek organizacji.

2) Innowacje w zarządzaniu polegają na celowej zmianie składu funkcji zarządzania, struktur organizacyjnych, technologii i organizacji procesu zarządzania oraz metod pracy aparatu zarządzania. W tym kontekście zasadne jest podanie definicji *kreatywności zarządczej* – społeczno-zawodowej kompetencji jednostki, czyli zdolności do produktywnej działalności, w wyniku której kształtują się nowe, niestandardowe podejścia, technologie i metody realizacji funkcji zarządzania grupami społecznymi i organizacjami.

3) Innowacje gospodarcze charakteryzują się zmianami w obszarze finansowej, płatniczej i księgowej działalności organizacji, a także w obszarach planowania, ustalania cen, motywowania i wynagradzania oraz oceny wyników.

4) Innowacje społeczne wdrażane są w celu aktywizacji potencjału ludzkiego organizacji poprzez udoskonalenie jej polityki kadrowej, rozwijanie systemu szkolenia zawodowego pracowników i adaptacji społeczno-zawodowej nowo zatrudnionych pracowników, udoskonalanie systemu wynagradzania i oceny efektywności pracy personelu, także poprawę warunków organizacji pracy.

5) Innowacje prawne definiują nowe i zmienione dokumenty regulacyjne, które regulują wszystkie rodzaje działalności organizacji.

6) Innowacje marketingowe dotyczą nowych form i metod promocji produktów na rynku, poprawy relacji z klientami, nowego podejścia do reklamy i innymi.

7) Innowacje korporacyjne przejawiają się w poprawie interakcji z udziałowcami organizacji.

Pod względem wpływu na organizacje i procesy biznesowe w nich, można zatem stwierdzić, że innowacje organizacyjno-zarządcze stanowią zmiany, innowacje w zakresie narzędzi, metod, technologii i mechanizmów procesu zarządzania

[137] Grabovskaya I. (2015). Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, № 2(2), pp. 261-262.

przedsiębiorstwem, które zasadniczo różnią się od poprzednich analogów wprowadzanych do praktyki zarządzania i mających na celu zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa.

Specyfiką innowacji organizacyjno-zarządczych jest to, że często nie da się ocenić ich skuteczności tradycyjnymi metodami, gdyż efekt ich wdrożenia ma pośredni wpływ na wyniki biznesowe i nie zawsze jest identyfikowalny. Wpływ innowacji na koszty objawia się poprzez obniżenie kosztów informacji, zwiększenie mobilności kapitału i dzielenie się ryzykiem. Innowacje organizacyjno-zarządcze obniżają koszty transakcyjne, gdyż składają się z innowacyjnych narzędzi, specjalnych procedur zawierania umów i mechanizmów monitorowania przestrzegania umów.

Oto główne cechy innowacji organizacyjno-zarządczych, które odróżniają je od innowacji technologicznych: są realizowane w obszarze organizacji i zarządzania; nie mają bezpośredniego wpływu na gospodarkę, a ilościowe szacunki wpływu pośredniego są albo skomplikowane i czasochłonne, albo przybliżone i niedokładne. Innowacje organizacyjno-zarządcze, obok innowacji procesowych, finansowych, ekonomicznych i produktowych, stanowią podstawę innowacyjnych strategii rozwoju przedsiębiorstw i uznawane są za rodzaj innowacji nietechnologicznych, mających na celu zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, aby osiągnąć cele jego funkcjonowania i rozwoju.

System zarządzania innowacjami organizacyjno-zarządczymi należy rozpatrywać przez pryzmat cech strukturalnych i funkcjonalnych. Cechami strukturalnymi są: system zarządzania, który obejmuje zespół menedżerów sprawujących wpływ menedżerski, kulturę zarządzania, a także zasady, metody i narzędzia wykorzystywane do kształtowania tego wpływu; zarządzany system obejmujący personel i organizację pracy we wszystkich jednostkach funkcjonalnych; struktura organizacyjna, która stanowi podstawę systemu zarządzania. Cechą funkcjonalną jest proces biznesowy polegający na wdrażaniu innowacji organizacyjno-zarządczych. Model procesu biznesowego służący wdrażaniu innowacji organizacyjno-zarządczych składa się z następujących funkcji biznesowych: generowanie idei i zarządzanie wiedzą; etap planowania i przygotowań; informujący; częściowa realizacja; pełna realizacja; wykonywanie funkcji kontrolnych i analitycznych.

Na etapie generowania idei i zarządzania wiedzą w ramach wybranego obszaru problemowego organizowane są działania, które przyczyniają się do formułowania innowacyjnych pomysłów, które później, na etapie zbierania pomysłów i ich formalizacji, przechodzą proces ich kodyfikacji w wiedzę. Następnym krokiem jest zarządzanie wiedzą i jej przechowywanie.

Etap planowania i przygotowań rozpoczyna się od zdefiniowania samej innowacji, jej zawartości i opisania procesu wdrażania. Następnie należy zbadać stan potencjału innowacyjnego organizacji, aby określić jego zalety i wady przy wdrażaniu określonego rodzaju działalności innowacyjnej. Na tym etapie opracowuje się plan wdrożenia konkretnej innowacji organizacyjno-zarządczej: określa się zespół

prac, ich kolejność, terminy i osoby odpowiedzialne za wdrożenie, a także zapotrzebowanie na zasoby.

Praca nad opracowaniem planów obejmuje określenie celów i zadań tej organizacyjno-zarządczej innowacji, które są zintegrowane z misją organizacji, określenie zakresu i terminu wdrożenia innowacji, znaczącą treść, a także opracowanie strategii informacyjnej przedsiębiorstwa w celu jej realizacji. Strategia ta definiuje cele i zadania informacyjne, które mają ułatwić wdrożenie opracowanej innowacji organizacyjno-zarządczej oraz kontynuację realizacji polityki innowacyjnej przedsiębiorstwa.

Etap przygotowania informacyjnego zespołu rozpoczyna się od ustalenia celu informowania zgodnie z treścią i specyfiką innowacji organizacyjno-zarządczych. Opracowywany jest również plan, metody i terminy upowszechniania informacji oraz przygotowywane są nośniki informacji. Wdrażając przekaz informacyjny należy śledzić efektywność wsparcia informacyjnego, monitorować zmiany nastroju i postawy wobec wprowadzanych w zespole innowacji organizacyjno-zarządczych.

Na etapie częściowej implementacji przeprowadza się testowanie opracowanej innowacji w celu zidentyfikowania wąskich gardeł i wprowadzenie odpowiednich zmian na podstawie oceny wyników i sformułowania rekomendacji korekty planu.

Wśród najważniejszych przyczyn, przez które wdrażanie i stosowanie innowacji organizacyjno-zarządczych w przedsiębiorstwach nie było skuteczne, można wyróżnić: niski poziom kultury korporacyjnej i niekorzystny klimat w firmie; niezrozumienie zmian przez pracowników i opór przed ich wdrażaniem; niewystarczająca przemyślaność mechanizmów wdrażania innowacji; brak doświadczenia i profesjonalizmu kadry wdrażającej innowacje w systemie zarządzania; niewystarczający poziom marketingu innowacji; niska jakość zarządzania wdrażaniem i stosowaniem innowacji organizacyjno-zarządczych; wielopoziomowa hierarchia, brak jasnych procedur interakcji między uczestnikami procesów biznesowych.

Pełne wdrożenie innowacji organizacyjno-zarządczych wiąże się z dokonaniem niezbędnych zmian w strukturze organizacyjnej, strukturze zawodowej i kwalifikacyjnej, opisach stanowisk, cechach technicznych i technologicznych działalności pracowniczej, wdrożeniem systemu motywacji i bodźców pracowniczych dostosowanych do wprowadzanych zmian, a także w innych aspektach, na które dana innowacja ma wpływ. Po wdrożeniu innowacji organizacyjno-zarządczych w całym przedsiębiorstwie opracowywane są rekomendacje, które mają na celu wsparcie uzyskanych wyników, czyli utrwalenie osiągnięć innowacyjnych, utrwalenie ich w instrukcjach i wytycznych metodycznych.

Podstawowym warunkiem efektywnego wdrażania innowacji w zarządzaniu jest wysoka aktywność innowacyjna w ramach opracowanej polityki przedsiębiorstwa, realizowana w postaci systemu korzyści przy wyborze określonych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Decyduje to o podatności innowacyjnej przedsiębiorstw na innowacje organizacyjno-zarządcze.

Wnioski

Zastosowane aspekty zarządzania kreatywnego wiążą się przede wszystkim z innowacjami i rozwojem. Innowacje organizacyjno-zarządcze stanowią część kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, będąc zarówno wynikiem działań mających na celu stworzenie nowych struktur i metod zarządzania, ale, co najważniejsze, zasobem służącym do dalszej poprawy efektywności działań. Umiejętne wykorzystanie potencjału twórczego pracowników przedsiębiorstwa, posiadanie umiejętności kreatywnego myślenia u menedżerów oraz stosowanie technik kreatywnych w poszukiwaniu innowacyjnych idei przyczynią się do ukształtowania systemowego zespołu procesów twórczych i innowacyjnych, który będzie w stanie zapewnić ciągłą integrację osiągnięć naukowych, procesów produkcyjnych i ograniczeń rynkowych w celu zintensyfikowania innowacyjnego rozwoju takich organizacji i zapewnienia nadzwyczajnego rozwiązania postawionych problemów zarządczych. Wprowadzanie innowacji organizacyjno-zarządczych do działalności gospodarczej i innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych prowadzi z jednej strony do wzrostu efektywności działalności innowacyjnej, z drugiej zaś do poprawy wyników funkcjonowania przedsiębiorstw, co wskazuje na szczególną rolę tych innowacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłowych.

REFERENCE:

Bai, S., & Yelisieiev, V. (2023). Innovative changes as a way to survive in martial law. *Problems and prospects for the development of innovative activity in Ukraine: challenges of wartime*. International business forum, Kyiv, 197 p. URL: https://surl.li/yvqsme

Bozhydarnik, T. (2014). Creative Management. Kherson: OLDI-PLUS.

Doroshenko, O. (2014). Formation of the creative sector of the global economy. *Extended abstract of candidate's thesis.* Kyiv: Kyiv National University of Economics named after V. Hetman.

Grabovskaya, I. (2015). Methodical approaches to the development and implementation of organizational and management innovations. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, № 2(2),* Pp. 260-263. URL: https://surl.li/hftimz

Grabovskaya, I. (2018). Creative management in the enterprise management system: essence, significance and development problems. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, № 5(1),* Pp. 141-146. URL: https://surl.li/zuknom

Hrabovska, I. (2019). The role of innovations in ensuring competitiveness and sustainable development of industrial enterprises. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, № 4(112),* Pp. 12-17. URL: https://surl.li/omvahn

Hrabovska, I. (2020). Modern aspects of knowledge management in innovative management of organization on the basis of creativity. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, № 3(282),* Pp. 42-47. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=994

Illiashenko, S., & Bilovodska O. (2010). *Management of innovative development of industrial enterprises*. Sumy: University Book.

Klymash, N. (2023). Innovative development of Ukraine: obstacles and opportunities. *Problems and prospects for the development of innovative activity in Ukraine: challenges of wartime*. International business forum, Kyiv, 197 p. URL: https://surl.li/ongikb

Kuzmin, O.I., Knyaz, S.V., Lytvyn, I.V., & Zinkevich, D.K. (2010). Creative Management. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.

Lytvyn, I.V. (2011). Peculiarities of searching for innovative ideas in the creative management system. *Nauk. Bulletin of the NLTU of Ukraine*, *Issue 21.7*, Pp. 360-364.

Pidkaminny, I.M., & Samokysh O.V. (2012). Creative management in the enterprise management system. *Economics and management: development prospects.* (pp. 109-110). Sumy: SumDU.

Pisarenko, T.V., & Kuranda, T.K. (2024). *Scientific, scientific and technical and innovative activity in Ukraine in 2023*. Kyiv: UkrINTEI. URL: https://surl.li/dnxnet

Prodius, O.I. (2012). Creative management as a guarantee of modern effective management. *Economics: realities of time, №3-4 (4-5),* Pp.67-72.

Svydruk, I.I. (2024). Creative management. Kyiv: TsUL, 240 p.

Torrance, E. P. (1962). Guiding Creative Talent. *Englewood cliffs*. N. Y.: Prentice-Hall.

Xu F., & Rikards T. (2007). Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. *Creativity and Innovation Management*, №3, 216-228.

Zinkevich, D. (2013). Development of creative management systems of enterprises. *Extended abstract of candidate's thesis.* Lviv: National University "Lvivska politekhnika".

How Ukraine's place in the ranking of the most innovative countries changed. URL: https://surl.li/bvizaa

ORGANIZATION OF ACTIVITY OF UKRAINIAN FUSION CUISINE RESTAURANTS

Market research and analysis of the existing range of Ukrainian cuisine specialty dishes

Ukrainian cuisine is an important cultural heritage of the country, combining centuries-old traditions, unique ingredients and cooking methods. In today's conditions of globalization and high competition among restaurant establishments, there is a need to create new approaches to menu creation, based on traditional Ukrainian recipes, but taking into account modern culinary trends and technologies. The design of the innovative menu and signature dishes of Ukrainian cuisine allows you to create a unique concept for a restaurant that will attract both local consumers and foreign tourists interested in national gastronomy. The development of such dishes requires careful selection of components, a combination of the latest techniques with traditional cooking methods, as well as aesthetic design.

The modern Ukrainian cuisine market demonstrates high development dynamics, which is due to growing interest in national traditions, increased attention to authentic products, and the gradual introduction of modern culinary techniques. At the same time, Ukrainian cuisine is becoming not only a part of national culture, but also an attractive product for export. Restaurants are appearing in many major cities around the world that offer traditional Ukrainian dishes, but in their own signature interpretations[138].

According to research in the restaurant industry, interest in the Ukrainian cuisine among local consumers and tourists is constantly growing. This is due to several factors:

- ✓ A revival of national identity, which increases the demand for authentic dishes.
- ✓ Consumers' desire for a healthier lifestyle is stimulating the development of new variations of traditional dishes using natural products.
- ✓ The emergence of new restaurant concepts that combine modern culinary techniques with traditional recipes.

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Anzhelika Medvedieva,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Iryna Antoniuk,
Kyiv State University of Trade and Economics

[138] Braychenko O., Hrymych M., Lylyo I., Reznichenko V. "Ukraine. Food and History" (2021) – URL: https://surl.li/xmovnk

Today, the exact number of Ukrainian cuisine restaurants both in Ukraine and abroad is not officially recorded, but it is known that this number is actively growing, particularly outside the country. For example, in Ukraine in 2023 there was a trend of opening an increasing number of establishments with Ukrainian cuisine or its variations[1].

According to The Village, the most famous restaurants offering traditional Ukrainian cuisine or its modern interpretation are: “Bachevsky Restaurant” (Fig. 1), “SHO” (Fig. 2), “100 years ago forward” (Fig. 3), “Grybova Khata” (Fig. 4), “Glek” (Fig. 5, 6)[139].

Fig. 1. Interior of the Bachevsky Restaurant

Source: compiled by the author based on[140]

Fig. 2. Interior of the SHO institution

Source: compiled by the author based on [141]

Fig. 3. The interior of the establishment "100 years ago forward"

Source: compiled by the author

Fig. 4. Interior of the institution "Mushroom House"

Source: compiled by the author based on [143]

[1] Braychenko O., Hrymych M., Lylyo I., Reznichenko V. “Ukraine. Food and History” (2021) – URL: https://surl.li/cuhweg

[139] **The best restaurants in Ukraine in 2021 according to the Salt restaurant award – URL: https://surl.li/ejckse**

[140] Bachevsky's restaurant in Lviv – URL: https://surl.li/gozdkc

[141] Restaurant "SHO" in Kiev – URL: https://surl.li/gbmaqa

based on [142]

Fig. 5. Interior of the establishment "Glek"

Fig. 6. Menu of the restaurant "Glek"

Source: compiled by the author based on [144]

Assortment of signature dishes of Ukrainian cuisine

Ukrainian cuisine is characterized by a wide variety of dishes that were formed based on regional characteristics and culinary traditions. Standard dishes such as borscht, varenyky, golubtsi, and deruny are part of the main assortment of most Ukrainian cuisine establishments. However, in order to attract a new audience, restaurants are actively experimenting with branded variations of these dishes, integrating modern techniques and introducing local products. Signature dishes of Ukrainian restaurants include:

✓ Borscht with new accents: adding atypical ingredients, such as blueberries, plums, truffles or duck breast, makes traditional borscht more refined and meets modern gastronomic trends. For example, the restaurant "100 years ago forward" serves borscht from the oven, with plum jam (Fig. 7).

✓ Dumplings with unusual fillings: in addition to the classic versions with potatoes and cheese, dumplings with seafood and seasonal vegetables, such as pumpkin, are gaining popularity. At the Mamai restaurant, you can try dumplings with liver and truffle sauce (Fig. 8).

[143] Restaurant-estate "Mushroom Hata" in Bukovel – URL: https://surl.li/opfzaz

[142] Restaurant "100 Years Ago Forward" in Kyiv – URL: https://surl.gd/ozkqmy

[144] Restaurant "Glek" in Kyiv – URL: https://surl.gd/iztxww

Fig. 7. Borscht from the oven, with plum jam

Source: compiled by the author based on [5]

Fig. 8. Dumplings with liver and truffle sauce

Source: compiled by the author based on [145]

✓ Fusion dishes: At the Kanapa restaurant you can taste crumbled millet porridge in 5-cheese sauce, and this is an example of a modern interpretation of a classic Ukrainian dish, which combines traditional cooking techniques and the use of local ingredients, in particular, cheeses. Crumbled millet porridge is steamed and is a typical dish of the Ukrainian cuisine, but thanks to an innovative approach, it is served with an exquisite cheese sauce, which adds new flavor nuances to the dish and makes it interesting for modern gourmets (Fig. 9).

✓ New interpretation of cabbage rolls: traditional cabbage rolls with meat and rice are transformed into modern variations. For example, the Soulfish restaurant offers cabbage rolls stuffed with tiger shrimp and two types of fish – sturgeon and salmon, and a dish with red caviar served on a pillow of spinach puree with cheese sauce (Fig. 10).

Fig. 9. Crumbled millet porridge in 5 cheese sauce

Source: compiled by the author based on [146]

Fig. 10. Stuffed cabbage rolls stuffed with tiger shrimp and two types of fish

Source: compiled by the author based on [147]

[5] Restaurant "100 Years Ago Forward" in Kyiv – URL: https://www.100rokiv.com.ua/uk/menu

[145] Mamai Restaurant in Bucha – URL: https://mamai.choiceqr.com/

[146] Restaurant "Kanapa" in Kiev – URL: https://surl.li/fwkkgf

[147] SoulFish Restaurant in Dnipro – URL: https://surli.cc/ewrnov

In addition, great attention is paid to dishes that meet modern healthy eating trends. The use of organic products, reduction of fat and salt, as well as the introduction of gluten-free and vegan options are key trends that are increasingly appearing on the menus of Ukrainian restaurants.

Restaurants offering Ukrainian cuisine specialties

In the market of restaurants offering Ukrainian cuisine specialties, there are several establishments that have succeeded in adapting traditions to modern consumer demands:

✓ "Kanapa" (Kyiv) is one of the first restaurants to experiment with molecular cuisine, creating original dishes based on Ukrainian recipes. The restaurant's menu includes red borscht with smoked pear, plum and donuts (Fig. 11), as well as dumplings with duck and walnut sauce (Fig. 12). An important component of the restaurant's concept is the use of exclusively local organic ingredients.

Fig. 11. Red borscht with smoked pear, plum and donuts

Fig. 12. Dumplings with duck and walnut sauce

Source: compiled by the author based on [148]

✓ Community Cafe (Kyiv) is a cafe with modern Ukrainian vegan cuisine. The restaurant's priority is to "maintain accessibility even in difficult times through an open policy and low prices." Their concept is to dispel myths about Ukrainian cuisine. The restaurant's menu includes bograch with three types of (non)meat, served with gluten-free buckwheat bread and herbs (Fig. 13). And also a vegan multi-layered cake with chocolate sponge cake, butter and chocolate cream, cherry confit, puff pastry tubes with poppy seeds and cultured almond cheese, and chocolate glaze (Fig. 14).

[148] Same 9. Restaurant "Kanapa" in Kyiv – URL: https://surl.li/fwkkgf

Fig. 13. Bograch with three types of non-meat

Fig. 14. Vegan multi-layered flatbread

Source: compiled by the author based on [149]

✓ Street food cafe "U Inny" is a new street food with Ukrainian dishes in a to-go format. This is a new project of restaurateur and chef Yevhen Klopotenko and co-founder of Nova Poshta Inna Popereshnyuk. The menu includes Poltava dumplings (Fig. 15) and crumbled millet porridge (Fig. 16).

Fig. 1.15. Crispy dumplings with cheese and meat

Fig. 1.16. Crumbled millet porridge with chicken

Source: compiled by the author based on [150]

[149] Cafe "Community cafe" in Kyiv – URL: https://surl.li/rzoaxc

[150] Street food "Inna's" in Kyiv – URL: https://surl.lu/sehlxp

Trends and innovations in the Ukrainian cuisine market

The modern Ukrainian cuisine market is undergoing significant changes due to the integration of the latest technologies, changing consumer preferences, and the desire to revive national culinary traditions in a new format. These innovations contribute to the development of the restaurant industry and the preservation of cultural heritage through modern forms of food presentation.

Localization and seasonality

One of the main trends is the emphasis on using local products and seasonal ingredients. Restaurants are starting to collaborate with local farmers, which contributes to the development of the regional economy and ensures the freshness of products. Consumers increasingly value the origin of food and its authenticity, so localization has become a key aspect of fine dining menus. Seasonality also plays an important role, as it contributes to the creation of unique dishes that reflect the natural cycle of products.

Innovative culinary technologies

Modern Ukrainian cuisine is actively implementing the latest cooking technologies, which allows us to rethink classic recipes and make them more adapted to the demands of modern gourmets. Techniques such as low-temperature cooking to preserve the texture and flavor of ingredients, the use of modern equipment for precise temperature and moisture control, and technologies that help preserve the beneficial properties of products have become popular.

Healthy eating and environmental friendliness

The trend towards a healthy lifestyle is actively influencing the Ukrainian cuisine market. Dishes are being introduced that meet the requirements of healthy eating: reduced fat, salt and sugar content, use of natural ingredients without artificial additives. Special attention is also paid to environmental friendliness - many establishments focus on minimizing food waste and implementing sustainable consumption practices, which is reflected in the forms of serving dishes and packaging for takeout orders.

Fusion and gastronomic experiments

Ukrainian cuisine actively integrates global gastronomic trends through the combination of different culinary traditions. This allows for the creation of new flavor combinations while preserving national features and authenticity. This approach attracts not only local food lovers, but also foreign tourists looking for a unique gastronomic experience.

Aesthetics of serving

The role of aesthetics and presentation of dishes is growing in the restaurant business. Dishes are designed not only with taste in mind, but also with an emphasis on the visual component, which is important for modern consumers who actively share their impressions through social networks. Thus, the design of each dish becomes part of the overall concept of the establishment, which emphasizes the cultural identity of Ukrainian cuisine.

Using technology in the restaurant business

Digitalization has not spared Ukrainian cuisine. Restaurants have begun to use modern technologies to improve communication with consumers and increase the efficiency of business processes. For example, mobile applications are being created for online orders, inventory control systems are being implemented, and workflow automation systems are being implemented in the kitchen [151].

Trends in the Ukrainian cuisine market indicate that it is adapting to modern requirements and global gastronomic trends, without losing its uniqueness. Innovations in cooking technologies, serving and environmental friendliness of dishes create a new format of Ukrainian gastronomy that meets the needs of modern consumers and allows restaurants to remain competitive in the international market.

Modern trends in fusion cuisine in the restaurant business

Fusion cuisine is one of the most popular today. It is a fantasy, creative direction in cooking, which combines technologies and products of geographically distant national cuisines. There are many legends about the place and time of origin of fusion cuisine. According to one of them, it is believed that this happened in Hawaii, where in the 20th century two opposing cultures came together: American and Japanese. According to another version, fusion cuisine originated two decades ago in New York, a huge metropolis that combines dozens of different cultures, trends, and styles, and gradually spread throughout the world.

The word "fusion" means merging, alloying, mixing. An example of a typical fusion dish is Japanese-French-Italian rice and mango in rolls made of Parma ham, foie gras and Parmesan cheese, seasoned with Japanese mayonnaise.

In recent years, the restaurant industry has seen a surge in the popularity of fusion cuisine. As more people become exposed to different cultures and culinary traditions, the demand for innovative and adventurous dishes is growing. Here are some of the reasons why restaurant chefs are choosing fusion cuisine:

- ✓ It's easier to impress a guest: unique preferences, new presentation, more food experiences. Even a familiar dish becomes new.
- ✓ The emphasis on fresh and seasonal products generally meets the demand of many people. It is clear that quality ingredients are used, but at the same time, food is still an emotional experience.
- ✓ You can satisfy the preferences of different guests without trying to offer everything in a haphazard manner and without including popular names indiscriminately on the menu.
- ✓ A combination of the familiar and the unfamiliar, a personal style – and food as a journey. For cooks and chefs, it is a way to showcase their creative abilities and skills, experimenting with new flavors and techniques.
- ✓ Many fusion restaurants also cater to people who want to try new and exotic dishes, as well as those looking for unique culinary experiences.

Fusion cuisine is based on a harmonious combination of ingredients that balance flavors, textures, and aromas. Chefs carefully select ingredients from different

[151] Braychenko O. "Ukrainian Feast" (2016) – URL: https://surl.gd/vzuava

culinary traditions and combine them in innovative ways, such as mixing Asian spices with European herbs or adding tropical fruits to traditional savory dishes. The art of fusion cuisine lies in the skillful selection of flavor pairs that create unexpected but delicious combinations. Chefs experiment with contrasting and unusual flavors that can complement each other, such as sweet and salty, spicy and tart, smoky and refreshing. These unique combinations add complexity and depth to dishes. Fusion cuisine often incorporates cooking techniques and presentation styles from different culinary traditions. Chefs can use traditional Asian stir-frying methods, French cooking techniques such as sous vide, or artistic presentation inspired by Japanese cuisine. The fusion of techniques increases the visual appeal and flavor of dishes.

Fusion is a symbiosis of several cultures not only in one cuisine, but also in one dish. Therefore, to cook fusion cuisine, you need to be open and as cosmopolitan as possible, otherwise fusion will not work. This style does not involve any formulas or rules – only the feelings, experience, and capabilities of each individual chef, as this is primarily a signature cuisine, where each dish is unique. The rules are set by the chef himself. This is where the simplicity and complexity of this area of gastronomy come together. In order to prepare fusion dishes in practice, you need to have a high level of skill.

All products collected in one fusion dish should be combined not only in taste, but also in their structure, be matched to each other and not "conflict". The most unusual combinations in fusion are actually very finely tuned. There are no standards or rules here. Fusion provides the opportunity to experiment and fantasize.

It is very important for fusion that while eating, the taste of each ingredient in the dish is noticeable separately, but then all the components merge into an "incredible" aftertaste, which guarantees a lot of impressions and new emotions. The absolute rule for fusion cuisine is the freshness and quality of the product used.

Fusion cuisine is a direction without strict rules. The main and only condition is that the products used in one dish should be combined in taste and structure, complementing each other, and the finished dishes should be light and fresh. That is why, as opposed to mayonnaise, fusion cuisine dishes mainly use vegetable oils - nut, coconut, sesame, grape seed, sunflower, corn, and olive (preferred); citrus juices and spices – ginger, mint, lemon or orange peel, lemongrass, cilantro, basil.

Many fusion dishes are prepared easily and quickly, and these dishes can include a variety of fruits, vegetables, herbs, and flowers. The main condition is that all products are fresh. Typical examples of dishes that are made according to the traditions of fusion cuisine and perfectly combine the traditions of Ukrainian cuisine include the following:

Salad mix. Beat the chicken fillet with a wooden mallet and fry. Cut the meat into thin strips. Cut the oyster mushrooms, fry in oil. Wash the lettuce leaves, dry them and tear them into small pieces with your hands. Mix the chicken, mushrooms, lettuce, cherry tomato halves, chopped walnut kernels, and pieces of orange slices. Place the salad on a plate, garnish with parsley and French onion rings. To do this, cut the onion into rings, place in a strainer, dip in boiling oil for 3-5 minutes, and cool.

Chicken soup with tomato cheese. Place the chicken in a saucepan with cold water, add the onion (whole) and cook under the lid for 1 hour. In another saucepan, place the diced potatoes, sweet pepper, blanched, peeled tomatoes, crushed garlic, add oil, white wine, pepper and salt. Stir and simmer for 15 minutes, until the potatoes are almost done and the liquid has evaporated. Then add the rice and green peas, cook for another 3 minutes. Remove the chicken from the broth, separate and chop the meat. Place it in a saucepan with the rice and vegetables, add the broth and cook until the rice is tender (about 20 minutes). Sprinkle chicken tomato soup with grated Parmesan cheese and chopped parsley. Serve the soup with toasted bread.

Duck in orange sauce. The duck is washed, rubbed with crushed garlic, marjoram, salt and pepper and placed in a deep cast iron pan, with onion rings next to it. The tomatoes are scalded with boiling water, peeled, cut into slices, and placed around the duck. Mix orange and apple juices, add chopped almonds or chopped apricot kernels and pour over the duck. Cover the dish and bake for 40 minutes in an oven preheated to 190°C. Then add the washed rice and raisins, reduce the heat and simmer for another 30 minutes. Serve the dish, garnished with chopped herbs and cherry tomatoes.

Sour cream and mustard sauce. Mix thick sour cream and ready-made mustard, add cognac, put in a sauce pan, and garnish with basil leaves.

Tea "Mint evening". Pour boiling water over mint leaves, a cinnamon stick and anise seeds, let steep for 5-7 minutes under a lid. Pour into tall, transparent tea glasses, garnish with mint leaves.

Another feature of fusion cuisine is the use of an unusual ingredient from another cultural tradition in a traditional dish. Thus, the first, rather "rough" step on the path to fusion was adding curry seasonings to Olivier salad or replacing chicken with shrimp meat. One of the most famous fusion dishes is California rolls. Americans have successfully transformed traditional Japanese sushi into the most popular dish in Japanese restaurants outside of Japan. But most often the term “fusion” refers to a fantasy and creative direction in cooking. And such dishes are served in haute cuisine restaurants.

There are several directions of the fusion style: for example, the adaptation of ancient recipes that are outdated to modern reality; modification of authentic cuisine (the cuisine of any people cannot be introduced to another country in its natural, natural form without any changes).

From another perspective, fusion cuisine is a compromise. You can use almost any products. You can combine fruits, vegetables, meat in one dish, if they are compatible in taste. Therefore, any chef working in a fusion kitchen must have a sense of proportion and a clear concept of taste in order to come up with new interesting combinations without recipes. In this case, the products will complement each other in taste and structure.

You can add an unusual touch to almost any dish. But the main thing to remember is that fusion cuisine is created only from fresh and high-quality products. You cannot replace Parmesan with cheap cheese. And in any case, the taste should be harmonious, even in such unusual combinations as shrimp dumplings, pear soup, and

much more. Fusion is especially evident in desserts: chili peppers are stuffed with vanilla ice cream, and candies are topped with wasabi.

Fusion cuisine also includes traditional dishes with unusual spices. European dishes can be served with oriental sauces, traditional sushi with curry sauce, and ginger can be added where mint is provided.

Ingredients and flavors from another culture are added to recipes. And something completely new comes out. For example, refried beans or other taco ingredients are added to a classic pizza – it becomes "Taco Pizza." Another direction is to change the form of serving dishes. Instead of the classic presentation, you can come up with a completely new option. The Herring under a Fur Coat salad can be served in the form of a roll or as a filling for pancakes.

Fusion cuisine is a very creative and yet versatile culinary style, with numerous variations to suit different tastes and preferences. Here are some of the most popular styles:

- ✓ *Asian fusion cuisine.* Traditional Asian flavors are combined with flavors, techniques and ingredients from other culinary traditions. Chinese, Japanese, Korean, Thai enrich each other and are combined with Western ones. Sushi rolls with cream cheese, avocado or mango, Korean fried chicken wings with sweet and spicy sauce, Chinese-style dumplings with cheese or potatoes are examples of this trend.
- ✓ *Tex-Mex cuisine. Tex-mex, or Tex-Mex, is a popular fusion cuisine style that combines Texas and Mexican cuisine. It first spread to the United States, and then to other countries.* Chili con carne, fajitas and nachos, burritos, enchiladas and tacos with non-traditional ingredients like rice, beans and cheese – all of these and many more are examples of this fusion of culinary traditions. It was natural: Texas borders Mexico, and people constantly travel between the two regions.
- ✓ *Mediterranean fusion cuisine.* This is a mix of Greek, Italian and Middle Eastern cuisine with other culinary traditions. The main features of the style are fresh ingredients, light flavors and generally healthy dishes. Pizzas with experimental toppings or Greek-style salads with non-standard components such as quinoa, couscous, lentils are an example of such interpenetration.
- ✓ *Indian fusion cuisine.* Among the most popular dishes of Indian fusion cuisine are curries with non-standard meat, such as beef or duck, Indo-Chinese dishes - Hakka noodles and Manchurian gobi, British-style dishes - for example, chicken tikka masala. Among the most popular dishes of Indian fusion cuisine are curries with non-standard meat, such as beef or duck, Indo-Chinese dishes - Hakka noodles and Manchurian gobi, British-style dishes - for example, chicken tikka masala.

Creating a unique dish without compromising the original is not easy. It requires a deep understanding of ingredients and culinary techniques: not every combination of products or flavors can be called a style. Sometimes it is just a mix or an unsuccessful experiment. Therefore, you should look at the dishes that are usually prepared with a fresh eye. Sometimes it's a good idea to add mint to a salad or side dish, sometimes sweet fruits, such as pear slices, to meat dishes. You can experiment with the form of serving: wrap your usual dinner in pita bread, pita bread, or spread it

into tartlets. That is, there are opportunities for experimentation, which will ultimately allow you to create a true work of art.

Fusion cuisine has a number of advantages that contribute to its popularity among food lovers. First, it allows chefs to unleash their creativity and experiment with new combinations of ingredients, flavors, and techniques. Fusion cuisine also encourages culinary innovation and pushes the boundaries of traditional cooking, resulting in exciting and unique dishes. By blending elements from different culinary traditions, it offers cultural diversity and promotes cross-cultural understanding. It also allows people to experience and appreciate the flavors and techniques of different parts of the world in one dish. Fusion cuisine provides an exciting dining experience, offering unexpected and harmonious flavor combinations. It attracts and intrigues visitors as they embark on a culinary adventure that surprises their taste buds and stimulates the senses [152].

Examples of dishes prepared in the fusion style are shown in Fig. 17.

Fig. 17. Dishes made in accordance with the principles of fusion cuisine
Source: compiled by the author based on [153]

Thus, fusion cuisine is a promising direction in the development of culinary traditions of the world, which is quite acceptable for dishes of Ukrainian cuisine.

Determining the competitive advantages of Ukrainian cuisine specialties

Modern Ukrainian cuisine is a combination of centuries-old culinary traditions with modern technologies and trends. Today, the gastronomy market dictates new requirements for the preparation and serving of dishes. The concept of author's dishes is to create unique products that not only preserve authenticity, but also meet the requirements of modern consumers. The main aspects in creating such dishes are the use of local products, innovative cooking technologies, as well as the aesthetic component that makes the dish attractive to the modern consumer. Author's dishes of

[152] What is Fusion Cuisine? — Food & Wine – URL: https://surl.lu/jimodg

[153] ШЕдеврум – URL: https://surl.li/ricwsp

Ukrainian cuisine, in particular, can be not only a tourist highlight, but also a competitive advantage for restaurants that seek to stand out in the market.

Creating signature dishes opens up new opportunities for restaurants in the fight for consumers. The competitive advantages of such dishes lie in several key aspects:

✓ *Uniqueness of the recipe:* Author's dishes are created on the basis of individual recipes that differ from traditional ones. This allows the restaurant to stand out from the competition and offer guests a unique taste experience. For example, dumplings with liver and truffle sauce can be a real highlight that will attract gourmets.

✓ *Using local ingredients:* Signature dishes are often prepared with local produce, which helps support the local economy and ensures the freshness and authenticity of the dishes. Local ingredients also create a distinctive identity for the dish, which appeals to both local consumers and tourists interested in authentic cuisine.

✓ *Integrating Innovation:* The use of modern culinary technologies, such as molecular cuisine or low-temperature cooking, allows us to take Ukrainian dishes to a new level. This allows us to preserve traditional recipes while giving them new flavor and textural characteristics.

✓ *Aesthetic appeal:* Modern consumers are increasingly paying attention to the appearance of dishes. Author's dishes of Ukrainian cuisine have great potential for creative design, which makes them attractive for sharing on social networks and creating a visually attractive restaurant brand [154].

Examples of original dishes of Ukrainian cuisine are given in Table 1.

Table 1

Examples of original dishes of Ukrainian cuisine

The name of the dish	Restaurant	Description
Potato zrazy with venison	«Prynada» Ukrainian cafe	Potato zrazy with venison, served with cream sauce and wild mushrooms
Dumplings with goat meat and cheese sauce and smoked bread	Restaurant "The Last Barricade"	Dumplings with goat meat and cheese sauce and smoked bread, served with cheese sauce, bacon cracklings and onions
Green borscht with apples	Restaurant "Others"	Green borscht with apples in chicken broth seasoned with sour cream. Served with fresh herbs and egg
Dumplings with sweet pepper from the farm	Restaurant "Poltava"	Dumplings served in a sauce of roasted peppers and tomatoes, with fresh spinach and sheep's cheese

Source: compiled by the author

Characteristics of raw materials for signature dishes of Ukrainian cuisine

[154] Кольорово О. “Жива Українська Кухня” (2021) – URL: https://surli.cc/mgfxbw

Raw materials are the foundation of any dish, especially when it comes to signature dishes that should become the restaurant's calling card. Properly selected ingredients determine not only the taste, but also the texture, appearance, and overall perception of the dish. In the process of developing original dishes of Ukrainian cuisine, raw materials must meet the highest quality standards and be carefully selected in accordance with the concept of the dish.

Locality and seasonality of raw materials

One of the main trends in the restaurant business is the use of local and seasonal products. Local ingredients not only emphasize the authenticity of the dish, but also allow you to support local farms, which is important in terms of sustainable development. For example, seasonal vegetables, such as pumpkin in the fall, or young zucchini and cucumbers in the summer, can be used to create signature Ukrainian dishes. It is also popular to use seasonal fruits, such as apples, pears, and plums, which can be the basis for desserts or sauces.

Using seasonal produce allows you to maximize the flavor of the ingredients, as they are harvested at their peak ripeness. It also enhances the aesthetics of the dish, as fresh produce has a richer color, texture, and flavor[155].

Main local producers of raw materials: Agroprodservice (meat), Gavrylivskie Kurchata (chicken), Agro-Oven (veal, pork), Ukrryba (freshwater fish), Interrybflot (seafood, sea fish), Zakhidrybprom (trout), Molokiya (dairy products), Yagotynske (farm dairy products), Halychyna (organic dairy products), Vitmark-Ukraine (fruits, vegetables, juices), Fruit Land (apples, pears, plums), Ovochevy Rai (vegetables), Etnoproduct (organic meat, dairy products), Organic Milk (organic dairy products), TM "Zelena Yablunya" (organic vegetables, fruits), Pryparing (spices, herbs), Organic Farming (organic herbs), Aistra (spices, herbs)[156].

Organic products

Organic raw materials are another important element for preparing original dishes. They do not contain chemical fertilizers, pesticides, and genetically modified organisms, which makes them more environmentally friendly and safe for health. Ukrainian restaurants are increasingly turning to organic products, including meat, dairy products, vegetables, and fruits.

The choice of organic ingredients also emphasizes the high quality of the dishes and meets the demands of modern consumers, who increasingly prefer healthy eating. For example, to prepare original cabbage rolls, you can use organic cabbage and meat grown without antibiotics and growth hormones, which will make the dish not only tastier, but also healthier.

Innovative ingredients

Modern culinary trends are actively being introduced into Ukrainian restaurants. New ingredients are widely used that can change traditional recipes. One of these

[155] Annette Ogrodnik Crown "The New Ukrainian Cookbook" (2020) – URL: https://surl.li/oreway

[156] AgroPortal — exclusive, relevant, high-quality and useful information about the agribusiness of Ukraine and the world – URL: https://agroportal.ua/

trends is the use of super-foods - products with a high content of nutrients. Examples include chia seeds, quinoa, spirulina, goji berries, etc. These foods are added to dishes to increase their nutritional value and provide interesting textures. For example, mushroom dumplings can be served with chia sauce or avocado cream, which will make the dish more modern.

Products with unusual flavor combinations or textures are also becoming increasingly popular. This could be truffle oil for flavoring soups or microgreens, cheese or vegetable/fruit mousse or powder.

Meat and fish as a basis for original dishes

Meat and fish play a major role in traditional Ukrainian cuisine. To create signature dishes, these ingredients must be of the highest quality. The use of local meats, such as veal, pork, or game (e.g. venison), adds authenticity and uniqueness to the dishes. For fish dishes, herring, pike perch, or sterlet are usually chosen.

Meat and fish should be thoroughly prepared before cooking, especially if the dishes involve innovative cooking methods such as sous vide. This allows for maximum preservation of flavors and textures.

Vegetables and fruits are the basis of Ukrainian cuisine

Vegetables are one of the key elements in traditional Ukrainian dishes. For original dishes, it is important to choose not only basic vegetables, such as potatoes, beets, cabbage, but also to use more exotic options, such as Jerusalem artichoke, eggplant or parsnip. Vegetables can be used as a base for dishes (for example, potato pancakes), or as a side dish to main meat (fish) dishes.

As for fruits, apples, pears, plums, cherries, and apricots are traditional for Ukrainian cuisine. They can be used as ingredients for sauces or desserts. For example, a homemade plum sauce with black pepper and honey can be a great addition to steak or duck breast.

Milk products

Milk products such as cream, sour cream, brynza and various cheeses are an integral part of Ukrainian cuisine. For original dishes, you can use not only traditional types of cheese, but also modern variations, such as goat cheese or mozzarella. An important aspect is their freshness and naturalness.

Also popular are farm products, such as cottage cheese or organic sour cream, which emphasize the authenticity and taste of dishes.

Spices and herbs

Spices and herbs are an important part of Ukrainian cuisine. Traditionally, spices such as garlic, dill, parsley, black pepper, bay leaf are used. However, other spices such as smoked paprika, thyme or coriander can be used to create original dishes.

Herbs add not only flavor, but also color accents to dishes, making them more visually appealing. Using fresh or dried herbs also helps emphasize the naturalness and eco-friendly approach to cooking.

Modern food additives and innovative technologies

In the process of creating original dishes, modern food additives are often used, such as agar-agar, xanthan gum, lecithin, etc. These ingredients allow you to create

new textures and shapes of dishes. For example, agar-agar can be used to create gel structures for desserts, and lecithin is used to prepare foams or mousses, which adds sophistication to dishes.

Innovative cooking methods, such as sous vide or the use of liquid nitrogen, also require special additives that help preserve the texture and flavor of ingredients during long cooking or processing at ultra-low temperatures.

Ingredients for signature dishes are listed in Table 2.

Table 2

Ingredients for signature dishes

Ingredients	Dish	Restaurant
Local products: beets	*Beetroot and Blueberry Ice Cream* Ice cream with roasted beets and blueberries, simmered condensed milk, topped with white chocolate and strawberries	Restaurant "Poltava"
Seasonality: watermelon	*In the Kherson steppe* A snack of smoked and fried watermelon, young cheese and dark bread	Restaurant "100 Years Ago"
Innovative additives: cheese mousse	*Cheese mousse* A light and delicate mousse made from aged cheese with herbs, chanterelles and fried capers, generously sprinkled with cheese and drizzled with two oils: green and paprika	Restaurant "Others"

Source: compiled by the author

Characteristics of basic technologies for preparing author's dishes

Traditional cooking methods are the foundation of any country's culinary heritage, and Ukrainian cuisine is no exception. These methods, shaped over centuries, have helped create unique dishes that have become the hallmark of our national cuisine. Using traditional techniques such as boiling, frying, stewing and baking allows dishes to remain authentic while also making them popular across generations. Original dishes based on these methods add a modern twist to familiar recipes, enriching them with new ingredients and serving methods. The combination of traditions and new culinary approaches makes it possible to preserve national culinary values, while opening up new horizons in modern cuisine.

Boiling: One of the most common methods of cooking Ukrainian dishes. Not only soups (borscht, cabbage soup) are boiled, but also porridges, dumplings, and halushki. In a modern interpretation, boiling can be supplemented with the addition of innovative ingredients. For example, for borscht, you can use non-standard additives, such as truffle oil or caramelized vegetables.

Frying: Used to prepare meat and vegetable dishes. Traditional dumplings, cutlets or cabbage rolls can be fried, adding unusual ingredients to enhance the flavor. For example, dumplings can be made with sweet potatoes or supplemented with fried seafood.

Roasting: This method is widely used for cooking meat, fish and vegetables. Roasting in clay pots, for example, can be used for borscht or stewed vegetables,

which adds a traditional atmosphere to the dishes. Modern cooking allows the use of oven cooking technologies with controlled temperatures, which makes it possible to achieve the perfect texture of the products.

Stewing: One of the basic methods for preparing traditional dishes, such as stewed vegetables or meat. Authorial dishes of Ukrainian cuisine may use stewing with the addition of local spices and modern ingredients (for example, meat stewed with juniper berries or red wine sauce)[157].

Characteristics of innovative technologies for preparing signature dishes of Ukrainian cuisine

Modern gastronomy is undergoing a revolution thanks to the introduction of unconventional cooking technologies that open up new possibilities for the culinary art. Methods such as sous vide, molecular cuisine, shock freezing and dehydration allow you to create unique textures, preserve maximum nutrients and ensure original presentation of dishes. Unconventional methods are becoming an important component of author's cuisine, adding to it an innovative and experimental character. They provide an opportunity to combine the latest scientific achievements with culinary traditions, creating dishes that not only surprise, but also inspire. This opens up broad prospects for the creativity of chefs and provides unique gastronomic experiences for restaurant guests.

Sous-vide technology: This is a modern cooking method that involves prolonged cooking of foods at low temperatures in vacuum bags. This method allows you to preserve the natural flavors and juiciness of the ingredients as much as possible. For Ukrainian dishes, sous vide can be used to cook meat, such as pork or veal, which after prolonged cooking at low temperatures turns out to be especially tender.

Molecular cuisine: Molecular cuisine uses scientific principles to alter the texture and appearance of dishes. These can be liquid nitrogen dishes, foams, spheres, or jelly-like structures. For example, for an original interpretation of borscht, you can create borscht spheres or lard foam, which gives the dish a unique presentation.

Shock freezing technology: Used for instant freezing of products. This allows you to preserve the freshness and quality of the ingredients. For example, berry sauces or desserts can be shock frozen to preserve their texture and appearance.

Smoking: This is a cooking method that gives products a characteristic aroma and taste. For original dishes of Ukrainian cuisine, you can use both hot and cold smoking.

- ✓ *Hot smoking.* Used for cooking meat and fish. For example, smoked duck or pork can be part of a dish with a signature sauce based on berries or honey.
- ✓ *Cold smoking.* Used for long-term storage of products, in particular fish and sausages. In original dishes, you can use cold-smoked fish or cheese to give the dish a deep taste and aroma.

[157] Nathan Myhrvold, Chris Young, Maxim Bile "Modernist Cuisine: The Art and Science of Cooking" (2011).

Dehydration: It is a modern method that allows you to preserve products by removing moisture from them. This allows you to preserve the taste of the ingredients and use them for decoration or creating new textures.

✓ *Dried vegetables and fruits.* Used to prepare snacks or as a side dish to main dishes. For example, dried apples or pears can be part of desserts or an addition to meat dishes.

✓ *Dried herbs.* Used as seasonings to give dishes a characteristic flavor and aroma.

Caramelization: This method is used to enhance the flavor of foods by increasing the temperature and forming a caramel crust. For Ukrainian signature dishes, caramelization can be applied to vegetables (carrots, beets) or fruits (apples, pears), which adds a special sweetness and aesthetic appeal to the dishes [158].

Examples of the use of innovative technologies for preparing original dishes are given in Table 3.

Table 3

Using innovative technologies for preparing original dishes

Technology	Dish	Restaurant
Sous-vide technology	*Nutria meat in creamy quinoa sauce* Meat is cooked sous vide with cream. Served with quinoa and arugula	«Prynada» ukrainian cafe
Molecular cuisine	*Rabbit meat jelly* Rabbit meat jelly with a layer of creamy molecular horseradish, served with grain mustard	Restaurant "Kanapa»
Shock freezing technology	*Dessert "Pear with Gorgonzola"* A pear-shaped dessert with a delicate mousse and a pear with gorgonzola filling	Restaurant "Barvy"
Smoking	*Stozhary* Flour and potato dumplings with smoked sauce and cracklings, served with sour cream mousse	Restaurant "Kanapa»
Caramelization	*Chicken with crumbled millet porridge* Roasted chicken with crumbled millet porridge, caramelized pear sauce and spicy chard kimchi	Restaurant "Poltava"
Dehydration	*Chocolate-buckwheat flatbread* A combination of dark chocolate, buckwheat and cherries. The flatbread is served with an airy cream based on baked milk, which is sprinkled with dried cherry powder	Restaurant "Others"

Source: compiled by the author

Creating original dishes of Ukrainian cuisine is an important direction in the development of modern gastronomy, combining rich culinary traditions with innovative approaches and technologies. The use of local, seasonal and organic ingredients not only emphasizes the authenticity of dishes, but also supports local producers, contributing to the sustainable development of the regional economy. The

[158] Ерве Тис “Molecular Gastronomy: Exploring the Science of Flavor” (2006).

use of both traditional cooking methods and modern technologies, such as sous vide, molecular cuisine and dehydration, allows you to create unique dishes that meet the requirements of modern consumers and trends in world cuisine.

Author's dishes of Ukrainian cuisine have significant potential for increasing the competitiveness of restaurants and developing gastronomic tourism in Ukraine. The uniqueness of recipes, aesthetic appeal of presentation and the use of innovative cooking technologies allow restaurants to stand out in the market and offer guests a unique culinary experience. This not only contributes to the preservation and popularization of Ukrainian culinary heritage, but also opens up new opportunities for the creativity of chefs, stimulating the development of gastronomic culture as a whole.

Characteristics of Ukrainian dishes using fusion techniques

One of the main trends in fusion cuisine is the bold combination of ingredients that, at first glance, seem incompatible. For example, classic Ukrainian dishes such as borscht can be complemented by modern elements such as truffle oil, pumpkin puree or plum sauce. Such interpretations allow traditional dishes to acquire new flavor nuances, attracting both Ukrainian and international visitors.

Ukrainian cuisine actively uses seasonal products, which also opens up new horizons for experimentation. For example, pumpkins and beets are popular in the fall, which can be the basis for modern variations of traditional dishes. Another popular trend is the use of seafood, such as shrimp or mussels, in combination with classic Ukrainian cooking techniques. This adds new flavor characteristics to dishes, making them attractive to gourmets.

The use of modern techniques such as vacuum cooking, shock freezing or molecular methods allows to take Ukrainian dishes to a new level. For example, traditional cabbage rolls can be cooked under vacuum to preserve the tender texture of the meat, while desserts such as cherry dumplings can be given a modern interpretation using nitrogen freezing, creating a crispy structure.

One of the most interesting aspects of fusion cuisine is the ability to reinterpret classic dishes. Modern Ukrainian restaurants are actively using this approach, offering guests original versions of national recipes [159].

The restaurant "Grybova Hata" has an interesting item on the menu - Vareniki with lamb and fresh cilantro, served with vinegar (Fig. 18). In this dish, fusion is manifested through the use of fresh cilantro, which is popular in Mediterranean, Mexican and Asian cuisines, giving the dish a bright aroma and freshness. The combination of lamb with cilantro and vinegar creates an interesting balance of flavors: tender meat is complemented by the brightness of greenery and sourness, which makes the dish multifaceted and dynamic.

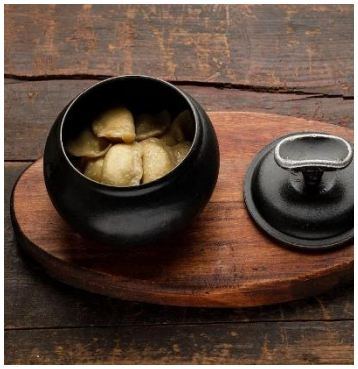
Restaurant «Kanapa» offers the dish Creamy banosh with corn cream and cracklings (Fig. 18). Fusion is manifested in the combination of traditional Ukrainian ingredients with modern cooking elements. Classic banosh, made from corn grits,

[159] In search of new flavors and forms of Ukrainian cuisine – URL: https://surl.li/cdxtbi

milk and cream, is complemented by corn cream, which adds novelty and lightness to the dish. Cracklings, garlic, onion and white wine create a rich flavor, and brynza cheese adds creaminess, emphasizing the traditional Ukrainian cooking style with elements of modern gastronomy.

Also, an interesting fusion dish is offered by the Mamai restaurant – Kyiv cutlet with pike perch, served with mashed potatoes and spinach sauce (Fig. 18). Kyiv cutlet is traditionally associated with Ukrainian cuisine, as it is a classic dish popular in Ukraine. However, the use of pike-perch instead of chicken may indicate influences from other culinary traditions where fish is the main ingredient. The spinach sauce and mashed potatoes add elements found in European cuisine, particularly Italian or French. So this dish could be an example of fusion between Ukrainian, European and probably Mediterranean cuisines.

Fusion is an effective way for restaurants to attract new visitors, including tourists interested in unusual gastronomic experiences. Current trends indicate a growing demand for creative dishes that combine traditional ingredients with modern approaches to their preparation. Restaurants that introduce fusion into their menus can stand out from the competition by offering an exclusive culinary experience.



Dumplings with lamb and fresh cilantro

Creamy banosh with corn cream and cracklings

Kyiv-style cutlet with pike perch

Fig. 18. Ukrainian fusion cuisine dishes
Source: compiled by the author based on [160]

Another advantage is the flexibility that fusion offers. It allows chefs to not only adhere to authentic traditions, but also experiment with different techniques and ingredients, creating dishes that will appeal to both locals and international guests. In addition, the innovativeness of fusion cuisine helps attract the attention of media and

[160] Websites of restaurants "Grybova Hata" in Bukovel – URL: https://surl.li/uyuadi, "Kanapa" in Kyiv – URL: https://surl.li/dloaxe, «SoulFish» in Dnipro – URL: https://surl.li/ygrjdh

bloggers, which further promotes the restaurant through social networks.

Thus, we can conclude that including dishes prepared in accordance with the principles of fusion cuisine in a restaurant menu allows you to combine traditional flavors with modern culinary techniques, bringing freshness and novelty. This approach helps create dishes that reflect national culinary traditions while meeting modern gastronomic expectations of visitors. Fusion contributes to menu diversity and helps attract a wide audience open to new taste experiments.

Fusion cuisine opens up new prospects for the development of the restaurant business in Ukraine. Thanks to the combination of local traditions and global trends, restaurants can become centers of gastronomic interest, attracting guests with new, unexpected tastes.

Bibliografia:

AgroPortal — *exclusive, relevant, high-quality and useful information about the agribusiness of Ukraine and the world* – URL: https://agroportal.ua/

Annette Ogrodnik Crown *"The New Ukrainian Cookbook"*, publisher: Hippocrene Books 2020 – URL: https://surl.li/qellnu

Bachevsky's restaurant in Lviv – URL: https://surl.li/gozdkc

Braychenko O., Hrymych M., Lylyo I., Reznichenko V. "*Ukraine. Food and History*", publisher: ïzhak 2021 – URL: https://surl.li/cuhweg

Braychenko O. "*Ukrainian Feast*", publisher: Vivat 2016 – URL: https://surl.gd/vzuava

Cafe "Community cafe" in Kyiv – URL: https://surl.li/rzoaxc

Herve Thies *"Molecular Gastronomy: Exploring the Science of Flavo"*, publisher: Columbia University Press 2006.

In search of new flavors and forms of Ukrainian cuisine – URL: https://surli.cc/wurmua

Fusion cuisine – URL: https://surl.li/iffgba

Kolorovo O. "*Live Ukrainian Cuisine*", 2021 – URL: https://surli.cc/mgfxbw

Mamai Restaurant in Bucha – URL: https://surl.li/cecqzg

Masterpiece – URL: https://surl.li/ricwsp

Nathan Myhrvold, Chris Young, Maxim Bile "*Modernist Cuisine: The Art and Science of Cooking*", Publisher: Taschen 2011.

Restaurant "Glek" in Kyiv – URL: https://surl.li/qqpbgs

Restaurant "SHO" in Kiev – URL: https://surl.li/gbmaqa

Restaurant "100 Years Ago Forward" in Kyiv – URL: https://surl.li/ohlamb

Restaurant "Kanapa" in Kiev – URL: https://surl.li/fwkkgf

Restaurant-estate "Mushroom Hata" in Bukovel – URL: https://surl.li/opfzaz

SoulFish Restaurant in Dnipro – URL: https://surli.cc/ewrnov

Street food "Inna's" in Kyiv – URL: https://surl.lu/sehlxp

The best restaurants in Ukraine in 2021 according to the Salt restaurant award – URL: https://surl.li/ejckse

Websites of restaurants "Grybova Hata" in Bukovel – URL: https://surl.li/uyuadi, "*Kanapa" in Kyiv* – URL: https://surl.li/dloaxe, *"SoulFish" in Dnipro* – URL: https://surl.li/ygrjdh

What is Fusion Cuisine? — Food & Wine – URL: https://surl.lu/jimodg

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE MOTIVATION SYSTEM AND INCREASING EMPLOYEE PRODUCTIVITY

Introduction

Digital technologies are having a profound impact on all aspects of life, and the workplace is no exception. In today's world, where technology is evolving at an incredible pace, businesses are striving to implement innovative solutions to increase productivity and employee motivation.

One of the key aspects of digital transformation is the use of online platforms for training and development of personnel. This allows employees to access relevant knowledge and skills, which contributes to their professional growth and improvement of qualifications.

Digital technologies also enable more flexible working conditions, such as the ability to work remotely. This gives employees more freedom and control over their working hours, which can have a positive impact on their motivation and productivity.

An important aspect of employee motivation is their recognition and gratitude for the results achieved. Digital technologies allow for easy and effective use of electronic systems to express gratitude and recognition to employees, which contributes to creating a positive work environment and strengthening corporate culture.

Gamification, the integration of game elements into the work environment, is also an effective tool for increasing employee motivation and engagement. It makes work more interesting and engaging, which contributes to increased productivity and job satisfaction.

However, it is important to understand that digital technologies alone are not a panacea for increasing motivation and productivity. The effectiveness of their use depends on how they are integrated into the human resources management system and how they correspond to the needs and values of employees.

In today's world, where technology is evolving at an incredible speed, businesses must constantly adapt to new challenges and opportunities. Effective use of digital technologies to motivate and increase productivity is a key factor for success in modern business.

In the current conditions of digital transformation of organizations, the issue of employee motivation takes on a new meaning. Technological progress affects not only production and management processes, but also internal motivational mechanisms. Digital tools today act not only as automation tools, but also as important factors in increasing engagement, loyalty and productivity. The purpose of this article is to explore how digital technologies are changing approaches to employee motivation and how this is reflected in their productivity.

Ph.D. Associate Professor Oksana Stepaniuk

Polish scientists are actively researching the impact of digital technologies on staff motivation and productivity. Among them are the following scientists:

Magdalena Gembczytska[161], which examines factors influencing employee satisfaction in small and medium-sized enterprises in Poland in the era of Industry 4.0, emphasizing the role of digital technologies in shaping staff motivation.

D. Kowal, M. Radzik and L. Domaracká[162]: analyze the level of digitalization of Polish enterprises in the context of the Fourth Industrial Revolution, including aspects of the impact of digital technologies on employee efficiency and motivation.

D. Kowal and M. Radzik[163]: study digital transformation in human resource management in the modern business services sector in Finland and Poland, focusing on increasing the potential of digital innovations and their impact on staff motivation.

M. Vaněk, F. Beneš, J. Švub and P. Staša: investigate the use of virtual reality as a tool for sustainable training and education of employees in industrial enterprises, which contributes to increasing motivation and productivity.

These studies highlight the importance of digital technologies in shaping effective motivation strategies and increasing productivity in Polish organizations.

Digital transformation as a new reality of human resources management

Digitalization as a global process of transformation of management, production and communication systems based on the use of digital technologies fundamentally changes all aspects of the functioning of a modern organization. In the field of human resources management (HRM), digitalization is not limited to the automation of routine tasks, but is transformed into a strategic tool for achieving organizational goals through the formation of a new paradigm of interaction between the employee and the employer. Digital technologies play a key role in creating an adaptive, flexible, transparent and effective system of personnel motivation that meets the needs of the modern labor market.

In particular, the active implementation of cloud technologies provides decentralized access to management data, allows you to coordinate the work of teams working in different locations, and quickly make decisions based on up-to-date information. This significantly enhances the dynamism of management processes and creates conditions for a more flexible response to employee needs. In this context, motivation is based not only on traditional incentives, but also on involving employees in decision-making, transparency of organizational policies, and openness to feedback.[164]. Labor efficiency management systems(Performance Management Systems)[165]allow for a holistic analysis of personnel performance, the formation of

[161]https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2023/01/166-G%C4%99bczy%C5%84ska.pdf?utm_source=chatgpt.com

[162]https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5718?utm_source=chatgpt.com

[163]https://www.researchgate.net/publication/373292679_Digital_transformation_in_HRM_of_the_modern_business_service_sector_in_Finland_and_Poland

[164]Manuti, A., de Palma, PD How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidence from a Case Study. In: Digital HR: collective monograph.

[165]Waddill, DD Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources. New York: Society for Human Resource Management

KPIs, tracking progress in achieving goals, and ensuring a continuous improvement cycle.

These tools contribute not only to an objective assessment of the contribution of each employee, but also make it possible to build personalized motivation programs adapted to individual values, expectations, and career ambitions.

CRM platforms, traditionally associated with external relations management, are increasingly acting as internal communication platforms. They support smooth interaction between departments, simplify access to shared information, and increase the level of coordination, which, in turn, strengthens internal motivation through awareness of a common goal and collective responsibility.

In the digital age, professional learning and development have become a powerful intangible motivator. Online learning tools (LMS) provide personalized access to knowledge and courses, allowing employees to not only improve their skills but also actively build their own career trajectory. This strengthens the employee's sense of value to the organization and stimulates long-term loyalty.

An important innovation has been the gamification of HR processes, which integrates game elements into daily work activities. It is an effective means of increasing motivation, as it activates interest in work, forms a positive perception of tasks and encourages the achievement of new results through a sense of achievement and reward. Gamification is especially effective among the younger generation of employees, who perceive digital platforms as a familiar environment for interaction.

Digitalization is also changing the requirements for managers. In the new environment, a manager must be not only an administrator, but also a change leader who is able to effectively combine technical competence with emotional intelligence, demonstrate openness to innovation and possess digital leadership skills. The manager's ability to create a favorable environment for self-realization, development and engagement of staff is gaining strategic importance.

Thus, digitalization in the field of HR management is not only a technological, but above all a cultural shift that requires organizations to have a new vision of the role of the employee, adapt to a digital management style, and build a motivational system focused on sustainable development, inclusion, and long-term values.

Traditional motivation tools — financial incentives, standard bonus schemes, or moral incentives — lose their versatility and effectiveness in the context of changes in employee behavior, expectations, and values. Instead, motivation strategies based on digital technologies allow for the rapid adaptation of management actions to new realities.

1. Adapting to the digital work style

As more and more employees work remotely or in a hybrid format, digital platforms are becoming the primary channel for communication, control, training, and, consequently, motivation. Only with the help of digital tools can a manager effectively manage distributed teams, track results, identify risk areas, and influence employee engagement.

2. Personalizing incentive approaches

Digital systems allow for deep analytics of employee behavior, preferences, goals, and needs. This opens up the opportunity to create personalized motivational programs that better take into account the individual characteristics and values of the staff, which significantly increases the effectiveness of motivational impact.

3. The growing importance of intangible incentives

Today's generation of employees (especially Generation Z and Y) are focused not only on financial rewards, but also on recognition, opportunities for development, work-life balance, transparent communication and openness from management. These needs are effectively met through gamification, feedback systems, achievement recognition platforms, etc.

4. Increasing productivity and efficiency

Analytical tools for digital motivation provide an objective assessment of work efficiency, allowing you to quickly identify both leaders and problem areas, and respond to changes in employee behavior in a timely manner. This contributes to making informed management decisions, increasing productivity, and reducing employee turnover.

5. Strengthening corporate culture

Digital motivation strategies help create an open, trusting, and innovative work environment where employees feel important and engaged in achieving shared goals. This creates a sense of belonging to the organization, which strengthens team spirit and loyalty.

Table 1

Staff motivation strategies using digital technologies

Motivation strategy	Description	Implementation example
Data-Driven Motivation	Analyze employee performance and behavior data to create personalized incentives and development.	Google uses People Analytics to evaluate and motivate staff.
Gamification of the workflow	Implementing game mechanics into workflows — ratings, awards, contests, etc.	Microsoft integrates gamification into employee training.
Digital recognition and encouragement	Automatic achievement recognition systems: electronic awards, praise, bonuses.	SAP uses the Bonusly platform for automated achievement recognition.
Interactive learning through LMS	Providing access to online courses, webinars, and professional development programs.	IBM has its own corporate learning platform with elements of adaptive content.
Flexible digital work formats	Organization of work based on digital tools with the ability to work flexibly or remotely.	Dell and Salesforce support flexible and hybrid work formats through Teams and Slack.
Feedback platforms	Regular digital surveys, real-time feedback, engagement analysis.	Adobe conducts regular surveys through its own Check-In platform.
Individualization of motivation	Formation of individual motivational packages based on data about the employee's needs and goals.	Workday allows you to build personalized motivational models based on analytics.

Innovative digital tools for staff motivation

In the context of the transformation of approaches to personnel management, a special place is occupied by the introduction of innovative digital tools aimed at increasing employee motivation. These technological solutions not only optimize management processes, but also significantly change the nature of interaction between employees and the organization, creating conditions for individualization, flexibility and dynamism of the motivational system.

One of the key tools is feedback platforms (e.g. Officevibe, 15Five)[166], which provide regular monitoring of mood, level of involvement and general psychological climate in the team. These platforms allow employees to anonymously or openly express their opinions, and management to promptly respond to requests, form a well-founded incentive policy and adjust management practices. Feedback in digital format becomes informal but constant, which is an important factor of trust and transparency in the organization.

Gamification tools are becoming increasingly popular, integrating game mechanics into workflows: points, ratings, badges, virtual awards, internal competitions, etc. Gamification serves several important functions: it increases employee engagement, creates positive competition, increases interest in completing tasks, and helps achieve set goals. This is especially true in remote work environments, where employees may lose motivation due to a lack of social interaction.

An important component of non-material motivation is online learning systems (LMS – Learning Management Systems)[167], which allow employees to gain new knowledge, undergo certifications, and develop professional competencies at a convenient pace. These systems not only contribute to the self-realization of personnel, but also increase their competitiveness, which is perceived as a significant intangible incentive. Companies that invest in the development of their employees form loyalty and long-term commitment to the organization.

Special attention should be paid to employee recognition programs implemented using digital platforms. Such programs allow for automated recording and recognition of each employee's contribution to achieving team or individual results. Employees receive recognition notifications in the form of electronic thank-you notes, peer reviews, internal awards or points that can be converted into bonuses. This creates additional motivation, strengthens team spirit and contributes to the formation of a positive microclimate in the organization.

Thus, digital motivation tools allow for a transition to a new paradigm of personnel management, where an individual approach, interactivity and continuous support for development are key components of an effective organizational culture. Their successful implementation largely determines the ability of an enterprise to

[166]https://ru.everand.com/book/382213235/Digital-HR-A-Guide-to-Technology-Enabled-Human-Resources

[167]https://dan-it.com.ua/uk/blog/chto-takoe-lms-sistema-i-pochemu-ona-effektivna-dlya-onlajn-obucheniya/

adapt to the challenges of the digital age and maintain a high level of employee productivity and loyalty.

The use of digital technologies in the personnel motivation system opens up new horizons for increasing labor productivity and employee satisfaction. Scientific research and analytical reports of leading international consulting agencies, such as Deloitte, McKinsey and Gallup, demonstrate a clear positive correlation between the level of digitalization of personnel management processes, motivational involvement of employees and their work performance. Digital technologies transform the approach to motivation from a unified, formal tool into a flexible, dynamic and individualized incentive system.

One of the key advantages of digital tools is the ability to use Big Data analytics to monitor and analyze employee performance indicators in real time. This allows not only to objectively measure work results, but also to identify patterns in staff behavior, engagement levels, and learning and development needs. This approach allows for the creation of individual professional growth plans tailored to the motivational profile of each employee.

Additionally, digital platforms with self-monitoring of goals, progress tracking, and regular feedback facilitate transparency in the evaluation system, which is one of the determining factors of organizational trust. Employees who have access to information about their own performance and clearly see how their achievements contribute to the overall goals of the company demonstrate higher levels of intrinsic motivation and initiative.

It is worth noting that digital technologies also contribute to the development of non-financial aspects of motivation, including recognition of achievements, social validation, and opportunities for career growth. For example, the integration of platforms for internal communications and social recognition (employee recognition systems) creates a culture of support and mutual reinforcement of achievements, which directly affects the motivational climate in the organization.

Thus, digital technologies not only modernize motivation tools, but also ensure their greater effectiveness through individualization, objectivity and timeliness. The result of this approach is increased labor productivity, increased job satisfaction and reduced staff turnover, which overall contributes to the strategic stability and competitiveness of the organization.

The use of digital solutions in the employee motivation system has a number of significant advantages that lead to increased efficiency of management processes and optimization of intra-organizational interaction.

First of all, increasing the transparency and objectivity of evaluation is one of the key advantages of digital tools. Thanks to the use of automated data collection and processing systems, the influence of the subjective factor when assessing employee performance is reduced, which contributes to the formation of trust in the motivation system and reduces the risk of conflict situations.

Another important aspect is the increase in employee engagement. Digital platforms that provide interactive interaction, instant feedback, a system of

recognition of achievements and the ability to independently track progress create conditions for increasing internal motivation and active participation of employees in achieving organizational goals.

In addition, digital solutions provide rapid identification of problems and growth points, allowing management to quickly respond to changes in team morale, decreased productivity, or other undesirable trends. The use of analytical tools and artificial intelligence allows not only to diagnose existing problems, but also to predict their development.

Another important argument in favor of digital tools is the time savings for management personnel and HR specialists.[168]. Automation of data collection, reporting, feedback, and training significantly reduces time and administrative costs, freeing up resources for strategic planning and staff development.

Thus, the advantages of digital solutions in the field of motivation are obvious and include both increasing the efficiency of management decisions and improving working conditions, which directly affects employee productivity and satisfaction. However, to achieve maximum effect, a comprehensive implementation of these technologies is necessary, taking into account the organizational culture, the level of digital maturity of the enterprise and the individual needs of the staff. If you wish, I can also describe in detail the challenges and risks of implementing digital tools in motivation.

Despite the numerous advantages of implementing digital technologies in the personnel motivation system, this process is accompanied by a number of significant challenges that require careful analysis and a systematic approach to solving them.

One of the main problems is the need for digital literacy of employees. The effective use of digital platforms requires not only the availability of technical support, but also a sufficient level of knowledge and skills in using digital tools. In the case when employees do not have the necessary digital competence, this can lead to incorrect use of systems, distortion of assessment results, reduced motivation and the emergence of psychological resistance.

Another common barrier is resistance to change, which is caused by both habituation to traditional approaches to motivation and fear of losing control over processes, especially among older or long-term employees. The transition to digital methods is often perceived as a threat to stability or as an element of excessive formalization, which can cause emotional discomfort and resistance during the implementation phase.

Additionally, there is a risk of losing the “humanity” in communications as digital interfaces replace face-to-face interaction. While this approach may be effective in gathering data or providing feedback, it can also reduce the emotional connection between employees and management, which is especially critical for building morale, support, and trust within a team.

Particular attention should be paid to issues of confidentiality and protection of personal data, as digital tools require the processing of a large amount of sensitive

[168]Kuybida V. S. Digital competencies as a condition for the formation of the quality of human capital: analytical note

information about employees - from performance indicators to psychological state. Inadequate protection of this data or its unethical use can not only damage the reputation of the organization, but also significantly undermine the trust of staff in the employer.

Thus, the challenges of digital transformation of the motivation system lie not only in the technical, but also in the socio-psychological plane. Overcoming them requires a comprehensive approach: training employees, flexible change management, maintaining a humanistic approach to motivation and ensuring high standards of cybersecurity. Only under such conditions will digitalization become an effective tool for strengthening the motivational potential of the organization.

Conclusions and recommendations

In today's digital transformation of organizations, rethinking approaches to staff motivation is becoming an important task. Digital technologies open up wide opportunities for the formation of a flexible, personalized and effective motivational system that is able to adapt to dynamic changes in the internal and external environment of the enterprise. Thanks to the integration of digital solutions, such as performance management systems, online educational platforms, analytical tools and feedback services, organizations are able to more accurately diagnose the motivational state of staff and effectively respond to identified needs.

The use of digital technologies in the motivation system not only contributes to increasing labor productivity and employee engagement, but also forms a new type of corporate culture - open, transparent, based on mutual responsibility and trust. At the same time, the effective functioning of such a system requires a combination of technological tools with traditional approaches focused on interpersonal communication, moral encouragement and support for internal team cohesion.

Given the above, it is advisable to formulate the following practical recommendations:

1. Integrate digital motivation tools into the overall HR strategy, ensuring their alignment with the organization's goals and employee needs.
2. Ensure adequate level of digital literacy among staff, in particular through training and adaptation programs that will promote the effective use of digital resources.
3. Combine digital and traditional forms of motivation, maintaining a balance between process automation and the human factor, which is crucial for maintaining psychological comfort in the team.
4. Apply analytical tools to monitor the motivational state of staff, forming individual development trajectories and identifying productivity reserves.
5. Support a culture of feedback and recognition of achievements, using both digital platforms and personal communication between managers and employees.

Thus, the effective implementation of digital technologies in the employee motivation system can become a powerful factor in increasing organizational

efficiency, innovative activity, and competitiveness of an enterprise in the digital economy.

REFERENSE:

Ananieva L. Yu. Industrial production management: reference book. URL:https://spravochnick.ru/menedzhment/menedzhment_promyshlennogo_proizvodstva/

MIT Sloan School of Management. URL: https://star-wiki.ru/wiki/MIT_Sloan_School_of_Management; https://xscholarship.com/ru/mit-business-school-review/

Labor Economics and Social-Labor Relations: Textbook / edited by A. M. Kolota. Kyiv: KNEU, 2009. 711 p.

Moroz O. S. Human Resources Management: Textbook. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia State Engineering Academy, 2015. 324 p.

Smirnova K. V. Personnel management: textbook. Odesa: Odessa State Ecological University, 2022. 356 p. URL:

http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyi_menedzhment_KL_2022.pdf

Bissola, R., Imperatori, B. HRM 4.0: the digital transformation of the HR department, in Cantoni, F., Mangia, G. (ed.). Human Resource Management and Digitalization. The Effects of Industry 4.0 on Human Resources: collective monograph. Routledge, Abingdon-on-Thames, 2018. R. 51–69. URL: http://hdl.handle.net/10807/121548

Kuybida V. S. Digital competencies as a condition for the formation of the quality of human capital: analytical note. Kyiv: NADU, 2019. 28 p. 17.

Tapscott, Don. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGraw-Hill, 1997. 18. Ukraine is transitioning to a “digital economy”: what does it mean. Ukrinform. 03/23/2023. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/

Waddill, DD Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources. New York: Society for Human Resource Management USA, 2018. 256 p.

Manuti, A., de Palma, PD How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidence from a Case Study. In: Digital HR: collective monograph. Palgrave Macmillan, Cham. 2018. URL:https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5

Volini, E. Digital HR: Platforms, People and Work. Global Human Capital Trends / Deloitte University Press. 2017. URL:https://dupress.deloitte.com/dup-us-en

https://en.wikipedia.org/wiki/E-HRM?utm_source=chatgpt.com

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X23000306?utm_source=chatgpt.com

https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2023/01/166-G%C4%99bczy%C5%84ska.pdf?utm_source=chatgpt.com

https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5718?utm_source=chatgpt.com

THE IMPACT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES ON THE DEVELOPMENT OF THE POLISH ECONOMY

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a key role in shaping economic stability and sustainable development in Poland. This sector covers a wide range of entrepreneurial activities - from traditional family businesses and local services to high-tech start-ups and manufacturing firms successfully integrated into global value chains. Due to their flexible organizational structure, ability to quickly adapt to market changes and efficient use of limited resources, SMEs are considered one of the most dynamic elements of the national economic system.

The relevance of the study is due to the fact that in the conditions of global economic instability, increased geopolitical risks, energy challenges and technological transformations, it is small and medium-sized businesses that demonstrate the greatest resilience and ability to respond promptly to changes. Poland, as a country with a developed market economy and deep integration into the economic space of the European Union, considers SMEs to be the strategic basis for sustainable economic growth. In addition, in the conditions of post-pandemic recovery and implementation of "green transformation" programs, small and medium-sized businesses receive new opportunities, while facing a number of structural challenges that require targeted support from the state and society.

The importance of SMEs goes far beyond quantitative economic indicators. They are a powerful tool for employment generation: thanks to their scale and local presence, it is the enterprises of this sector that are the source of new jobs, created quickly and closer to the consumer, particularly in rural and sparsely populated regions. This contributes to reducing unemployment, strengthening the regional economy and increasing the level of well-being of the population.

In addition, SMEs actively stimulate the implementation of innovations - both technological and organizational. Often, it is small enterprises that are the first to test new products, business models or forms of management cooperation, thereby contributing to the overall innovation capacity of the economy. In cooperation with scientific institutions, technology parks, cluster structures and by participating in European and national support programs, SMEs actively contribute to the development of the high-tech sector and digital solutions.

No less important is the role of SMEs in strengthening the socio-economic cohesion of the country. A significant number of such enterprises are located in different voivode ships, which contributes to balanced spatial development and reducing the socio-economic gap between central and peripheral regions. Thus, SMEs perform not only an economic, but also a social mission, contributing to inclusive growth.

Piotr Jarosh, Doctor of Economics, engineer
Higher School of Socio-Economics in Przeworsk

At the international level, small and medium-sized businesses strengthen Poland's competitiveness. Active participation in foreign trade, access to global markets, attracting foreign partners and investments - all this strengthens the position of the Polish economy as an open, modern and competitive one. Polish SMEs increasingly demonstrate a high level of innovation, responsibility and ability to think globally, which forms a positive image of the country in the international environment.

Therefore, small and medium-sized businesses in Poland are not just a collection of economic units, but a strategic sector that forms a new architecture of the national economy. Its effective functioning and purposeful development determine the economic future of the country in the context of global transformations.

In Poland, small and medium-sized businesses account for over 99% of the total number of registered enterprises. This sector encompasses millions of enterprises, from the smallest micro-enterprises to medium-sized companies with hundreds of employees. Such a significant share indicates that it is SMEs that form the basis of the Polish economy, ensuring its flexibility, mobility and stability.

Polish small and medium-sized enterprises provide almost 70% of all jobs in the private sector, making them critical for maintaining employment. They act as a "social buffer" capable of quickly responding to fluctuations in the economic situation by adapting staff numbers, production volumes and work strategies. Due to this, SMEs play a key role in reducing unemployment and social tensions, especially in periods of economic instability.

In addition to their impact on the labor market, enterprises in this sector generate more than 50% of the country's gross domestic product (GDP), which indicates their significant contribution to overall economic development. SMEs are active in various industries - from retail, services and construction to high-tech manufacturing, IT, logistics and agriculture. This sector provides not only economic growth, but also economic diversification, reducing the country's dependence on a few large companies or sectors.

SMEs play a special role in the development of the local economy. In many regions, particularly rural and small towns, it is small businesses that are the main employers and taxpayers, which ensures stable revenues to local budgets. This allows for the implementation of social programs, the development of infrastructure, and the improvement of living conditions for the population.

Therefore, thanks to their large number, broad industry representation, ability to respond quickly to challenges and create stable employment, small and medium-sized businesses are an integral part of the Polish economic model. Their development is not only an economic necessity, but also a strategic direction of state policy.

As of 2022, there were 2.35 million active non-financial enterprises in Poland, of which 99.8% belonged to the SME sector. Among them, 97.2% were microenterprises, 2.1% were small, and 0.6% were medium-sized enterprises.[169]. This structure indicates the dominance of small businesses in the country's economic

[169]GUS – Główny Urząd Statystyczny. Małe i średnie przedsiębie niefinansowe w Polsce w 2022 roku. Warsaw: GUS, 2023.

environment, which corresponds to European trends. At the same time, large enterprises account for only 0.2%, demonstrating the concentration of economic activity in the SME sector.[170].

The SME sector provides 45.3% of Poland's GDP (data for 2021), of which 28.2% are microenterprises, 8.1% are small, and 9.0% are medium-sized enterprises. In comparison, large enterprises generate 22.6% of GDP[171]. These data indicate the dominant role of small and medium-sized businesses in the formation of domestic economic product. It is important to emphasize that the SME sector has demonstrated a stable share in the GDP structure over the past decade, despite periodic economic shocks.

According to the 2023 MSP Sector Status Report, 6.94 million people worked in SMEs in 2022, which is almost 68% of all employees in the private sector. The largest number of employees is concentrated in microenterprises - 4.34 million people, in small - 1.04 million, in medium-sized - 1.56 million. Thus, small businesses not only create new jobs, but also perform a social-stabilizing function, especially in remote and sparsely populated regions[172].

SME investments in 2022 amounted to PLN 109.65 billion, which is 12% more than in the previous year[173]On average:

- micro-enterprises invested PLN 19.5 thousand;
- small businesses - PLN 606.2 thousand;
- average - 3.4 million PLN.

Overall investment activity indicates the desire of SMEs to modernize production facilities and introduce new technologies, which has a positive impact on productivity and competitiveness.

SMEs are increasingly becoming a source of applied innovation. In 2020–2022, the following were innovatively active:

- 36.1% of industrial sector enterprises;
- 34.2% — services sector.

This is a significant increase compared to previous years. Total spending on innovation activities also increased: in industry - up to PLN 26 billion, in the services sector - up to PLN 29.7 billion.

However, the implementation of digital technologies is uneven:

- 98.7% of SMEs have access to broadband Internet;
- 55.7% use cloud technologies;
- only 3.7% use artificial intelligence technologies. 6.

In 2022, the volume of exports of goods and services from Poland amounted to PLN 2.04 trillion, of which:

[170]Raport o stanie sektor małych i srednech przedsiębie w Polsce 2023. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2023, p. 7-9
[171]Ibid., pp. 19-27
[172]Ibid., pp., 45-55
[173][173]Ibid., pp., 64-73

- 113.9 thousand enterprises exported goods;
- 19.9 thousand — services.

This indicates the significant involvement of SMEs in foreign economic activity, which, in turn, contributes to the integration of the Polish economy into global markets, strengthening the balance of payments and increasing economic autonomy.

Despite the positive dynamics of development, SMEs in Poland face a number of barriers:

- regulatory complexity, excessive bureaucracy and unstable tax legislation;
- limited access to external financing, especially for micro-enterprises;
- shortage of qualified workers, particularly in technical fields;
- high labor costs and social contributions;
- competition from transnational corporations.

These factors limit the ability to scale a business, slowing down the pace of growth and innovative transformation.

In the context of implementing the National Recovery Plan (KPO), the Polish government has identified support for SMEs as one of the priorities of economic policy. It is envisaged:

- implementation of digital services and reduction of administrative burden;
- expanding access to financing;
- support for export activities;
- promoting sustainable development through support for "green" businesses.

These measures, if consistently implemented, can provide a new wave of entrepreneurial activity and strengthen the position of SMEs in the structure of the national economy.

The analysis of statistical indicators presented in the MSP Sector Status Report 2023 allows us to form a deep understanding of the role of small and medium-sized businesses in the Polish economy and the dynamics of its development in recent years.

1. Dominance of SMEs in the structure of the business sector

The fact that 99.8% of all enterprises in Poland are SMEs demonstrates the extremely important role of this segment as the basic cell of the Polish economy. The high share of micro-enterprises (97.2%) indicates the prevalence of self-employment, flexible business models and local economic activity, which is typical of countries with developed entrepreneurship.

2. Significant contribution to GDP creation

SMEs generate 45.3% of the country's GDP, and microenterprises - 28.2%. This means that, despite limited resources compared to large businesses, small companies provide a significant share of economic added value. It is important that in times of crisis (e.g., pandemics), the share of SMEs in GDP has increased, unlike large enterprises, which have experienced a more significant decline.

3. Key source of employment

Of the over 10.2 million employed in the private sector, 6.94 million people work in SMEs, of which over 4.3 million are in microenterprises. This confirms that

the SME sector is a pillar of socio-economic stability and is crucial for reducing unemployment, especially in regions with a lower level of urbanization.

4. Growing investment activity

SMEs invested over PLN 109 billion in 2022, showing a 12% growth. Small businesses were particularly dynamic in investing – an increase of 29%, which indicates their desire to modernize and competitively renew. In contrast, investment growth in micro-enterprises was moderate, reflecting their limited access to capital.

5. Innovative activity as a marker of economic modernization

During 2020–2022, a third of SMEs were innovatively active. This is a positive trend that demonstrates the growing readiness of SMEs to integrate new technologies, processes and products. This is especially noticeable in the services sector, where innovativeness increased by more than 12 percentage points compared to the previous period.

6. Digital readiness and gaps

The vast majority of SMEs already use digital infrastructure – almost 99% have access to the Internet, over 55% to cloud solutions, but only 2-6% use modern tools such as AI, Big Data or IoT. This indicates that there is potential for further digitalization, especially among small companies, which can benefit from implementing such solutions.

7. Export activity is growing, but unevenly

The growth in export volumes to PLN 2.04 trillion indicates the active participation of enterprises in foreign trade, but the level of exporters among SMEs remains relatively low: only 4.8% of enterprises export goods. This requires increased state support for export internationalization, especially for micro and small firms.

8. Problems of survival of new enterprises

In 2022, only 67% of newly created businesses survived their first year of operation, meaning that one in three companies ceases to operate within 12 months. This demonstrates the difficulty of starting a business in Poland, which may be due to both limited access to resources and excessive regulatory pressure.

The compiled statistical data show that small and medium-sized businesses in Poland play a key role in ensuring economic growth, social stability and innovative progress of the country.[174]. However, existing challenges, in particular the difficulty in supporting new businesses, the limited level of digitalization and export activity, require further strategic intervention by the state. Creating a favorable business environment focused on the sustainable development of SMEs is a necessary condition for maintaining the dynamic pace of economic growth in Poland in the coming years.

While large companies often have more resources for research and development, it is small and medium-sized businesses that are the source of flexible and applied innovations.In today's economy, speed of adaptation, the ability to think creatively and the ability to quickly bring new products to market are becoming decisive factors

[174]SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. ISBN 9789264476090. Pages 57-76.

for success. In this context, SMEs have obvious advantages: less formalized management structures, short decision-making cycles and proximity to the consumer allow them to respond quickly to changing market needs.

In Poland, the development of innovative entrepreneurship is actively supported at the state level. A significant role in this process is played by the Polish Agency for Entrepreneurship Development (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości — PARP), which offers financing, educational programs and infrastructure support for small businesses. In addition, the National Center for Research and Development (NCBiR) implements programs to finance innovative projects, including in the fields of IT, biotechnology, renewable energy and mechanical engineering.

An important source of financial resources for SMEs are also European Union fund instruments.[175], which Poland actively involves within the framework of entrepreneurship and competitiveness support programs. Small companies have the opportunity to receive grants, soft loans, guarantees, consultations and incubation support, which is especially important at the stage of business formation or innovation implementation.

The state pays special attention to the development of startup culture, which is actively developing in large cities such as Warsaw, Krakow, Poznań, Wrocław and Gdańsk. Here are concentrated technoparks, accelerators, business incubators and cluster initiatives that connect entrepreneurs with scientists, investors and government agencies. Such an environment not only stimulates innovation, but also forms a new wave of young entrepreneurs with a global mindset.

In addition to technological innovations, Polish small and medium-sized businesses are actively developing social innovations - new forms of service provision, sustainable business, environmentally responsible production and local cooperation with communities. This trend meets the challenges of the modern world and contributes to the formation of the economy of the future - inclusive, sustainable and people-oriented.

Despite their significant contribution to economic development, small and medium-sized businesses in Poland face a number of systemic challenges that hinder their further growth and competitiveness.One of the main problems is limited access to financial resources, especially for micro-enterprises and start-ups. Banks are not always willing to provide loans without significant collateral, and investors often prefer large or high-tech projects with lower risk.

Complex regulatory environment— another serious barrier. Despite attempts to simplify the tax and administrative system, entrepreneurs still face excessive bureaucracy, frequent changes in legislation, and burdensome reporting requirements. This is especially difficult for small businesses, which often do not have separate legal or financial specialists on staff and are forced to spend valuable time on administrative procedures.

Another challenge is the shortage of qualified personnel, especially in technical professions and the IT sector. Changes in the labor market, demographic trends, and

[175]Annual Report on European SMEs 2022/2023: SME performance review. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. Pages 12-29

the emigration of young people from some regions mean that even promising small businesses cannot ensure sustainable development due to a shortage of personnel. In response, initiatives are being launched to improve the skills of employees, retrain them, and cooperate with businesses and educational institutions, but the problem remains relevant.

Competition from large corporations and international players is also a serious challenge. Large companies are able to offer lower prices, a wider range of products, better logistics solutions and larger marketing budgets. For small businesses, this means the need for constant improvement, finding unique niches, local advantages and personalized approaches to customers.

Despite all the difficulties, the prospects for SMEs in Poland remain positive. The state is increasingly actively implementing policies to support small businesses - from digitalization and internationalization programs to supporting family entrepreneurship, women's businesses and the green economy. Opportunities for cooperation with universities, scientific institutions and public organizations are expanding, which forms an innovative and active business environment.

In the future, the key factors for the success of small and medium-sized businesses in Poland will be digital transformation, export orientation, development of sustainable business models and investment in human capital. The ability to adapt to new realities and implement changes will be crucial for achieving long-term success of both individual enterprises and the Polish economy as a whole.

Conclusions

Introduction Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a key role in shaping economic stability and sustainable development in Poland. This sector covers a wide range of entrepreneurial activities - from traditional family businesses and local services to high-tech start-ups and manufacturing firms successfully integrated into global value chains. Due to their flexible organizational structure, ability to quickly adapt to market changes and efficient use of limited resources, SMEs are considered one of the most dynamic elements of the national economic system.

The relevance of the study is due to the fact that in the conditions of global economic instability, increased geopolitical risks, energy challenges and technological transformations, it is small and medium-sized businesses that demonstrate the greatest resilience and ability to respond promptly to changes. Poland, as a country with a developed market economy and deep integration into the economic space of the European Union, considers SMEs to be the strategic basis for sustainable economic growth. In addition, in the conditions of post-pandemic recovery and implementation of "green transformation" programs, small and medium-sized businesses receive new opportunities, while facing a number of structural challenges that require targeted support from the state and society.

The importance of SMEs goes far beyond quantitative economic indicators. They are a powerful tool for employment generation: thanks to their scale and local presence, it is the enterprises of this sector that are the source of new jobs, created quickly and closer to the consumer, particularly in rural and sparsely populated

regions. This contributes to reducing unemployment, strengthening the regional economy and increasing the level of well-being of the population.

In addition, SMEs actively stimulate the implementation of innovations - both technological and organizational. Often, it is small enterprises that are the first to test new products, business models or forms of management cooperation, thereby contributing to the overall innovation capacity of the economy. In cooperation with scientific institutions, technology parks, cluster structures and by participating in European and national support programs, SMEs actively contribute to the development of the high-tech sector and digital solutions.

No less important is the role of SMEs in strengthening the socio-economic cohesion of the country. A significant number of such enterprises are located in different voivode ships, which contributes to balanced spatial development and reducing the socio-economic gap between central and peripheral regions. Thus, SMEs perform not only an economic, but also a social mission, contributing to inclusive growth.

At the international level, small and medium-sized businesses strengthen Poland's competitiveness. Active participation in foreign trade, access to global markets, attracting foreign partners and investments - all this strengthens the position of the Polish economy as an open, modern and competitive one. Polish SMEs increasingly demonstrate a high level of innovation, responsibility and ability to think globally, which forms a positive image of the country in the international environment.

Therefore, small and medium-sized businesses in Poland are not just a collection of economic units, but a strategic sector that forms a new architecture of the national economy. Its effective functioning and purposeful development determine the economic future of the country in the context of global transformations.

Conclusions Small and medium-sized businesses in Poland are not only an important part of the country's economic structure, but also perform a system-forming function in the socio-economic development of the state. As confirmed by the analysis, SMEs are a driver of employment, innovation, regional equalization, development of the internal market and the formation of national competitiveness. Its impact extends far beyond macroeconomic indicators: it is an area that shapes entrepreneurial culture, contributes to expanding opportunities for citizens and strengthening economic and social integration.

In a global context characterized by instability, increasing uncertainty, technological transformations, demographic changes and environmental challenges, it is SMEs that demonstrate a high level of adaptability. Flexible management structure, speed of decision-making, local operation and consumer orientation allow small and medium-sized enterprises to respond quickly to changes in demand, introduce innovations, create new markets and value models. Thus, SMEs become a strategic resource of the state for responding to new challenges and shaping the economy of the future.

At the same time, the effective functioning and sustainable development of SMEs are possible only if there is a clear, long-term and systematic policy of support

from the state. A necessary condition is the creation of a holistic ecosystem of SME support, which includes financial instruments, reduction of administrative burden, tax incentives, professional training and retraining programs, as well as the development of innovation infrastructure. Particular attention should be paid to the development of digital platforms, automation of enterprise services, elimination of digital inequality between regions and support for business internationalization.

European experience proves that supporting SMEs is an investment in the long-term economic sovereignty of the country. In the case of Poland, such support is already bringing results in the form of increased export activity, the development of the startup ecosystem, increased investment in modernization and the gradual transition to a "green" economy. However, the potential remains largely unrealized - especially in the segment of microbusiness, service-level innovations, social entrepreneurship and the digital transformation of traditional industries.

In the medium and long term, SMEs in Poland have all the necessary prerequisites to become a locomotive of sustainable economic growth, a key element of the "green" and digital transformation, a source of economic democracy and the formation of a new economic model - more inclusive, sustainable, socially responsible and based on intellectual capital.

The successful functioning of SMEs is not only a matter of economic benefit, but also a strategic prerequisite for maintaining social cohesion, economic stability and a high quality of life of the population. In this context, it is small and medium-sized businesses that emerge as one of the most reliable tools for implementing the sustainable development goals defined both at the national and international levels.

REFERENCES

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Raport o stanie sektor małych i srednech przedsiębie w Polsce 2023. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2023. ISBN 978-83-7633-850-5.

https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-msp-2023

European Commission. Annual Report on European SMEs 2022/2023: SME performance review. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. DOI: 10.2873/112780

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. ISBN 9789264476090.

https://www.oecd.org/publications/sme-and-entrepreneurship-outlook-2023

GUS – Główny Urząd Statystyczny.Małe i średnie przedsiębie niefinansowe w Polsce w 2022 rokuWarsaw: GUS, 2023.

https://stat.gov.pl

ZARZĄDZANIE FIRMĄ A PROBLEM ZAGROŻEŃ CYBERNETYCZNYCH I ICH STAN ŚWIADOMOŚĆI

Charakterystyka pojęć cyberbezpieczeństwo, cyberprzestrzeń, cyberryzyko oraz cyberprzestępczość

Istnieje wiele definicji bezpieczeństwa. Jedna z nich przyjmuje, że „bezpieczeństwo jest pewnym stanem obiektywnym, polegającym na braku zagrożenia, odczuwanym subiektywnie przez jednostki i grupy. Oznacza to, że bezpieczeństwo składa się z dwóch elementów, obiektywnego i subiektywnego. Pierwszy z nich, mający charakter obiektywny, jest zewnętrzny w stosunku do jednostki, grupy społecznej, zbiorowości. Z kolei drugi ma charakter subiektywny i jest poczuciem bezpieczeństwa [176]". W ujęciu potocznym, bezpieczeństwo można określić jako stan, w którym jednostka czuje się pewnie w sprawnie działającym systemie prawnym. Bezpieczeństwo ma charakter dynamiczny i proceduralny i nie powinno się go traktować jako zmiennej niezależnej. Pod wpływem złożonych zjawisk ulega ciągłym zmianom. Wynika to z tego, że postawy społeczne wobec bezpieczeństwa tworzone są w wyniku wpływu danego zjawiska na jednostkę, grupę społeczną lub całe społeczeństwo. Kultura natomiast określa jaki jest stosunek danej społeczności do bezpieczeństwa [177].

W przypadku zachowań związanych z funkcjonowaniem cyberprzestrzeni definicja bezpieczeństwa nie jest oczywista. Ma na to wpływ również globalny charakter przestrzeni wirtualnej. Działania w cyberprzestrzeni cechuje specyficzna kultura zachowań jej użytkowników tworzących społeczność wirtualną. Dlatego należy przyjąć, że cyberbezpieczeństwo jest stosunkowo nowym zjawiskiem w kontekście funkcjonowania sieci teleinformatycznych. Stwarza to potrzebę uwzględnienia wielu sytuacji, które nie muszą mieć odzwierciedlenia w świecie poza cyberprzestrzenią. Pojęcie cyberbezpieczeństwa może się odnosić do ściśle określonego obszaru działań związanych głównie z bezpieczeństwem informacji – zawartości sieci oraz bezpieczeństwem przekazu informacji – komunikowania się. Nie wyczerpuje to jednak wszystkich kwestii związanych z koniecznością ochrony przed niepożądanymi działaniami w przestrzeni cybernetycznej [178].

Bezpieczeństwem informacyjnym w systemie cyberbezpieczeństwa można nazwać „obronę informacyjną, która polega na uniemożliwieniu i utrudnieniu zdobywania danych o fizycznej naturze aktualnego oraz planowanego stanu rzeczy i zjawisk we własnej przestrzeni funkcjonowania, a także utrudnianiu wnoszenia entropii informacyjnej do komunikatów i destrukcji fizycznej do nośników danych [179]".

Dr Prof.ucz.Piotrowski Bogusław

[176] H. Korzeniowska: Edukacja dla bezpieczeństwa w systemie oświatowym Europy na przykładzie Polski i Słowacji, Kraków 2004, s.9-11.
[177] K. Chałubińska-Jentkiewicz: Cyberbezpieczeństwo zagadnienia definicyjne, Cybersecurity and Law, 2019, s. 12-13.
[178] Tamże, s. 13.
[179] L. Ciborowski, Walka informacyjna, Toruń 1999, s.186.

Bezpieczeństwem informacyjnym w systemie cyberbezpieczeństwa można nazwać „obronę informacyjną, która polega na uniemożliwieniu i utrudnieniu zdobywania danych o fizycznej naturze aktualnego oraz planowanego stanu rzeczy i zjawisk we własnej przestrzeni funkcjonowania, a także utrudnianiu wnoszenia entropii informacyjnej do komunikatów i destrukcji fizycznej do nośników danych [180]”.

Cyberbezpieczeństwo jest odpornością systemów teleinformatycznych na działania mogące naruszyć poufność, integralność, dostępność oraz autentyczność przechowywanych albo przetwarzanych danych oraz związanych z nimi usług[181]. Zależności te zostały przedstawione na rysunku nr 1.

Rys. 1. Cyberbezpieczeństwo i jego elementy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/cyberbezpieczenstwo_w_systemie_finansowym_perspektywa_nadzorcza_73892.pdf

Cyberbezpieczeństwo jest też definiowane jako swego rodzaju odmianą, czy rodzajem bezpieczeństwa. Nierozerwalnie łączy się z cyberprzestrzenią, która oznacza „globalną domenę środowiska informacyjnego składającą się ze współzależnych sieci tworzonych przez infrastrukturę technologii informacyjnej (IT) oraz zawartych w nich danych, włączając Internet, sieci telekomunikacyjne, systemy komputerowe, a także osadzone w nich procesy oraz kontrolery”[182].

Cyberbezpieczeństwo można również najprościej rzecz ujmując zdefiniować jako wdrożenie i zarządzanie właściwymi środkami zabezpieczeń technicznych systemu informacyjnego[183].

Cyberryzyko albo też ryzyko cybernetyczne odnosi się do aktywności organizacji i firm w cyberprzestrzeni jako ryzyko strat materialnych i reputacyjnych

[180] L. Ciborowski, Walka informacyjna, Toruń 1999, s.186.

[181] https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/cyberbezpieczenstwo_w_systemie_finansowym_perspektywa_nadzorcza_73892.pdf [dostęp: 15.04.2025r.]

[182] K. Chałubińska-Jentkiewicz, *Cyberbepieczeństwo – zagadnienia definicyjne*, „Cybersecurity and Law”, Nr 2/2019, s. 9.

[183] P. Górny, J. Kawalec, *Cyberbezpieczeństwo – podejście systemowe,* Obronność, „Zeszyty Systemowe”, Nr 2(18)/2016, s. 2.

oraz odpowiedzialności prawnej wynikających z zakłócenia realizacji procesów biznesowych, które oddziaływuje na dostępność, poufność i integralność danych oraz systemów i usług je wykorzystujących. Poszukując definicji ryzyka cybernetycznego na gruncie ryzyka działalności firm, można przytoczyć kilka prób jej sformułowania:

1. Cyberryzyko można ująć jako ryzyko gospodarcze związane z posiadaniem, działaniem, wykorzystaniem i oddziaływaniem urządzeń i technologii IT w przedsiębiorstwie
2. Cyberryzyko to niebezpieczeństwo zakłócenia systemów informacyjnych firm
3. Cyberryzyko to ryzyko w sferze zasobów informacyjnych i technologicznych organizacji, którego negatywne skutki mogą oddziaływać na poufność, dostępność i integralność informacji lub systemów informatycznych

A zatem cyberryzyko w każdej firmie i przedsiębiorstwie obejmuje następujące obszary:

1. Procedury,
2. Komunikację,
3. Technologię IT,
4. Ryzyko prawne,
5. Procesy analizy ryzyka.

Rozprzestrzenianie się ryzyka cybernetycznego skłania przedsiębiorców, firmy, rządy, wymiar sprawiedliwości, informatyków oraz też konsumentów do dokładniejszego poznania tego ryzyka i jego możliwym konsekwencjom. Powoli rośnie świadomość u wszystkich potrzeby posiadania ochrony cybernetycznej oraz zapobiegania pojawiającym się zagrożeniom.

Coraz częściej przedsiębiorcy stają się ofiarami ataków typu ransomware, polegających na szyfrowaniu dostępu do danych i żądaniu okupu w zamian za odszyfrowanie. W przypadku pracy zdalnej coraz częściej stosowanej może to oznaczać całkowitą blokadę działania szczególnie dla małej firmy. Jeszcze dwa lata temu przedsiębiorców najbardziej interesowały ryzyka dotyczące wycieku danych. Wiązało się to z wejściem w życie RODO. Firmy chciały się zabezpieczyć na wypadek ewentualnych kar czy naruszeń dóbr osobistych.

Dziś jest to już cała gama cyberataków na takie firmy. A zatem największy wpływ na bezpieczne poruszanie się w sieci ma wiedza o ryzyku cybernetycznym.

Cyberprzestępczość w znaczeniu dosłownym jest przestępczością w cyberprzestrzeni. Postęp technologiczny spowodował modyfikację przestępczości w tradycyjnej formie. Nastąpiło to w momencie pojawienia się cyberprzestrzeni. Podmioty, które dopuszczały się czynów zabronionych, zyskały nową atrakcyjną płaszczyznę do działania. „Atrakcyjność" cyberprzestrzeni dla przestępców polega na tym, że można działać w niej w sposób szybki, anonimowy oraz bez ograniczeń ze względu na położenie – z jednego miejsca można działać na całym świecie [184].

Cyberprzestępczość można zdefiniować jako popełnienie czynu zabronionego z wykorzystaniem do tego celu Internetu albo jakiejkolwiek innej sieci teleinformatycznej lub jako rodzaj przestępczości gospodarczej, której narzędziem jest komputer podłączony do sieci. W znaczeniu tym komputer, Internet, inna sieć

[184] https://wydawnictwo.iws.gov.pl/wp-content/uploads/2023/04/Cyberbezpieczenstwo_WEB.pdf [dostęp: 11.04.2025r.]

teleinformatyczna są narzędziem głównym, przy pomocy którego zostało popełnione przestępstwo lub narzędziem pomocniczym, które podczas popełniania przestępstwa odegrało rolę drugoplanową, np. do przechowywania fizycznie skradzionych danych [185].

Cyberprzestępczość to pojęcie odnoszące się do popełniania przestępstw przy wykorzystaniu technologii komputerowych lub sieci internetowej. Stanowi poważne zagrożenie dla firm i instytucji, ale może być również groźna dla pojedynczych internautów.

Ze względu na przedmiot czynności wykonawczej, można wyróżnić dwa aspekty funkcjonowania przestępców, którzy działają w cyberprzestrzeni[186]:

- aspekt oddziaływania wewnętrznego –działalność przestępcza prowadzona jest w płaszczyźnie sieci komputerowych, a przedmiotem działania jest dokładnie ta sama płaszczyzna,

- aspekt oddziaływania zewnętrznego – działalność przestępcza prowadzona jest również w płaszczyźnie sieci komputerowych, jednak przedmiotem działania jest inne dobro chronione prawnie.

Zjawiska ściśle związane z cyberprzestępczością, zmieniające się na przestrzeni ostatnich lat to np. nadużycie komputerowe, przestępstwo związane z komputerem, przestępstwo komputerowe, użycie komputera bez prawa, przestępczość związana z technologią informacyjną[187].

Komisja Europejska w komunikacie do Parlamentu Europejskiego, Rady oraz Komitetu Regionów z dnia 22.05.2007r. w kierunku ogólnej strategii zwalczania cyberprzestępczości podkreśla brak ujednolicenia pojęcia cyberprzestępczości. Dlatego do określenia działań przestępczych w cyberprzestrzeni dopuszcza używanie zamiennie następujących pojęć[188]: cyberprzestępczość, przestępczość komputerowa, przestępczość związana z komputerami, przestępczość pry użyciu zaawansowanych technologii.

Terminem cyberprzestępczość określić można trzy rodzaje przestępstw[189]:

1. Tradycyjna forma przestępstw (oszustwo, fałszerstwo) popełniona przy użyciu sieci teleinformatycznych (sieci łączności elektronicznej).
2. Publikacja nielegalnych treści w mediach elektronicznych (np. nawoływanie do nienawiści, pornografia dziecięca).
3. Ataki przeciwko systemom teleinformatycznym, hackerstwo, a także ataki typu denial of service. Takiego rodzaju ataki mogą być skierowane także przeciwko infrastrukturze krytycznej w celu uszkodzenia systemów szybkiego reagowania, czego skutkiem mogą być dramatyczne konsekwencje dla całego społeczeństwa.

[185] Tamże, s.2.
[186] A. Jaroszewska: Wybrane aspekty cyberprzestępczością w cyberprzestrzeni. Studium prawno karne i kryminologiczne, Olsztyn 2017, s.10-11.
[187] J. Wasilewski, *Przestępczość w cyberprzestrzeni – zagadnienia definicyjne,* „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego", t. 8, nr 15/2016, s. 151.
[188] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A52007DC0267 [dostęp 11.04.2025r.]
[189] Tamże [dostęp: 11.04.2025r.]

Podsumowując, cyberprzestępczość, to przestępczość, która występuje w cyberprzestrzeni – miejscu przechowywania, przetwarzania, a także obrotu informacji utworzonej przez systemy elektroniczne, głównie Internet. Jest to ogół działań przestępczych z użyciem urządzeń oraz sieci teleinformatycznych. Komputer może być zarówno narzędziem koniecznym do popełnienia przestępstwa, jak i jego celem lub też kluczowym elementem. Sprawca przestępstwa może znajdować się w bardzo odległym miejscu od miejsca jego popełnienia [190].

Cyberprzestrzeń to płaszczyzna złożonych i wielowarstwowych powiązań cyfrowych o charakterze niematerialnym oraz funkcjonująca za pomocą odpowiednio dostosowanej i przygotowanej infrastruktury [191]. Zauważa się też, że: mianem cyberprzestrzeni (cyberspace) określa się sieć łączącą systemy komputerowe obejmujące jednostki centralne i ich oprogramowanie, ale także dane, sposoby i środki ich przesyłania. Cyberprzestrzeń obejmuje systemy powiązań internetowych, usługi teleinformatyczne oraz systemy zapewniające prawidłowe funkcjonowanie kraju, tj. systemy transportu, łączności, systemy infrastruktury energetycznej, wodociągowej i gazowej czy ochrony zdrowia [192].

Cyberprzestrzeń posiada szerszy charakter, ponieważ oznacza przestrzeń wirtualną działalności człowieka, jednak bazuje na sieci Internet. J. Kulesza podaje, że Internet to „globalny system wymiany danych funkcjonujący w oparciu o wzajemnie połączone sieci lokalne, rozmieszczone w wielu fizycznych lokalizacjach, umożliwiający jednoczesną wielopłaszyznową interakcję użytkowników z całego świata”[193].

Dodatkowo pojęcie „cyberprzestrzeni” jest ujmowane także z psychologicznego i socjologicznego punktu widzenia6 i w tym wymiarze określane jest jako „każda przestrzeń, w której ludzie mogą gromadzić swoje umysły bez zabierania tam swoich ciał”[194].

Wraz z rozwojem branży IT – Polska, jak i inne kraje doświadcza ciągłego wzrostu cyberprzestępczości. Według raportu CERT Polska 2022 w tym roku obywatele naszego kraju zgłosili rekordowo dużo incydentów związanych z cyfrowymi technologiami bo 322 tysiące. Większość z nich została sklasyfikowana jako phishing.

Zagrożenia cyberprzestępczością i mechanizmy obrony

Atak sieciowy zdefiniować można jako kradzież poufnych lub prywatnych informacji. Wynikiem tego jest dowolna modyfikacja danych lub ich usunięcie, a także może być to zmiana ustawień konfiguracyjnych lub zablokowanie dostępu. Ze względu na źródło ataki sieciowe można podzielić na [195]:

[190] A. Jaroszewska, op. cit, s.11-12.

[191] M. Madej, Rewolucja informatyczna – istota, przejawy oraz wpływ na postrzeganie bezpieczeństwa państw i systemu międzynarodowego, [w:] Bezpieczeństwo teleinformatyczne państwa, red. M. Madej, M. Terlikowski, Warszawa 2009, s. 28.

[192] P. Tekielska, Ł. Czekaj, Działania służb w Unii Europejskiej realizujących zadania na rzecz bezpieczeństwa cybernetycznego, [w:] Cyberbezpieczeństwo jako podstawa bezpiecznego państwa i społeczeństwa w XXI wieku, red. M. Górka, Warszawa 2014, s. 163.

[193] J. Kulesza, *Międzynarodowe prawo Internetu*, Poznań 2010, s. 57.

[194] K. Dobrzeniecki, Prawo a etos cyberprzestrzeni, Toruń 2004, s. 18.

[195] G. Kaśkiewicz, M. Błachut: Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni, Przegląd Sił Zbrojnych nr 5, Wojskowy Instytut Wydawniczy 2022, s.24

- wewnętrzny(lokalny) polegający na tym, że jest przeprowadzany z systemu, który znajduje się w sieci lokalnej lub osoba przeprowadzająca atak ma fizyczny dostęp do urządzenia,

- zewnętrzny (zdalny), przeprowadzany z systemów, które znajdują się poza atakowaną siecią. Atakom takim przypisuje się odpowiednie modele TCP/IP,

- bezpośredni – kierunkowy atak na system, który może być przeprowadzany zarówno zdalnie, jak i lokalnie, bez wykorzystywania innych systemów oraz urządzeń pośredniczących. Atak ten jest prowadzony dzięki wykrytym lukom w systemie i nie wymaga wykorzystania pośredników,

- pośredni, który polega na tym, że do przeprowadzania ataków są wykorzystywane urządzenia oraz systemy pośredniczące w celu ukrycia prawdziwego źródła ataku.

Tab. 1. Rodzaje ataków sieciowych

Rodzaj ataku	Skutki ataku
DoS (Denial of Service)	Podczas ataku zostaje zapełniony port serwera nieprawidłowymi pakietami i na skutek tego serwer przestaje prawidłowo działać
DDoS (DistributedDenial of Service)	Jest to ulepszona forma ataku DoS. Użytkownik jest jednocześnie atakowany z wielu miejsc za pomocą kontrolowanego oprogramowania (trojanów i botów) przejętych komputerów. Na dany sygnał przejęte komputery zaczynają atakować komputer ofiary np. za pomocą zasypywania go fałszywymi próbami skorzystania z jakichś usług, co powoduje wykorzystanie zasobów atakowanego komputera (pamięć, procesor) i efektem tego jest przerwa w działaniu lub nawet zawieszenie systemu.
Teardrop IP Attack	Wykorzystanie błędu protokołu IP. Wymaga zbyt dużego pakietu danych, który nie może zostać przesłany przez następny router i zostaje podzielony na części. Osoba atakująca zmienia fragment pakietu i uniemożliwia scalenie, co prowadzi do zawieszenia systemu.
Email Bombing	Wysyłanie komuś bardzo dużej ilości e-maili w celu przepełnienia skrzynki pocztowej lub połączenia sieciowego. Prowadzić może do blokady skrzynki pocztowej.
SQL Injection	Nieuprawniony dostęp do bazy danych. Następuje dzięki odpowiedniej manipulacji aplikacją. Preparuje specjalny ciąg i wprowadza go do aplikacji za pomocą paska URL lub formularza on-line. Podatna aplikacja pobiera dane i wykonuje zapytania SQL bez sprawdzenia czy te dane są poprawnym tekstem. Atakujący dzięki temu zyskuje możliwość modyfikacji bazy danych.
Atak MITM (Man-in-the-Middle)	Kradzież danych przesyłanych pomiędzy dwoma obiektami. Może nastąpić przy wykorzystaniu punktów dostępowych Wi-Fi. Atakujący podszywa się pod jedną ze stron, aby przechwycić informacje.
DNS Spoofing	Jest to atak na serwer DNS, na którym są przechowywane adresy IP. Polega na takiej modyfikacji poszczególnych wpisów natablicy DNS, aby użytkownik był kierowany do atakującego, zamiast do komputera docelowego.
Wyłudzanie informacji	Jest to jeden z najprostszych ataków. Nie wymaga ani odpowiedniego sprzętu ani specjalistycznej wiedzy. Bazuje jedynie na nieświadomości i łatwowierności ofiary.

Źródło: G. Kaśkiewicz, M. Błachut: Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni, Przegląd Sił Zbrojnych nr 5, Wojskowy Instytut Wydawniczy 2022, s.24-26

Aby przeciwdziałać atakom cybernetycznym stosuje się szereg zabezpieczeń sieci. Wykorzystywane są takie mechanizmy obronne jak [196]:

- firewall (zapora ogniowa) – sprzętowy lub programowy mechanizm bezpieczeństwa, który ma na celu zablokować dostęp osób nieupoważnionych do systemu lub sieci. Chroni przed bezpośrednimi próbami włamania na komputer użytkownika oraz filtruje połączenia wchodzące i wychodzące. Blokuje działania niebezpieczne i dzięki temu chroni dane;
- ochrona przed Spyware – stosuje się oprogramowania, które wykrywają i usuwają spyware i adware;
- bloker wyskakujących okienek – blokuje niechciane pojawiające się okienka np. z reklamami,
- Malware Hunter Pro – chroni przed wszystkimi rodzajami zagrożeń w czasie rzeczywistym. Zabezpiecza wszystkie dane i chroni prywatność. Jest bardzo dobrym uzupełnieniem podstawowego programu antywirusowego;
- ochrona przed wirusami – wykorzystanie oprogramowania, które wykrywa i usuwa wirusy, takie jak konie trojańskie i robaki i usuwa je z pików oraz wiadomości email.

Wiele osób odbiera błędnie cyberatak jako pojedyncze zdarzenie. Rzeczywistość pokazuje, że jest to proces wieloetapowy, a czynności w nim występujące mają odpowiednią kolejność, czas i miejsce. Znajomość tego procesu może pomóc w lepszym przygotowaniu się do potencjalnego zagrożenia. Zidentyfikowanie rozpoczynającego się ataku może w dużym stopniu zmniejszyć efekty jego oddziaływania i zminimalizować straty. Nie zawsze udaje się uniknąć ataków, pomimo zastosowania skomplikowanych zabezpieczeń hardware'owych i software'owych. Można posiadać mnóstwo systemów wykrywających potencjalne zagrożenia, a przez nieuwagę i brak czujności użytkowników dochodzi do ataku cybernetycznego. W takim wypadku czynnik ludzki staje się najsłabszym ogniwem, który jest często o wiele łatwiejszy do złamania niż skomplikowane zabezpieczenia.[197]

Świadomość użytkowników a ochrona informacji

Każdy z nas jest użytkownikiem Internetu, komputera, smartfonu. Czasami korzystamy z nich jako pracownicy, czasami jako rodzice, czasami jako dzieci, czasami jako konsumenci. Każdy jest ciekawski, chce się czuć przydatny i pomocny, spieszy się i nie myśli racjonalnie czy ma nieustaną ochotę być lubianym lub pomocnym. Nie wynika to oczywiście z złej woli a jedynie z ludzkiej natury. I to właśnie wykorzystują przestępcy.

Kluczowym elementem, który ma zapobiegać zagrożeniom w sieci wywołanym przez użytkowników, jest zatem świadomość zagrożeń bezpieczeństwa w sieci. Według raportu Związku Banków Polskich z 2020 roku Polacy sklasyfikowani są powyżej średniej unijnej i należą w 53% do użytkowników sieci bardzo dobrze i dobrze poinformowanych o zagrożeniach. Jednak liczby te pokazują, że niemalże co

[196] Tamże, s. 25-26.
[197] Tamże, s. 27-28.

drugi użytkownik Internetu nie posiada wystarczającej wiedzy dotyczącej zagrożeń płynących z sieci i jest na nie narażony. Z raportu tego wynika też, że 40% Polaków uważa siebie za słabo poinformowanych o ryzyku cyberprzestępstw w Internecie. Swoją świadomość bezpieczeństwa w sieci wśród Europejczyków najlepiej oceniają Duńczycy, Szwedzi oraz Brytyjczycy, a najsłabiej Bułgarzy i Rumuni. Według innego raportu „Barometru Cyberbezpieczeństwa „ opublikowanego przez KPMG w styczniu 2020r. największym wyzwaniem dla organizacji w zapewnieniu bezpieczeństwa w sieciach teleinformatycznych jest czynnik ludzki. Za większy problem uważany jest brak wykwalifikowanej kadry pracowników niż niewystarczający budżet[198].

Najczęściej identyfikowanymi zagrożeniami nieumyślnymi generowanymi przez użytkowników są[199]:

- przekazanie uprawnień dostępu,
- używanie ciągle tego samego hasła lub zbyt niska „siła" hasła,
- niestosowanie się do zasad bezpieczeństwa (np. kontroli dostępu w budynkach),
- przebywanie w miejscach, w których możliwe jest rejestrowanie haseł dostępowych do systemu.

Do nieumyślnego przekazania dostępu może dojść wtedy, gdy użytkownik odpisze na specjalnie spreparowany e-mail, który może bardzo przypominać korespondencję od zaufanej instytucji, banku lub działu IT firmy, w którym proszony jest o wpisanie loginu i hasła celem autoryzacji. Podobna sytuacja może nastąpić, gdy użytkownik kliknie w link, który przekierowuje go strony, która do złudzenia przypomina stronę zaufanej instytucji i podczas próby zalogowania się przekazuje swój login i hasło cyberprzestępcom [200].

Najczęstszą przyczyną utraty danych w organizacjach nie jest samo złamanie zabezpieczeń przez hakerów, ale lekkomyślność i nieświadome użytkowanie sieci przez pracowników lub funkcjonariuszy służb. Należy podkreślić, że system bezpieczeństwa jest tak silny, jak jego najsłabsze ogniwo. A tym najsłabszym ogniwem są najczęściej użytkownicy sieci. Dlatego najważniejszym jest pozatechniczny, a ludzki czynnik bezpieczeństwa informacji – człowiek i jego świadomość dotycząca bezpiecznego użytkowania systemów teleinformatycznych oraz świadomość konsekwencji, które mogą nastąpić, kiedy nie zastosuje się do zaleceń bezpieczeństwa w korzystaniu z sieci.

Natomiast wg raportu CyberDefence24 w roku 2024 z przeprowadzonych analiz i badań wynika, że **obserwowano wzrost świadomości obywateli i przedsiębiorców w obszarze cyberbezpieczeństwa**. Oznacza to również, że temat ten przebił się do mainstreamu – o bezpieczeństwie cyfrowym mówi się dziś w mediach głównego nurtu, odmieniając temat przez wszystkie przypadki. To przekłada

[198] Tamże, s.3.
[199] Tamże, s.2.
[200] Tamże, s.3.

się na poprawę procedur w firmach i większą uważność indywidualnych użytkowników sieci [201].

Podsumowanie

Pojęcia związane z cybernetyką są przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. Oczywiście definicje różnią się szczegółowymi zagadnieniami, ale ich sens jest wspólny dla wszystkich – czy to firm i przedsiębiorstw czy dla indywidualnych osób. W dzisiejszych czasach, kiedy każdy ma dostęp do Internetu i to bardzo szeroki i rozpowszechniony, a informacji chronionych jest coraz więcej, przestępcy w cyberprzestrzeni wykorzystują coraz to nowsze metody do czynienia zła osobom indywidualnym , jak i firmom. Ich zwiększająca się ilość z roku na rok potwierdza tylko, że ataki te powinny być w ciągłym zainteresowaniu naukowców i analityków. A zatem z jednej strony zabezpieczenia w różnych urządzeniach stają się coraz bardziej dostępne i są ciągle udoskonalane, z drugiej zaś strony ilość atakujących, ilość technik ataku oraz zakres dostępu do wiedzy też ciągle rośnie. Szczególnie groźne jest to zjawisko w grupie przestępstw gospodarczych związanych z firmami, ale też i dla indywidualnych osób używających telefonów i innych urządzeń do komunikowania się z innymi. Dlatego też zagadnienia dotyczące cyberataków, cyberprzestępstw czy cyberryzyka będą w najbliższych latach aktualne w dalszym ciągu i godne zainteresowania. Osobnym zagadnieniem jest stan świadomości zarówno firm jak i indywidualnych osób w tym zakresie.

Bibliografia:

L. Ciborowski, Walka informacyjna, Toruń 1999, s.186.

K. Chałubińska-Jentkiewicz: Cyberbezpieczeństwo zagadnienia definicyjne, Cybersecurity and Law, 2019, s.9.

K. Dobrzeniecki, Prawo a etos cyberprzestrzeni, Toruń 2004, s. 18.

P. Górny, J. Kawalec, Cyberbezpieczeństwo – podejście systemowe, Obronność, „Zeszyty Systemowe", Nr 2(18)/2016, s. 2.

A. Jaroszewska: Wybrane aspekty cyberprzestępczością w cyberprzestrzeni. Studium prawno karne i kryminologiczne, Olsztyn 2017, s.10-11.

G. Kaśkiewicz, M. Błachut: Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni, Przegląd Sił Zbrojnych nr 5, Wojskowy Instytut Wydawniczy 2022, s.24

H. Korzeniowska: Edukacja dla bezpieczeństwa w systemie oświatowym Europy na przykładzie Polski i Słowacji, Kraków 2004, s.9-11.

J. Kulesza, *Międzynarodowe prawo Internetu*, Poznań 2010, s. 57.

M. Madej, Rewolucja informatyczna – istota, przejawy oraz wpływ na postrzeganie bezpieczeństwa państw i systemu międzynarodowego, [w:] Bezpieczeństwo teleinformatyczne państwa, red. M. Madej, M. Terlikowski, Warszawa 2009, s. 28.

[201] https:cyberdefence24.pl/technologie/Kanownik: W 2025 więcej inwestycji w cyberbezpieczeństwo [dostep:11.04.2025].

P. Tekielska, Ł. Czekaj, Działania służb w Unii Europejskiej realizujących zadania na rzecz bezpieczeństwa cybernetycznego, [w:] Cyberbezpieczeństwo jako podstawa bezpiecznego państwa i społeczeństwa w XXI wieku, red. M. Górka, Warszawa 2014, s. 163.

J. Wasilewski, *Przestępczość w cyberprzestrzeni – zagadnienia definicyjne*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego", t. 8, nr 15/2016, s. 151.

Strony internetowe

https:cyberdefence24.pl/technologie/Kanownik: W 2025 więcej inwestycji w cyberbezpieczeństwo [dostep:11.04.2025].

https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/cyberbezpieczenstwo_w_systemie_finansowym_perspektywa_nadzorcza_73892.pdf [dostęp: 15.04.2025r.]

https://wydawnictwo.iws.gov.pl/wp-content/uploads/2023/04/Cyberbezpieczenstwo_WEB.pdf [dostęp: 11.04.2025r.]

https://wydawnictwo.iws.gov.pl/wp-content/uploads/2023/04/Cyberbezpieczenstwo_WEB.pdf [dostęp: 11.04.2025r.]

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A52007DC0267 [dostęp 11.04.2025r.]

SOCIAL SECTOR AND NON-GOVERNMENTAL MANAGEMENT

FORMATION OF THE MARKETING STRATEGY FOR ORGANIZATION CULTURAL PRODUCT PROMOTION

In today's market economy, it is not enough to simply produce a high-quality and interesting product for the consumer. It is especially important to inform the potential target audience about its existence, special value, unique properties, advantages, and consumption patterns, as well as to convince them to buy this product, meet their expectations, and ensure customer loyalty. Cultural products that satisfy cognitive, aesthetic, and spiritual needs are no exception. That is why it is important to choose the most effective marketing strategy for promoting cultural products by cultural institutions, including theaters.

However, methodological approaches to analyzing individual components and evaluating the effectiveness of the strategy for promoting the cultural product of cultural institutions remain poorly understood.

Many scholars have devoted their research to this issue. In particular, the interpretation of the essence and definition of the features of the cultural product is carried out by B. Ryan, D. Trosby, D. Hawkins, V. Dmytrenko, I. Koval and others.

The authors who study the essence of the marketing promotion strategy and marketing communication tools include the following: Bazalieva L., Bilega O., Bozhkova V., Borisenko O., Bulgakova O., Vargatyuk M., Karpenko N., Kataev A., Kiseleva K., Kramar R., Krapko O., Kriveshko O., Kononov O., Kurban O., Loiko E., Lukyanets T., Mironov Y., Mukha T., Naumova L., Naumova O., Nikolaeva O, Onoprienko A., Pariy L., Parkhomenko I., Petrova I., Plaksiy T., Popova N., Primak T., Romanenko O., Savchuk A., Senyshyn O., Sokolova Y., Taran S., Trifonova D., Filina T., Fisun Y., Tsurska B., Shevchenko A., Sholomytskyi Y., Yavorsky P., Yaloveha N., and other scientists.

According to UNCTAD, the creative economy is a knowledge-based economic activity that is the basis of the «creative industry». The creative economy has commercial and cultural value. The creative economy includes those economic activities that are based on knowledge, creativity, intelligence, technology, and innovation and that have a high potential for profitability and job creation.

This sphere is at the intersection of the economy, contributing to GDP growth, innovation, stimulating growth and competition in traditional economic activities, social value, ensuring the development of talent, the formation of new knowledge based on creativity and intellectual capital.[202] The creative economy encompasses economic, social, and cultural dimensions, and adherence to the principle of sustainable development is also a factor in the economic development of regions and the country.

Inna Mylko, *Doctor of Economics*
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine
Vadym Khainskyi, *Master of Management*
Volyn Academic Regional Theater of Puppets

[202] The Creative Economy, 2021. PolicyCircle. https://www.thepolicycircle.org/minibrief/the-creative-economy/

Today, it is important to promote the development of the creative economy, determine its place and take it into account as part of strategies to diversify the economy and implement tasks to stimulate economic growth, sustainability and social welfare. At the same time, the creative economy promotes cultural diversity and the development of each individual.

Many scholars believe that it is advisable to distinguish the process of «production of cultural products» that are the result of the craft or artistic work of a creative worker or creative team. However, it is worth mentioning the specifics of such production:

– has a low level of capitalization, as the cultural product is massive and only a certain category of consumers is interested in it;

– produces rarities, unique cultural products, which is reflected in the high price;

– receives state support through subsidies to cultural institutions and individual cultural figures, through the ordering of educational products, etc.

When studying the meaning of a cultural product and its place in the creative economy, it is necessary to mention D. Trosby's model of cultural industries, which is a classic explanation and practically the primary source in the field of cultural economics. The model was developed in the 2000s of the twentieth century.

D. Trosby's model of cultural industries is a concentrated circle that is nested within each other. In the central circle are various types of art, which in fact have the lowest level of commercialization and require financial support; in other circles are the commercial components of cultural production, the list of such components tends to increase.

The author of the model, D. Trosby, argues that the end result of cultural production is a cultural product. The basis of a cultural product is the creative activity of subjects who are producers or creators, who produce a creative idea, and then develop a mechanism for its implementation in the form of a material carrier of symbolic content, service or technology itself (including humanitarian) and organize mass production for profit.

In general, we can summarize that D. Trosby presents the creative activity of one person or a whole team as the ability to produce and realize an idea using one's own talents and abilities. That is why creative activity is definitely a component of production carried out by economic entities in the field of cultural industries, as well as other types of activity, including industrial production.

D. Trosby used the concept of «cultural industries» to characterize specific activities in the field of culture of economic, social and cultural nature, on the basis of which he developed his own model of concentrated circles and structured the types of cultural activities.[203]

[203] Parkhomenko, I. The Concepts of «Cultural» and «Creative Industries» in the Western European Scientific Discourse and Governmental and Institutional Practices of the United Kingdom and the European Union. *Culturology,* 2017, 1(1). URL: http://ucs-univ.kiev.ua/images/archive/Issue1/17.pdf

A creative product has its own value and price, which is formed by the market and the competitive environment. D. Trosby defines the concept of «cultural value» and, in his opinion, it is characterized by the following features:

- authentic value;
- spiritual value;
- social value;
- historical value;
- symbolic value;
- value below the line.[204]

Some foreign authors interpret «creative product» as an economic good or service that arises as a result of the creative process and has economic value or cost. A creative product can be created in both art and science.[205]

The British researcher D. Hawkins believes that creativity is an integral part of business processes – from the company's management system to development, branding, and the formation of a separate product. D. Hawkins connects creativity and intellectual property (copyright, trademark, brand name, corporate identity), and identifies the following key areas of the creative industry: advertising, computer programming, photography, design, film, video, music, publishing, television and radio, and video games. He included various forms of creativity, including science and patent law. In this area, the new product is related to intelligence.

A creative product is the result of creative activity that has economic application and cultural content. Such a product combines economic and cultural values at the same time, and includes a combination of communicative and functional aspects. For a creative product, the content is an important factor.

From the point of view of cultural industries, creativity is an essential feature of cultural products.

Modern foreign researchers often use the approach proposed by B. Ryan. The scientist analyzes in detail the stages of cultural product production and the division of labor at each stage, which include creation (birth of an idea, execution, transfer to a material medium), reproduction (duplication), distribution (marketing, advertising, distribution and wholesale), and retail sale.[206]

In the creative economy, we are interested in the cultural product represented by performing arts entities, which is the sector of creative industries. This interpretation can be seen in all existing classifications – UNCTAD, UNESCO, WIPO, D. Trosby's model of concentric circles, etc. Moreover, they all refer to the performing arts as a leading sector of the creative economy.[207]

Analyzing the legislative and regulatory framework of Ukraine, we can distinguish the «List of economic activities that belong to the creative industries» compiled by the Cabinet of Ministers of Ukraine. This list separately identifies class

[204] Proskurina, M. Organizational and economic mechanism of the cultural industry of Ukraine: monograph. Kyiv: National Academy of Management, 2018, 222.
[205] Svintsytska, O., Tkachuk V. Creative economy and creative industries: textbook. Zhytomyr: State University «Zhytomyr Polytechnic», 2020, 218.
[206] Ryan, B. Making Capitalfrom Culture. Berlin, N.Y.: Walterde Gruyter, 1992.
[207] The Creative Economy, 2021. PolicyCircle. https://www.thepolicycircle.org/minibrief/the-creative-economy/

90.01 «Theatrical and concert activities», which includes staging theatrical performances, concerts and opera or ballet performances, dance and other stage performances (activities of groups, circuses or troupes, orchestras and ensembles, activities of independent artists such as actors, dancers, musicians, lecturers or speakers).[208] The subjects of this type of activity produce a cultural product.

The Law of Ukraine «On Culture» defines the concepts of domestic (national) cultural product, creative product, and cultural service. Accordingly, a domestic (national) cultural product is defined as «cultural goods and cultural values created (provided) by a domestic producer». The concept of a creative product means «goods and services created/provided as a result of cultural (artistic) and/or creative expression and having high added value». A cultural service means «actions of individuals and/or legal entities engaged in cultural activities aimed at meeting the cultural and intellectual needs of a person, ensuring the creative and spiritual development of a person, which have a certain value and are consumed in the process of providing (performing) these actions».[209]

In 2008, a draft Law of Ukraine «On National Cultural Product» was proposed, which provided the following definition of a cultural product (cultural good) – «goods and services produced (replicated) in the course of cultural activity on the basis of works and serving to satisfy citizens' creative, spiritual, and leisure needs (publications, films, and their demonstration, audio products (phonograms, audio albums), applied arts, theatrical and circus performances, concerts, etc.)». The draft law defined a national cultural product as «a cultural product (good, service) produced or provided by a national cultural producer on the basis of a national work, whose creative and production characteristics meet the requirements established by this Law for the relevant cultural field, art form or genre».

Within the framework of exhibition art, a special place is occupied by theatrical art, which is an art form characterized by the artistic reflection of life through the stage action of actors in front of the audience. However, music and art are part of theater business, as it is a set of activities aimed at creating, publicly performing and publicly showing works of theater art, their distribution and preservation, providing conditions for the development of theater creativity, professional education, science, theater journalism, publishing on the history, theory and practice of theater art, and relevant museum and archival activities. That is, theater is a broader concept and includes not only art, but also actions to popularize and commercialize it.

Fig. 1. presents a process model of theatrical activity in the field of theaters and theatrical affairs related to the creation, public performance, public display, distribution and preservation of works of theatrical art, providing conditions for the development of theatrical creativity, training of professional staff, and promotion of the best examples of theatrical art (according to the Law of Ukraine «On Theaters and Theatrical Affairs»).

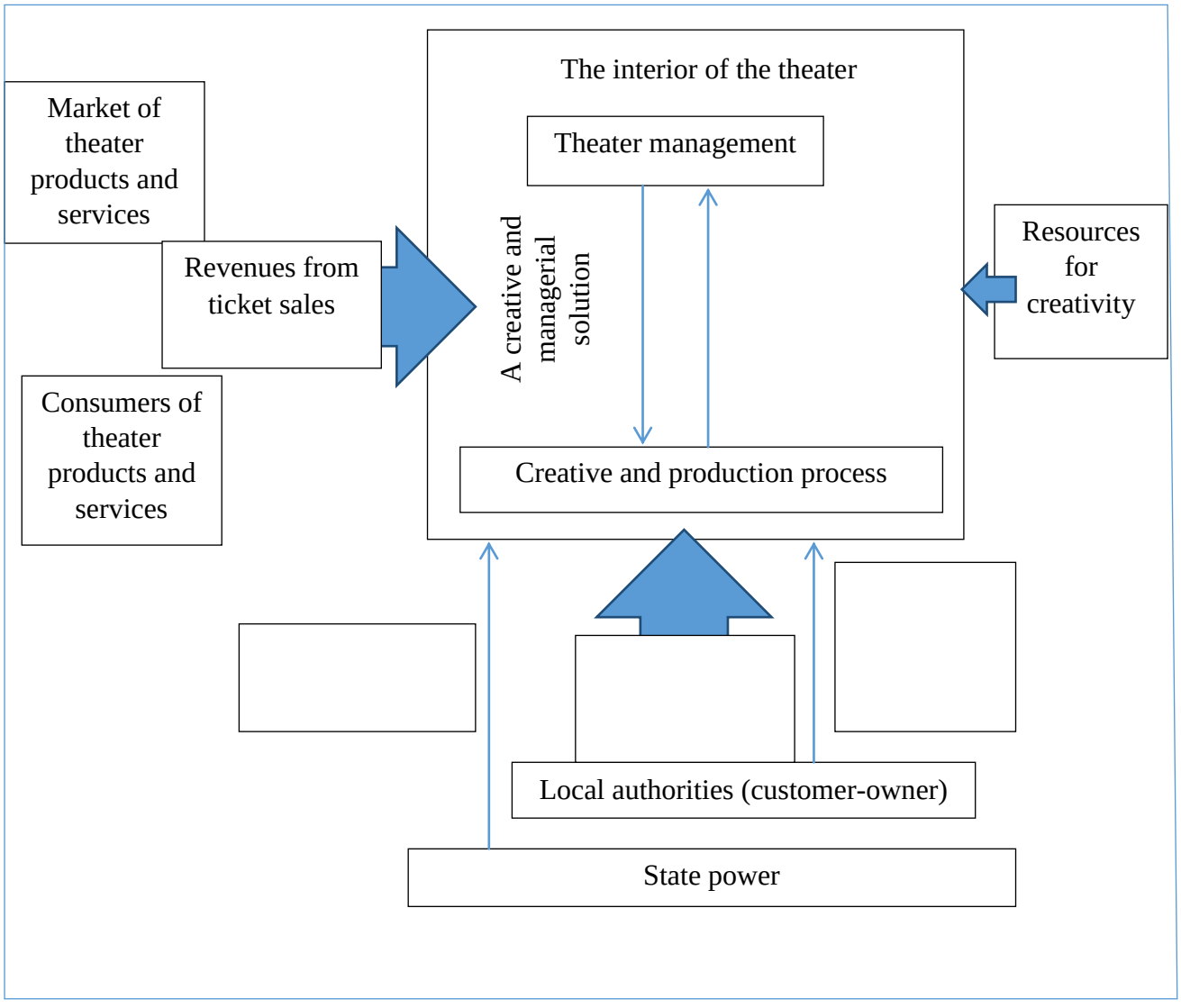
[208] Dmytrenko, V. Performing arts as a sector of creative industries: main development trends. *FineArt and Culture Studies*, 2022, 1, 49–53. https://doi.org/10.32782/facs-2022-1-7

[209] Law of Ukraine «On Culture», 2024. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text

The Law of Ukraine "On Theaters and Theatrical Business" was adopted to regulate social and economic relations in the field of theater related to the creation, public performance and public display of theatrical productions, to define the legal status of theaters, forms and methods of their state support, and the procedure for their creation and operation. This legislative and regulatory act is aimed at forming and satisfying the creative needs and interests of citizens, their aesthetic education, preserving, developing and enriching the spiritual potential of the Ukrainian nation.[210]

This law specifies the cultural product in theater, in particular, a theatrical production and a performance. A theatrical production is a work of theatrical art created on the basis of a dramatic, artistic, musical, dramatic or literary work that has a single idea and a specific title. A performance is a public performance of a theatrical production.

And the theater repertoire is a set of works of theater art that are publicly performed in the theater over a certain period of time. That is, in essence, it can be called a set of cultural products of theatrical art. Law of Ukraine «On Theater and Theater Business».



[210] Law of Ukraine «On Theater and Theater Business», 2024. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text

Fig. 1. Process model of theatrical activity in creating a cultural product
Source: Formed by the authors based on (Koval I.M., 2020).

Modern theater produces cultural products in the form of performances and performs the following important socio-economic functions entertainment, cognitive, game, regulatory – a positive impact on people's behavior, the function of forming public consciousness and aesthetic taste, compensatory - restoring personal emotional balance, sign – promotes understanding of the subtleties of stage language, communicative stratification (stratification of individuals and groups), socialization, evaluation, creating jobs, paying taxes, supporting restaurant, hotel, tourism and other types of tourism businesses that provide various related services, and being the center of infrastructure clustering. To realize the full range of functions, the theater management should use a set of particularly extraordinary actions.[211]

Scholars suggest taking into account the main trends in the development of the performing arts as a sector of the creative industries.

1. The influence of globalization processes, which is manifested in the simultaneous combination of global unification and national specificity. That is, on the one hand, producers of cultural products strive to reach the world level, which will allow them to gain popularity outside the country, expand their audience and make a profit. On the other hand, in today's world, which is oversaturated with impressions, most consumers want to see a piece of their authenticity in a global product, and artists try to demonstrate national peculiarities to the world, to stand out among other cultural products.

2. The final cultural product is an independent and unique good. In the process of their creative activity, producers each time present unique products that exist in a single copy.

3. A cultural product is intangible; the consumer receives impressions, aesthetic and emotional pleasure. In this case, cultural value takes precedence over material value.

4. Most often, cultural producers depend on external funding. In order to organize and conduct a performance, concert show, or festival, it is necessary to raise funds from sponsors, patrons, grants, and other sources of funding. Experience shows that artists often receive large fees not directly from performances, but from other activities, such as popularization of goods and services, participation in television shows, commercial events, etc.

5. The creation of a cultural product is significantly influenced by the use of modern technologies, such as enhancing the spectacle of performances through lighting, holograms, laser effects, fire generators, robotics, etc. Modern technologies are also a factor in the expansion of the creative industry through the expansion of access channels to products – booking and selling tickets online, creating and

[211] Koval, I. Organizational and economic forms of entrepreneurship in non-profit business entities related to creative industries, 2020. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/156.pdf

popularizing websites, pages on social networks, broadcasting performances online, etc.

6. The development of the performing arts is influenced by government policy, which also affects funding. In Muslim countries, ballet or theater performances may be modified to reflect the religious beliefs of the audience.

7. Cultural institutions that create a cultural product are mainly oriented toward the local market. Consumers of theatrical performances and concert shows are mainly residents of the locality where the cultural institution is located. Therefore, the repertoire of performing arts institutions should primarily take into account the tastes of local audiences.

8. The performing arts are closely related to the tourism industry. By attracting tourists, especially domestic and sightseeing tourists, the circle of viewers of the cultural product of the performing arts is expanding. According to global statistics, 9.2% of tourists who came to the UK visited a theater, opera or musical. 35% of the money spent by tourists in France is spent on culture. The world is showing a trend towards active development of cultural tourism.

9. Commercialization of a cultural product depends on the popularity of the performers. The more popular the actors involved in the productions, the more expensive the ticket prices will be, and the more likely it is to attract additional sponsors and advertisers, and to generate higher profits. Also, the more popular a cultural institution is, the more interesting it is for the audience.

10. It is difficult to determine the cost of a cultural product in the performing arts. It is necessary to take into account the salaries of actors, the cost of costumes, the cost of props and scenery, and the cost of promotion, especially in terms of its content and creative solutions. However, it is difficult to evaluate the idea, design, and creativity of their implementation. It is difficult to determine the effectiveness of a created cultural product and predict its demand among viewers. Here is an example. Since 1952, London's St. Martin's Theater has been successfully performing Agatha Christie's detective play The Mousetrap. Currently, there are more than 24 thousand performances, which is an absolute record of continuity. This result was not expected.

The products of creativity in the performing arts are a performed work presented in the form of a play, performance, show; ballet, opera, circus or dance show; related services provided by theaters, concert halls or venues during these events; intrapreneurship as a system of organizing performance activities aimed at promoting a cultural product.[212]

Thus, the creative economy is formed on the basis of the creative industry, of which the performing arts are a part. The product of production in this area is a cultural product, which can be interpreted as cultural goods and cultural values created as a result of artistic and creative expression, intended to satisfy consumers' creative, spiritual, leisure needs, have high added value and have a cognitive, social and economic effect.

[212] Dmytrenko, V. Performing arts as a sector of creative industries: main development trends. *FineArt and Culture Studies*, 2022, 1, 49–53. https://doi.org/10.32782/facs-2022-1-7

Having defined the essence of a cultural product and its features, we will focus on the need to select and develop a strategy for promoting a cultural product in a competitive environment.[213]

Promotion of a cultural product can be considered the process of forming and constantly maintaining stable ties between the product manufacturer and the market in order to intensify its sales and create a positive image. This, in turn, requires informing, persuading and reminding about activities in the creative industry, as well as creating and maintaining a constant interest in new cultural products.[214]

The elements of the marketing complex include: product strategies, pricing strategies, distribution strategies, and promotion strategies.

The elements of the marketing mix include: product strategies, pricing strategies, distribution strategies, and promotion strategies.

Promotion strategies are a product push strategy (intensive stimulation of intermediaries to promote the product and a consumer attraction strategy (the main communication efforts are focused on end users)).[215]

An important aspect of any activity is the indispensable formation of a strategy for promoting products and services to the market, which is a set of planned actions aimed at actively selling products and services to end consumers.

Of course, the choice in favor of a specific promotion strategy and marketing communication tools is largely determined by the specifics of the cultural product. In particular, a consumer receives a cultural product at the moment of its direct consumption; an impression of the quality of a cultural product can be made only after listening to it or watching it; a cultural product satisfies intangible needs and evokes positive or negative emotions. It is the impressions of the product that encourage the target audience to return to the producers of such cultural products or to abandon them. Therefore, it is necessary to look for innovative approaches to their promotion, as modern consumers are quite demanding.

It is worth noting that researchers identify three options for working in the cultural products market with different target groups:

– mass marketing (can be offered to all categories of consumers without dividing them into segments);

– concentrated marketing (offering special products for specific segments with similar needs and characteristics);

– differentiated marketing (the same product is offered both to the mass audience and to individual segments).[216]

The promotion strategy is closely related to marketing communications, which are designed to create a certain image of a cultural product for the target audience

[213] Mylko, I., Khainskyi, V. Theoretical aspects of forming a strategy for promoting a cultural product. *Problems of rational use of the socio-economic, ecological and energy potential of Ukraine and its regions: materials of the V International Scientific and Practical Conference of the NGO «IERES».* Lutsk: FOP Mazhula Y. M., 2023, 314-316.

[214] Naumova, L., Naumova, O., Vargatyuk, M. Strategy and mechanisms of goods promotion in the marketing system of food enterprises. *Economic analysis*, 2017, 27(3), 254-260.

[215] Borisenko, O., Shevchenko, A., Fisun, Yu., Krapko, O. Marketing management: a textbook. Kyiv: NAU., 2022, 204.

[216] Filina, T. Marketing component of popularization of cultural product. *Questions of cultural studies,* 2019, 35, 78–87. 10.31866/2410-1311.35.2019.188788

through the creation of creative appeals from the producer to consumers in order to best present its benefits.[217]

Marketing communications for the promotion of a cultural product are designed to increase the efficiency of sales activities, create a brand and maintain its image, constantly maintain interest among consumers; inform potential buyers of the product. The most commonly used marketing communication tools in the creative industries are advertising, sales promotion, direct marketing, PR, the Internet, and participation in charity events.[218]

Promotion of any product is associated with marketing communications. Therefore, let us analyze different approaches of scientists to the definition of the concept of «marketing communication strategy». The author T. O. Prymak notes that marketing communication strategy is the direction of the enterprise's actions to ensure its information presence in the market and the formation of long-term partnerships with other market actors in the process of creating and distributing certain values.[219]

According to B. Tsurska, the marketing communication strategy is a long-term direction of implementing a set of communication measures and organizing interaction with all actors of the marketing system in order to inform, remind or convince target segments about their goods (services).[220] The authors emphasize that it is necessary to establish communication between the subject, in our case, the performing arts, and the consumer of the product, in our case, the cultural one. On the one hand, producers must study the needs of consumers and respond to them with interesting products, and on the other hand, the task of art is to form aesthetic taste, influence consciousness, and perform an educational and cognitive function.

The following characteristics of a marketing communication strategy can be distinguished.

1. The strategy determines the long-term perspective of the performing arts entity's activities in the market environment.

2. The strategy is a means of realizing the goals of marketing communications of the performing arts entity, formed on the basis of the general production and marketing goals of the enterprise.

3. Such a strategy requires a study of the marketing environment and the communication activity of other market actors in it, so the basis and necessary prerequisite is marketing strategic analysis, public opinion analysis, research of the attitude of contact audiences to the activities of the performing arts entity and the study of the communication activity of market actors operating in the same and related markets.

4. Marketing communication strategy is an integral part of the strategic planning process. The process of strategic management of marketing communications should be coordinated with the overall mission of the enterprise and the system of strategic

[217] Senyshyn, O., Kryveshko, O. Marketing: textbook. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 2020, 347.
[218] Kurban, O. PR in marketing communications: a textbook. K.: Kondor-Vydavnytstvo, 2014, 246.
[219] Prymak, T. Marketing communication strategies: a comprehensive approach to their classification. 2009, 548-559. ir.kneu.edu.ua
[220] Tsurska, B. Marketing communication strategy of a large-format enterprise. *Collection of scientific works of the Dmytro Motorny State Technical University of Ukraine (economic sciences),* 2019, 2(40). 10.31388/2519-884X-2019-40-264-270.

planning of the marketing complex, and should be based on the development of strategic goals in the field of communications. At the same time, the development of strategic goals is an important stage of strategic management of marketing communications policy.

5. Such a strategy determines the direction of the performing arts entity's behavior in the market.

6. The development of a marketing communication strategy should be carried out in a logical sequence and cyclically.[221]

It is worth noting that in our study we will use the concept of a cultural product promotion strategy, because marketing communications are designed to fulfill this task.

When preparing for the process of implementing a promotion strategy, the following blocks of tasks should be taken into account:

- situation analysis;
- problem research;
- communication risks and potential opportunities;
- strategic and operational tasks;
- strategic communication tasks;
- subjects of strategic communication;
- strategic communication strategy;
- strategic communication tactics;
- performance evaluation;
- time period and budget.[222]

The algorithm of forming a marketing promotion strategy according to F.Kotler includes the following successive stages:

1) defining the target audience;
2) setting communication goals;
3) development of a communication message;
4) selection of communication channels;
5) formation of the marketing communications budget;
6) development and management of the marketing communications complex;
7) evaluation of communication results;
8) development and management of integrated marketing communications.[223]

The advantage of the approach to the formation of a marketing promotion strategy proposed by F. Kotler is a clear sequence of the following aggregated stages:

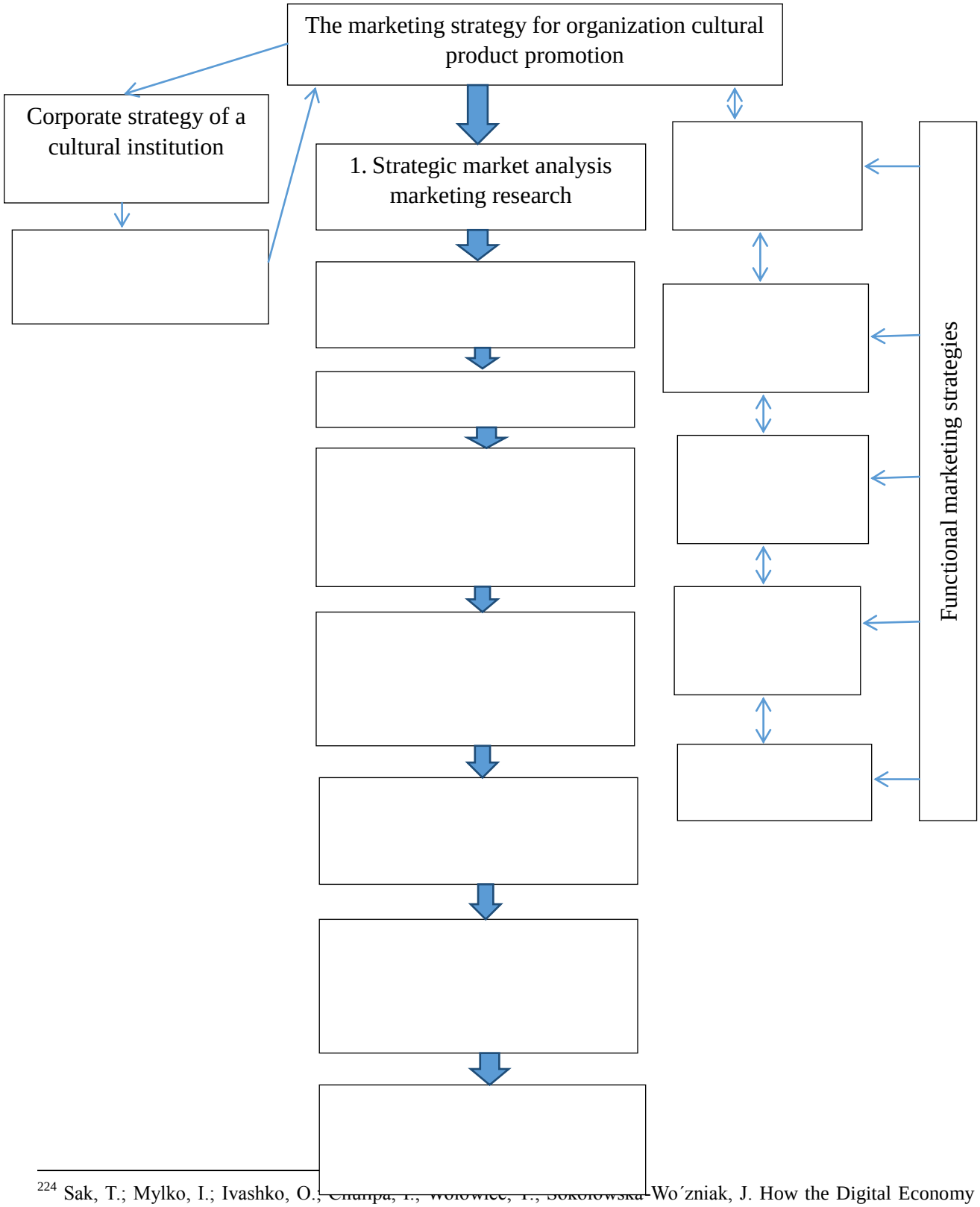
[221] Prymak, T. Marketing communication strategies: a comprehensive approach to their classification. 2009, 548-559. ir.kneu.edu.ua

[222] Tsurska, B. Marketing communication strategy of a large-format enterprise. *Collection of scientific works of the Dmytro Motorny State Technical University of Ukraine (economic sciences),* 2019, 2(40). 10.31388/2519-884X-2019-40-264-270.

[223] Romanenko, O. Conceptual approaches to defining marketing communication strategies of an enterprise. *Economic Bulletin,* 2017, 1. https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/1/EV20171_140-145.pdf

consideration of the type of market structure; marketing communication tools; use of an integrated approach.[224]

Fig. 2 shows the stages of forming a marketing strategy for promoting a cultural product in cultural institutions.



[224] Sak, T.; Mylko, I.; Ivashko, O.; Chumpa, I.; Wolowiec, T.; Sokolowska-Wo´zniak, J. How the Digital Economy Is Revolutionizing Marketing Management and Driving Sustainable Development. *Sustainability,* 2025, 17, 1130. https://doi.org/10.3390/ su17031130; https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1130

Fig. 2. Stages of forming a marketing strategy for promoting a cultural product
Source: Formed by the authors based on (Romanenko O.O., 2017).

When choosing a marketing strategy for promoting a cultural product, one should take into account internal and external factors. The following internal factors that determine the set of marketing strategies for promoting a cultural product should be taken into account.

1.Communication direction of the performing arts entity: creating a corporate image; strengthening competitive positions; image change; positioning; differentiation of activities.

2. Parameters of strategic alternatives of the performing arts entity: production of a cultural product with optimal costs; differentiation of the cultural product; servicing a narrow, concentrated market.

3. Skills and resources: organization of marketing of the performing arts entity; degree of use of the marketing complex.

4. Strengths and weaknesses in the use of opportunities in the field of communications: information component; organizational component; upporting component (personnel and assistance).

The components of the cultural product promotion strategy include forms and methods of sales promotion, direct marketing, advertising, public relations, participation in creative competitions and festivals, digital communication technologies, organization of a promotion system in a cultural institution, assessment of the effectiveness of the promotion strategy.

Internal factors of the performing arts entity's activity have an impact on the formation of a marketing promotion strategy through the following elements.

1. Strategic orientation of the performing arts entity. The promotion strategy should support the mission, goals and strategic guidelines of the performing arts entity at the functional level. Thus, if differentiated goods/services are produced, respectively, a communication campaign should be developed for each consumer segment. In the case of servicing a narrow concentrated market, there is a greater need for direct communication measures.

When goods/services are produced for the mass consumer, strategies are developed that do not take into account market segmentation. Depending on what is most important for the success of the performing arts entity today, the communication direction of the theater must necessarily take this into account.

2. Creating a corporate image requires strategic efforts of both internal and external communication tools; strengthening the competitive positions of the performing arts entity activating all basic and synthetic communication tools of external influence; changing the image of the subject of performing arts leads to the development of a new mission of communication activities.

3. Positioning and differentiation of a cultural product lead to the development of new marketing promotion strategies, in the first case, in relation to new goods/services, in the second, in relation to new market segments.

4. Anti-crisis measures of the performing arts entity should also have some communication support to protect and improve the existing image, protect against competitors' actions, focus on lost benefits, etc.

5. The implementation of marketing by the performing arts entity and the degree of awareness of this need by the management, the level of activation of the entire marketing complex affects the strategic guidelines of the promotion system.

6. Information, organizational, personnel and financial support for the enterprise's communication activities determines the strengths and weaknesses of the communications process, allows using the entire communication potential, due to which the market activities of the performing arts entity are significantly improved.

Strategic management of the promotion of a cultural product involves developing a strategy to achieve communication goals, establishing cooperation taking into account market requirements and its capabilities. According to most authors, the process of developing a marketing communication strategy involves taking into account the key components that influence and determine the system of its marketing communications: competitive position; economic benefits; goals of the entity; integration of communications; time scale; direction of development; market power; relations with consumers; relations with the public; relations with state structures; communication tools; resources of the subject.[225][226]

Internet communication channels can also be classified as follows: own media channels owned by the company (blogs, website, communities, social media profiles); purchased media channels (display and contextual advertising); earned media, when consumers themselves spread information about the product (rumors, viral effect). A comparison of different communication channels is given in Table 1.

Table 1

Characteristics of the main communication channels on the Internet*

Communication Channel	Role for the Organization	Advantages	Disadvantages
Own media, i.e. channels controlled by the company (website, blog, social media page)	Building long-term relationships with existing customers	Control; low cost; flexibility; durability; audience accumulation	Unguaranteed tool; low audience trust; requires time from the company
Advertising media, i.e. channels rented by the company (display advertising, contextual	It is changing from a foundation of communication to a catalyst that fuels its own	Control; scale; accessibility; measurability	High bounce rate; low audience trust; audience rejection of this type of

[225] Sak, T.; Mylko, I.; Ivashko, O.; Chulipa, I.; Wołowiec, T.; Sokołowska-Wo´zniak, J. How the Digital Economy Is Revolutionizing Marketing Management and Driving Sustainable Development. *Sustainability*, 2025, 17, 1130. https://doi.org/10.3390/ su17031130; https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1130

[226] Sak, T., Lialiuk, A., Mylko, I., & Savchuk, Y. Brand value on the ukrainian dairy market: innovative assessment methodology and development of marketing strategies. *Economics - Innovative And Economics Research Journal*, 2024, 12(3). https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0043

advertising, sponsorship)	media and creates earned media		communication
Earned media, when consumers become the channel (rumors, viral effect)	The result of well-implemented campaigns in own and paid media	High audience trust; key role in most sales	Lack of control; the ability to be negative; lack of measurement

*Formed by the authors based on (Sokolova Yu.O., Kiselyova K.O., 2019).

The tools will be various types of advertising: native advertising, PR, branding, sponsorship. The technologies will be targeting, lead generation, SEO, SMM, SEM, Product Placement, «guerrilla marketing». In general, Internet technologies are communication technical (software) techniques for creating a communication message, supporting information resources and delivering this information to the target consumer on the Internet.[227]

A modern way to promote and popularize performing arts is to create digital platforms such as DigitalTheater, theatresonline. com, timeout.com, stream.theatre, scenesaver. co.uk, which offer as services access to the best productions, musicals, operas, ballet, shows anywhere and at any time; find a schedule and links to online broadcasts of events; provide technical support for continuous online broadcasts of the event; send relevant offers regarding the user's interests; "rent" the desired performance in digital format for 48 hours, etc. In Ukraine, similar services are offered by OpenTheatre, theatre.lov, hover.link, OpenOperaUkraine. Some of the services provided through Digital platforms are free («360 Degrees Theater2).[228]

Therefore, the complex of modern marketing of the creative industries should undoubtedly use all technologies to increase demand for its cultural product and pay special attention to the development of a promotion strategy that will ensure effective communication between the producer and the consumer and help to quickly respond to the needs of the target audience.

The modern consumer has become particularly demanding of the products offered by the market. This also applies to the requirements for cultural products offered by cultural institutions. Therefore, today, special attention should be paid to the selection and implementation of a marketing strategy for promoting a cultural product. In general, after analyzing different approaches to the interpretation of the marketing strategy of promotion, it can be noted that these are the marketing prospects of the company, which are manifested through the markets that are planned to be covered by marketing activities and a set of products that should be offered to consumers.[229]

[227] Sokolova, Yu., Kyseleva, K. Peculiarities of the enterprise's marketing communications strategy on the Internet. State and regions. *Series: Economy and Entrepreneurship*, 2019, (111). http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/6_2019/20.pdf

[228] Dmytrenko, V. Performing arts as a sector of creative industries: main development trends. *FineArt and Culture Studies*, 2022, 1, 49–53. https://doi.org/10.32782/facs-2022-1-7

[229] Petrova, I., Loiko, E. Methodological basis for developing a marketing strategy of an enterprise. *Scientific notes of the University «KROK»,* 2022, 65. https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/486/513

A marketing promotion strategy can be presented as a model of interaction with customers and implemented in three formats: real promotion (offline); real promotion with elements of virtual interaction (mixed); virtual interaction (online).

It is worth noting that the offline and mixed models have been quite successfully implemented and are constantly used in various areas of economic activity. For a cultural product, it is worth focusing on a mixed model of promotion, i.e., combining virtual promotion with direct communication with consumers.

The marketing strategy of promotion can be divided into 4 stages, which have a common goal – to encourage a potential client to make a choice in favor of a particular product. This model embodies the concept of consumer decision-making about a product and consists of successive stages in the consumer's mind: 1) Attention – awareness; 2) Interest – interest; 3) Desire – demand; 4) Action – action, direct purchase of the product.

At each stage, it is necessary to ensure the achievement of a specific goal: to raise awareness, to get people to try the product, to provide information about the product to the target audience, to retain loyal customers or increase the level of loyalty, to increase the volume of product consumption - more frequent visits to cultural institutions. This is essentially a promotion funnel model that aims to maximize profits from the sale of a cultural product and maximize the utility of the process of consumption – viewing – of cultural products of a particular cultural institution.[230]

Many authors propose indicators that determine the magnitude of the communicative and economic effects of using marketing promotion tools, which are presented in Table 2.

Table 2

Classification of communicative and economic effects from the use of marketing promotion tools*

Marketing promotion tools	Indicators of economic effects	Indicators of communicative effects
Advertising	Total views; total rating; reach; frequency of display; cost per thousand views; change in sales volume due to advertising activities; dependence of sales on the amount of advertising expenses; additional profit due to advertising activities	General effects of advertising: delayed impact, displacement of actions; effects of print advertising: positioning, contrast, impression; specifics of television advertising: image effect; effect of developing advertising slogans: Miller, Elshtein, sublimation of associations, edge effect
Sales promotion	Increase in sales volumes due to the use of sales promotion measures; increase in the profitability of net income from the sale of a cultural product after the use of sales promotion measures	Information price effect; special offer effect; impulse buying effect
Direct marketing	Increase in sales of cultural products due to the use of direct marketing measures	The effect of the profitability of purchasing a cultural product; the effect of a personal consultant

[230] Trifonova, D., Bulgakova, O. Strategy and mechanisms of promotion in the Internet marketing system. *International scientific journal «Grail of Science»,* 2021, 11. https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/17908/15650

Public relations	The ratio of benefits from PR campaigns and costs for their implementation; positive (negative) effect of published material about a cultural institution and a cultural product; public reaction to the information received about a cultural product and a cultural institution	The effect of «psychological contagion»; changing public opinion
Digital communications	Temporary availability of ticket purchases; increased sales volumes	The effect of interactivity, the possibility of online communication; the effect of the price of information Global reach
Integrated marketing communications	Increasing sales of cultural products	The benefit effect of purchasing a cultural product

*Formed by the authors based on (Bozhkova V., 2011, Karpenko N., Yalovega N., 2012, Popova N., Kataev A., Bazalieva L., Kononov O., Mukha T., 2020, Khainskyi V., 2023).

An important stage in the implementation of a marketing promotion strategy is the assessment of its effectiveness, which depends on strategic goals and objectives; the compliance of the strategy with the general corporate strategy of the company; the flexibility of the strategy to the conditions of existence of individual components of the promotion system; the image policy of the company.

An approach to assessing the effectiveness of a marketing promotion strategy is noteworthy, where the following criteria are proposed: market share of the enterprise, relative market share of the enterprise, coefficient of change in sales volumes, dynamics of the number of buyers, dynamics of the number of loyal buyers, demand compliance coefficient, coefficient of completion of purchases, efficiency of sales of goods, profitability of marketing investments, profitability of turnover, efficiency of use of trading space, size of the average purchase receipt.[231]

In some studies, the authors supplement the assessment of the effectiveness of the marketing promotion strategy by calculating the relative market share in relation to the leader; the average selling price of a product unit for the company and by sales channels; profit from a unit of goods sold; efficiency ratio using market share and profitability level.[232]

In general, research into the systematization and justification of indicators that should be used to assess the effectiveness of a marketing strategy for promoting a cultural product should be continued so that a cultural institution can determine whether the costs of implementing the strategy are worthwhile compared to its results in product sales and the growth of loyal consumers.

The economic efficiency of a marketing promotion strategy is a relative economic result obtained from the use of a set of marketing tools or the organization of marketing activities. In general, it is defined as the ratio between the profit (from additional sales) and the total costs of their application and implementation. Some researchers propose to use the communication effectiveness indicator, which is

[231] Savchuk, A. Effectiveness of marketing activities of an enterprise. *Bulletin of KNTEU*, 2015, 5, 27-38. http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/05/4.pdf

[232] Plaksiy, T., Bilega, O. Methodical approaches to assessing the effectiveness of marketing system management in construction sector enterprises, 2009. https://core.ac.uk/download/pdf/197263347.pdf

determined by the ratio of the expected result according to the planned tasks to the actual economic effect. At the same time, the communication effectiveness of marketing promotion tools determines the degree of influence of the planned activities on the growth of the number of viewers, memorability, recognition, popularity of the cultural product and cultural institution.[233]

In the field of marketing, the most commonly analyzed effectiveness is not economic, but communication. Foreign scientist M. Gwyer proposed to distinguish the following levels of communication effectiveness:

1) acquaintance with communication;
2) attention;
3) interest;
4) understanding of content;
5) creation of a chain of related thoughts and associations;
6) acquisition of important skills;
7) coordination of position and change of consumer attitude;
8) changes in public consciousness;
9) memorization of information about a cultural product and cultural institution;
10) decision-making based on information memorized by consumers;
11) behavior formed by the

The communication effectiveness of the communication impact can be assessed using contact indicators:

1) the degree of coverage of the target audience - the number of viewers-consumers of the cultural product;
2) knowledge of the advertised logo of the cultural institution (active, passive);
3) understanding, recognition, memorability of the elements of the communication message;
4) intention to purchase and desire to get an impression of the consumption of the cultural product;
5) general attitude to active promotion;
6) the formed image of the cultural institution.

To evaluate the effectiveness of events, researchers suggest answering the following questions:

1) whether the communication message fully reflected the goals of the promotion;
2) whether the target audience was clearly defined;
3) whether the channels for influencing the target audience were chosen correctly.

The textbook on marketing communications identifies two main approaches to evaluating the effectiveness of communication activities: «the method of evaluating communication effectiveness» and «the method of measuring economic (trade) efficiency».

[233] Popova, N., Kataev, A., Bazalieva, L., Kononov, O., Mukha, T. Marketing communications: a textbook. Kharkiv: «Fakt», 2020, 315.

According to the first method, it is necessary to organize a survey before and after the measures to stimulate demand for a cultural product. This will allow comparing the degree of consumer awareness and changes in their attitudes towards the cultural institution and cultural product.

The method of measuring economic efficiency involves comparing net sales revenue before and after stimulating demand for a cultural product, expenses, and additional profit.

The tools used in the marketing strategy of promotion have a multidirectional impact, so it is proposed to evaluate this impact and its results by groups of economic, communication and social indicators (Table 3). Economic indicators involve determining the level of efficiency of the use of tools (profitability). The effectiveness of communication influence is characterized by the coverage of consumers of a cultural product, the emotionality and depth of impressions that remain in people's memory, and the degree of attention. Social indicators are determined by the indices of quality of life, the possibility of satisfying and relevance of spiritual needs, cognitive needs, and the need for self-improvement. The social impact of communication media and increased consumption of cultural products can be determined in the long term and is manifested in changes in the consciousness of society.

Table 3

Indicators of evaluation of communication messages*

Indicator	Essence	Formula	Components
The degree of effectiveness of advertising in the press	Relative assessment of the effectiveness of advertising in the media	D = K / C	D – the degree of effectiveness of advertisements; K – the number of people exposed to the message; C – the total number of people who were in the area of action of the advertising medium
The degree of attention attracted to outdoor advertising	Evaluates the effectiveness of a particular advertising medium; determines whether this medium achieves its intended purpose	U = O / P	U – the degree of attracting the attention of passers-by; O – the number of people who paid attention to the outdoor advertising (poster) during a certain period; P – the total number of people who passed by the poster during the period
Website effectiveness	Evaluated when analyzing the impact of Internet tools. Determines the cost-effectiveness of the option of building a marketing system based on a Web server	E = Eai / Es	E – economic efficiency; Eai – the result obtained from the use of advertising on the Internet; Es – costs associated with the development and operation of the site
Banner advertising	It is based on the	Еб = Sб / So	Eb – effectiveness of banner

effectiveness	analysis of visitors who were affected by the advertisement and who used the banner and used it to navigate to the Web server.		advertising; Sb – number of visitors to the page on which the banner is placed; So – number of "clicks" of its visitors.
Profitability of communication messages	Universal indicator	R=D/V×100	P – profitability of the promotion tool; D – profit from its use; V – costs for its use.

*Formed by the authors based on (Bozhkova V., 2011., Lukyanets T. I., 2003, Mironov Yu., Kramar R., 2007, Primak T. O., 2009, Khainskyi V., 2023).

If it is impossible to give an unambiguous answer when comparing two communication channels, one can use the indicator of the ratio of economic and communication effects (in statistics, it corresponds to the coefficient of variation), which is defined (Ve) as the quotient of dividing the communication effect (Ek) by the economic effect (Ee) and reflects the number of contacts with consumers of a cultural product per unit of expenditure:

$$Ve = Ek / Ee. \quad (1)$$

The indicator of the ratio of economic and communication effects differs from the indicator of the cost per contact (which is calculated on the basis of costs) and allows to identify whether it is expedient to use a particular type of communication in comparison with another similar one based on the consideration of economic and communication effects. The better indicator is the one that is higher, i.e. the more contacts with consumers of a cultural product are paid for by one unit of expenditure, the more appropriate it is to use such a tool.[234]

In our opinion, taking into account the peculiarities of the performing arts and the promotion of a cultural product created by theaters, it is worth using the following set of indicators that will make it possible to assess the effectiveness of the marketing strategy for promoting the cultural product of a cultural institution.[235] The indicators are presented in Table 4.

Table 4

Indicators for evaluating the effectiveness of the marketing strategy for promoting the cultural product of a cultural institution

Indicators	Calculations
Average revenue received per performance	Calculated as the ratio of annual net sales revenue to the number of performances held during the year
Average revenue per	Calculated as the ratio of annual sales revenue to the number of

[234] Bozhkova, V. Strategic planning of marketing communications of innovative products of industrial enterprises: dissertation ... Doctor of Economics: 08.00.04 / Sumy State University. Sumy, 2011, 499.

[235] Khainskyi ,V., Methodological approaches to assessing the effectiveness of the marketing strategy for product promotion. *All-Ukrainian scientific and practical conference of young scientists «Glocalization aspects of innovative economic development».* Odesa: ONEU, 2023, 128-129.

viewer	viewers who visited a cultural institution during the year
Ratio of average revenue per viewer to ticket price per show	Calculated as the ratio of average revenue per viewer to the set price of one ticket to attend 1 performance in a cultural institution
Average number of viewers who attended 1 performance	Calculated as the ratio of the total number of viewers who attended performances in a cultural institution during the year to the number of performances shown
Average occupancy of the auditorium per 1 performance	The ratio of the average number of viewers who attended 1 performance to the number of seats in the cultural institution
Profitability of expenses for promotion and sales of a cultural product	Calculated as the ratio of sales revenue (if a cultural institution is a non-profit organization) or net profit (if a cultural institution is a profit-making organization) to the amount of sales expenses

*Formed by the authors

Having processed the results of scientific research, we have identified separate systems of indicators that are appropriate for use in assessing the effectiveness of a marketing promotion strategy, in particular:

1) profitability of costs for the promotion and sale of a cultural product;

2) profitability of marketing costs as the ratio of the amount of profit from the sale of a cultural product to the total amount of marketing costs;

3) the share of marketing personnel in the total number of personnel of a cultural institution;

4) the share of personnel costs in the field of marketing activities as the ratio of the salary received by marketing service employees in the total payroll of a cultural institution.[236]

Therefore, when analyzing the components and assessing the effectiveness of a marketing strategy for the promotion of a cultural product, it is worth considering the economic and communication results that the marketing tools used by the cultural institution will provide.

BIBLIOGRAPHY

Borisenko O. S., Shevchenko A. V., Fisun Yu. V., Krapko O. M., *Marketing management: a textbook*, NAU, Kyiv 2022.

Bozhkova V.V., *Strategic planning of marketing communications of innovative products of industrial enterprises*: dissertation ... Doctor of Economics: 08.00.04, State University. Sumy, Sumy 2011.

Creative economy: a new economic era of the XXI century, 2021. https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf

Dmytrenko V., *Performing arts as a sector of creative industries: main development trends*, «FineArt and Culture Studies» 2022, 1. https://doi.org/10.32782/facs-2022-1-7

[236] Kostiuk, O., Tyzhai, N., Fayek, N. Evaluation of the effectiveness of marketing at the enterprise, 2010. https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d7b6e85e-5440-422f-b1e9-1fde21d3b368/content

Filina T.V., *Marketing component of popularization of cultural product,* «Questions of cultural studies» 2019, 35. 10.31866/2410-1311.35.2019.188788.

Karpenko N.V., Yaloveha N.I. *Complex of marketing communications in strategic management of marketing activity of the enterprise:* monograph, PUET, Poltava 2012.

Khainskyi V.V., *Methodological approaches to assessing the effectiveness of the marketing strategy for product promotion*, «All-Ukrainian scientific and practical conference of young scientists «Glocalization aspects of innovative economic development»», ONEU, Odesa 2023.

Kostiuk O.S., Tyzhai N.V., Fayek N.V., *Evaluation of the effectiveness of marketing at the enterprise,* 2010. https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d7b6e85e-5440-422f-b1e9-1fde21d3b368/content

Koval I.M., *Organizational and economic forms of entrepreneurship in non-profit business entities related to creative industries*, 2020 http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/156.pdf

Kurban O.V., *PR in marketing communications: a textbook,* Kondor-Vydavnytstvo, Kyev 2014.

Law of Ukraine «On Culture», 2024. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text

Law of Ukraine «On Theater and Theater Business», 2024. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text

Lukyanets T. I., *Advertising management,* Study guide. 2nd ed., 2003.

Mironov Y.B., Kramar R.M., *Fundamentals of advertising activity:* A textbook. Posvit, Drohobych 2007.

Mylko I., Khainskyi V., *Theoretical aspects of forming a strategy for promoting a cultural product, «*Problems of rational use of the socio-economic, ecological and energy potential of Ukraine and its regions: materials of the V International Scientific and Practical Conference of the NGO «IERES»», FOP Mazhula Y. M., Lutsk 2023.

Mylko I.P., Lialiuk A.M., Sak T.V., *Strategic planning in the system of marketing management of cross-border regions*, «Effective economy*»* 2025, 1. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.53

Naumova L.M., Naumova O.V., Vargatyuk M.O., *Strategy and mechanisms of goods promotion in the marketing system of food enterprises,* «Economic analysis» 2017, 27(3)..

Parkhomenko I., The *Concepts of «Cultural» and «Creative Industries» in the Western European Scientific Discourse and Governmental and Institutional Practices of the United Kingdom and the European Union,* «Culturology» 2017, 1(1). http://ucs-univ.kiev.ua/images/archive/Issue1/17.pdf

Petrova I.L., Loiko E.M., *Methodological basis for developing a marketing strategy of an enterprise*, «Scientific notes of the University «KROK»» 2022, 1(65). https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/486/513

Plaksiy T.V., Bilega O.V., *Methodical approaches to assessing the effectiveness of marketing system management in construction sector enterprises*, 2009. https://core.ac.uk/download/pdf/197263347.pdf

Popova N.V., Kataev A.V., Bazalieva L.V., Kononov O.I., Mukha T.A., *Marketing communications: a textbook*, Fakt, Kharkiv 2020.

Proskurina M.O., *Organizational and economic mechanism of the cultural industry of Ukraine: monograph*, National Academy of Management, Kyiv 2018.

Prymak T. O., *Marketing communication strategies: a comprehensive approach to their classification*, 2009. ir.kneu.edu.ua

Romanenko O.O., *Conceptual approaches to defining marketing communication strategies of an enterprise*, *«Economic Bulletin»* 2017, 1. https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/1/EV20171_140-145.pdf

Ryan B., *Making Capitalfrom Culture*, Walterde Gruyter, Berlin, N.Y. 1992.

Sak T.; Mylko I.; Ivashko O.; Chulipa I.; Wołowiec T.; Sokołowska-Wo´zniak J., *How the Digital Economy Is Revolutionizing Marketing Management and Driving Sustainable Development, «*Sustainability» 2025, 17. https://doi.org/10.3390/su17031130; https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1130.

Sak, T., Lialiuk, A., Mylko, I., & Savchuk, Y. *Brand value on the ukrainian dairy market: innovative assessment methodology and development of marketing strategies,* «Economics - Innovative And Economics Research Journal» 2024, 12(3). https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0043

Savchuk A., *Effectiveness of marketing activities of an enterprise,* «Bulletin of KNTEU», 2015, 5. http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/05/4.pdf

Senyshyn O.S., Kryveshko O.V., *Marketing: textbook*, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv 2020.

Sokolova Yu.O., Kyseleva K.O., Peculiarities of the enterprise's marketing communications strategy on the Internet. State and regions, «*Economy and Entrepreneurship»* 2019, 6(111). http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/6_2019/20.pdf

Svintsytska O.M., Tkachuk V.O., *Creative economy and creative industries: textbook*, State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr 2020.

The Creative Economy, PolicyCircle 2021. https://www.thepolicycircle.org/minibrief/the-creative-economy/

Trifonova D.O., Bulgakova O.V., *Strategy and mechanisms of promotion in the Internet marketing system,* «International scientific journal «Grail of Science» 2021, 11. https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/17908/15650

Tsurska B.G., *Marketing communication strategy of a large-format enterprise,* «Collection of scientific works of the Dmytro Motorny State Technical University of Ukraine (economic sciences)» 2019, 2(4010.31388/2519-884X-2019-40-264-270.

MANAGEMENT AND BULLYING - ECONOMIC, PSYCHOLOGICAL AND LEGAL ASPECTS

INTRODUCTION

The term 'bullying was first used in 1958 by the Austrian Konrad Lorenz. Under this term, he described his observations on animals, where a group of animals attacks another animal with the aim of deterring and excluding it.[237] Interestingly, the attacked is the strong and powerful and the attackers are a group of small and weaker animals. In 1984, Swedish psychiatrist and psychosociologist Heinz Leymann concluded that mobbing had always existed, it had just not been studied or systematised before.[238] The word itself comes from English and denotes the verb 'mob', meaning to reprimand, accost, assault, while the noun 'mob' means a mob, a crowd. Bullying as a term for behaviour in social groups comes from the Swedish physician and scientist Peter-PaulHeinemann.[239] The basic definition of mobbing is actions and behaviour towards and against an individual that consists of prolonged harassment, intimidation, ridicule, isolation or complete elimination from a group of co-workers, most often occurring in the workplace. The result is an underestimation of effectiveness in addition to professional suitability.

The definition of mobbing is also contained in the Labour Code Art. 943 § 2 states that "mobbing means actions or behaviours concerning an employee or directed against an employee, consisting of persistent and prolonged harassment or intimidation of an employee, causing an employee's appraisal of his/her professional usefulness to be lowered, causing or intended to cause humiliation or ridicule of an employee, isolating him/her or eliminating him/her from the team of co-workers."[240]

Economic, psychological and legal aspects

The phenomenon of bullying, which occurs in companies, is becoming more and more widespread, increasing as well as focusing more and more attention. It is a phenomenon that is very complex in its structure and is linked to the interaction of its successive elements. The consequences can be difficult for both the victim and the company as a whole, which is why employers are doing their utmost to minimise or completely exclude this type of management pathology and employees, who are increasingly aware of their rights, are deciding to speak out about it and pursue claims in court.

Dr Piotr Maziarz
Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku

[237] Nęcek R., Mobbing as office violence and employee dignity in work structures, Krakow 2006, p 201-202,
[238] Gołaszewska-Kaczan U., Organisational and economy-wide consequences of mobbing, WSB Scientific Notebook, Poznań 2017, p 12,
[239]Kratz H.J. (2007) Bullying - recognising, reacting, preventing, Helion, Gliwice, p. 10.
[240]Article.943 of the Labour Code, added by Article 1(30) of the Act of 14 November 2003 amending the Labour Code Act and certain other acts (Journal of Laws No. 213, item 2081),

The introduction of an anti-mobbing regulation in the Labour Code has been helpful. Under the Anti-Harassment at Work Act, the employer is obliged to follow two guidelines. Firstly, it is obliged to take preventive action to eliminate the risk of mobbing, and secondly, it should take measures to neutralise its negative effects when it has already occurred. The employer, as the entity obliged to prevent it, also bears the legal consequences resulting from mobbing, regardless of whether he himself committed such behaviour or only tolerated the phenomenon between employees, and also if he did not know anything about it.[241]

Legal regulation is essential to counteract and overcome the phenomenon of bullying, but ethics and moral principles within the company are also important. "At the level of labour law, principles of social intercourse (cf. Article 8 of the Labour Code)are a criterion defining the limits of the exercise of rights (subjective rights) in relations regulated by labour law. In the court jurisprudence, they are recognised as a set of customary norms, i.e. commonly observed patterns of certain behaviour, which by force of social habit are considered binding, and a set of moral norms having axiological justification in assessments of behaviour as right, good, just."[242]

Characteristics of a bully

Bullying is a tool to force an individual to submit to others. Success at work is determined by individual development and looking out for one's own interests, and globalisation is a pressure for change, creating anxiety and uncertainty for employees and employers. Sometimes decision-making powers and information flows are not clarified, lack of co-responsibility with consequences leads to abuses of power, pathological behaviour and overstepping the ethical boundaries of the organisation. Constant stress and ambiguity are a simple path to being a bully or mobbed. The perpetrator of bullying can be a superior to the employee(s), an employee to a superior and employees to each other. Higher-level attacks are focused on the substantive work level, while attacks between co-workers are focused on the social level. Men are more likely to be victims of superior bullies, while women are more likely to experience bullying from colleagues. Also, "men are more likely to be bullies (59%) than women (41%). At the same time, those persecuted by male bullying practices are men in 80% of cases and women in 43% of cases."[243] The conclusion can be drawn that bullying behaviour is more frequent within one gender.

A great deal of research has been carried out on the behavioural analysis of the bully and the following conclusions have been drawn, the bully is a deeply narcissistic personality with an inflated sense of worth, while his subjective value is higher than his real skills. Sometimes, on the contrary, the bully is proud in addition ambitious and at the same time insecure, which he compensates by attacking his co-workers for fear of losing their authority. He is incapable of accepting criticism, reacts to remarks against his person with rage and aggression, has no remorse, and is merciless towards others. The personality traits he possesses are that of a bully,

[241] Bosak M., Danilewicz A., Civil and criminal liability for mobbing, PIP 2010, no. 4, p. 104,
[242] Judgment of the Supreme Court of 15.07.1998, II UKN 123/98, OSNP 1999, no. 13 item 435,
[243] Litzke S.M., Schuh H. Stress, mobbing and professional burnout Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, p.145,

ambitious workaholic, unsuccessful, undervalued need to prove and constantly show his superiority. By manipulating others, he leads to a state where the victim himself is unable to trust anyone. Moreover, the bully, in the eyes of others, is a very good employee, he is consistent and always achieves his goals, while he is perfectly capable of "buying into" the favours of others by creating the appearance of being indispensable, which is why his pathological behaviour is often tolerated by others.

In most cases, the supervisors were involved in bullying situations or knew about this behaviour in their company. "In a free market environment anyone can be an employer, it can be a mentally unbalanced person who will vent his frustrations and psychopathic tendencies will act out by oppressing his employees."[244] Thanks to their power, influence and the opportunities afforded by a higher position, they exercise their managerial function using the method of "divide and rule", creating a sense of threat or distrust among employees.

They continue to manipulate information, incite conflicts, rumours, intimidate and sometimes use profanity in public, question competences, insult and humiliate subordinates. Possible reasons for supervisors to harass employees include:

- A superior's fear of destroying his or her own authority and power,
- motivation, turning into intimidation,
- fear of employee intrigue,
- fear for one's own position, for loss of reputation,
- excessive discipline,
- antipathies,
- The sadism of deriving satisfaction from the fear of others.

A company is a complex social system, with constant interpersonal interactions, informal arrangements, friendships and antipathies. In the era of innovation, globalisation, the continuous rat race, the fight for a better position, favourable bullying situations between colleagues abound. All the more so since the most important value is work efficiency and high organisational goals. The human being as an individual is relegated to the background, employees are required to be innovative without training, sufficiently experienced, available, loyal to the company. All this becomes a breeding ground for competition, constant tension and stress between employees. Rules of social coexistence become blurred or disappear altogether, moral and ethical norms do not exist. A superior seeing and knowing about such situations and conflicts should intervene and stop the whole process as early as possible, but he often takes advantage of the rivalry between employees by passively watching, and employees who are unaware and focused on the conflict often work more efficiently and faster.

Coworker bully - presumed contributing factors:

- concealing important information in order to gain privileges or improve one's position at work with the advantage gained,
- the group's enforcing of subordination also matches the employee's
with different beliefs, accepting the majority view,

[244] Nęcek R., Bullying in White Gloves, Salwator Publishing House, Kraków 2011, p.59,

- employee's otherness e.g. gender, habits, religion,

- domination over the weaker person, venting negative emotions on him or her, public taunts, and insulting his or her dignity in order to raise his or her self-esteem as a bully,

- exclusion of a new employee in order to retain his or her position and to seek recognition among managers,

- nervous furthermore negative attitude towards the employee-parasite, for whom you have to perform duties,

- coercion, pressure, passing on false information, acting to confuse a colleague.

Employees can also become bullies or harassers in relation to their superiors. Admittedly, this type of situation is the rarest, because the person with the power beyond that of leadership is the boss or manager, but it nevertheless occurs. The main cause of circumstances where the boss becomes the object is a problem of with management, inadequate qualifications for the position, shame before admitting to being victimised.

A bully's subordinate and presumed contributing factors are:

- The group revolts against the supervisor in a bid to deprive him of his post,
- The bully seeks financial losses for which the supervisor is responsible,
- ignoring and ridiculing the boss in public,
- denigrating the image,
- undermining authority.

In summary, bullies are driven by four groups of motives:

- Macropolitical bullying, aimed at destroying a new and different employee who does not want to conform, or leading to his or her resignation altogether,

- bullying that raises the bully's sense of self-worth is the fear of being weaker, of not being accepted by others, of reversing the role of 'scapegoat',

- Bullying as a security of status and position, exploitation of power, strong need to control, fear of losing authority,

- Unconscious bullying, stress, conflicts, time pressure accumulate anger that needs to be discharged especially on others.[245]

Characteristics of a victim of bullying

It is common for bullying actions to target people with certain characteristics and it is the possession of these characteristics that initiates being a victim. However, it is never the victim's own fault. It is enough that he or she is characterised by otherness and exposes this, and can provide a pretext for bullying practices on the part of co-workers. The reasons why some victims cope well in stressful situations and others, on the contrary, become victims should be sought as early as in childhood. It turns out that the coping skills acquired in the past, such as resourcefulness, creativity, mental toughness, form the basis for overcoming bullying, whereas people without such qualities become easy targets for the bully

[245] Litzke S.M., Schuh H., Stress, mobbing and professional burnout Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006., p. 146 -147,

While it is easier to make a behavioural analysis of the bully, because his characteristics are repeatable, it is difficult to talk about the repeatability in addition to the similarities of the characteristics of the bully, because anyone can become a victim of these practices. On the one hand, the victim may be a weak person, insecure, distrustful, unable to fit in with the group, while on the other hand, the victim may be a top-ranking employee, the best in his or her field, intelligent, ambitious, with a good sense of humour. On the other hand, the victim may be a top performer, the best in his or her field, intelligent, ambitious, well-liked by the boss, popular. The reasons do not necessarily lie in the personality traits of the person being bullied, because even those around the bully show distrust towards him, and often the transfer to another position is followed by a series of rumours by others, painting the image of the victim with gossip and slander.

Anyone can be bullied, but the pattern of preparing the victim to become vulnerable to such actions is repetitive. These actions are similar to totalitarian systems:

- violation of a sense of security, constant scrutiny, tasks beyond competence,
- over-emphasising working conditions,
- lack of communication,
- disqualifying and depreciating employees,
- isolating the victim,
- harassment and pushing for mistakes.[246]

Factors that encourage and increase the likelihood of becoming a victim include:

- Problems with work efficiency, frequent mistakes, lack of knowledge, experience, lack of ambition,
- personality problems, tendency to depression, low self-esteem, low ambition, feelings of loneliness, distrust,
- complications with social adaptation, arrogance, superiority over others, interference

in competence, in effect unconsciously relegating one's person to the margins of the group, or isolating, undermining someone's authority, disrupting the internal order, doing the minimum work, at the expense of others,

- distinctive physical appearance, deviation from the norm, e.g. height, weight, frailty, manner of dress,
- illness or handicap.[247]

The above subsections indicate that certain behaviours also become a reason to be rejected by others. The following conclusions were drawn from the research. "Approximately 60% of the respondents assume that they have been persecuted due to the expression of unwanted criticism, while 58% feel that they were perceived as competition. Other motives were not mentioned by victims of bullying as often as the above two. 37% of respondents reported that they were harassed because of their high

[246]Nęcek R., Bullying in White Gloves, Salwator Publishing House, Krakow 2011, p. 47 -48,
[247]Wyka T., Szmidt C., Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy, Poltekst, Warsaw 2012, pp. 46 -49,

work performance, and 23% of people believe that the reason was allegedly poor professional performance."[248]

It is puzzling that victims are stuck in pathological organisations and consciously agree to become the object of the bully, the characteristics of the bullied vary greatly, but the common denominator may be the inability to find another job, the vision of unemployment, but also the so-called Stockholm syndrome, when the victim's permanent stress causes attachment to the bully.

Amicable settlement of bullying disputes

Bullying in its essence is difficult to prove, and it is often the case that victims give up their rights without claiming any compensation or damages. This is compounded by the fact that victims are not even aware of their situation and are ashamed of their rights. are not even aware of their situation and are ashamed to talk about their dramatic experiences. However, thanks to the publicising of the problem, more and more victims are fighting for their rights. for their rights. The victim can complain to the State Labour Inspectorate, but only a court can rule on the existence of mobbing in the workplace in question. Before a victim of a mabber can file a lawsuit in court, he or she must prove that he or she has been a victim of bullying practices, must collect as much evidence as possible to prove the disruption of health resulting from the resulting from the mobbing. Referral to an employment tribunal is the final, radical step that can be taken, more often than not the parties choose to resolve the matter amicably, without much cost in doing so to publicise the case. This is all the more so as the resulting the Labour Code's right in Article 243 to seek to resolve or settle the dispute within the organisation. There are several methods of doing this:

- out-of-court settlement,
- conciliation commission,
- settlement attempt,
- mediation,
- arbitration,
- court settlement.[249]

An out-of-court settlement, is a type of agreement that has its origin in the Civil Code, without court involvement. Article 917 of the Civil Code states: "by settlement, the parties make mutual concessions to each other with regard to a legal relationship existing between them for the purpose of removing uncertainty as to the claims arising from that relationship or to ensure their enforcement, or to remove a dispute existing or likely to arise." A legal relationship in Article 917 is, for example, a contract between the parties.[250] In order for a settlement to be reached, the consent of both parties to the dispute is needed, usually preceded by negotiations and concessions. An out-of-court settlement is nothing more than an amicable resolution of a dispute, which may be concluded through an attorney. Like any agreement, in

[248]Litzke S.M., Schuh H., Stress, mobbing and professional burnout Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, p. 148 149,
[249] Dyrla-Mularczyk K., Ryś K., Psychological and legal aspects of bullying in the workplace, MMR 2018 pp. 232,
[250]Journal of Laws 1964 No. 16 item 93 , Prepared on the basis of t.j. Dz. U. of 2019, item 1145, 1495, p. 192/227,

order to be valid, an amicable agreement should contain several elements, such as the date, signatures and exact details of the participants in the dispute. The second element is the nature of the event and its consequences, which are the basis of the claims. This means that the agreement should contain the exact course of the dispute, the relationship between the parties, e.g. the employer and the employee, the job description, the working hours, and the consequences of the harassment, whether health or economic. The last element that the settlement agreement contains is a confidentiality clause. This is an obligation to keep the content of the agreement and the fact of its conclusion confidential.

A conciliation commission is a special legal protection body created to settle labour disputes amicably, the right to set up a commission is vested in the employer, regardless of the number of employees even the size of the workplace. The activity before the commission is usually initiated at the request and initiative of the employee. How the conciliation commission works is described in Article 224 of the Labour Code. such proceedings have two solutions.[251] Firstly, the employer and the employee conclude a settlement that is in accordance with the law and the principles of social co-existence, but if no agreement is reached, the case goes to the labour court at the request of the employee; moreover, the request replaces the lawsuit. Secondly, if an agreement is reached but not implemented by the employer, it can be declared enforceable by the labour court, but the court can also refuse to do so if the agreement is contrary to the law or lacks principles of social co-existence. Psychosocial risks such as mobbing can be addressed by the commissions, as the subject matter of their operation poses all the disputes appropriate for the labour courts.

A conciliation attempt as standardised in Article 185 of the Civil Procedure Code[252] is also an amicable coming to an agreement, without the need to bring an action and under the control of the court. It is a voluntary conciliation procedure, where the claimant (usually the injured party), makes a with a request for a rehearing, thus asserting his/her rights not before a court but only in his presence. The court decides whether such a settlement is admissible, whether it contains content that is compatible lawful or in accordance with the principles of social co-existence and whether it does not seek to circumvent the law.

Mediation is an attempt by opposing parties to attempt to resolve a conflict with the aim of achieving the best possible outcome for themselves, and to clarify disputed issues

and come to an agreement. It is a method in which each party is a winner also involving an impartial third party called a mediator. Mediation proceedings are voluntary, impartial and confidential. There are two types of mediation, extrajudicial mediation, based on a mediation agreement, and judicial mediation, which takes place by court order deciding on mediation. Such a mediated settlement agreement, pursuant to Article 183 14 § 1 of the Civil Procedure Code.[253] has the same legal

[251]Kaszot A., *Labour Code,* XVII edition 10 January 2020, p. 135
[252]Journal of Laws. 1964 No. 43 item 296, Code of Civil Procedure, p. 68/477,
[253]Journal of Laws. 1964 No. 43 item 296, Code of Civil Procedure, p. 67/477.

force as a settlement made before a court. The proper functioning of an organisation in the event of the occurrence of mobbing becomes complicated, which is why the human resources department often refers this type of conflict precisely to mediation, as it is a quicker, cheaper and more confidential solution than a court trial. Mediation, however, becomes problematic for the bully and he or she does not agree to this type of solution, out of shame in front of the mediator.

Arbitration in its procedure is similar to mediation, in its essence it has an arbitration clause included in the contract between the disputing parties, and this means that the dispute will be decided by impartial arbitrators, usually lawyers. Arbitration is similar to a real court hearing, because the resolution of the dispute is mainly in the hands of the arbitrators, so the disputing parties have less influence on the possible solution.

A court settlement relates directly to the subject matter of the litigation. The disputing parties make concessions to each other regarding their dispute, such a settlement leads to two solutions: its conclusion ends the dispute, while through legal action it is a consensual declaration of will by both parties. The content of such a settlement agreement is included in the record of the hearing and, once entered into the record, is not subject to rectification or supplementation. If the settlement aims to enforce benefits, it operates on the same basis as a court judgment. In the case of a settlement agreement, it is very important to include sanction provisions in the formulation of the agreement, should one of the parties not wish to implement the content of the agreement in the future. Bullying cases that go to court do not provide one hundred per cent certainty of resolution, as these are difficult cases with little jurisprudence on the issue of bullying. On the other hand, the biggest advantage of a settlement agreement is the possibility to end the bullying dispute right away, as well as the agreement of the disputing parties.

Employer and anti-bullying duties in the sphere of organisational management

Content on anti-mobbing measures should be included in the work regulations. *Art. 94[3]. § 1 the employer is obliged to counteract mobbing*.[254] The regulations should also include a procedure for dealing with cases of mobbing. By using the instructions, the employer thus makes it possible to intervene at an early stage of the conflict. By strengthening his position, the employer makes it easier for himself to deal with cases of mobbing. Above all, the employer must make it available to employees to complain safely and confidentially for the safety of the victim of bullying. Sometimes the simplest solution can be effective and solve the problem, such an application may be to transfer the employee to another workplace without changing the job. The example given must be consulted with the employee and the employee's consent honoured. In the event that the employee does not choose to change position, it is not permitted to terminate the contract with respect to the employee concerned. On the other hand, the employer is fully entitled to transfer the perpetrator of the mobbing to another, even inferior position, also to dismiss the employee concerned. The

[254]Kaszot A., *Labour Code,* XVII edition 10 January 2020 p.62

procedure for dealing with mobbing should be publicly available and each employee must also sign a declaration that he has read and understood the procedure. It is important for the employer to understand the signed document and to have it confirmed before the court.

A very important aspect in the fight against mobbing is the so-called anti-mobbing prevention, a series of decisions an employer should take to block the actions and effects of the pathology towards the employee.[255] Knowledge about anti-mobbing has a great impact on future decisions taken by the employee or the employer. An employer has a duty to apply anti-bullying prevention is a responsible action. This means that the employer is a person who takes the requirements of the Labour Code seriously.

The European Union has also taken an interest in the problem of mobbing, and a 2007 FRAMEWORK AGREEMENT has been drawn up, which has prompted the implementation of procedures related to making the employee aware of his or her rights, and the employer to draw consequences from the mobber, in addition to providing help and support to the victim.

The anti-bullying action works in good faith for the employee. Also for the employer, who in his actions will improve the situation in his company. Very important in the institution to provide training on bullying to employees as well as employers. In this way, the persons concerned are able to realise what consequences the mobber can suffer and what help the victim can receive. An employer who practices such measures becomes a worthy example for his subordinates.[256]

Internal measures and procedures that describe how to behave when you are a victim are essential and very helpful for the victim and, moreover, the employer. The employer is responsible for the victim, as he is the one who is liable, the supervisor is responsible for the harm suffered and pays compensation. The employer does not go unpunished; unfortunately, the Labour Code does not specify the situations in which the employer may be the perpetrator of mobbing.

The employee's rights regarding bullying bandied about in the Labour Code provide great psychological support that the bully will answer for the wrong done. An employee suffering harm from a bully has two courses of action:

- The first solution is to file an anonymous complaint with the (PIP) State Labour Inspectorate .[257]

- The second solution is to write a claim in the labour court.

An employer who properly protects his employees, at the same time looks after its interests, especially monetary ones. The obligation imposed on the employer is also linked to the with the damages imposed on himself. After all, the employer is liable for any court-imposed compensation, damages to the injured party. If the employer has hired an employee who is a bully or an organ of the employer which is a legal person at the same time acting on behalf of the employer, in any such situation it is the employer who is liable for compensation and damages.

[255]Gersdorf M., Reczyński-Ratajczyk M., *Antimobbing prevention,* PiZS 2007, no.2, pp.31-34
[256]Wyka T., Szmidt C.,:, *op. cit*., p.15
[257] Kucharska A., *Mobbing,* Państwowa inspekcja pracy, Warsaw 2012, p. 31

Claims by victims of bullying, compensation and reparation

The victim of bullying should be prepared mentally as well as by producing relevant evidence to prove that a crime has been committed against him, the onus being on the person experiencing bullying to prove the crime. Examples of evidence of harm suffered include[258] :

-identification of the time when you are a victim (exact dates)

-recording the time and form of mobbing

-writing down the names of the bully as well as witnesses to the situation

-recordings (dictaphone or camera)

-evidence (text messages, letters, e-mail)

-description from a doctor (if there are symptoms of disease)

-conversation with family and friends (from the beginning of the situation so that close people can testify in court)

On the first point, I have considered a situation in which an employee has been dismissed from his or her job because of the bullying suffered. Atr. 94^3*§ 4. An employee who has suffered mobbing or as a result of mobbing has had his/her employment contract terminated, has the right to claim compensation from the employer in an amount not lower than the minimum remuneration for work, determined on the basis of separate regulations.*[259] According to the given excerpt *from the* Labour Code, an employee who has proven his/her case may claim compensation. The above provision does not set an upper limit for the compensation, only the lowest limit is given (in 2020 it is the amount of 2600zl gross).[260] The compensation will depend on the damage sustained by the employee, also the previous salary received by the employee. The employee will not receive the compensation in question in the event of termination of the contract with the employer by mutual agreement, the only issue for claiming compensation must be a written statement stating the reason for the harassment as the reason for dismissal.

The next important issue is when the employee has suffered health problems as a result of the mobbing. Art. 94^3*§ 3. An employee who has been subjected to mobbing and whose health has been impaired may claim from the employer an appropriate sum as financial compensation for the harm suffered.*[261] The compensation deriving from the aforementioned article is intended to compensate for the harm suffered by the employee as a result of damage to health. Injury to health may include:

1. Physical disorder,
2. Mental status disorder.

It should be added that mobbing, for which compensation is provided, also includes the violation of personal property, part, image, dignity of the employee or the right to privacy. The protection of the above-mentioned goods is provided for by the Civil Code, Atr**.** *448.In the case of violation of a personal good, the court may award the person whose personal good has been violated an appropriate sum of*

[258] Kucharska A., *op. cit*.,p31

[259]Kaszot A., *Labour Code,* XVII edition 10 January 2020 p.62

[260]Nowacka I., *Remuneration 2020.Accounting for payroll in Practice,* pp 9-12.

[261]Kaszot A., *Labour Code,* XVII edition 10 January 2020 p.62

money as compensation for the harm suffered, or at his/her request award an appropriate sum of money for the social purpose indicated by him/her, irrespective of other measures needed to remove the effects of the violation.[262] It is therefore possible for the victim of mobbing to claim compensation from the employer for violations other than health disorders.

The employer is obliged to comply with the law when taking on an employee, so it is incumbent on the employing entity to provide any redress to the aggrieved person, especially if the employer is a bully. Compensation is a case-by-case issue for each individual victim. Compensation must include compensation for the harm suffered as well as the consequences that the victim can expect from the trauma suffered, such compensation may even be an annuity. Effective redress is particularly important in view of help-seekers who learn about successful cases of this kind and are more courageous to take action.[263]

SUMMARY

An important social problem in the workplace is bullying. It is a systematic process directed by a bully towards an employee, it can cause a lowering of personal dignity as well as health disorders. Harassment of a co-worker by means of long-term ridicule, humiliation, gradual isolation, even intimidation is becoming a frequent phenomenon in Poland. For the victim it is a shameful as well as concealed dilemma. In our country it is difficult to find research in this area, therefore it is difficult to estimate the scale of these offences. In this case, it does not improve the issue of people seeking help when they are not exposed to materials confirming the validity of the case.

The most vulnerable are those who do not know their rights, also young people starting their first job. Anyone can become a mobber as well as anyone in a company can become a victim of mobbing. A boss can be a bully to an employee, or an employee to a colleague. Prevention is simpler than solving a bullying situation that is advanced in its phase. On the basis of the research carried out, I confirm that mobbing occurs in Polish companies. The level of knowledge of mobbing prevention must be improved. The research results show that it is necessary to make employees of all companies aware of their rights. A favourable circumstance for the mobber is the workplace, such a person needs to satisfy the needs of power.

Anti-bullying is a very important interpretation of a well-functioning company. It serves to protect the employee and, in addition, it becomes protection for the loss of company finances. Restricted trust should be used on any person who has grounds for bullying. The employee has his rights against bullying at work.

Adequate knowledge in business management related to bullying identifies with the best decisions. Realistic assistance to the entrepreneur supports his own financial situation. The implementation of the guidelines of the Labour Code is a strategic character about the direction in which the enterprise in question will develop in the future. An important objective of the activity is to become bluntly acquainted with

[262]Kaszot A., *Civil Code,* XVII edition 10 January 2020 p.103

[263] Gamian-Wilk M., *Bullying in the workplace: determinants and consequences of being subjected to bullying,* PWN Scientific Publishers, 2018, p. 58

the concept of mobbing at work. The specifics of bullying are just as important for colleagues as they are for the employer. The main objective of the activity is to achieve the best possible benefit with regard to this statement understanding and combating mobbing will not expose the company to financial loss as well as good employees. The employer is responsible for the employees he employs and must also take into account the consequences of the employer's bully. The degree of mobbing in a company can be measured using periodic surveys. Anti-bullying courses help to broaden knowledge in this field. This enables employees to report irregularities safely and anonymously. In a way, it is a cashless investment for the company. Pathological phenomenon-mobbing violates the dignity of working people every time.

BIBLIOGRAPHY

Art.943 kodeksu pracy, dodany przez art. 1 pkt 30 ustawy z 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy, Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw.

Bosak M., Danilewicz A., Odpowiedzialność cywilna i karna za mobbing, PIP 2010.

Chlebna M., Skala i skutki mobbingu pracowników w Polsce, Zeszyty Naukowe WSEI 2018.

Dyrla-Mularczyk K., Ryś K., Psychologiczne i prawne aspekty mobbingu w miejscu pracy, MMR 2018.

Dz U. 1964 Nr 16 poz. 93, Kodeks postępowania cywilnego.

Gamian-Wilk M., Mobbing w miejscu pracy: uwarunkowania i konsekwencje bycia poddanym mobbingowi, Wydawnictwo naukowe PWN 2018.

Gersdorf M., Reczyński-Ratajczyk M., prewencja antymobbingowa, PiZS 2007.

Gołaszewska-Kaczan U., Organizacyjne i ogólnogospodarcze konsekwencje mobbingu, Zeszyt naukowy WSB, Poznań 2017.

Kaszot A., Kodeks pracy, wydanie XVII 10 styczeń 2020.

Kratz H.J. (2007) Mobbing – rozpoznanie, reagowanie, zapobieganie, Helion, Gliwice.

Kucharska A., Mobbing, Państwowa inspekcja pracy, Warszawa 2012.

Litzke S.M., Schuh H., Stress, mobbing i wypalenie zawodowe, GWP, Gdańsk 2007.

Nęcek R., Mobbing jako przemoc biurowa a godność pracownika w strukturach pracy, Kraków 2006.

Nęcek R., Mobbing w białych rękawiczkach, Wyd. Salwator, Kraków 2011.

Nowacka I., Wynagrodzenie 2020.Rozliczanie płac w Praktyce, Infor 2020.

Wyrok SN z 15.07.1998 r., II UKN 123/98, OSNP 1999, nr 13.

Wyka T., Szmidt C., Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy, Poltekst, Warszawa 2012.

Zych M., Mobbing w polskim prawie pracy, C.H. Beck, Warszawa 2007.

MANAGEMENT IN NATURAL TERRITORIAL SYSTEMS AS A MODEL FOR SOCIAL MANAGEMENT

Introduction

Management measures in any territories are often spatially differentiated based on the presence of natural or anthropogenic territorial systems. It is necessary to take into account that the management mechanism in the territorial systems themselves has been improved by nature over millions of years. That is why it harmoniously encompasses not only individual territorial systems, but also their immediate and distant functionally related environment. Such management mechanisms are flexibly implemented in time, responding to any changes in the environment. They do not violate intersystem relations, but strictly operate within the framework of systemic, natural, programmed variability. This is exactly what is often lacking in management decisions that society implements and controls. So, if we take as a basis the management decisions that nature applies in territorial systems, then the following requirements arise for public management decisions:

– management decisions must correspond to the current state of territorial systems;

– such solutions should be as individual as possible, since territorial systems are individual in terms of functional properties;

– management solutions should take into account the intersystem relations of the operated systems;

– such solutions should be analyzed within the operational and subsequent regenerative time of the systems.

Practically each of such requirements requires knowledge of the existing set of management mechanisms inherent in territorial formations in the spontaneous mode of functioning. That is why identifying the presence and regularities of the implementation of such functions by systems is an extremely relevant and necessary stage of planning and implementing any management solutions in territorial systems controlled by society. At the same time, if we take into account that the system of invariantly supporting connections in territorial formations belongs to management functions, then the management process itself in them is continuous and comprehensive, as well as multivariate.

In general, an organizational system with management elements that controls the system of relations in territorial entities in order to provide them with structural and functional stability and implement programmed development must necessarily be based on a spatially differentiated approach that takes into account the specifics of systemic variability, and accordingly, natural managerial phenomena and processes.

---

dr. Geogr. Valerii Petlin, dr. Geogr. Olena Mishchenko
Lesya Ukrainka Volyn National University

Management block in territorial systems and its properties

The concept of "management" in territorial systems is currently perceived as a complex target function of organization or self-organization, which allows achieving the intended results within the existing development program. The management process does not always change the state of the system under the influence of management factors and does not always change their environment. It can occur within certain states and their variability [264]. Therefore, management in territorial systems consists in ensuring a purposeful process, which is in particular under the information control of a certain management unit (natural or social, and most often of social-natural origin) both within the relevant system and its intersystem relations, which directs efforts to maintain or control the organization of the system. At the same time, the goal of management is to strengthen or maintain not only intra-system, but also inter-system coordinated and stable in space and time functioning and development.

Direct management of natural and technical territorial systems consists in their controlled organization at the level of rational interaction and interdependence between the economy, technology, any other human activity and specific territorial formations in order to optimize the functions of such systems in the process of their implementation of socio-economic tasks. In this case, proactive and operational management are distinguished. Proactive management is based on forecasting the states of exploited territorial systems under various planned load options. With its help, the norms (intensity) of anthropogenic influences are developed, and the permissible consequences of such influences are determined. Operational management monitors the compliance of the state of the exploited territorial system with regulatory restrictions. Here, the mode of operation of the system with the use of technogenic influences is also controlled. Operational management is based on the continuous implementation of a monitoring system, which provides the opportunity to make the necessary corrections and improve management measures in a timely manner.

For optimal management of territorial systems, an appropriate combination of proactive and operational management is necessary, where there should be no objectionable moments.

As a result, it becomes problematic to identify a priority management mechanism. Most often, this mechanism turns out to be the one that most closely matches the management goal in a specific period of time. At the same time, it should be most closely connected with the management mechanisms in territorial formations in the spontaneous mode of their functioning, which at the same time most fully ensure both intra- and inter-system organization of territorial systems.

Management is a systemic process in which various management mechanisms and the results of their action are closely linked. That is, such a system should contain not only interconnected management mechanisms, but also a general management unit that controls the management goal. Without such a unit, management

[264] Petlin, V. M. Theory of natural territorial systems. Natural territorial systems: concepts, paradigms, organization. (2), 367–370.

mechanisms disintegrate into separate, unrelated components and the goal of their implementation disappears. So, it is the general management unit that provides systemic unity to all management activities. In natural territorial systems, such a block is within the limits of their invariant organization. In natural-technical or natural-social territorial formations, it usually belongs to public control over the functioning and development of systems. At the same time, if such control is in conflict with the management system, which is inherent in the natural basis of these formations, then the general management system becomes unstable and most likely unable to fulfill the purpose of management functions. Such management inconsistency itself can be a factor that can lead to the loss of spatial and temporal stability by the territorial system and its accelerated destruction. In a state where public management is coordinated with natural, there is a significant increase in the effectiveness of the action of management mechanisms. Their effectiveness leads to the appearance of the effect of limiting expedient management decisions, where such a limited number of them is not only able to perform management functions qualitatively, but also provides management functions with more effective action by reducing the intra-system and inter-system phenomena and connections necessary to take into account.

Certain features are noted in management actions that occur within cultural territorial systems. Cultural are considered to be territorial formations that were created by man in historical time in the process of their exploitation, which bears the imprint of certain forms of use with predominantly anthropogenic ecosystems. This includes, for example, agricultural, industrial and settlement territorial formations [265]. Such territorial systems are characterized by the presence of stable monitoring control, and accordingly, continuous management by society, they are harmoniously integrated into the surrounding natural and anthropogenic environment, that is, they are environmentally appropriate. As a result, such formations create peculiar cultural ecosystems that are controlled by man or are under his intensive influence. Ecosystems are distinguished: cultivated (to some extent changed by man); semi-cultivated – artificially created, but not regulated by man (for example, artificial forest plantations); cultural – artificially created and constantly maintained by man during their exploitation (gardens), decorative (parks); agroecosystems of one- and two-year row crops, the composition and soil conditions of which are regulated by man; closed cultures – in which the composition of soil, air and other conditions is regulated (for example, greenhouses)[266].

Cultural territorial systems are not only characterized by constant management controlled by society. Here, through management measures, more stringent norms are applied, and monitoring control uses shorter research terms, is characterized by a wider range of controlled parameters. As a result, such territorial systems are much more stable in time and space, they are organizationally stable, their evolutionary transitions are spatially consistent with the properties of the relevant territorial

[265] Rudenko, L. H., Maruniak, Ye. O., Holubtsov, O. H., Lisovskyi, S. A., Chekhnii, V. M., Farion, Yu.M., Khailand, Sh., Mai, A. Landscape Planning in Ukraine. 89–112.
[266] Plakhtiy, D. P., Chynchyk, O. S. Kobrynska, S. V. Ecology. Basic terms, concepts and definitions. 195–196.

formations. Existing management in systems is aimed at ensuring the emergence of predominantly progressive states, consistent with programmed evolutionary variability, which brings such systems closer to the laws of functioning of natural territorial formations.

Natural management in territorial systems is always adaptive and consists in the ability of systems to perform programmed functions in an invariantly controlled range of changes in intra- and inter-system conditions. Therefore, the wider such a range of controlled conditions, the more adaptive the system is considered. With wider adaptability, management measures in the system increasingly relate to organizational support aspects. At the same time, in such states, territorial systems are characterized by increased flexibility, which gives the management apparatus broader opportunities to influence them, in particular to plan additional connections, states and even the speed of dynamic and evolutionary variability within the stable functional structure of systems. It is worth noting that the efficiency of making management decisions, on the one hand, contributes to their adequate application, and on the other hand, it is able to identify management problems and, accordingly, eliminate them in a timely manner. In general, the very adequacy of management decisions aimed at influencing the organizational properties of territorial systems depends on the degree of their consistency with spontaneous management phenomena. The closer they are, the more adequate are socially controlled management decisions.

A significant part of management decisions is relevant, that is, they are implemented at this very moment. At the same time, current management is clearly connected with previous management decisions and the effect of their consequences. That is why they are divided into two large blocks: organizationally supporting and regenerative. Often, the successful effect of organizationally supporting management decisions depends on the successful implementation of regenerative decisions. Only in this case does it become possible to adequately and successfully apply management decisions aimed at ensuring both social goals and the programmed development of exploited territorial systems. Unfortunately, full compliance between these goals is often not achieved. A kind of destructive gap arises between them. Therefore, one of the main tasks of the management apparatus is to reduce this destructive gap as much as possible.

Since any type of natural or socially managed management belongs to a systemic phenomenon, at the level of a naturally organized territorial formation it belongs to the phenomenon of self-regulation governed by existing material-energy and information direct and feedback connections. Direct management connections are a direct consequence of the organizational properties of systems. For example, an increase in temperature in a territorial formation caused by a technogenic effect in it necessarily leads to a shift (reduction) of winter rhythms in it, where the active element is precisely technogenic activity. Such a phenomenon is characterized by spatial prevalence, that is, it is intersystem. Feedback management connections are divided into positive and negative. With positive connections, the negative effect of the phenomenon managed by management is enhanced. With negative connections,

the process of destabilizing managerial external influence is slowed down or ceases to act at all. Thus, systemic management actions are a complex mechanism for adapting territorial systems to the process field of the environment, which operates both at the material-energy and information levels. At the same time, the implementation of the positive feedback action will be productive only when either the system is in a state of self-organization, or the environment of the system "gives permission" for such implementation.

Almost always, management actions aimed at the organization of territorial systems are accompanied by a number of mediated management phenomena. Such phenomena are formed from a set of management relations that depend on the features of the location of territorial systems (for example, the influence of management effects from unconnected territorial formations located higher up the slope – natural factors, or indirect management anthropogenic influence – social factors). Mediated functions are capable of creating significant modifications in the background development of general management systems, which forms a kind of management field within the framework of connected territorial systems. In it, management is represented by a kind of management whole, which organically connects all components of territorial formations with influence. The effect of management integrity creates conditions for the emergence of complex management emergent effects. As a function, emergence affects the spatio-temporal properties, in particular management, of territorial systems. It is often perceived as a new quality or a set of such qualities that appear in the system under conditions of changing the number of its components. This is the ability to acquire unpredictable new properties that appear under conditions of combining certain components, none of which separately has these properties. Most often, such properties are manifested in the formation of an intra-system management structure as a territorially organized general management process, which is characterized by hierarchical subordination and even managerial specialization.

Any management process aimed at the organizational features of territorial systems necessarily relies on their states, which depend on the intra- and inter-system specifics of material and energy processes. If we take into account that at any point in time territorial formations are characterized by close interaction of the main and subordinate management processes, it turns out that the main management processes always form a controlled system aimed at achieving a certain goal by the organization of the territorial formation. This ensures the role of regulatory mechanisms aimed at eliminating minor functional deviations.

One of the most difficult periods of management falls on the time when the controlled territorial systems are at the stage of qualitative development. Most often this is a natural stage of the general evolution of systems. The fact that it is accompanied by a sharp decrease in system stability, as well as the presence of powerful dynamic and even catastrophic phenomena, places additional demands on management functions. For example, the question arises whether to maintain the existing qualitative state of a territorial formation or to contribute to its accelerated destruction and the emergence of a qualitatively different, more stable system in its

place. If a decision is made to control the qualitative development of the system, then the problem of controlling the entire set of its inherent states arises, including bifurcation search and the emergence of a resulting attractor. At the same time, since such states are clearly targeted for management decisions, only a narrow corridor of possible management deviations remains. Priority management here no longer belongs to social, but to natural management, where feedbacks are reduced to a minimum, and deviations are concentrated in the elements of bifurcation search. In such a case, in territorial systems, the priority of systemic self-management occurs, which consists in such self-organization of connections in territorial formations that ensures their spatio-temporal stability and corresponds to objective laws.

As for the states of systems caused by bifurcation deviations, then for each of them it is necessary to develop an individual management priority influence, which either supports the system in moving along this deviation, or prevents such a development of events. At the same time, the fact that the choice of management decisions here is significantly limited, the dependencies that support it are often linear in nature. In general, management in territorial systems in conditions of bifurcation deviations belongs to their programmed development and is fully supported by both intra- and inter-system invariants.

In general, there are certain states of formation of management in territorial systems:

– a simplified closed loop with feedback at the level of a conventional regulator (homeostasis) with a reaction only to existing influences. The goal appears – self-preservation;

– a simplified, programmatically changed nature of the influence of the management level to maintain system stability;

– a mechanism for managing a self-organizing system. It is characterized by the presence of memory.

On the basis of the second circuit, the system accumulates useful information from the first circuit. Such information leads to the emergence of certain management structures, which provides territorial entities with additional organizational stability and at the same time programmed activity. At the same time, the set of management mechanisms should be characterized by deep stability and adequacy, which is achieved by the maximum convergence of natural and social management processes and the effects caused by them.

As for the organizational and management process itself, it always contains a management object and a subject (management link). They are connected to each other by direct and feedback links, which also contain information relations. The interconnected object and subject of management form a system management unit, which is characterized by the presence of a structured management mechanism, which is based on the distribution of management functions. At the same time, the managerial relations of “object and subject” are not single, but contain a certain set, where the managerial connection with priority properties is distinguished. Natural management in territorial systems, and accordingly, public management, which tries to meet its dependencies, is subject to the law of expedient placement of the

management unit. According to it, the provision of managerial functions to organizational structures of complex systems is situationally determined. If the situation is a set of conditions and circumstances that create a certain situation in territorial systems, then situationality means that the actions (interactions, connections, reactions, etc.) that occur in territorial systems are determined by the situation (context) in which they are implemented. In general, this concept is at the heart of the situational theory of management, which studies the dependence of the effectiveness of management methods and mechanisms on the situation in which the organization of the system is located. Situational management claims that there cannot be a single universal set of management principles that are equally effective anywhere and anytime, because in different conditions the best results are achieved by using different, most adequate strategies. Therefore, to apply optimal management in territorial entities, it is necessary to start from the existing organizational state in which the management object is located. That is, the developed management apparatus must be preceded by appropriate research in the operated systems.

Optimal management in natural and socio-natural territorial formations must necessarily meet the conditions of adaptability, that is, have adaptive properties. The phenomenon of adaptability of the management system in systems must meet the following conditions:

– have stability at the level of ecosystems (in particular, social ones), which takes into account uncertainties and ecological situations and is characterized by reversibility and flexibility;

– be characterized by the ability to effectively perform the specified functions taking into account the amplitudes of changes in external conditions.

The fulfillment of such conditions indicates that the wider the range of management-controlled conditions, the more adaptive the management unit itself is. The presence of the property of flexibility in it characterizes the management apparatus as a system that is adequately ready to change in accordance with situational tasks and not reduce its role in the processes of making necessary new decisions, establishing new relationships without violating the stability of the controlled system. Therefore, management in complex territorial systems must meet such adaptability that preserves their spatio-temporal stability and planned development.

The application of management decisions in the organization and development of territorial systems is generally possible in several variants of their use and is controlled by the invariant ability of systems that belong to alternative ones. Moreover, there is a possibility of switching between these alternative management paths depending on the current situation. The alternative management options differ most in the level of correlation between management and control. This indicates that such duality belongs to the management system flexibility.

Conditions of natural and social management in territorial systems

Both natural and social management in territorial formations belong to their organizational functions. In general, the concept of “function” in its systemic

interpretation is such a relationship of parts to the whole, in which the very existence of the parts ensures the existence of the whole. That is, a function is an external manifestation of the property and internal content of a phenomenon that are aimed at the preservation and development of a controlled system. Since functions in both territorial and socio-territorial systems are characterized by a certain management, they are at the same time controlled. In this case, the priority belongs to external management. Therefore, such management has two components: intra-system and extra-system. Extra-system management is not only social, it also includes natural external management controlled by connected territorial systems. The effectiveness of management activity generally depends on their consistency.

As for the conditions in which the management apparatus is formed, it is perceived as an environment in which management phenomena are located and without which they cannot exist; that is, it is what subordinate properties, connections and management processes depend on. In order for management activities to be optimally implemented in territorial formations, there must be appropriate conditions, which mainly exist in two versions: the necessary presence of energy potential capable of bringing certain management movements to life; the corresponding part of the space must be organized in a certain way in terms of information in order to give the emerging management changes a stable directed nature. Here, the presence of a management goal in the systems, to which all system functioning is subordinated, comes to the fore. That is, the set of system management functions is clearly aimed at the formation, maintenance, adjustment and control of the operated territorial formation. The management-functional property of territorial systems in general is their most sensitive organizational component, which controls any functional system changes. At the same time, the hierarchical nature of territorial formations also causes the emergence of hierarchical organization in the aggregate of their inherent management phenomena and realized effects. Thus, the phenomenon of management hierarchy appears. In general, the concept of management based on its hierarchical structure is well developed in economic sciences. At the same time, along with purely socio-economic ones, there are also purely natural hierarchical management phenomena.

The functional organization of territorial systems is as if immersed in their management environment. Such an environment primarily controls the variability of the states of the systems using a set of management mechanisms that best correspond to them and are represented by certain management connections, both intra- and inter-system. This gives the territorial formations themselves stability, and the states controlled by such management will necessarily be conditionally balanced. Such a management organization of systems produces the appearance of a corresponding management field, which is characterized by management structuring, as well as the boundaries of manifestation. In the space of such boundaries, the effects of management instability arise, since the influences of several management fields with their own goals overlap here. As a result, the effect of chaotic management and the appearance of management fluctuations are possible here. Such fluctuations are represented by short-term management disturbances from the action of random

factors. Management in the zone of managerial fluctuations is characterized by certain oscillatory phenomena that have a background effect on any systemic process. In the case of a weak intensity of managerial fluctuation, the systems interacting in the zone of managerial overlap quickly correct the situation and even the phenomenon of systemic insensitivity to such managerial fluctuations is observed. With a more intense and prolonged fluctuation effect, since managerial functions in territorial entities are characterized by organizational priority, conditions may arise for the emergence of a qualitatively different territorial entity.

In practice, there is management in territorial systems, which is based on the choice of a management option from a set of possible ones. Here, the problem of management optimization of systems is most often solved by building appropriate mathematical models that try to take into account all the main types of existing management and develop a management strategy for their coordination, using the immutability of the system organizational goal.

The phenomenon of management in territorial entities is an integral part of their organization, which purposefully provides systems with the opportunity to achieve planned results. For this, the set of system management functions purposefully controls the structural and functional variability of the controlled territorial entity, transforming into integrated and organizational management. Integrative management ensures the compliance of the functioning of the organizational components of the controlled system with planned or programmed states. Most often, it is represented by balanced phenomena between natural and social interests. Management of organization is characterized by a certain duality: management of the existing organization of the system and the organization of management itself. In both cases, this is a directed function of a social factor or directly of a natural system to ensure the structural and functional orderliness of the controlled system, aimed at maintaining the organizational (planned, programmed) goal. In this case, organizational management structures are most often divided into linear-functional and matrix. In the first case, management is characterized by the presence of a close combination of linear and functional management relations. Here, functionally specialized management units lose their independence of influence on hierarchically lower units. Matrix organizational management is characterized by polymanagement functions. Such management is carried out in several directions at the same time. The situation changes depending on the situational variability in the controlled system. Therefore, each of them is characterized by the presence of individual situational management in which there is its own priority management block. The presence of a situational management chain in territorial systems creates the effect of a management progressive system process, which purposefully supports the development of the organizational variability of the system. At the same time, the matrix management and organizational structure most often consists of separate basic structures in the form of a circle. It is most often used in complex management mechanisms in the case when the controlled system is supported by several situational management functions at the same time. The advantages of the matrix management structure are: the possibility of operational orientation to the needs of

internal and external situations; reduction of energy for the development of new situations. The disadvantage of such management is the complexity of its specific organization and coordination of the correspondence of management functions and situational variability of systems, as well as the complexity of compliance with the requirements of the mandatory presence of centralized management. As a result, there is a risk of conflicts between management blocks and a lack of consistency between the different blocks in obtaining functional and management information.

Since specific territorial systems always belong to certain hierarchical structures, management mechanisms arise that control their functioning and development. They are subordinate to a set of laws that are aimed at controlling and adjusting the state and development of systems at all combined hierarchical levels of their organization. Therefore, the organization of management functions has a directed effect on the hierarchically organized functions of the controlled systems. In any situation, the priority in management belongs to external management, whether natural or socio-natural territorial formations. At the same time, such a situation is subordinate to the principle of democracy of the management mechanism, which indicates that the environment (external management factors) do not set a strictly defined management state in systems, but only set the requirement to achieve or maintain the direction, intensity and quality of the existing set of management functions, the variants of which have an identical goal. That is, the set of surrounding management processes and functions is characterized by a spectrum of possible management states that have one functional orientation and provide the possibility of transition between them.

In any situation, functional control over the changing organization of territorial systems purposefully provides the ability to manage the situation, as well as to be responsible for the management decisions made. This corresponds to the principle of power and responsibility. It shows that the management structural specialization of systems must effectively carry out its own functions. The action of such a principle leads to conditions under which, for the effective development of complex (in particular, hierarchical) territorial formations, the concentration of management functions within specific territorial systems is necessary. At the same time, the role of the hierarchically higher level of management is more important for ensuring the effective management of the entire hierarchical structure. In such a state of management functions, the possibility of broader functional control appears, regulation by a larger number of structural and management functions of hierarchically subordinated links. At the same time, in accordance with the principle of centralization and decentralization phenomena in complex management systems in territorial entities are also characterized by centralized and decentralized phenomena. Decentralized ones are characterized by significant autonomy of management functions, which gives the entire management system the opportunity to be in a stable state in the presence of additional uncontrolled external management influences.

The implementation of the management apparatus in complex territorial systems to comply with optimal criteria requires continuous adjustment of management processes by the central management unit. This is also confirmed by the principle of coordination, according to which any management system, in order to function

optimally, must monitor strategic, operational and current changes in the controlled system and make the necessary adjustments in a timely manner. At the same time, the operation of the principle of incomplete management, in the processes of organizational development of territorial systems at any moment of their variability is characterized by the presence of certain management phenomena and processes that are generally not characterized by completeness. That is, in any complex territorial system, among the functional features there are those that are not covered by the existing management.

Directly in natural territorial systems with spontaneous management mechanisms, nature has developed management apparatuses with optimally distributed parameters. As a result, such systems are characterized by optimal management functions with related territorial formations, and at the current stage of organization with economic and social structures, which is accompanied by the emergence of coevolutionary management phenomena. This confirms the principle of unity "man-nature", where management means the correspondence of management changes at the level of natural phenomena and processes with the pace (variability) of social management.

So, management itself in natural and socio-natural territorial systems is a purposeful influence, selected from a set of possible management actions, aimed at achieving a certain goal by the system, which allows ensuring the variability of the system in a programmed state, as well as the implementation of expedient (socially necessary) behavior by it.

Management processes are always aimed at both functional, dynamic, and evolutionary variability in systems. Management of functional phenomena is implemented through the most sensitive system elements and connections, where the goal is most often to reduce the amplitude of functional variability of systems, which allows them to be in a state of functional equilibrium. Management of dynamic variability in territorial formations is most often aimed at adjusting dynamic phenomena and processes, which primarily ensures the stability of their functional structure and, accordingly, allows restraining the action of destructive external factors. Management of evolutionary variability of systems is a directed influence of society on the direction and intensity of evolutionary changes and the emergence of territorial systems that are useful from an economic point of view or important for maintaining intersystem equilibrium. So, management in natural or socio-natural (anthropogenic) systems is implemented when they are in states in which, among all the influences on them, there are those with which it is possible to achieve the set goal. That is, management in territorial systems refers to the organization of rational interaction between the economy, technology, social human activity and territorial systems that have not yet lost their natural properties in order to fulfill socio-economic tasks. For this purpose, proactive and operational management are used. Proactive management is based on predicting the states of territorial systems under different load conditions. On this basis, the norms of influence are determined, as well as the permissible consequences of the system's deviation from programmed variability. Operational management in territorial formations involves monitoring the

compliance of the state of the controlled system with regulatory characteristics, as well as maintaining a given variability regime using technical means and technological processes. Operational management is based on a constantly operating monitoring system.

Significant efficiency is noted by proactive management, which is most often used in the process of designing anthropogenic loads on territorial systems. It is based on the controlled compliance of operated systems with the socio-economic requirements of society, the possibilities of controlled transfer of the system to another anthropogenic state and forecasting the immediate and remote consequences of such a transfer. Most often, proactive management is implemented in the form of changes that are not inherent in territorial systems. And as a result, it is necessary to predict changes that will necessarily arise in combined with controlled territorial formations. Such management is often interpreted as pragmatic, that is, one that is based directly on the demands of practice.

As for the dependencies that control the management processes in territorial systems, the principle of permanence is particularly relevant among them. According to it, constant (continuous, permanent) optimization of the management apparatus is an integral part of the general process of nature management[267]. This principle indicates that at all stages of the social use of territorial systems, management processes must be in line with system optimization, that is, they must exhibit permanent optimization[268].

The processes of socio-natural management in territorial formations are generally carried out within the framework of the principle of soft management of nature using anthropogenic influences that cause socio-natural chain reactions against the background of existing mechanisms of systemic self-regulation, that is, taking into account the laws of organization of nature. At the same time, in practice, soft management of the organization of anthropogenically exploited systems is often carried out on the basis of "hard" management. This is primarily a technical management of systemic processes, which as a result turn out to be chain reactions that are ecologically, socially and economically unacceptable in long time intervals. In general, any management in territorial systems will be ineffective if nature is not left with the opportunity to implement its own management functions. This is evidenced by the rule of compromise and dismemberment, according to which the organization of territorial entities should include both highly productive and protective types of management – from anthropogenically intensive to leaving individual systems undisturbed.

However, it is worth noting that it is impossible to predict all the options for the development of events in the process of management in territorial systems. For example, the principle of integral efficiency states that the integral efficiency of territorial planning, management and optimization of territorial systems contains an effect that can be estimated based on the analysis of various options for both the

[267] Dmytruk, O. Yu. Landscape-urbanized systems: constructive-geographical foundations of optimization and management. 87–88

[268] Mishchenko, O. V. Sacred landscape: theory, methodology, practice: monograph. 32–45.

territorial placement of designed objects and sets of management phenomena inherent in them, and can be characterized potentially as indirect effects.

Various anthropogenic loads on territorial systems and, as a consequence, the emergence of anthropogenically modified, socio-natural and anthropogenic systems is characterized by intrasystem differentiation of properties, in particular, territorial differentiation of the set of management phenomena and processes with relatively homogeneous parameters. Such a phenomenon controls the principle of uniformity, according to which organizational and management measures within territorial systems are based on ideas about close relationships between the functional and structural features of systems and their surrounding functional environment. It is worth noting that taking into account all the dependencies that arise in the process of anthropogenic exploitation of territorial systems is not only very difficult, but also generally impossible.

Management and regulation in the organization of territorial systems

Since the organization of management consists in the directed function of systems to ensure structural and functional order (structural and functional organization) for the implementation of programs and the purpose of life, there is a need to distinguish between the concepts of "management" and "regulation"[269]. As regulation in territorial systems, elements of external and internal management aimed at maintaining their functioning in a given orderly mode are considered. The driving source of regulation is the regulation process itself. Therefore, regulation is not any changes in the system, but only those that are aimed at maintaining it in the optimal regulation mode, regardless of what final action this optimal mode is aimed at (stabilization or, conversely, qualitative development, i.e. transformation[270].

Regulation in territorial formations is directly implemented as a management process between the structural components of the systems, as well as between the territorial systems themselves as integral formations, aimed at maintaining them in a functionally balanced state. Regulation processes both in the spontaneous mode of functioning of systems and in the socially controlled one are mainly aimed at preventing critical deviations from the programmed system development. That is, compared to management, this is a somewhat limited function that does not take into account the general goal of the organization of the system. In order for the phenomenon of regulation in a territorial system to be implemented, appropriate regulators must be present in it. At the same time, management in systems is the highest level of regulation. Thus, the main system regulator is defined as the management system. Therefore, both regulation and management purposefully support the quality of organization of territorial systems.

Management in territorial systems as a component of their organization

[269] Petlin, V. M. Theory of natural territorial systems. Natural territorial systems: concepts, paradigms, organization. (2), 370–375.
[270] Petlin, V. M., Mishchenko, O. V. Applied Landscape Science. 85–98.

The relationship between the concepts of “organization” and “management” in territorial systems is closely related. They are characterized by the following provisions:

– management, or rather the system that manages, is already a certain organization, a single ordered whole, which consists of various elements that form a certain structure. This structure has all the systemic properties of organization;

– management must be considered as a necessary one among the most important components of almost all territorial systems, that is, as a part of their organization, which performs a special function of supporting within the invariant the deviations of the system from the given goal;

– organization itself as a process of ordering in organizational systems is a certain function of management and, accordingly, a component of management. Management reflects the systemic and functional unity of the organization of the state and process. Therefore, it is advisable to consider organization from a systemic and functional perspective, since this makes it possible to identify its new features and the relationships of an organized whole with single-order categories – “system” and “management”.

In general, organization and management in territorial systems are extremely interconnected. Even the laws that control organization also control the management system. Since organization is an environment for management, it has coordination centers that control system management functions. This is mainly concentrated in two aspects: direct management of functions in the form of a set of various management influences, as well as the formation of a set of restrictions and dependencies on the organization itself. Direct management is most often represented by a set of connections between the organizational functional structure of systems, controlled by their invariants and, to a large extent, control intersystem connections, which purposefully contributes to the emergence of a chain of purposefully controlled states in systems. Such a phenomenon is subject to socially determined programming of the variability of exploited territorial formations with controlled spatio-temporal stability. The system of restrictions and dependencies is directly aimed at management functions against the background of dependencies between the integral territorial system and its structural and functional components. The consequence of such processes is the emergence in the systems of such management actions and functions that are aimed at controlling the parameters of system functional structures and restrictions on their spatio-temporal functioning, as well as limited interaction with other intra-system structures mainly aimed at the intensity of entropic phenomena, the intensity of inter-structural connections, etc. At the same time, the presence of social regulation by such processes leads to the emergence of tasks for the functioning of structural organizational components, as well as control over the distribution of necessary resources between them.

Due to the close connection between the management functions in territorial entities and the managerial constraints and organizational dependencies controlled by them, which are mainly controlled by inverse dependencies: management of the functioning of territorial systems forms certain organizational constraints, and these

limit the possibilities of functional management itself. In general, any element or process of the organization of territorial entities does not exist without control and guidance functions on the part of management. The interconnected unity of such management functions forms a general management system. Such a system controls the relationships between all organizational components of the systems, as well as their structural organization, emergent effects in the structures and the appearance of the centralized management unit itself. The principle of the optimal combination of centralization and decentralization in the organizational functioning and management of territorial systems is not only characterized by the managerial properties of centralization, but also by decentralized phenomena. This provides a certain autonomy to management structures, which gives them a certain systemic stability.

Systems theory on the management of territorial entities

Territorial systems are essentially systemic entities. Accordingly, their inherent management relationships, processes and mechanisms are also systemic in nature, which are subordinate to a set of systemic principles. The principles of systemic management belong to the general laws of the organization of territorial entities. They are aimed at ensuring complex relationships and processes in systems, in particular, the formation of the structure and functions of managed management objects on their basis, since the management basis itself is a reflection of the management object. The set of management system principles generally belongs to the systemic ones, since they are a reflection of the functioning of such a systemic management entity, which, along with the social block, is characterized by the presence of a purely natural block of formation.

In general, the principles of management in territorial entities are divided into general-methodological and specific-management. The general-methodological ones include the principles of objectivity, complexity, specificity, dynamism; to specific managerial ones – subordination, optimality of external complementation of modeling. The principle of objectivity of management of territorial systems multifacetedly considers the object of management as an objective reality, which makes it possible to identify a set of new laws and trends in the management development of systems. The fact that socio-natural territorial formations have dual management (social and natural) creates conditions for the appearance in such systems not only of phenomena that correspond to objective dependencies, but also of phenomena of non-objectivity. When superimposed, these phenomena provoke the emergence of effects of unpredictability, chaotic functioning and non-management reactions.

The principle of complexity provides for the most complete coverage of the management object from a systemic perspective, which is based on identifying the integrity of its functional structure, intra- and inter-system properties and connections related to management. It is on the basis of compliance with this principle that opportunities arise for a more complete knowledge of the dependencies of management development in territorial systems, which contributes to the adequate application of a set of management decisions. At the same time, the greatest

difficulties arise in the need to coordinate purely natural and socially managed management actions. In addition, there is a requirement that the management system should not only use possible information about the control object, but should also strive to use management influences in such a way as to ensure the optimal functioning and development of the controlled object as much as possible.

Any territorial systems are dynamic formations. That is why the principle of dynamism in their organization plays an important role. According to it, the management of any territorial system should be considered in its natural development (variability). The principle of dynamism implies the mandatory detection and prediction of spatiotemporal changes in the controlled system, the identification of the causes of such changes. This meets the needs of continuous information exchange between the object and the subject of management, which corresponds to the need to take into account their dynamic variability in the planned development of systems.

As for the principle of specificity, it implies the clear application of laws and development schemes that correspond to them during the planning and implementation of management actions in territorial entities. The comprehensive use of the laws of systemic development of complex territorial entities allows for the most complete consideration of the specifics of the object of management control, as well as the set of dependencies that form such specificity. It is the use of comprehensive information about the object of control that ensures the specificity of management actions.

The organizationally important principle of subordination is aimed at ensuring the adequate formation of the management unit itself. It should contain a central structure in the form of the main administrative element and vertical subordination of all existing management elements, including their functional features. This ensures not only the necessary speed of passage of management signals, communications, and processes within the entire systemic organization of the controlled object, but also timely response to adverse phenomena and adjustment of the management system itself.

The principle of optimality in territorial entities is the ability to choose the most optimal variant of management actions for the best achievement of programmed goals with the least costs in the shortest time. This principle is based on a number of other provisions. For example, there is the principle of paradoxicality of the management process. According to which, in order to achieve the maximum management effect of management, the territorial system must adapt as much as possible to the organizational dependencies inherent in the controlled object in its spontaneous development. Such a mutual management phenomenon most fully meets the requirements of system optimality.

Throughout the entire period of operation of the management system, the organization of territorial entities is characterized by incompleteness. According to the principle of incomplete management, what is fully controlled by means of management functions is not entirely real. In any territorial system, there always remains a functional share of chaotic processes and connections that are not

subordinate to the existing management system. Paradoxically, it is this phenomenon that provides stability to management processes in time and space.

The aspiration of the management system in both natural and socio-natural territorial systems is always aimed at achieving the maximum optimal organization in them. Such aspiration is to some extent controlled by the Bellman optimality principle. According to it, the choice of a management option in the next moment should be implemented taking into account the fact that management during the next time will be optimal [271]. In general, approaching the optimal option of the management system in territorial formations is their priority function and generally belongs to the system parameters of order. In general, the parameters of order correspond essentially to their very name – those that control the order in the system. That is, only relying on them, there is a real opportunity to functionally describe the system itself and to realistically predict (at least for a few steps) its further development. They, as in a lens, collect the resulting processes that occur in the entire set of functional phenomena of the system. They are most closely related to the hierarchy of intra- and inter-system organization, which provides a correspondence between hierarchical organization and management functions. According to the hierarchical law of management, which belongs to the laws-coordinators, it is a guide for each of the following executive laws, connected by a certain hierarchical subordination. Thus, the external regulator-coordinator of management system functions stabilizes the territorial formation due to the focus on ensuring its functional organization and achieving the programmed goal. He issues specific tasks to the regulators-executors, who, through management, ensure the implementation of local tasks.

In socio-natural (anthropogenic) territorial systems, one of the most important is the principle of management and control. It comes into effect when systems are in excessively anthropogenically loaded states. This principle consists in the controlled direction of the intensity of anthropogenic influence in the direction of ensuring the correction of management functions.

Types of management in natural and socio-natural systems

In general, management in territorial systems is characterized by significant species diversity, which largely depends on the level of the system and the state in which it is located. First of all, management in any such system is territorial, that is,

it is a reflection of the territorial organization of nature. Since nature is divided into structural components (territorial systems of different hierarchical levels), the management factors inherent in them are differentiated according to such systemic organization.

The general organizational type of system management belongs to management phenomena and processes that are within the self-regulation of territorial systems with their inherent connections. This type of system management is characterized by structurality, purposefulness, close external connections and interactions, as well as hierarchy. Such management should be taken into account in the formation of

[271] Bellman, R. Stratification and control of large systems with applications to chess and checkers. 165–166.

adaptive management, which is most often used in the formation of socio-natural and anthropogenic systems. It is aimed at solving the following problems:

– when creating a dynamic model of the designed territorial system, it is necessary to take into account the general goal of management at all stages, as well as the ability to predict development in systemic processes under various influences;

– adaptive management should include the possibility of control (monitoring) under different scenarios of system development;

– it is necessary to use information technology management, which is based on a dynamic management model.

In general, any management should ensure the existing and predicted unity between the economy, technology, other human activities and natural properties of territorial systems. Most often, complicated management options are used in the regulation of environmental situations. They are mainly aimed at regulating the state of the environment, which would help the relevant territorial entities to provide programmed tasks. To this end, the management system directs efforts to ensure the normal functioning of controlled systems and their functional environment and the preservation of their resource-renewable properties, in particular a healthy environment for the population, the successful functioning of the social sphere and the economy, etc.

Any territorial systems are in a state of continuous development, functional, dynamic, evolutionary, where it is the evolutionary that has a hierarchical priority. Within the framework of evolutionary management, a purposeful human influence on the processes of system formation is ensured, which is closely related to natural forms of management. Since the spontaneous development of territorial systems implements evolutionary management in the form of a natural variability of their stages of development, the effect of complicating the structure of internal system connections necessarily arises. Management uses the entire set of intra- and intersystem relations, where there is a change in priorities from the dominance of external to the dominance of internal management. Risk management is particularly relevant here, which is aimed at achieving, through management mechanisms, the minimum risk of catastrophic and emergency situations. Such a complex type of management in territorial formations contains elements of other types of management as components. At the same time, the problem of coordinating such management functions arises.

On the verge of a risk (disaster) state, the close interaction between management and control in territorial systems becomes an extremely urgent problem. It is worth noting that management, like management, is characterized by the presence of a goal aimed at ensuring a balanced situation in systems. As in management, the tasks of management are to stabilize the activity of the object, its implementation of a given program or task, control and monitoring of the state of the object, and the maximum possible optimization of its functional variability. Management in territorial systems, like management functions, uses a controlling influence in the form of a process-oriented value that has the functional properties of an integral system. The coordinated interaction of management and control phenomena in territorial

formations provides the necessary organization of systems and their implementation of set functions.

Conclusions

Since the management mechanism in the territorial systems themselves has been improved by nature over millions of years, it is inappropriate to ignore it in planned social and managerial activities. Such mechanisms operate strictly within the framework of systematic, natural, programmed variability. This is precisely what is often lacking in management decisions that are implemented and controlled by society. In general, the organizational management system should be based on a spatially differentiated approach that takes into account the specifics of the systemic general organization and variability. Therefore, the management of not only natural, but also natural and technical territorial systems consists in their controlled organization at the level of rational interaction and interdependence between the economy, technology, any other human activity and specific territorial formations in order to optimize the functions of such systems in the process of fulfilling their socio-economic tasks. For optimal management of territorial systems, a combination of proactive and operational management is appropriate, where there should be no objectionable moments. As a result, it often becomes problematic to identify the priority management mechanism. At the same time, the general management block is the phenomenon that ensures the systemic unity of all management activities. In natural territorial systems, such a block is within the limits of their invariant organization, in natural-technical or natural-social systems it belongs to public control over the functioning and development of systems. Upon reaching a state when public management is coordinated with natural, there is a significant increase in the effectiveness of the action of management mechanisms.

The requirements for management functions are significantly increased in cultural territorial systems, which are not only characterized by constant management controlled by society, here management measures use much stricter norms, monitoring control uses shorter research terms, and is also characterized by a wider range of controlled parameters. As a result, such territorial systems are much more stable in time and space, they are organizationally stable, their evolutionary transitions are spatially consistent with the properties of the relevant territorial formations.

In general, systemic management actions are functions of complex mechanisms of adaptation of territorial systems to the process field of the environment, which operate both at the material-energy and information levels. A management field arises within the framework of combined territorial systems. In it, management is represented by a kind of management whole, which organically connects all components of territorial formations by influence.

Destructive phenomena caused by ill-considered anthropogenic actions in territorial formations often provoke irregular qualitative changes in them. One of the most difficult periods of management falls on the time when the controlled territorial systems are at the stage of qualitative development. The fact that they are

accompanied by a sharp decrease in system stability, as well as the presence of powerful dynamic and even catastrophic phenomena, places additional requirements on management functions aimed at the general stabilization of the organization of systems. A chain of unpredictable situations often arises. Situationalism in management states that there cannot be a single universal set of management principles that are equally effective anywhere and at any time, because in different conditions the best results are achieved by using different, most adequate strategies. Therefore, to apply optimal management in territorial formations, it is necessary to start from the existing organizational state in which the management object is located. But in general, the set of systemic management functions purposefully controls the structural and functional variability of the controlled territorial formation, transforming into integrated and organizational management, which ensures the compliance of the functioning of the organizational components of the controlled system with planned or programmed states.

Due to the close connection between the management functions in territorial formations and the management constraints controlled by them, as well as organizational dependencies, which are mainly controlled by reverse processes, the management of the functioning of territorial systems forms certain organizational constraints that limit the possibilities of functional management itself. The fact that socio-natural territorial formations have dual management (social and natural) creates conditions for the appearance in such systems not only of phenomena that correspond to objective dependencies, but also of phenomena of non-objectivity. When superimposed, these phenomena provoke the emergence of the effects of unpredictability, chaotic functioning and non-management reactions. In any territorial system, there always remains a functional share of chaotic processes and connections that are not subordinated to the existing management system. Paradoxically, it is precisely such phenomena that provide stability to management processes in time and space.

REFERENCES

Bellman R., *Stratification and control of large systems with applications to chess and checkers,* Inform. 1968.

Dmytruk O. Yu., *Landscape-urbanized systems: constructive-geographical foundations of optimization and management*, VGL Obriy, Kyiv 2004.

Mishchenko O. V., *Sacred landscape: theory, methodology, practice: monograph*, Vezha-Druk, Lutsk 2024.

Petlin V. M., Mishchenko O. V., *Applied Landscape Science*. Vezha-druk, Lutsk 2021.

Petlin V. M., Theory of natural territorial systems. In *Natural territorial systems: concepts, paradigms, organizatio.* (Vol. 2), Publishing Center of Ivan Franko National University of Lviv 2016.

Plakhtiy D. P., Chynchyk O. S. Kobrynska S. V. *Ecology. Basic terms, concepts and definitions*. In P. D. Plakhtiy (Eds.), PP "Medobory-2006", Kamianets-Podilskyi 2011.

Rudenko L. H., Maruniak Ye. O., Holubtsov O. H., Lisovskyi S. A., Chekhnii V. M., Farion Yu. M., Khailand Sh. Mai A. *Landscape planning in Ukraine*. In L. G. Rudenko (Eds.), Abstract, Kyiv 2014.

CROSS-SECTORAL AND INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT APPROACHES

4.1. INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE FOREST SECTOR OF UKRAINE

INTRODUCTION

Due to global climate change and increasing anthropogenic pressure on ecosystems, the ecological role of forests is growing. Forests perform essential ecosystem and protective functions, including water conservation, soil protection, erosion prevention, carbon dioxide absorption, ozone layer formation, and greenhouse gas accumulation.

In most developed countries, the practice of using forests for ecological and social needs is becoming common. The role of forests in supporting the green economy and social development is increasing. At the same time, the influence of social institutions involved in the use, restoration, and conservation of forests is also strengthening. Informal factors such as citizens' environmental awareness, culture, traditions, customs, and spirituality are becoming priorities in shaping forest management strategies.

The global community has recognized the crucial role of forests in environmental stability and sustainable development at international conferences (Strasbourg, 1990; Rio de Janeiro, 1992, 2012; Helsinki, 1996; Lisbon, 1998; Johannesburg, 2002; Vienna, 2003). This recognition underscores the necessity of applying new approaches and tools to implement the concept of sustainable (balanced) forest management. At the Sixth Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe (Oslo, 2011)[272], the main purpose of Europe's forests was defined, and strategic forest management goals for European countries up to 2020 were adopted (Oslo, 2020).

According to the European vision, all forests in Europe must be vital, productive, and multifunctional. The Forest Strategy 2020[273] was adopted, emphasizing the preservation of forests' unique potential to support the green economy, mitigate the effects of global warming, combat desertification, conserve biodiversity, protect water resources, and sustain human livelihoods. The strategy outlines eight priority areas that encompass the social, economic, and environmental aspects of sustainable forest management.

Key guiding principles include sustainable forest management, maintaining the multifunctional role of forests, ensuring forest protection, rational use of forest resources, and promoting employment opportunities.

Larysa Cherchyk, *Doctor of Economics, Professor*
Anna Burda, *Master of Management,*
Lesya Ukrainka Volyn National University

[272] Oslo Ministerial Decision: European Forests 2020.
[273] EU Forest Strategy, 2020.

The European Commission has adopted the New EU Forest Strategy for 2030[274], which focuses on three main priorities: forest protection, restoration, and sustainable management. The strategy also emphasizes the principles of a circular bioeconomy, ensuring the multifunctionality of EU forests, and providing alternative ecosystem services. Additionally, it is accompanied by a Roadmap for planting three billion trees in Europe, following the principle: the right tree in the right place for the right purpose.

Recognizing the inevitability of climate change and its further consequences for forest ecosystems and forestry, and acknowledging the role of forests in mitigating the effects of climate change, the ministers of forestry from European countries have declared that sustainable forest management makes a significant contribution to the environmental, economic, social, and cultural dimensions of sustainable development. It plays a crucial role in achieving international goals, including the four global forest goals defined by the United Nations Forum on Forests (UNFF), the Millennium Development Goals (MDGs), the 2010 Biodiversity Conservation Targets (CBD), and the Pan-European Biological and Landscape Diversity Strategy (PEBLDS).

To enhance the understanding of sustainable forest management, a series of European conferences were held in Helsinki (1993), Lisbon (1998), and Vienna (2003). These conferences resulted in the development and adoption of criteria and indicators for sustainable forestry practices.

The General Declaration of the Ministerial Conference on the Protection of Forests in Helsinki (1995)[275] defined sustainable forest management as: "The management and use of forests and forest lands in a way and at a rate that maintains their biodiversity, productivity, regenerative capacity, and vitality, while ensuring their ability to fulfill relevant ecological, economic, and social functions at local, national, and global levels, both now and in the future, without causing harm to other ecosystems."

Ukraine has actively joined these processes, committing to the principles of sustainable development and transitioning to sustainable forest management. A comprehensive institutional, organizational, and managerial framework is being developed to ensure the sustainable use of natural resources, improve the quality of life, and protect the environment. The essence of sustainable forestry is reflected in Ukrainian legislation. According to Article 34 of the Forest Code of Ukraine[276], forestry must be managed based on sustainable development principles. Additionally, this is outlined in the ratified Framework Convention on the Protection and Sustainable Development of the Carpathians[277] and the draft State Forest Management Strategy of Ukraine until 2035[278].

[274] New EU Forest Strategy for 2030.
[275] UN Nations Environmental Programme
[276] Forest Code of Ukraine
[277] Framework Convention on the Protection and Sustainable Development of the Carpathians
[278] State Forest Management Strategy of Ukraine until 2035

According to the WWF-Ukraine[279], sustainable forest management should contribute to the preservation of valuable forest areas and biodiversity, while also ensuring economic benefits for local communities and the state. Sustainable forestry should prioritize the restoration of natural-like forests instead of monoculture plantations and actively engage all stakeholders in forest management processes[280].

This multi-faceted approach necessitates the implementation of appropriate forest enterprise management systems, as the multifunctionality and intersectoral nature of forest resource use complicate conflict-free utilization for various societal needs[281].

Problems and Preconditions for the Formation of Integrated Forest Management Systems

The formation of forest management systems is influenced by three groups of factors: global (international) level factors, national-level factors, and internal enterprise environment factors.

Global international-level factors are associated with issues of climate change, the growing recognition of the role of forests in maintaining ecological balance, and the ecosystem functions of forests. These aspects are reflected in strategic documents, international conventions, and sustainable forestry standards, some of which have been ratified by Ukraine.

According to the generalization by O. Kozka[282] regarding the possible directions of EU forest policy development, there are four scenarios:

- a unified EU-wide forest policy under a single mandatory legislative act applicable to all countries;
- delegation of competencies to EU institutions with integration into the general policy while maintaining national competencies;
- updating the EU Forest Strategy and strengthening member states' competencies in forest management;
- protecting the existing national authority of member states over their forest policies.

The third option has been recognized as the most promising, as it facilitates further coordination and cooperation, providing a holistic view of forests, particularly in the context of cross-border interactions for climate change adaptation and biodiversity conservation. This approach allows national priorities in forestry to be preserved.

This leads to the conclusion that forming a national forest policy at all levels of governance is crucial, ensuring effective interaction and internal coordination among governmental forest management structures, environmental agencies, and forestry enterprises.

[279] WWF-Ukraine. Stakeholder engagement in FSC certification of forest management systems in Ukraine: current practices and recommendations.
[280] Cherchyk, L., Korchynska, L., Babenko, V. Using model forests as a form of balanced forestry in Ukraine. 69–85.
[281] Cherchyk, L. Integrated management systems as a tool for deepening European integration processes. 135-141.
[282] Kozka O. EU Policy Today and After 2020

National-level factors are even more controversial due to inconsistencies between legal frameworks governing forest use and sustainable development goals, as well as the inadequate implementation of many legal provisions. Legal uncertainties regarding property rights over natural resources and accountability for their ecosystem conditions, poor forest regeneration, and inefficient resource utilization are additional negative factors.

Researchers from the Scientific and Information Center for Forest Management have identified the following legal issues: the need for improvements in property rights, taxation, leasing, accounting, and financing systems; the governance structure combines legislative, control, economic, and commercial functions, which contradicts antitrust laws; regional specificities are insufficiently considered in legislation; and the implementation of international agreements on sustainable forest management is not fully ensured. Unpredictability in legislation, particularly tax laws, hinders long-term forestry planning.

The state's economic policy is focused on the extensive use of natural resources, including forests. Amid high inflation, economic crises, and instability, long-term projects and programs such as forest restoration, conservation, and afforestation are not effectively implemented. The state's investment policy prioritizes resource-exploitative industries, while enterprise-level investment policies focus on high-profit sectors.

A significant problem is the possibility of obtaining significant and quick profits from the sale of natural resources, which determines the natural resource nature of Ukraine's exports, including wood. The structure of wood exports by commodity groups and their value (wood with low added value is exported, so Ukraine earns much less compared to other countries) indicates the inefficiency and irrational use of wood resources in the forests of Ukraine. At the same time, the export orientation of forestry leads to a shortage of raw materials for domestic woodworking and other enterprises that produce their products based on wood raw materials[283].

Positive national-level factors include the development of a strategy and policy for sustainable forest management; the application of UN sustainable development indicators in forest monitoring; and public reporting on the ecological, economic, and legal integration of sustainable forestry.

However, key challenges remain, including forming new societal perspectives on forestry based on sustainable development principles, creating institutional conditions for selecting optimal forest management models, facilitating experience exchange on effective sustainable forest use practices, supporting scientific research, and developing training programs on sustainable forestry.

The internal enterprise environment is significantly influenced by the second group of factors. While the direction for improving forest management systems may seem clear, it also involves challenges. These were highlighted by WWF-Ukraine (2020) in the study "Engaging Stakeholders in FSC Certification of Forestry Management in Ukraine: Current Practices and Recommendations," specifically in the context of FSC certification. However, these challenges are relevant to forest

[283] Cherchyk L., Begun S. Statistical study of wood exports in Ukraine. 102-109.

management in general, particularly regarding stakeholder engagement in the development of territorial communities and the realization of forests' social functions and public interests.

The first issue, at the national level, pertains to the functioning of the forestry sector and the development of civil society. Certification procedures require the involvement of stakeholders who are not directly related to forestry enterprises. However, this practice remains underdeveloped due to the low level of civil society development in Ukraine, with limited public engagement in local communities and civic organizations.

There is also an insufficient level of competence in sustainable forest management among forestry enterprise employees, staff of nature reserve institutions, government officials, and representatives of local self-government bodies.

WWF-Ukraine[284] highlights the unsatisfactory performance of law enforcement and judicial authorities regarding violations of current legislation and their inability to hold offenders accountable, which affects the effectiveness of stakeholder engagement. This impacts the security aspect, meaning a lack of safety guarantees.

A negative factor is the lack of transparency in decision-making and the ineffective communication policy within the sector. This includes frequent disregard for inquiries and requests, insufficient stakeholder awareness of FSC certification and certification procedures they can influence.

A significant problem is the lack of motivation among stakeholders to participate in certification procedures, primarily due to a lack of awareness about the reasons for and positive outcomes of certification for all parties, leading to distrust and passivity.

Distrust in certification bodies and certification in general, as well as negative experiences in the certification process, also play a negative role. This can be caused by overly high expectations from certification procedures due to insufficient information. FSC requirements are aimed at ensuring transparency in certification by publishing audit reports and informing stakeholders about comments or concerns through certification bodies. Gaps in stakeholder engagement lead to conflicts, and forest management fails to consider the interests of all involved parties.

Let us take a closer look at the internal factors of enterprises. Unresolved issues include:

- conflicts of interest among stakeholders;
- the risks of injuries associated with working with forest products;
- protection of forests from pests and diseases;
- low utilization of non-timber forest resources and recreational potential;
- the need to develop protective afforestation;
- counteracting forest fires;
- comprehensive use of logging waste;
- improving the quality and accessibility of information about forests and forest management;
- implementation of environmentally friendly technologies;

[284] WWF-Ukraine

- lack of a strategy for forest adaptation to climate change;
- illegal logging;
- circulation of illegally harvested timber;
- poaching.

Therefore, improving the forest management system should aim to balance the ecological, economic, and social functions of forestry.

To identify strengths, weaknesses, threats, and opportunities, a SWOT analysis of the studied sector will be conducted (Table 1).

From Table 1, we can conclude that: strengths prevail and are not outweighed by weaknesses; the most significant weaknesses in the enterprise's activities include: a high level of both physical and moral depreciation of certain equipment, high risks of injuries, and artificial forest regeneration due to the predominance of clear-cutting; the greatest threats to the enterprise may arise from external environmental factors such as stakeholder conflicts and the loss of foreign partners.

Table 1

SWOT-matrix of the forestry sector of Ukraine

	OPPORTUNITIES Availability of free land for the increase of forest areas, afforestation of land; reduction of production costs; expansion of sales networks through the introduction of new products; increase in prices for processed products; increased participation in foreign markets; introduction of new technologies in the production and processing of wood.	THREATS Loss of forests due to war through their destruction, mining. Loss of quality of forests due to the impossibility of care due to hostilities. Inflation. Rapid development of private woodworking structures; new legislative acts; complexity of export procedures; unstable tax legislation; conflict of interests of stakeholders; change in consumer demand. Insufficient investment. Natural disasters. Loss of foreign partners.
STRENGTHS Good location, high level of qualification of employees; reasonable pricing policy; high quality of products; stable nature of cash flow according to concluded contracts. High capabilities of vehicles.	How can the opportunities that arise be used, taking into account the strengths of the economy? 1. Allocate and direct funds to the development of production by increasing prices and reducing the cost of production. 2. Attract new consumers by expanding the range of products.	How to use strengths to neutralize existing threats? 1. Using a flexible pricing policy, a system of discounts and increasing product quality. 2. Reduce costs through the use of new technologies, reducing general and administrative expenses.
WEAKNESSES High staff turnover, seasonal nature of work; high level of both physical	How can weaknesses prevent opportunities from being taken advantage of? 1. As a result of withdrawing	What threats, reinforced by weaknesses, can have the greatest impact? 1. Development of private

and moral wear and tear of individual equipment; high proportion of low-value timber. Pronounced seasonality, decrease in product quality in the spring-summer period due to increased temperature, high risk of injury	funds from turnover to purchase new equipment, output may decrease and dissatisfaction with existing demand may appear. 2. Accumulation of low-grade products	woodworking structures and lack of marketing policy – loss of sales market. 2. Threat from unstable tax legislation and limited sales market in Ukraine. 3. Financial and image losses due to courts regarding conflict resolution.

An important area of activity is overcoming conflicts of interest, strengthening the social component in the management system, transitioning to the principles of sustainable and socially responsible forestry management, and improving the labor protection system.

Thus, we consider the formation of an integrated system by combining FSC certification[285] and the international standard SA 8000 – Social Accountability[286] to be the most promising area for improving the management system of the forestry sector of Ukraine.

Model of an integrated management system based on international standards

Transformations taking place in the forestry sector of Ukraine are characterized by the formation of new models focused on the effective management of forest potential and ensuring the fulfillment of their numerous functions.

The multifunctionality of forests determines the complexity of forest management on the basis of sustainable development. The complexity of forestry management systems determines the need for their formation on the principles of innovation, integration, synergy (synergistic integrated chain of coordination), intellectualization of labor.

Modeling of an integrated management system involves the following stages.

1. Identification of strategic priorities and forms of forestry management in Ukraine and individual forestry enterprises.

2. Analysis and justification of methodological and practical approaches to the formation of an ISM.

3. Determination of the prerequisites for the implementation of ISM and compliance with the criteria of international standards for forest management activities.

4. Justification of the choice of international standards.

5. Formation of a structural-logical model for the implementation of ISM and its elements.

It is proposed to use an additive model of IMS formation for enterprises that have already passed FSC certification. It was tested by the authors on the example of

[285] FSC certification
[286] SA 8000 – Social Accountability

SE "Kivertsivske Forestry"[287]. Analysis of the components of the diagnosis indicated a number of problems of social interaction, implementation of social functions of forests and the need to take these aspects into account when improving the enterprise management system.

The fourth stage involves substantiating the choice of international standards, for which we will carry out a comparative analysis of their structure, content and requirements (table 2). Such analysis is a kind of pre-stage of integration in practical activities, since standards are considered that are closest in content, structure, requirements for combining their elements within the framework of the ISM being designed.

Table 2

Comparative analysis of their structure, content and requirements of international standards

Standard series	Appointment	Scope of application
ISO 9000 (ISO 8402; ISO 9000; ISO 9001; ISO 9002; ISO 9003; ISO 9004)	Recommendations for implementing quality management systems	Basis for the development of industry standards for quality management systems
ISO 14001:2004 ISO 14001:2006	Providing elements of an effective environmental management system and their connection with other management functions	Provides for mandatory publicity of environmental policy - information about quality system certification on product packaging
EMAS (Eco Management and Audit Scheme)	Reducing the level of negative impact of the manufacturing sector on the environment	Requires reporting on the results of its implementation
OHSAS 18001:2007	Ensuring proper working conditions	Requirements for the occupational health and safety management system
SA 8000:2001 (Social Accountability)	Establishes the social responsibility and obligations of organizations to personnel and society as a whole, which determines the conditions for implementing social qualities of job provision	Can be used by businesses, legislative bodies, public organizations and other interested parties
ISO 26000:2010 (Guidance on social responsibility)	Respect for fundamental freedoms and human rights; promoting effective social policies; ensuring dialogue between stakeholders; ensuring openness for all interested parties.	Can be used by businesses, legislative bodies, public organizations and other interested parties
GRI (Global Reporting Initiative)	Based on the concept of sustainable development	A set of criteria for reporting on a company's economic, environmental and social performance, and requirements

[287] Cherchyk, L., Khumarova, N., Burda, A. Forestry Enterprises Diagnostic Audit of Compliance with the Social Responsibility Principles. 149-171.

		for the quality of reporting

Source[288]

The data in Table 2 show that the mentioned standards are compatible in most elements and requirements, and therefore can be integrated into a single ISM of forestry. Common to these standards is the use of the Deming cycle PDCA.

Taking into account the elements of FSC certification and the elements of the most promising international standards ISO 14001, SA 8000, ISO 9001, we have identified areas of ISM synergy and areas of duplication of functions (Fig. 1).

FSC-certification		Quality management system ISO 9001
	Values and goals. Leadership. Stakeholder requirements. Management responsibility. Personnel competencies. External and internal information. Process planning and control. Internal audits. Monitoring, analysis, system evaluation. Risk management. Corrective and preventive actions. Continuous improvement.	
Environmental Management System ISO 14001		Social responsibility management system SA 8000

Fig. 1. Synergy areas of promising international standards for integration

Given the results of the SWOT-analysis and the identified problems, we consider it appropriate to form an ISM based on FSC certification and the SA 8000 standard, since social responsibility is a strategic aspect for socially significant organizations. In addition, as noted, the existing conflict of interests of many stakeholders in the forest sector requires resolution, and therefore the urgent search for tools and mechanisms to achieve agreement between them. At the same time, it is envisaged to take into account the interests of society by adhering to the norms and rules established by the standard, which ensure the contribution of the enterprise to the development of the social and environmental spheres of forest use. This reflects the seven main areas of the SA 8000 Standard, the purpose of which is to ensure sustainable development, ethical production of products throughout the production and supply chain. It is consonant with FSC certification and strengthens its social aspect. At the same time, the SA 8000 standard defines the requirements for social protection, personnel management and its development and safety, which are significant motivational factors.

The SA 8000 standard establishes the social responsibility and obligations of the enterprise to its employees and society as a whole. SA 8000 defines the goals and

[288] Pavlykivska O. I. Peculiarities of regulatory and legal support for socially responsible activities. 269-301.

scope of application of the standard, compliance with local (national) legislation, the principles of the ILO Conventions, the Universal Declaration of Human Rights and the UN Convention on the Rights of the Child, the UN Charter for the organization to obtain a certification document; explains the basic conditions for implementing a management system and obtaining a certificate.

The results of this stage are the basis for developing a structural-logical and functional model of the enterprise's ISM.

The structural-logical model of the enterprise's ISM and its elements are shown in Fig. 2.

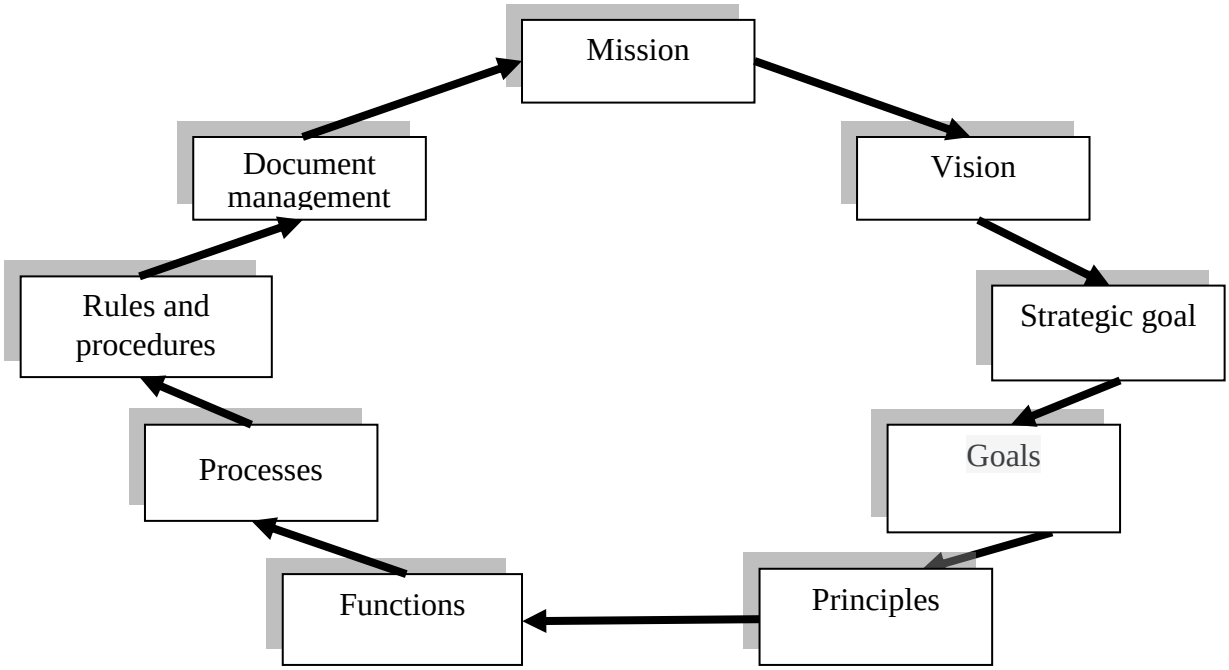


Fig. 2. Structural and logical model of the enterprise's ISM.

The mission of the integrated management system based on the international standards FSC – Forest Stewardship Council and SA 8000 – Social Accountability is effective forest management based on the principles of sustainable forestry to ensure the implementation of ecosystem, resource, social, environmental and economic functions of the forest based on partnership relations between all stakeholders now and in the future.

We will borrow the vision from the draft State Strategy for Forest Management of Ukraine until 2035.

Vision. Sustainable forest use to ensure their sustainability, viability, productivity, multifunctionality, performance of economic, social, environmental and cultural and aesthetic functions for current and future generations.

Given the mission and vision, the goal is to form a forestry management system that will cover the multifaceted nature of forestry activities in the context of the principles of sustainable development, ensure the implementation of the main functions of the forest, and balance the interests of stakeholders.

Main Groups of Objectives for the Implementation of an Integrated Forest Management System (IFMS):

1. Enhancing Corporate Culture – improving the company's image and reputation among society and consumers.

2. Developing Effective External Communications – shaping positive public opinion and increasing understanding of operational improvements and development directions.

3. Improving Human Resource Management – humanizing labor, staff development, increasing the social status of forestry employees, optimizing

workforce composition, increasing labor productivity, motivating employees through appropriate financial rewards, strengthening the role of trade unions and other public organizations, and increasing awareness of rights and participation in management decision-making.

4. Implementing Nature-Conserving Technologies – ensuring forest protection, conservation, and sustainable regeneration; maintaining a balance between the ecological, economic, and social functions of forestry; eliminating illegal logging and the circulation of illegally harvested timber; promoting recreational use of forests and developing recreational and environmental education infrastructure.

The main general principles of implementing the ISM: compliance with human rights and international norms of conduct, legality, accountability, transparency, ethical behavior, respect for the interests of stakeholders.

General criteria: environmental protection and biodiversity, fulfillment of forest ecosystem functions, occupational safety, fair labor practices, absence of discrimination.

The functions of the integrated management system correspond to the Deming cycle (PDCA).

To develop and implement the ISM based on the international standards FSC and SA 8000 according to the process approach, it is necessary to identify the main groups of processes, determine the components of each process, describe them, allocate responsibilities, constantly evaluate these processes, ensure their improvement, understanding the requirements and interests of stakeholders.

In our opinion, to implement ISM based on a process approach, it is necessary to distinguish the following groups of processes (Table 3).

A significant role is played by the system of institutional support for the implementation of an integrated management system based on international standards FSC – Forest Stewardship Council and SA 8000 – Social Accountability. It includes three subsystems: a subsystem of legislative and regulatory support, structural and organizational support, and document flow. The subsystems are closely interconnected, therefore the effectiveness of their functioning is determined by the effectiveness of communications and the thoughtfulness of the connections and procedures for their support.

From the point of view of the process approach, document flow can be imagined as a certain technological process, the input and output of which is a document. When documenting, it is necessary to focus on the requirements specified in the FSC national standard of the forest management system for Ukraine and the International Standard “SA 8000. Social Responsibility”. The structure and volume of documentation is determined by the complexity of processes, services, and customer requirements.

Detailing the functions of document management allows you to establish the composition and sequence of necessary work: planning and organization of document development; control, changes (regulation) of documents; registration, storage of documents; use of these documents.

Table 3

Process model of an integrated management system based on international standards FSC and SA 8000

Administrative management, control, analysis and improvement processes	
Input data: legislative requirements; standard requirements; guidance documents, orders and current instructions; plans; ISM analysis data; ISM audit results; operational information analysis data obtained in the process of monitoring ISM processes; plans for implementing corrective and preventive actions.	Initial data: organizational structure of the enterprise; distribution of powers and responsibilities; plans (organizational and technical measures); decisions and operational instructions.
Production processes: afforestation, forest protection, logging, hunting, nature reserve, forest processing, transportation	
Input data: legislative requirements; standard requirements; guidance documents, orders and current instructions; requirements of contracts for the manufacture of commercial equipment).	Initial data: reports on the state of forests, their performance of basic functions, dynamics of afforestation, reforestation, effectiveness of forest protection measures
Resource management processes: staffing, logistics, infrastructure and financial support	
Input data: ISM analysis data; ISM audit results; operational information analysis data, according to ISM process monitoring; corrective and preventive action implementation plans; organizational and technical measures plans; personnel training plans.	Initial data: logistical support plans; personnel recruitment and training plans; financial support plans; infrastructure improvement plans
Processes related to customers: regulatory information, interaction with customers, market research, competitors, interaction with co-performers	
Input data: requirements of customers and other stakeholders; data on the degree of consumer satisfaction; market research; analysis of competitors' activities; legislative and regulatory requirements.	Initial data: plans for personnel selection and training; plans for infrastructure improvement; plans for expanding the sales market.
Social processes: communication with stakeholders, identification and consideration of their interests, conflict management, labor protection, ensuring a safe working environment, material incentives	
Input data: requirements of legislation, standards; guidance documents, current instructions; plans for organizational and technical measures; audit results; data from analysis of operational information, monitoring; plans for the implementation of corrective and preventive actions.	Initial data: distribution of powers and responsibilities regarding public relations; plans for organizational and technical measures; decisions and operational instructions.

Note. Developed by the author.

It is very important that at the stage of describing processes and developing documentation (before its approval) all interested parties are familiar with the basic requirements of ISM documentation, including forms of protocols, decision-making procedures, reporting frequency, criteria for assessing the effectiveness of processes.

Motivational factors that operate when creating ISM:

- the ability to respond faster and more actively to requests and requirements of forest users using innovative solutions and prevent consumers from looking for these solutions from competing enterprises;
- the ability to consolidate intellectual assets of enterprises of the forestry complex to increase the economic efficiency of forestry on an entrepreneurial basis;
- the ability to accelerate the process of training and transfer of skills among employees, especially in the management system;
- saving resources through reuse and implementation of previous experience in greening production.

The use of such groups of tools should contribute to the emergence of economic interest among business entities in implementing ISM based on international standards FSC and SA 8000.

The main advantages of implementing an integrated management system based on the international standards FSC – Forest Stewardship Council and SA 8000 – Social Accountability are as follows:

- Economic: increasing profitability and competitiveness of forestry enterprises, creating added value, opening new markets and improving access to existing markets; advantages and reducing costs when participating in tenders and competitions; more favorable lending and insurance conditions, increasing the market value of the enterprise, promoting the modernization of production processes of complex forest management, strengthening economic viability, sustainability and security;
- Social: increasing social responsibility, the level of professional knowledge and social responsibility of managers, taking into account social problems of forest management; balancing the interests of stakeholders; involving local communities in decision-making; increasing the effectiveness of occupational health and safety, increasing the level of social security;
- Environmental: improving the mechanism for making environmentally friendly management decisions, planning forestry activities based on an ecosystem approach, improving the protection of rare, endangered species; maintaining an appropriate level of environmental quality; preserving biodiversity; expanding access to environmentally sensitive markets, eliminating illegal logging, monitoring and confirming the conservation of logging volumes in the long term;
- Organizational: establishing direct and long-term partnerships, increasing the overall level of forestry management; strengthening control over the use of forest resources; improving monitoring, evaluation and reporting systems; improving the image of the enterprise and business ethics; deepening trust from the state, business partners and the public due to more transparent activities of the enterprise, demonstrating to society corporate social and environmental responsibility and reliability, since the presence of a certified management system at the enterprise in

some countries affects the receipt of government orders and allows, without additional financial, time and organizational costs, to overcome a number of established non-tariff (technical) barriers to trade.

Thus, the awareness of the strategic importance of forests as a factor of global environmental security, socio-economic development of territories, the multifunctionality and interdisciplinary nature of the use of the resource potential of forests necessitates the formation of effective integrated management systems that would take into account the specifics and multifaceted nature of forestry activities and their interaction with other stakeholders.

Conclusions

Most of the current socio-economic and environmental challenges are caused by the crisis of relations in the "society-nature" system, the consequences of which are the depletion of natural resources, degradation of ecosystems, climate change. This directly worsens the quality of people's living environment, determines restrictions on economic activity. An irrational production system aimed at increasing the volume of goods and services while minimizing costs leads to a decrease in their quality, neglect of the social and environmental components of activity. This negatively affects the level and living conditions of people, their health, development opportunities, the formation of intellectual, human, natural resource and assimilation potential, causes the degradation of ecosystems, a decrease in the competitiveness of enterprises and the economy as a whole. Political instability complicates the process of making and implementing strategic decisions, developing a unified course of ecologically and socially oriented development. This necessitates the development of new approaches to the formation of development strategies at the micro, meso and macro levels, which would involve the subordination of economic interests to the interests of environmental acceptability and social responsibility, economic development, and not growth. The complexity and multifacetedness of these problems requires the formation of new horizontally and vertically integrated management systems based on international standards. Since Ukraine has set itself the goal of integrating into the European Union, there is a need to adapt the above-mentioned international approaches for application in Ukraine in the system of corporate, regional, public management and public administration.

The methodology for forming horizontally and vertically the ISM as a tool for ensuring an acceptable level of environmental quality, quality of life, human development, achieving personal security and national security, unlike existing ones, provides for its application to objects of different levels (micro-, meso-, macro-level, territorial communities, individual territorial systems), implementation in the system of public management and public administration while ensuring the integrity of the object of research and the object of managerial influence. In practice, this is the formation of a new paradigm of development in all its aspects - ideological, ecological, economic, social, socio-political, which is opposed to modern statements of economic theory, built on frankly anthropocentric, consumer views and the

postulate of satisfying the growing needs of humanity, economic growth and macroeconomic equilibrium.

REFERENCES

Cherchyk L., Begun S. *Statistical study of wood exports in Ukraine*. Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University. 2018.

Cherchyk, L. *Integrated management systems as a tool for deepening European integration processes*. Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, 2021.

Cherchyk, L., Khumarova, N., Burda, A. *Forestry Enterprises Diagnostic Audit of Compliance with the Social Responsibility Principles*. Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania), 2023.

Cherchyk, L., Korchynska, L., Babenko, V. *Using model forests as a form of balanced forestry in Ukraine.* Forestry Studies, 2019

EU Forest Strategy, 2020.

Forest Code of Ukraine.

Framework Convention on the Protection and Sustainable Development of the Carpathians.

FSC national standard of forest management system for Ukraine.

Kozka O. EU *Policy Today and After 2020*. Nature and Society Newspaper.

New EU Forest Strategy for 2030.

Oslo Ministerial Decision: European Forests 2020.

Pavlykivska O. I. *Peculiarities of regulatory and legal support for socially responsible activities.* Business Information. 2018.

SA 8000 – Social Accountability. International standard Social responsibility

State Forest Management Strategy of Ukraine until 2035.

UN Nations Environmental Programme official web-site

WWF-Ukraine, 2020. Stakeholder engagement in FSC certification of forest management systems in Ukraine: current practices and recommendations.

MODEL OF COMPREHENSIVE LAND RESTORATION AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS

Introduction: The Relevance of Managerial Decisions in Land Restoration

Under current conditions of socio-economic transformation driven by global changes, armed conflicts, climate change, and urbanization, the issue of land degradation has become increasingly acute. Land resources, as the foundation of life and economic activity, are a critical factor in ensuring food security, economic stability, and sustainable development. Their restoration is not only an ecological imperative but, above all, a managerial challenge that requires a comprehensive approach from both public and private sectors.

Managerial decisions in the field of land restoration form an integral part of strategic natural resource management, encompassing planning, coordination, monitoring, and evaluation of land use efficiency. In the public sector, such decisions are associated with the implementation of sustainable land use policies, the development of institutional mechanisms, and the design of investment programs aimed at reclamation, conservation, and rehabilitation of degraded lands. In the private sector, they involve the introduction of innovative agrotechnologies, adherence to environmental standards, and the digitalization of land resource accounting and monitoring.

The interaction between the public and private sectors in sustainable land use is gaining increasing relevance. The implementation of public-private partnerships, the development of digital platforms for land resource management, and the promotion of investment in "green" technologies all demand scientifically grounded managerial decisions and the development of effective economic models that incorporate economic feasibility, environmental safety, and social equity.

Thus, the justification of the theoretical foundations for constructing a comprehensive economic model for land restoration is a timely and strategically significant step toward shaping modern management practices in organizations across both the public and private sectors.

The Role of Land Resources in the Sustainable Development of the Public and Private Sectors

Land resources constitute a fundamental component of sustainable development, providing the foundation for economic activity, social well-being, and environmental balance.

dr. econ. sci. Iryna Tymbaliuk, dr. econ. sci. Nataliia Khomiuk,
Vladyslav Kozliuk, Oleksandr Bilous, Ivan Voinov,
Lesya Ukrainka Volyn National University

The Significance of Land Resources in the Public Sector

In the public sector, land resources serve as a basis for the implementation of national development strategies, including the assurance of food security, the maintenance of ecological stability, and the advancement of infrastructure. The rational use of land contributes to the preservation of soil fertility and the prevention of degradation and erosion-key elements of state environmental protection policies. The studies by Kravchuk I. and Akhmetova I.[289] emphasize the need to improve state regulation of the rational use of land resources in order to ensure the sustainable development of Ukraine's economy.

In the public sector, land resources form the basis for the implementation of key national development strategies. Notably, the State Regional Development Strategy for 2021–2027 identifies the ecological recovery of territories as a prerequisite for socio-economic advancement. This strategy serves as a fundamental document of national regional policy aimed at achieving territorial cohesion, economic growth, and environmental balance.

The section devoted to environmental safety and sustainable development outlines the objective of "reducing the extent of land degradation" as one of the critical measures to overcome barriers to the socio-economic development of specific regions of Ukraine. The document highlights the necessity of increasing the resilience of regions to the impacts of climate change, improving the environmental condition of territories-particularly through the reclamation of degraded lands – and restoring infrastructure in rural areas[290].

Complementary to this document is the Environmental Policy Strategy of Ukraine for the period up to 2030, in which land and soil protection is regarded as a structural component of the state's environmental security. Particular attention is given to the problem of soil erosion, which, according to official estimates, affects over 20 million hectares of agricultural land.

This strategy proposes a comprehensive system of measures, including the implementation of integrated land resource management based on an ecosystem approach, the strengthening of institutional control over soil quality, and the application of modern anti-erosion land use practices. The document emphasizes the importance of preserving the natural fertility of soils not only as an ecological factor but also as a socio-economic determinant of the well-being of future generations.

Thus, the strategy provides a foundation for integrating land restoration issues into all levels of national environmental policy[291].

In addition, the field of land relations in Ukraine is supported by several strategic documents directly related to the provision of sustainable land management. Notably, the "White Paper" – the Strategy for the Development of Land Relations in

[289] Kravchuk I. I., & Akhmetov I. R. State regulation of rational land use as a prerequisite for sustainable development of Ukraine's economy. *Environmental Economics and Sustainable Development, 5*(1). 161–168.

[290] Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. *State Regional Development Strategy for 2021–2027.*

[291] Verkhovna Rada of Ukraine. *The Basics (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period until 2030*.

Ukraine – outlines the need to transition toward a transparent system of land resource governance. This includes the implementation of a digital cadaster, monitoring of soil quality changes, and the creation of incentives for land conservation and restoration.

The authors of the strategy emphasize that only a combination of institutional reform and environmental responsibility can ensure rational and long-term effective land use. The document not only proposes legal and economic foundations for the functioning of the land market, but also stresses the importance of fostering a culture of responsible land use.

The issue of land degradation is considered through the lens of management practices, with particular focus on the implementation of monitoring systems, financial accountability for soil degradation, and the development of economic incentives for preserving and restoring soil fertility. The strategy envisions a gradual transition to digital mechanisms of land resource management, including cadastral support, satellite observation, and geographic information systems (GIS).

Thus, it combines institutional modernization with environmental responsibility, offering an example of a strategic vision for land restoration in the context of public governance [292].

As shown in Table 1, national strategies in Ukraine emphasize the restoration and sustainable use of land resources through institutional reforms, environmental protection measures, and the integration of digital tools.

Table 1

National Strategies for the Restoration and Sustainable Use of Land Resources in Ukraine

Title of Strategy	**Year**	**Responsible Authority**	**Key Provisions Related to Land Restoration**
State Regional Development Strategy for 2021–2027	2020	Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine	- reclamation of degraded lands;
			- integration of environmental priorities into infrastructure planning;
			- increasing the resilience of territories to climate change
Environmental Policy Strategy of Ukraine until 2030	2019	Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine	- protection of land and soil as part of environmental security;
			- implementation of integrated land resource management;
			- anti-erosion land use practices
"White Paper" – Strategy for the Development of Land Relations in Ukraine	2021	Kyiv School of Economics (supported by the Ministry of Agrarian Policy and the World Bank)	- monitoring of soil quality and implementation of a digital cadaster;
			- economic incentives for land conservation and restoration;
			- institutionally and environmentally responsible land management

*Source: systematized by the authors.

[292] Kyiv School of Economics. *Land Reform Strategy: White Paper*.

Thus, Ukraine's current state policy in the field of land resources is gradually shifting from a predominantly regulatory approach to an integrated system of strategic management that combines economic, social, and environmental instruments. In this process, particular emphasis is placed on the restoration of degraded lands, which are viewed not only as an environmental task but also as a crucial factor in spatial development, food security, and regional economic resilience.

The strategic documents reviewed above illustrate the growing role of land resources within the national governance system and provide a regulatory and managerial foundation for the implementation of comprehensive land restoration models. It is at the intersection of regional development, environmental policy, and land reform that a context is formed in which managerial decisions acquire strategic importance for achieving sustainable development.

The generalization of strategic approaches to land resource management in the public sector allows us to trace the logical interconnection between key policy documents, spheres of influence, and anticipated outcomes. To visualize these interconnections, a graphic scheme has been developed to demonstrate how national strategies for regional development, environmental policy, and land relations collectively form the managerial basis for a cohesive land restoration policy. At the center of the scheme lies the concept of "Land Restoration," which is influenced by three major domains: environmental, infrastructural, and regulatory (Fig. 1).

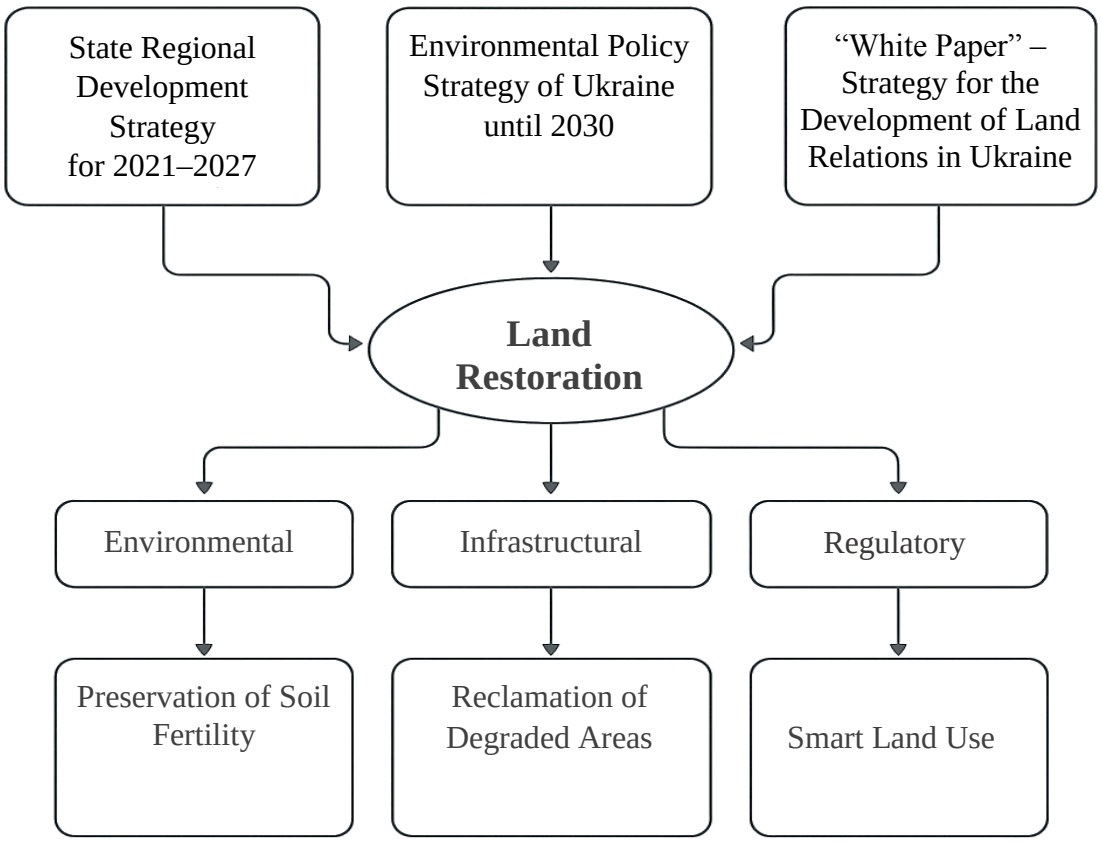


Figure 1. The Role of Land Resources in the Sustainable Development of the Public and Private Sectors

**Compiled by the authors.*

The environmental component of the strategies focuses on preserving soil fertility, implementing anti-erosion measures, and applying an ecosystem approach to land use. The infrastructural component emphasizes the reclamation of territories damaged by armed conflicts or industrial pressures, as well as the integration of environmental priorities into spatial planning. The regulatory influence encompasses the digitalization of management, the implementation of cadastral monitoring, and the creation of incentives for responsible land use. The expected outcomes of these measures – including reduced land degradation, increased land productivity, and the establishment of preconditions for the sustainable development of territories – underscore the relevance of a comprehensive approach to the management of land resources in both the public and private sectors.

The Role of Land Resources in the Private Sector

For the private sector – particularly in agriculture – land resources represent the primary means of production. Effective management of land assets directly affects enterprise productivity, market competitiveness, and overall economic development. Specifically, the rational use of agricultural land increases crop yields, which serves as a key indicator of the efficiency of agricultural production. Studies conducted by Tomchuk O. and Kozhukhar V.[293] confirm the assertion that the modernization of agrotechnologies and the implementation of irrigation systems have a positive impact on both the quality and quantity of agricultural output. An analysis of the efficiency of land resource use in agricultural enterprises demonstrates that the application of modern soil cultivation technologies and the optimization of crop area structure contribute to increased economic returns from land use.

An important factor in the development of the agricultural sector is investment in land resources. Funding aimed at improving soil conditions, implementing innovative technologies, and upgrading the material and technical base contributes to increased productivity and ensures the long-term sustainability of agricultural production. In light of recent events related to the destruction of infrastructure due to war, the role of investment has become even more critical.

As noted by A. Sakhno and O. Zaremba, one of the key prospects for the recovery and development of agricultural production lies in strengthening cooperation within agricultural infrastructure reconstruction programs. This particularly involves attracting capital for the restoration of transportation routes, logistics hubs, storage facilities, and processing enterprises damaged by military actions. Alongside this, the implementation of innovative technologies is considered an equally important investment direction, forming a new quality of agricultural production.

Both international and national investors have the opportunity to support the development of precision farming, automated systems for soil and crop condition monitoring, and other advanced tools that significantly enhance land use efficiency

[293] Tomchuk, O. F., & Kozhukhar, V. V. Analysis of land resource use efficiency. *Agrosvit*, (19), 38-45.

and reduce resource losses. Research highlights that investment in land assets increases the level of food security and contributes to the economic stability of the country[294].

Investments in land resources are not limited to financing current production needs; rather, they serve as a strategic mechanism for driving innovation in the agricultural sector. Their effective implementation lays the groundwork for the recovery of the industry, enhancing its adaptability to external threats and facilitating integration into global value chains.

Efficient use of land resources in the private sector is impossible without considering regional natural-climatic, ecological, and structural characteristics of land use. One of the key determinants in this context is the level of land cultivation and the actual condition of soils, which in some regions of Ukraine has already reached a critical threshold. The challenges of irrational and exhaustive use of agricultural land are particularly pronounced under conditions of intensified agricultural production, increased anthropogenic pressure on rural ecosystems, and the violation of scientifically grounded agrotechnical standards.

As noted by Muzyka P., Urba S., and Honcharenko L., the agricultural sector in Ukraine generally demonstrates low efficiency in the application of agrotechnical measures, which are essential for ensuring stable yields and the regeneration of soil fertility[295]. According to their findings, yields of key crops – wheat, sunflower, sugar beet, and potatoes – are considerably lower in Ukraine than in many other countries. The least efficient land use is observed in household farms, where agroecological monitoring and soil restoration practices are largely absent.

There is also widespread noncompliance with agrotechnical requirements, such as crop rotation and the use of organic fertilizers, due to an imbalance between crop and livestock production. This leads to soil fertility depletion, intensified erosion, and worsening environmental imbalances. The situation is aggravated by weak environmental responsibility among producers, ineffective control mechanisms, and minimal enforcement of environmental laws.

Thus, rational land use in the private sector is tied to both economic feasibility and environmental safety. Addressing this challenge requires not only technological solutions but also institutional mechanisms based on sustainable land use, responsible agribusiness, and state oversight of agroecological standards.

Sustainable development goals can be achieved through cooperation between the public and private sectors. The state provides the legal and institutional framework, while the private sector implements practical land management measures. Public policy promotes investment in land restoration and preservation, supporting rural development and improving well-being.

---

[294] Sakhno, A. A., & Zaremba, O. Ye. Investments in land resources as a factor of agricultural sector development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (22), 56–62.

[295] Muzyka, P. M., Urba, S. I., & Honcharenko, L. V. Analysis of the efficiency of agricultural land use in Ukraine. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management, 30*(69), 4, 45–53.

Challenges for Effective Land Resource Management

Despite the strategic importance of land resources for ensuring sustainable development, their effective management in Ukraine faces a number of systemic challenges. Three groups of challenges are particularly noteworthy: environmental, socio-economic, and security-related.

Environmental challenges primarily include the ongoing degradation of soils, driven by both anthropogenic factors – such as irrational land use, depletion of fertile topsoil, and disruption of crop rotation – and climate change. Socio-economic challenges relate to the uneven development of the agricultural sector, low levels of investment in land restoration, and the lack of adequate oversight of resource use.

At the same time, security-related factors have become especially critical under current conditions. These include widespread landmine contamination, the destruction of agricultural infrastructure, and soil pollution resulting from military operations (Fig. 2).

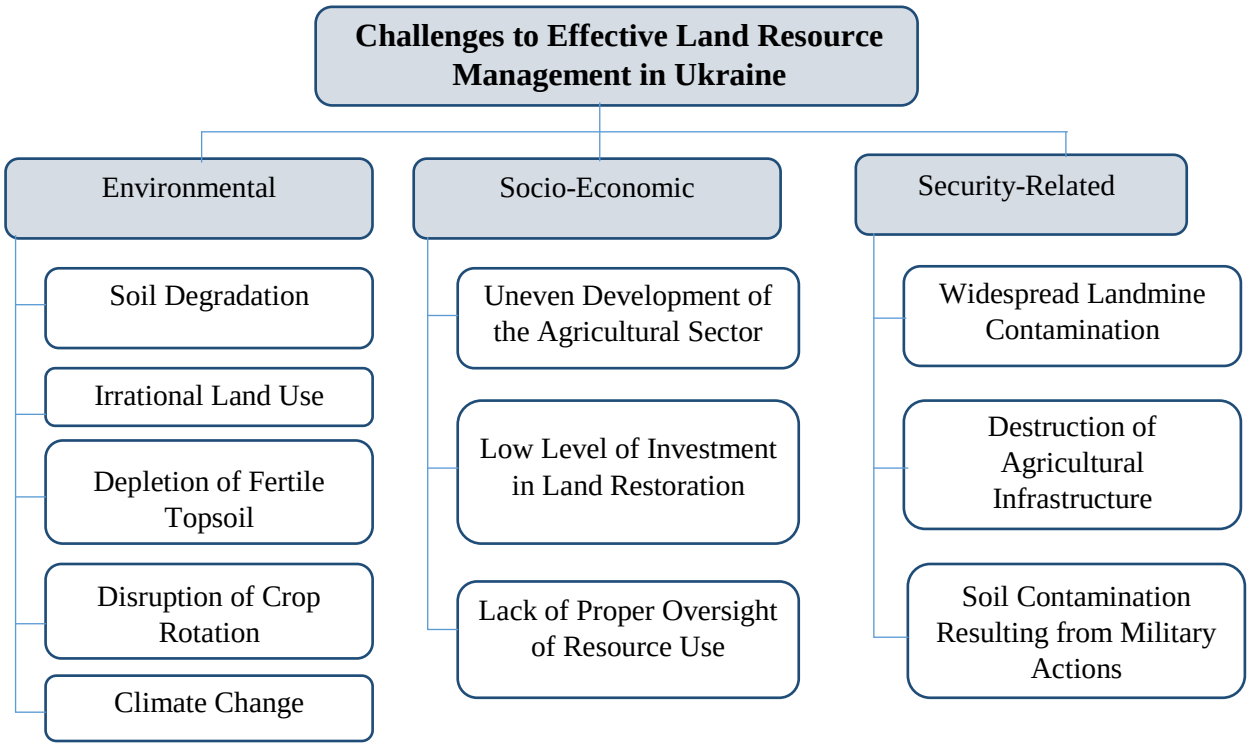


Figure 2. Challenges for Effective Land Resource Management
**Source: systematized by the authors.*

All of these issues hinder the establishment of an effective land management system. However, land degradation remains the most chronic, widespread, and potentially irreversible threat to agricultural production and the country's food security. Its in-depth study is a prerequisite for developing effective models for the restoration and preservation of land potential.

Proposals for Improving Land Resource Management in the Context of Recovery

Given the existing challenges and the strategic importance of land resources for ensuring sustainable development in both the public and private sectors, there is a pressing need to establish a new land management system that aligns with the conditions of transformation caused by war, climate change, soil degradation, and urbanization pressures. The current paradigm requires not merely an adjustment of individual management elements, but a fundamental rethinking of its logic – one that can serve as the basis for developing a comprehensive economic model for land restoration.

First and foremost, it is essential to strengthen the *institutional framework for land resource management*. It is advisable to establish regional centers for sustainable land use, which would function as multidisciplinary platforms for collaboration among government authorities, agribusiness representatives, academia, and civil society. Such platforms would facilitate knowledge exchange and support effective decision-making tailored to local conditions. At the same time, the management hierarchy at the local level should be improved by delegating certain land oversight responsibilities to local communities and equipping them with the necessary resources and analytical support.

One of the key directions for modernizing land management should be *digitalization*. The implementation of a unified national geoinformation platform integrating cadastral, environmental, agrochemical, and climate data aligns with the concept of "smart land use", which is widely applied in EU countries. Introducing such a system in Ukraine would represent a significant step toward transparent and scientifically grounded land use. This platform should ensure open access to data for all stakeholders, including citizens, researchers, and businesses. The use of blockchain technologies to record changes in land use would further enhance the reliability and trustworthiness of the system.

Special attention should be given to *financial and investment instruments supporting land restoration.* The establishment of a state fund for the restoration of degraded lands is advisable, with resources allocated to the implementation of regional reclamation programs, the adoption of anti-erosion technologies, and the promotion of organic farming. In addition, mechanisms for "green" lending to agricultural enterprises that adopt sustainable land use practices should be considered. These may include tax incentives and partial reimbursement of expenses related to environmental measures.

An important element of the reform is the strengthening of *educational and informational support*. The introduction of a national educational program on sustainable land resource management – targeted at farmers, agronomists, civil servants, and local communities – would promote the development of a culture of responsible land use. In parallel, open online platforms should be created to provide training in modern agroecological practices adapted to the specific conditions of Ukraine.

The land management system must also strengthen *accountability for violations of land use regulations*. The introduction of an indicator-based system for assessing land use efficiency – considering environmental, social, and economic metrics – would enable objective monitoring. At the same time, it is essential to enhance sanctions for violations of agroecological standards, including non-compliance with crop rotation practices, disruption of crop area structures, the use of prohibited chemicals, or actions leading to soil degradation.

An effective tool for implementing a comprehensive approach should be the development of *public-private partnerships in the field of land restoration*. Mechanisms for cooperation between the state and business in executing reclamation projects, investing in advanced technologies, and restoring infrastructure align with the principles of the European "green transition" policy. Engaging businesses, government bodies, and international organizations in joint projects – particularly in the reclamation of war-affected areas, infrastructure recovery, and the implementation of digital technologies – will generate a synergistic effect. In this context, the establishment of sustainable land use clusters appears promising. These would consist of networks of enterprises that implement innovations, share logistical and infrastructural resources, and adhere to high environmental standards.

Particular attention should be given to the need to *integrate land policy into spatial development strategies*. The theoretical justification for such integration is presented in the works of UN-Habitat[296]. These works emphasize the importance of coherence among agricultural, environmental, and infrastructural policies. Land issues cannot be addressed in isolation from regional policy, climate adaptation, and social development. It is essential to ensure the alignment of land use policies with the development plans of communities, regions, and the country as a whole. Special regulatory zones should play a key role – these are areas with restorative status or elevated environmental pressure, where specific land use regimes and state support programs are to be implemented.

As summarized in Table 2, the proposed measures aim to improve land resource management in the context of post-war recovery and sustainable development.

The proposed steps should be part of a broader model of comprehensive land restoration that integrates three strategic vectors: cross-sectoral coordination among the state, business, and the scientific community; the implementation of digital management tools; and the achievement of a balance between economic feasibility, environmental responsibility, and security. This model should serve as a foundation for strategic planning in the post-war period and must be developed with regard to the multi-level interaction of security, environmental, and economic factors.

As illustrated in Figure 3, the model of comprehensive land restoration integrates strategic coordination, digital management tools, and a balance between economic, environmental, and security priorities.

[296] UN-Habitat. International Guidelines on Urban and Territorial Planning.

Table 2

Proposals for Improving Land Resource Management in the Context of Recovery

Area of Improvement	Managerial Decisions	Effect on Sustainable Development (Public Sector)	Effect on Sustainable Development (Private Sector)
Institutional Strengthening	– establishment of regional centers for sustainable land use; – delegation of land use oversight powers to local communities	Strengthening of administrative capacity, decentralization of governance, effective control over land use	Development of partnership mechanisms with communities, access to support from local authorities
Digitalization and Data Integration	– unified geoinformation platform; – blockchain for recording land use changes	Transparency and justification of decisions, reduced corruption risks, timely response to changes	Access to reliable data, optimization of land use, reduced transaction costs
Financial and Investment Instruments	– state fund for land restoration; – green lending for agricultural producers	Increased investment attractiveness of regions, support for strategic recovery programs	Access to financing for eco-projects, stimulation of innovation in agribusiness
Educational and Informational Initiatives	– national program for sustainable land use; – online agroecological education platforms	Improved professional competence of public administration personnel	Dissemination of knowledge on effective land use, promotion of responsible business culture
Enhancing Responsibility	– indicator-based evaluation system; – sanctions and compensation mechanisms for environmental damage	Strengthened environmental oversight, monitoring of compliance with state standards	Reduced environmental risks, increased trust in agricultural producers
Public-Private Partnership	– land reclamation projects; – clusters for sustainable land use	Implementation of recovery strategies involving the private sector, mobilization of resources	Shared infrastructure, scaling of technological solutions, strengthened market positions
Integration into Spatial Development	– alignment with spatial planning; – special eco-regulation zones	Formation of balanced territorial development, consideration of environmental factors	Predictable conditions for doing business, long-term land use stability

* Source: systematized by the authors.

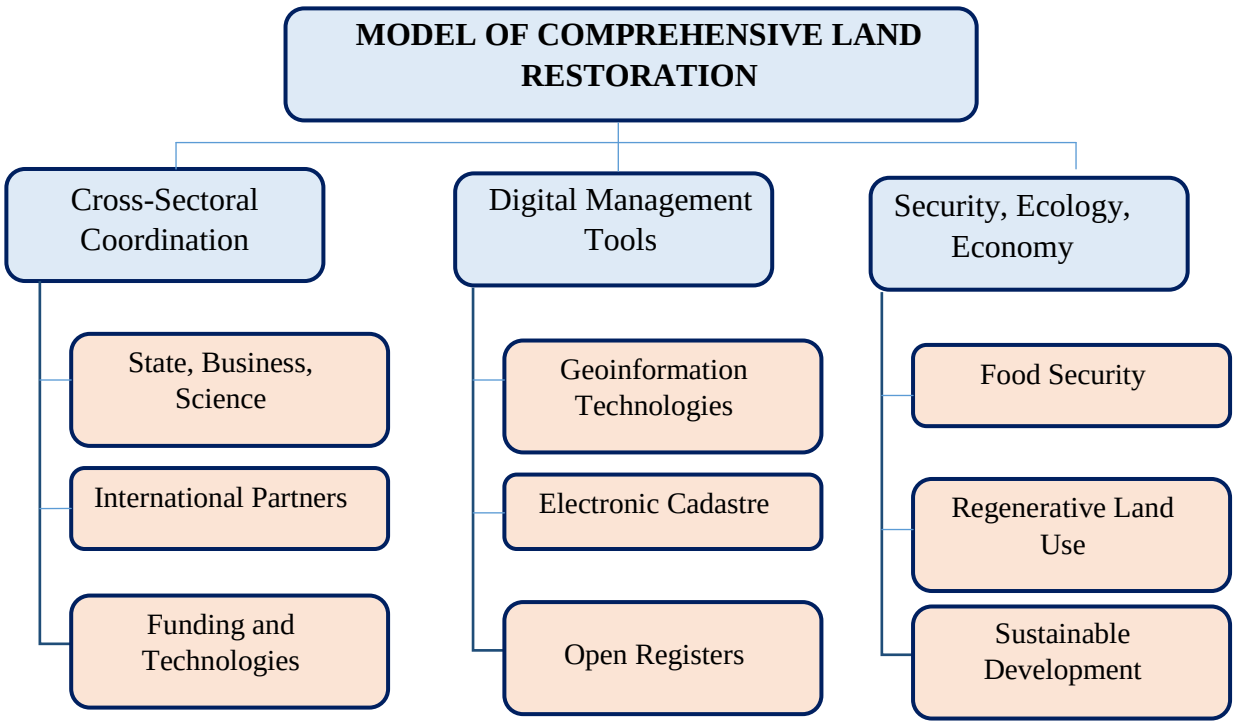


Figure 3. Model of Comprehensive Land Restoration
*Source: proposed by the authors.

The model of comprehensive land restoration should be based on three core principles:

1. *Cross-sectoral coordination* serves as the central element of this model. Effective restoration of agricultural potential is impossible without the involvement of a wide range of stakeholders: government authorities, private businesses, research institutions, as well as international partners and donor organizations. It is the synergy among these actors that enables adequate financing, the implementation of modern technologies, and adherence to environmental standards and regulatory requirements. State policy in the field of land use should evolve toward greater transparency, analytical support for decision-making, and a clear distribution of responsibilities between central and local levels of governance.

2. *Digitalization of management processes.* The use of geographic information systems (GIS), satellite monitoring, electronic cadaster systems, and open registries creates the conditions for transparency, efficiency, and objectivity in decision-making related to land use and the restoration of degraded areas. The systematic application of GIS technologies, satellite data, electronic land cadaster systems, and open digital registries should serve as the foundation for transparent and effective territorial resource management. In times of war and post-war recovery, digital tools provide the capacity for rapid response, continuous monitoring, damage assessment, and well-informed decision-making regarding land reuse or reclamation.

3. *Integration of security, environmental, and economic priorities.* For Ukraine, it is particularly important to integrate security, environmental, and socio-economic priorities. The model must recognize that land restoration is not only an issue of agricultural production, but also of ecological stability, food security, and the socio-economic development of rural areas. Land resources should be considered not

only as a component of agro-production, but as a foundation for food security, spatial planning, and long-term sustainable development. Environmental restoration of damaged soils, reconstruction of destroyed infrastructure, and the assurance of legal access to land require a systemic vision that combines strategic management with adaptability to high levels of uncertainty.

In this context, land restoration cannot be limited to technical measures alone – it must be based on the concept of regenerative land use, which considers both anthropogenic and natural constraints, as well as risks posed by military actions.

The proposed model of a comprehensive approach to addressing security-related issues in land management is not merely a response to current challenges; it is a forward-looking instrument for building a resilient land use system capable of adapting to global changes and ensuring the sustainable development of rural areas in the long term.

Conclusions

In the current context of systemic transformations caused by war, global environmental threats, and economic instability, land resources have acquired particular strategic significance for both the public and private sectors. Their rational use and effective management are key factors in ensuring food security, spatial cohesion, environmental balance, and sustainable economic growth. An analysis of current strategic documents – such as the State Regional Development Strategy, the Environmental Policy Strategy of Ukraine, and the Strategy for the Development of Land Relations – demonstrates a gradual shift from a regulatory to an integrated management approach, based on a combination of institutional modernization, environmental responsibility, and digitalization.

Special attention should be paid to the interaction between the state and the private sector in shaping a comprehensive model for land restoration. State policy sets the strategic direction and legal framework, while business functions as the operational provider of technological solutions. It is precisely at the intersection of public regulation, investment activity, and innovation that an ecosystem of sustainable land use is formed – one capable of producing long-term results.

The conducted research has made it possible to outline the key directions for improving land resource management. These include strengthening the institutional capacity of regional authorities; developing an integrated digital land management system based on geoinformation technologies; expanding financial instruments for land restoration support, including "green" lending; establishing educational platforms and increasing agroecological awareness; introducing clear monitoring and accountability mechanisms; and broadening forms of public-private partnerships in land use.

Given the high level of land degradation in Ukraine – which poses a threat not only to ecological stability but also to the socio-economic security of regions – the implementation of the proposed approaches is not merely desirable, but strategically necessary. It requires a scientifically grounded approach to the development of a comprehensive land restoration model that ensures a balance between economic feasibility, environmental safety, and social equity.

The proposed model has all the prerequisites to serve not only as a tool for ecological restoration but also for the spatial reconfiguration of national and regional policy in Ukraine. The significance of the developed model lies in its potential to transform both public and private governance in the field of land use and protection. For the public sector, it serves as a tool for strategic planning, enabling targeted resource allocation, transparency in decision-making, and greater accountability for outcomes. In particular, the model can be integrated into regional recovery strategies, humanitarian demining programs, and institutional reforms of the StateGeoCadastre and land oversight system. In the private sector, its application allows for risk optimization in land use under conditions of uncertainty, enhances the attractiveness of investment in land restoration, and fosters a new culture of resource-oriented thinking. The proposed model also provides a foundation for the development of public-private partnerships in the reconstruction of the agricultural sector.

REFERENCES

Bondariev, V. (2024, October 19). Ukraine will need almost 30 years to restore soil fertility: War damage assessment. *Suspilne*. https://suspilne.media/vinnytsia/857385-dla-vidnovlenna-roducosti-gruntiv-ukraini-znadobitsa-majze-30-rokiv-ocinka-zbitkiv-vid-vijni/

Datsko, O. (2024, December 24). Seeds of metal: How war is polluting Ukraine's farmland and threatening food security. *UWEC Work Group*. https://uwecworkgroup.info/seeds-of-metal-how-war-is-polluting-ukraines-farmland-and-threatening-food-security/

Ecolog-UA. (2021, March 2). *Types, causes and factors of land degradation: Anthropogenic and natural causes of soil degradation and how to combat them.* https://ecolog-ua.com/news/vydy-prychyny-ta-faktory-degradaciyi-zemel-antropogenni-ta-pryrodni-prychyny-degradaciyi

Economy and Society. (2021). State regulation of the use and protection of land resources in Ukraine. *Ekonomika i suspil'stvo*, (10). https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/82.pdf

EOS Data Analytics. (2024, December 30). *Soil degradation: Causes, consequences and methods of combating it*. https://eos.com/uk/blog/dehradatsiia-gruntiv/

European Commission. (2019). The European Green Deal. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

European Investment Bank. (2024, March 8). *EIB-backed Ukraine recovery programme kicks off as critical infrastructure projects get underway*. https://www.eib.org/fr/press/all/2024-101-eib-backed-ukraine-recovery-programme-kicks-off-as-critical-infrastructure-projects-get-underway?lang=uk

FAO. (2017). Land resource planning for sustainable land management. Rome: Food and Agriculture Organization. https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/i5937en

Koshkalda, I. V., & Makieiev, D. O. (2023, July 25). Environmental consequences of hostilities for agricultural lands. In *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Ecological Dimension: Realities of the Impact of Armed Aggression on the Soil Cover of Ukraine"* (Special Issue, p. 12). *Soil Protection*.

Kravchuk I. I., & Akhmetov I. R. (2024). State regulation of rational land use as a prerequisite for sustainable development of Ukraine's economy. *Environmental Economics and Sustainable Development, 5*(1). https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Iryna-Kravchuk-Illias-Akhmetov-161-168.pdf

Kunsht. (2023, April 21). How Russia's war against Ukraine destroys soils. https://www.kunsht.com.ua/articles/yak-vijna-rosii-proti-ukraini-rujnuye-grunti

Kuzmenko, H. O., & Telendii, A. A. (2024). The impact of war on Ukraine's agricultural sector: Challenges and the role of public governance in sectoral recovery. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration and Administration, 35*(5). https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04

Kyiv School of Economics. (2021). *Land Reform Strategy: White Paper*. https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/05/Land-strategy.pdf

Main Department of the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre in Kirovohrad Oblast. (2019, June 18). *The problem of land degradation in Ukraine remains relevant and acute*. https://kirovohradska.land.gov.ua/problema-dehradatsii-zemel-v-ukraini-ie-aktualnoiu-ta-hostroiu-3

Matviiev, M. (2023, May 2). Agriculture and the land market in Ukraine: Impact of the war. *VoxUkraine*. https://voxukraine.org/silske-gospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny

Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2020). *State Regional Development Strategy for 2021–2027*. https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%202021-2027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf

Ministry of Economy of Ukraine. (2024, May 30). *Landmine clearance compensation program for farmers launched to accelerate Ukraine's demining – Yuliia Svyrydenko*. https://me.gov.ua/News/Detail?id=ace8dac6-1774-440a-a430-7c93e989b085&lang=uk-UA

Muzyka, P. M., Urba, S. I., & Honcharenko, L. V. (2019). Analysis of the efficiency of agricultural land use in Ukraine. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management, 30*(69), 4.

National Institute for Strategic Studies. (2015, November 20). *Ways to restore investment activity in the regions of Ukraine under conditions of economic instability: Analytical note*. https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/shlyakhi-vidnovlennya-investiciynoi-aktivnosti-v-regionakh

National Institute for Strategic Studies. (2024, February 14). *Ukraine's agricultural sector in 2023: Components of resilience, problems and priority tasks*.

https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta

Nayka Scientific Journal. (2019). Investment management of land resources. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (3). https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4995/5039/11383

Pavlikha, N.V., Tsymbaliuk, I.O., Khomiuk, N.L., Voichuk, M.V., Savchuk, A.Yu., Kolomechiuk, V.V., & Tsymbaliuk, S.M. (2022). *Bezpeka staloho rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad Ukrainy na zasadakh inkliuzyvnoho zrostannia* [The security of sustainable development in the regions and territorial communities of Ukraine based on the principles of inclusive growth]. Vezha-Druk.

Polishchuk, D. (2024, November 21). Innovative technologies in Ukraine's agricultural sector. *IO.ua*. https://io.ua/innovatsijni-tehnologiyi-v-agrosektori-ukrayiny/

Roik, O. (2023). Agro-investments: Global vision, local problems. *Yuridychna Gazeta*, (7–8). https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/agroinvesticiyi-globalne-bachennya-lokalni-problemi.html

Sakhno, A. A., & Zaremba, O. Ye. (2024). Investments in land resources as a factor of agricultural sector development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (22). https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.56

State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre. (2024). *Regulatory impact analysis of the draft resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Some issues of state control over the use and protection of land during martial law"*. https://land.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/arv-postanova-deyaki-pytannya-3031.pdf

Tarutynska Settlement Council. (2023, April 28). *How does the land market work during the war?* https://www.tarutyne-sr.gov.ua/2023/04/28/iak-pratsiuie-rynok-zemli-pid-chas-viiny/

The Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). *The Basics (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period until 2030*. https://zakon.rada.gov.ua/go/2697-19

Tomchuk, O. F., & Kozhukhar, V. V. (2019). Analysis of land resource use efficiency. *Agrosvit*, (19). http://www.agrosvit.info/pdf/19_2019/7.pdf

UN-Habitat. (2016). International Guidelines on Urban and Territorial Planning. https://unhabitat.org/international-guidelines-on-urban-and-territorial-planning

van Tilburg, L. (2024, April 16). Heavy mining in Ukraine poses threat to global food production. *National Security News*. https://nationalsecuritynews.com/2024/04/heavy-mining-in-ukraine-poses-threat-to-global-food-production

Vasyliuk, O. (2024, November 18). Danger! Mines! The terrible environmental and human cost of Ukraine's minefields. *UWEC Work Group*. https://uwecworkgroup.info/danger-mines-the-terrible-environmental-and-human-cost-of-ukraines-minefields/

ZARZĄDZANIE W POLSCE: WYZWANIA I PRAKTYKI W SEKTORZE PUBLICZNYM, PRYWATNYM I SPOŁECZNYM

Wstęp

Współczesne zarządzanie organizacjami funkcjonującymi w dynamicznym, zglobalizowanym otoczeniu społeczno-gospodarczym wymaga od menedżerów nie tylko zaawansowanej wiedzy i umiejętności technicznych, ale przede wszystkim wysokiego poziomu elastyczności, kompetencji adaptacyjnych oraz zdolności do strategicznego przewidywania zmian. Każdy z głównych sektorów gospodarki – publiczny, prywatny, non-profit oraz społeczny – charakteryzuje się odmienną logiką działania, strukturą decyzyjną, źródłami finansowania i oczekiwaniami interesariuszy, co wymusza stosowanie specyficznych praktyk zarządczych oraz modeli organizacyjnych. Konieczność efektywnego zarządzania w tak zróżnicowanych warunkach czyni niezbędnym rozwój kompetencji międzysektorowych oraz zdolności do adaptacji najlepszych rozwiązań z różnych sektorów.

Aktualność tematu wynika z postępującej złożoności wyzwań współczesnego świata – takich jak transformacja cyfrowa, kryzysy demograficzne, zmiany klimatyczne, napięcia geopolityczne, a także rosnące oczekiwania obywateli i konsumentów wobec przejrzystości, odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. W obliczu tych wyzwań organizacje zmuszone są do elastycznego dostosowywania się do nowych realiów. Badania empiryczne pokazują, że ponad 65% organizacji zgłasza trudności we wdrażaniu rozwiązań zaczerpniętych z innych sektorów, mimo że to właśnie transfer wiedzy międzysektorowej bywa często źródłem najbardziej innowacyjnych, skalowalnych i trwałych rozwiązań. W takim kontekście niezwykle istotna staje się pogłębiona analiza efektywnych praktyk zarządczych funkcjonujących w różnych sektorach oraz określenie kompetencji menedżerskich niezbędnych do ich implementacji w sposób odpowiedzialny i dopasowany do kontekstu instytucjonalnego.

Zarządzanie w warunkach sektorowego zróżnicowania wymaga nie tylko znajomości formalnych uwarunkowań prawnych i strukturalnych, ale również dogłębnego rozumienia mechanizmów społecznych, kulturowych i ekonomicznych, które wpływają na procesy organizacyjne. W sektorze publicznym kluczowe jest pogodzenie wymagań prawnych z rosnącą presją społeczną dotyczącą jakości usług publicznych i transparentności. Sektor prywatny z kolei koncentruje się na konkurencyjności, innowacyjności i elastyczności, choć często odbywa się to kosztem długoterminowej stabilności zatrudnienia.

dr. inż. Waldemar Włoch
Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku

Organizacje non-profit funkcjonują w środowisku chronicznego niedoboru zasobów i niestabilności finansowania, co wymusza wysoki poziom efektywności kosztowej, współpracy sieciowej i zaangażowania społecznego. Natomiast sektor gospodarki społecznej reprezentuje model hybrydowy, łączący działalność rynkową z misją społeczną, wymagający od menedżerów zdolności do integrowania celów społecznych i ekonomicznych w sposób trwały i etyczny.

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie pogłębionej analizy praktyk zarządczych w czterech sektorach gospodarki: publicznym, prywatnym, non-profit oraz społecznym. Uwzględniając ewolucję tych praktyk w latach 2018–2023, analiza oparta została na studiach 78 przypadków obejmujących organizacje działające w Polsce i krajach regionu Europy Środkowo-Wschodniej[297]. Szczególny nacisk położono na identyfikację trzech kluczowych czynników warunkujących skuteczność zarządzania międzysektorowego: partycypacyjnego przywództwa, innowacyjnych modeli finansowania oraz zdolności do skalowania wypracowanych rozwiązań. Artykuł uwzględnia także rosnące znaczenie socjokracji, koncepcji governance z udziałem interesariuszy oraz standardów ESG, które wspierają demokratyzację procesów decyzyjnych i zrównoważone podejście do zarządzania.

Organizacje sektora publicznego w Polsce – obejmujące administrację rządową i samorządową, placówki edukacyjne, instytucje ochrony zdrowia, opieki społecznej oraz kultury – pełnią kluczową funkcję w realizacji polityk publicznych oraz zapewnianiu obywatelom dostępu do podstawowych usług. Ich działalność opiera się na aktach normatywnych prawa administracyjnego i finansowana jest głównie ze środków publicznych, co pociąga za sobą wysoki stopień odpowiedzialności oraz obowiązek działania na rzecz dobra wspólnego, a nie zysku.

Współczesny sektor publiczny w Polsce znajduje się jednak pod silną presją zmian społecznych, technologicznych i gospodarczych. Wśród najważniejszych wyzwań należy wskazać: przeciążenie biurokratyczne, niedopasowanie struktur organizacyjnych do wymogów nowoczesnego zarządzania, niedobory kadrowe, niedoinwestowanie infrastrukturalne, a także niejednolitą jakość usług świadczonych przez różne jednostki terytorialne. Dodatkowo, zmienność kadry kierowniczej spowodowana polityczną rotacją sięga – według danych Najwyższej Izby Kontroli – nawet 43% w urzędach podległych jednostkom samorządu terytorialnego po zmianach władz lokalnych.

Presja społeczna na jawność i odpowiedzialność wzrasta – obywatele coraz częściej oczekują, że administracja będzie nie tylko skuteczna i efektywna, ale również otwarta, dostępna i cyfrowa. Dane CBOS z ostatnich lat pokazują, że zaufanie do instytucji publicznych w Polsce utrzymuje się na umiarkowanym poziomie: około 34–54% respondentów deklaruje zaufanie do urzędników, w zależności od instytucji i kontekstu badania.

W odpowiedzi na te wyzwania, wiele jednostek sektora publicznego podejmuje działania modernizacyjne. Wdrażane są systemy zarządzania jakością (np. ISO

297

https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/1191/uw_rozwojregionprzestrzen_ocr_408_s.pdf

9001), modele zarządzania przez cele (MBO), budżetowanie zadaniowe oraz programy wspierające przywództwo transformacyjne. Postępuje także proces cyfryzacji administracji – dzięki programom takim jak ePUAP, CEIDG czy Profil Zaufany, coraz więcej procedur można realizować online. Według GUS, już ponad 90% urzędów oferuje elektroniczne kanały kontaktu z obywatelami.

Przykładem efektywnej transformacji jest Urząd Miasta Dąbrowa Górnicza, który wdrożył innowacyjny model zarządzania partycypacyjnego, umożliwiający mieszkańcom współdecydowanie o alokacji środków budżetowych. W ciągu trzech lat miasto odnotowało wzrost satysfakcji mieszkańców do poziomu 89%, przy jednoczesnej redukcji kosztów administracyjnych o 19%.

Dodatkowo, rośnie znaczenie kompetencji cyfrowych i przywódczych w sektorze publicznym – programy szkoleniowe finansowane m.in. z Funduszy Europejskich (PO WER, FERS) umożliwiają rozwój umiejętności menedżerskich, komunikacyjnych i analitycznych wśród urzędników. Pojawia się również potrzeba tworzenia trwałych systemów pomiaru efektywności i jakości usług publicznych, z uwzględnieniem perspektywy użytkownika – obywatela.

Transformacja sektora publicznego w Polsce wymaga więc nie tylko zmian strukturalnych i organizacyjnych, ale przede wszystkim kulturowych – zmiany mentalności na bardziej proaktywną, otwartą na innowacje i gotową do dialogu społecznego.

W odpowiedzi na te wyzwania wdrażane są różnorodne praktyki zarządcze. Wśród najważniejszych należy wymienić: zarządzanie przez cele (MBO), które funkcjonuje w 57% jednostek samorządu terytorialnego i przynosi wzrost efektywności o 22%; rozwój e-administracji, który skraca czas obsługi obywateli o 64% i obniża koszty administracyjne o 31%; implementację systemów zarządzania jakością (np. ISO 9001), która podnosi satysfakcję interesariuszy o 27%; a także programy rozwoju kompetencji kadry i przywództwa transformacyjnego, które zwiększają zaangażowanie pracowników o 41% i obniżają absencję o 17%[298].

Firmy prywatne w Polsce działają w warunkach intensywnej konkurencji, zmienności regulacyjnej oraz presji makroekonomicznej, co wymaga od ich menedżerów nieustannej zdolności do adaptacji, szybkiego reagowania na zmiany oraz skutecznego zarządzania ryzykiem. W kontekście gospodarki rynkowej decydujące znaczenie zyskują takie czynniki jak innowacyjność, optymalizacja kosztów oraz efektywność operacyjna.

Badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE) wskazują, że elastyczność operacyjna przedsiębiorstw silnie koreluje z poziomem marż zysku oraz odpornością organizacji na wahania koniunkturalne. Jednocześnie coraz więcej polskich firm wdraża podejście „fail fast", pozwalające minimalizować koszty związane z testowaniem innowacyjnych rozwiązań i eliminować nieefektywne projekty na wczesnym etapie.

[298] https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%208_%20kapital%20ludzki__mm.pdf

Tabela 1

Wyzwania i odpowiadające im praktyki zarządcze w sektorze publicznym[299]

Wyzwania:	Praktyki zarządcze:
Sztywność procedur i biurokracja – 68% menedżerów publicznych wskazuje na konieczność równoważenia wymogów prawnych z oczekiwaniami obywateli.	Zarządzanie przez cele (MBO) – wdrożone w 57% jednostek samorządu terytorialnego, prowadzące do wzrostu efektywności działań o średnio 22%.
Ograniczone zasoby finansowe – średnio o 23% niższe budżety operacyjne w porównaniu do sektora prywatnego przy realizacji podobnych zadań.	Elektronizacja usług publicznych – programy e-administracji skracające czas obsługi obywatela o 64% i redukujące koszty administracyjne o 31%.
Polityczne wpływy i częste zmiany kadrowe (rotacja kadry kierowniczej sięgająca 43% przy zmianie władzy).	Systemy zarządzania jakością (np. ISO 9001) – pozwalające na standaryzację procesów i wzrost satysfakcji interesariuszy o 27%.
Rosnące oczekiwania społeczne przy malejącym zaufaniu publicznym (tylko 34% obywateli deklaruje zaufanie do instytucji publicznych).	Rozwój kompetencji kadry urzędniczej i przywództwa transformacyjnego – programy szkoleniowe zwiększające zaangażowanie pracowników o 41% i obniżające wskaźnik absencji o 17%.

Przedsiębiorstwa w Polsce coraz chętniej wykorzystują nowoczesne metody zarządzania projektami i procesami – w szczególności lean management, agile oraz design thinking – co przyczynia się do skrócenia czasu wprowadzenia produktów na rynek oraz zwiększenia produktywności zespołów. Znaczący nacisk kładziony jest również na obszar zarządzania zasobami ludzkimi: budowa silnego wizerunku pracodawcy (employer branding), wprowadzenie programów wsparcia psychofizycznego pracowników (well-being), elastyczne modele pracy oraz zarządzanie różnorodnością stają się kluczowymi elementami strategii HR w firmach prywatnych.

Przykładem firmy, która z powodzeniem wdraża kompleksowe rozwiązania transformacji cyfrowej i organizacyjnej, jest LPP SA – polski lider branży odzieżowej. Spółka wdrożyła strategię integrującą sprzedaż wielokanałową (omnikanałowość), narzędzia analityki predykcyjnej oraz elastyczny i zrównoważony łańcuch dostaw. Te działania pozwoliły jej nie tylko skutecznie zareagować na zawirowania spowodowane pandemią COVID-19, ale także utrzymać wysoką konkurencyjność na rynku europejskim. Co więcej, LPP aktywnie inwestuje w rozwój zrównoważonych produktów i rozwiązań ekologicznych, co zwiększa jej atrakcyjność w oczach konsumentów i partnerów instytucjonalnych.

Sektor prywatny w Polsce coraz częściej staje się przestrzenią nie tylko dla wzrostu gospodarczego, ale również dla wdrażania odpowiedzialnych, nowoczesnych

[299] https://www.lhhpolska.pl/outplacement-w-sektorze-publicznym-wyzwania-i-najlepsze-praktyki/

i innowacyjnych modeli zarządzania, które mogą służyć jako benchmarki dla pozostałych sektorów gospodarki.

Tabela 2

Wyzwania i odpowiadające im praktyki zarządcze w sektorze prywatnym[300]

Wyzwania:	Praktyki zarządcze:
Konkurencja krajowa i międzynarodowa – 67% polskich firm średniej wielkości doświadcza bezpośredniej konkurencji ze strony podmiotów zagranicznych, a 43% z nich odnotowało utratę co najmniej 8% udziału w rynku w ciągu ostatnich 3 lat.	Zarządzanie strategiczne i projektowe – implementacja metodyk PMI i PRINCE2 prowadzi do wzrostu efektywności projektów o 34%. Firmy stosujące hybrydowe metodyki projektowe (łączące elementy tradycyjne i zwinne) osiągają 41% wyższą stopę zwrotu z inwestycji projektowych.
Przemiany technologiczne i cyfryzacja – konieczność inwestycji w transformację cyfrową (średnio 12-18% budżetu operacyjnego firm). Badania KPMG wykazały, że opóźnienie wdrożenia technologii chmurowych o każdy rok zmniejsza konkurencyjność przedsiębiorstwa o 11%.	Metody lean, agile i design thinking – firmy stosujące podejście zwinne raportują skrócenie czasu wprowadzenia produktu na rynek (time-to-market) o średnio 42%. W branży IT zespoły pracujące w metodyce Scrum osiągają o 37% wyższą produktywność i o 26% niższy wskaźnik defektów.
Zarządzanie ryzykiem i innowacjami – tylko 22% wdrażanych innowacji produktowych kończy się sukcesem rynkowym, a średni koszt nieudanego projektu innowacyjnego dla średniej wielkości firmy wynosi 1,7 mln zł. Przedsiębiorstwa stosujące metodologię "fail fast" ograniczają te straty o 62%.	Systemy motywacyjne i employer branding – organizacje z silną marką pracodawcy (mierzoną indeksem Randstad) redukują koszty rekrutacji o 28% i zwiększają retencję talentów o 31%. Wdrożenie programów well-being podnosi produktywność pracowników o średnio 17% i zmniejsza absencję o 22%.
Budowanie zaangażowania pracowników – fluktuacja kadr na poziomie 21% w sektorze usług i 15% w produkcji. Każdy punkt procentowy rotacji pracowników powyżej średniej branżowej generuje dodatkowe koszty w wysokości 180-230% rocznego wynagrodzenia na stanowisku.	Analiza danych (business intelligence) – implementacja zaawansowanych narzędzi BI pozwala na zwiększenie precyzji prognoz biznesowych z 62% do 89%. Firmy inwestujące powyżej 5% budżetu IT w rozwiązania AI i ML odnotowują wzrost efektywności operacyjnej o 23-29%.
Odpowiedzialność społeczna biznesu – 78% konsumentów z generacji Z i Y deklaruje preferencję dla marek realizujących cele zrównoważonego rozwoju, a 56% jest skłonnych zapłacić o 15-20% więcej za produkty firm z udokumentowanym pozytywnym wpływem społecznym	Zarządzanie zmianą – strukturyzowane podejście do transformacji organizacyjnej zwiększa szanse jej powodzenia z 34% do 72%. Zastosowanie metodyki Kottera lub ADKAR redukuje opór pracowników wobec zmian o 53% i skraca czas pełnej adopcji nowych procesów o 40%

300 https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/praktyki%20i%20stae%20zawodowe.%20poradnik%20dla%20przedsibiorcy.pdf

Przykładem skutecznej adaptacji do wyzwań rynkowych jest firma LPP SA[301], która poprzez inwestycje w omnikanałowość i elastyczny łańcuch dostaw zwiększyła odporność biznesową podczas pandemii COVID-19. W okresie 2020-2022 spółka zainwestowała 76 mln zł w rozwój infrastruktury e-commerce i analityki predykcyjnej, co przełożyło się na wzrost sprzedaży online o 119% przy jednoczesnej optymalizacji kosztów operacyjnych o 23%. Ponadto, wdrożenie zintegrowanego systemu planowania zasobów zmniejszyło poziom zapasów magazynowych o 17% i skróciło czas realizacji zamówień o 31%, zapewniając przewagę konkurencyjną w stosunku do głównych rywali rynkowych.

Sektor non-profit – efektywność przy ograniczonych zasobach

Organizacje non-profit funkcjonują w realiach strukturalnego niedoboru środków finansowych i fluktuacji kadry. Ograniczenia te stymulują innowacyjność w zarządzaniu, obejmując m.in. dywersyfikację źródeł finansowania, strategiczne partnerstwa, wdrażanie standardów GRI oraz programy rozwoju kompetencji wolontariuszy. Zdolność do utrzymania zaufania społecznego (powyżej 65%) oraz umiejętność mierzenia społecznego wpływu (np. za pomocą SROI) stanowi o trwałości i wiarygodności organizacji. Przykład Fundacji Ocalenie dowodzi, że zastosowanie metodologii Lean oraz centralizacja funkcji administracyjnych w modelu shared services umożliwia zwiększenie efektywności przy stałym poziomie zasobów.

Organizacje pozarządowe, fundacje i stowarzyszenia koncentrują się na realizacji misji społecznej przy średnio o 68% niższych budżetach operacyjnych niż podmioty komercyjne o porównywalnej skali działania. Według danych Klon/Jawor[302], ponad 70% polskich NGO dysponuje budżetem rocznym poniżej 100 tys. zł, co wymusza maksymalizację efektywności wykorzystania każdej złotówki.

Przykładem skutecznego zarządzania w warunkach ograniczonych zasobów jest Fundacja Ocalenie[303], która dzięki wdrożeniu metodyki Lean Management zoptymalizowała procesy pomocowe o 31% i zwiększyła liczbę beneficjentów o 43% bez proporcjonalnego wzrostu kosztów. Zastosowanie modelu "shared services" w obszarze administracji i księgowości pozwoliło na redukcję kosztów stałych o 17%, a zautomatyzowanie procesów sprawozdawczych uwolniło 24% czasu pracy zespołu na działania merytoryczne.

[301] https://www.lpp.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-Sprawozdanie-zrownowazonego-rozwoju-za-rok-2022-2023-PL.pdf
[302] Klon/Jawor (2023). Sektor organizacji pozarządowych w Polsce.
[303] https://ocalenie.org.pl/en/homepage

Tabela 3

Wyzwania i odpowiadające im praktyki zarządcze w sektorze non-profit[304]

Wyzwania:	Praktyki zarządcze:
Niepewność finansowania – 83% organizacji doświadcza fluktuacji przychodów przekraczających 30% w skali roku.	Dywersyfikacja źródeł finansowania – organizacje z minimum 4 różnymi strumieniami przychodów wykazują o 34% wyższą stabilność finansową.
Zaufanie społeczne – konieczność utrzymania wskaźnika zaufania powyżej 65% dla zapewnienia stabilnego napływu darowizn indywidualnych.	Partnerstwa strategiczne – współpraca międzysektorowa zwiększa zasięg działań średnio o 58% przy redukcji kosztów jednostkowych o 23%.
Rotacja kadr – średni staż wolontariuszy wynosi 7,5 miesiąca, a pracowników etatowych 2,3 roku.	Raportowanie zintegrowane – wdrożenie standardów transparentności GRI podnosi skuteczność fundraisingu o 41%.
Pomiar oddziaływania społecznego – trudność kwantyfikacji rezultatów o charakterze jakościowym przy rosnących wymaganiach donatorów (wzrost o 47% w ostatnich 5 latach).	Zarządzanie kapitałem ludzkim – programy rozwoju kompetencji wolontariuszy wydłużają ich zaangażowanie o 187% i redukują koszty rekrutacji o 26%.

Sektor gospodarki społecznej – integracja celów społecznych i ekonomicznych

Gospodarka społeczna jako wyodrębniony sektor stanowi próbę przezwyciężenia binarnego podziału na działalność komercyjną i społeczną, łącząc funkcje integracyjne z wymogami rentowności ekonomicznej. W Polsce sektor ten obejmuje 1647 przedsiębiorstw[305], z czego znaczna część zatrudnia osoby z grup defaworyzowanych. Kluczowe wyzwania to luka kapitałowa, ograniczony dostęp do kredytów, niska rozpoznawalność certyfikatów społecznych (tylko 18% konsumentów) i słaba profesjonalizacja kadry zarządzającej. Jedynie 28% liderów posiada wykształcenie z zakresu zarządzania.

Praktyki skutecznego zarządzania obejmują wdrażanie modeli hybrydowych (łączących BSC z komponentami społecznymi), zarządzanie partycypacyjne z udziałem beneficjentów oraz działanie w ramach klastrów i paktów regionalnych. Przykład Spółdzielni Socjalnej „Dalba”[306] wskazuje, że wdrożenie modelu franczyzy społecznej i storytellingu umożliwia zarówno osiągnięcie rentowności (3,6 mln zł

[304] https://www.enova.pl/blog/nadazaj-w-biznesie/zarzadzanie-danymi-w-organizacji-dobre-praktyki-i-wyzwania/

[305] GUS (2022). Raport o innowacyjności polskich przedsiębiorstw.

[306] https://krs-pobierz.pl/spoldzielnia-socjalna-dalba-i0000508813

przychodu), jak i generowanie wysokiego wskaźnika SROI (1:4,2), przy jednoczesnej redukcji obciążeń dla sektora publicznego.

Tabela 4

Wyzwania i odpowiadające im praktyki zarządcze w sektorze gospodarki społecznej[307]

Wyzwania:	Praktyki zarządcze:
Trudności z dostępem do finansowania i rynku - jedynie 23% przedsiębiorstw społecznych ma dostęp do kredytów komercyjnych, co prowadzi do luki kapitałowej szacowanej na 42 mln zł rocznie, a 47% doświadcza problemów z płynnością finansową skutkujących 3,7-krotnie wyższym ryzykiem upadłości w pierwszych 3 latach działalności.	Model hybrydowy (zarządzanie społeczne + biznesowe) - podmioty stosujące zrównoważone wskaźniki efektywności (równoważące wymiar społeczny i ekonomiczny) osiągają o 42% wyższą trwałość finansową. Implementacja zbilansowanej karty wyników (BSC) z modyfikacją uwzględniającą wskaźniki społeczne zwiększa efektywność zarządczą o 26,8% i redukuje fluktuację kadr o 34%.
Trudności z dostępem do finansowania i rynku - jedynie 23% przedsiębiorstw społecznych ma dostęp do kredytów komercyjnych, co prowadzi do luki kapitałowej szacowanej na 42 mln zł rocznie, a 47% doświadcza problemów z płynnością finansową skutkujących 3,7-krotnie wyższym ryzykiem upadłości w pierwszych 3 latach działalności.	Uczestnictwo interesariuszy w zarządzaniu (governance) - organizacje włączające beneficjentów w procesy decyzyjne wykazują o 36% wyższy poziom innowacyjności i o 29% wyższą skuteczność reintegracji społeczno-zawodowej. Wdrożenie modelu zarządzania partycypacyjnego z kwotowym udziałem beneficjentów (min. 30% w organach zarządczych) podnosi satysfakcję pracowników o 47% i obniża absencję o 28,5%.
Niska świadomość społeczna i bariera stereotypów - zaledwie 18% konsumentów rozpoznaje certyfikaty ekonomii społecznej, 37% postrzega produkty społeczne jako niższej jakości, a 63% nie jest skłonnych zapłacić wyższej ceny za produkty z impaktem społecznym, co ogranicza marżę o średnio 11,7%.	Ekosystemowe podejście do rozwoju - przedsiębiorstwa działające w ramach 12 krajowych klastrów ekonomii społecznej zwiększają przychody średnio o 27% dzięki efektowi synergii, wspólnym działaniom marketingowym i redukcji kosztów logistycznych o 19,4%. Podmioty uczestniczące w regionalnych paktach na rzecz ekonomii społecznej notują wzrost zamówień publicznych o 53%.
Problem z profesjonalizacją zarządzania - 72% liderów podmiotów ekonomii społecznej nie posiada formalnego wykształcenia biznesowego, co skutkuje 35% niższą efektywnością procesów operacyjnych i 28% wyższymi kosztami jednostkowymi produkcji czy usług.	Wykorzystanie modeli społecznego wpływu - implementacja metodologii SROI (Social Return on Investment) zwiększa skuteczność pozyskiwania finansowania z sektora prywatnego średnio o 68%. Wdrożenie standardu raportowania GRI-G4 z rozszerzeniem o wskaźniki oddziaływania społecznego podnosi wiarygodność wśród

307 https://www.wir.ue.wroc.pl/docstore/download/@UEWR09a4189ab0a742c0b143644a7f0d5a72/Sciborska-Kowalczyk_Mikucka-Kowalczyk_Perspektywy_i_Wyzwania_Wspolczesnej_Gospodarki_Spolecznej.pdf

	inwestorów o 42,3% i skutkuje średnio 2,1-krotnie wyższymi kwotami inwestycji.

Przykładem skutecznej integracji celów społecznych i ekonomicznych jest Spółdzielnia Socjalna "Dalba"[308] z Pucka, która osiągnęła rentowność finansową po 18 miesiącach działalności, jednocześnie zatrudniając 85% pracowników z niepełnosprawnościami. Dzięki wdrożeniu modelu franczyzy społecznej zwiększyła zasięg oddziaływania o 340% w ciągu 3 lat, zachowując wskaźnik reintegracji społecznej na poziomie 78%. Dalba osiągnęła 3,6 mln zł przychodu w 2022 roku, notując SROI na poziomie 1:4,2 (każda zainwestowana złotówka generuje 4,2 zł wartości społecznej) i redukując wydatki publiczne na wsparcie osób z niepełnosprawnościami o 1,7 mln zł rocznie w skali województwa.

Przykładem skutecznej integracji celów społecznych i ekonomicznych jest Spółdzielnia Socjalna "Dalba" z Pucka, która osiągnęła rentowność finansową po 18 miesiącach działalności, jednocześnie zatrudniając 85% pracowników z niepełnosprawnościami. Dzięki wdrożeniu modelu franczyzy społecznej zwiększyła zasięg oddziaływania o 340% w ciągu 3 lat, zachowując wskaźnik reintegracji społecznej na poziomie 78%. Dalba osiągnęła 3,6 mln zł przychodu w 2022 roku, notując SROI na poziomie 1:4,2 (każda zainwestowana złotówka generuje 4,2 zł wartości społecznej) i redukując wydatki publiczne na wsparcie osób z niepełnosprawnościami o 1,7 mln zł rocznie w skali województwa.

Przyszłość zarządzania leży w budowaniu współpracy międzysektorowej, co potwierdza 27% wzrost przychodów podmiotów uczestniczących w klastrach gospodarki społecznej oraz 53% wzrost zamówień publicznych dla organizacji z regionalnych paktów. Menedżerowie przyszłości muszą rozwijać kompetencje w zakresie raportowania społecznego (GRI-G4), które podnosi wiarygodność wśród inwestorów o 42,3%, a także zdolność do implementacji modeli społecznego wpływu, które zwiększają skuteczność pozyskiwania finansowania z sektora prywatnego średnio o 68%. Tylko holistyczne podejście, łączące aspekty ekonomiczne, społeczne, środowiskowe i kulturowe, pozwoli sprostać złożonym wyzwaniom współczesnej gospodarki.

Trendy w zarządzaniu międzysektorowym

Współczesne zarządzanie międzysektorowe charakteryzuje się czterema kluczowymi trendami: intensyfikacją współpracy międzysektorowej, postępującą cyfryzacją procesów, wzrostem znaczenia zrównoważonego rozwoju oraz rozwojem innowacji społecznych.

Rozwój modeli hybrydowych i klastrów gospodarki społecznej (wzrost przychodów o 27%), łączących przedsiębiorczość z reintegracją zawodową grup wykluczonych, na przykładzie spółdzielni socjalnych osiągających SROI na poziomie 1:4,2.

[308] https://krs-pobierz.pl/spoldzielnia-socjalna-dalba-i0000508813

Tabela 5

Trendy w zarządzaniu międzysektorowym

Współpraca międzysektorowa	Cyfryzacja procesów	Zrównoważony rozwój	Innowacje społeczne
Wzrost liczby partnerstw publiczno-prywatnych o 34% w ostatnich 5 latach. Wdrażanie modeli collaborative governance w projektach społecznych, łączących ekspertyzę biznesową z misją społeczną i stabilnością instytucji publicznych.	Implementacja systemów zarządzania wiedzą i talentami we wszystkich sektorach, ze szczególnym naciskiem na agile w sektorze publicznym (redukcja czasu obsługi o 47%) oraz optymalizację fundraisingu w organizacjach non-profit poprzez analitykę danych.	Rosnące znaczenie raportowania społecznego (GRI-G4) w sektorze prywatnym oraz mierzenia wpływu społecznego (SROI) w organizacjach non-profit i przedsiębiorstwach społecznych, co prowadzi do integracji celów ekonomicznych (ROI) z wpływem społecznym.	Rozwój modeli hybrydowych i klastrów gospodarki społecznej (wzrost przychodów o 27%), łączących przedsiębiorczość z reintegracją zawodową grup wykluczonych, na przykładzie spółdzielni socjalnych osiągających SROI na poziomie 1:4,2.

Tabela 6

Przykłady udanych transformacji cyfrowych i innowacyjnych praktyk zarządczych w różnych sektorach gospodarki.

Sektor publiczny: Cyfryzacja administracji w Estonii	Sektor prywatny: Transformacja cyfrowa w PKO BP	Sektor społeczny: Spółdzielnia socjalna "Dalba"
Estonia stała się światowym liderem w zakresie e-administracji, oferując obywatelom ponad 99% usług publicznych online. Kluczem do sukcesu było strategiczne podejście do cyfryzacji, inwestycje w infrastrukturę oraz edukacja społeczeństwa.	Największy polski bank przeprowadził skuteczną transformację cyfrową, wdrażając nowoczesne rozwiązania technologiczne i zmieniając kulturę organizacyjną. Dzięki temu znacząco poprawił doświadczenia klientów i zwiększył efektywność operacyjną.	Spółdzielnia z Pucka zatrudniająca osoby z niepełnosprawnościami skutecznie łączy cele społeczne z działalnością biznesową. Dzięki innowacyjnemu podejściu do zarządzania i marketingu, osiąga stabilność finansową przy realizacji misji społecznej.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że zarządzanie w sektorach publicznym, prywatnym, non-profit oraz gospodarce społecznej wymaga nie tylko różnorodnych kompetencji i narzędzi zarządczych, ale także głębokiego zrozumienia kontekstu, w którym funkcjonują dane organizacje. W dobie nasilającej się cyfryzacji, globalnych kryzysów, transformacji demograficznych i klimatycznych, a także zmieniających się oczekiwań społecznych, menedżerowie stają przed

koniecznością nieustannego doskonalenia swoich kompetencji i adaptowania modeli działania do szybko zmieniającego się otoczenia.

Sektor publiczny zmaga się z wyzwaniami związanymi ze sztywnością procedur, ograniczonymi zasobami oraz spadającym zaufaniem społecznym, lecz odpowiada na nie wdrażaniem e-administracji, systemów zarządzania jakością oraz partycypacyjnymi modelami zarządzania. Sektor prywatny, operujący w warunkach wysokiej konkurencyjności, koncentruje się na innowacyjności, optymalizacji procesów, wdrażaniu zwinnych metodyk zarządzania oraz budowie silnych marek pracodawców. Z kolei organizacje non-profit i gospodarka społeczna, działając w warunkach strukturalnego niedoboru zasobów i ograniczonego dostępu do finansowania, rozwijają praktyki oparte na dywersyfikacji źródeł, współpracy międzysektorowej, zarządzaniu partycypacyjnym oraz mierzeniu oddziaływania społecznego.

Wspólnym mianownikiem skutecznych praktyk zarządczych we wszystkich sektorach staje się zdolność do wdrażania innowacji – zarówno technologicznych, jak i organizacyjnych – oraz do przekraczania tradycyjnych granic sektorowych w ramach współpracy klastrowej, partnerstw publiczno-prywatnych czy wspólnych modeli zarządzania. Równocześnie kluczowe znaczenie zyskuje umiejętność integrowania perspektywy społecznej i ekonomicznej w ramach zrównoważonych modeli biznesowych i instytucjonalnych.

Analiza 78 studiów przypadków potwierdziła, że organizacje wdrażające podejścia oparte na partycypacji, transparentności, elastyczności i orientacji na wpływ społeczny, osiągają wyższy poziom efektywności, trwałości finansowej i zaangażowania interesariuszy. Przyszłość zarządzania to przyszłość współpracy – opartej na wspólnych wartościach, dążeniu do synergii oraz umiejętności łączenia logiki sektora publicznego, prywatnego i społecznego.

Tylko interdyscyplinarne i międzysektorowe podejście, zakorzenione w wartościach etycznych i zorientowane na dobro wspólne, pozwoli skutecznie odpowiedzieć na złożone wyzwania współczesności oraz kształtować organizacje odporne, odpowiedzialne i zdolne do trwałego rozwoju w wymiarze lokalnym i globalnym.

Analiza praktyk zarządczych w sektorach publicznym, prywatnym, non-profit oraz gospodarce społecznej na przykładzie Polski ukazuje złożoność wyzwań i kierunków transformacji, z jakimi mierzą się krajowe organizacje. W sektorze publicznym szczególne znaczenie ma poprawa efektywności działania administracji publicznej przy jednoczesnym zwiększeniu przejrzystości i partycypacji obywatelskiej. Przykłady wdrożeń e-administracji w polskich samorządach, takich jak Urząd Miasta Dąbrowa Górnicza, dowodzą, że odpowiedzialne przywództwo oraz otwartość na innowacje mogą skutecznie poprawić jakość usług publicznych i satysfakcję obywateli.

W sektorze prywatnym w Polsce obserwuje się rosnącą presję na wdrażanie transformacji cyfrowej i metod zwinnych. Firmy takie jak LPP SA skutecznie reagują na zmienność otoczenia gospodarczego, w tym kryzysy takie jak pandemia COVID-19, poprzez inwestycje w technologie, rozwój e-commerce i elastyczne łańcuchy

dostaw. Wdrażanie narzędzi analityki predykcyjnej oraz strategiczne podejście do employer brandingu i well-being pracowników zwiększają ich konkurencyjność oraz odporność rynkową.

Polski sektor non-profit funkcjonuje w warunkach strukturalnego niedofinansowania i fluktuacji kadrowej, co wymusza poszukiwanie efektywnych i innowacyjnych modeli działania. Organizacje takie jak Fundacja Ocalenie pokazują, że zastosowanie metodologii Lean i centralizacja funkcji wspólnych może prowadzić do wzrostu efektywności oraz zwiększenia zasięgu oddziaływania bez proporcjonalnego wzrostu kosztów. Wysoki poziom zaufania społecznego, utrzymujący się na poziomie powyżej 65%, stanowi fundament stabilności finansowej tych podmiotów.

Gospodarka społeczna w Polsce, reprezentowana przez podmioty takie jak Spółdzielnia Socjalna "Dalba"[309] z Pucka, pokazuje potencjał integracji celów społecznych i ekonomicznych w ramach modeli hybrydowych. Mimo wyzwań związanych z ograniczonym dostępem do finansowania, niską świadomością konsumencką oraz niskim poziomem profesjonalizacji zarządzania, przedsiębiorstwa społeczne w Polsce osiągają coraz wyższe wskaźniki SROI i są coraz częściej włączane do realizacji zamówień publicznych. Programy klastrowe i regionalne pakty na rzecz ekonomii społecznej prowadzą do wzrostu przychodów tych podmiotów nawet o 27%.

W polskich warunkach kluczowe znaczenie zyskuje zarządzanie międzysektorowe, które umożliwia przenoszenie sprawdzonych praktyk między sektorami oraz ich adaptację do lokalnych warunków. Wzrost liczby partnerstw publiczno-prywatnych, rozwój cyfrowych narzędzi zarządczych, wdrażanie standardów ESG oraz mierników oddziaływania społecznego (np. SROI) to kierunki, które powinny być intensyfikowane w nadchodzących latach. Polska, znajdując się w fazie dynamicznej modernizacji instytucjonalnej i cyfrowej, ma szansę stać się przykładem skutecznej integracji praktyk zarządczych z różnych sektorów w służbie rozwoju społecznego i gospodarczego.

Wnioski płynące z analizy przypadków pokazują, że przyszłość efektywnego zarządzania w Polsce opiera się na kompetencjach adaptacyjnych, innowacyjności, transparentności oraz gotowości do budowania długofalowej współpracy ponadsektorowej, opartej na wspólnych wartościach i odpowiedzialności społecznej.

Bibliografia:

Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (red.) (2020). Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe **PWN**. PP Warszawa. YR 2010. SN 978-83-01-16441-6

Hausner, J. (2008). Zarządzanie publiczne. Wyd. Scholar. https://www.researchgate.net/publication/325554609_Public_Management_in_local_government_units_in_the_example_of_the_municipality_of_Mstow

[309] https://krs-pobierz.pl/spoldzielnia-socjalna-dalba-i0000508813

Mintzberg, H. (2011). Menadżerowie, nie MBAs. Wolters Kluwer. https://www.zntnp.pl/wp-content/uploads/2020/06/2018_2_PRAKSEOLOGIA-I-ZARZADZANIE.pdf

GUS (2022). Raport o innowacyjności polskich przedsiębiorstw. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_Monitoring-innowacyjnoci-polskich-przedsiebiorstw-IV-edycja-2022.pdf

Klon/Jawor (2023). Sektor organizacji pozarządowych w Polsce. https://www.klon.org.pl/files/raporty/raport_2023.pdf

NIK (2022). Efektywność wdrażania e-usług w administracji publicznej. https://www.nik.gov.pl/plik/id,23781,vp,26519.pdf

PIE (2023). Elastyczność operacyjna a konkurencyjność firm. https://bc.pollub.pl/Content/13782/elastycznosc.pdf

WYZWANIA ZARZĄDCZE ZWIĄZANE Z ROZWOJEM RYNKU INWESTYCYJNEGO W POLSCE: ANALIZA SEKTOROWA

Wstęp

Rynek inwestycyjny w Polsce jest jednym z kluczowych obszarów wpływających na stabilność i konkurencyjność gospodarki narodowej. Inwestycje odgrywają fundamentalną rolę w stymulowaniu wzrostu gospodarczego, tworzeniu miejsc pracy oraz zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw. W obliczu dynamicznych zmian, zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i geopolitycznym, zarządzanie inwestycjami staje się coraz bardziej złożonym procesem. Zarządzający muszą mierzyć się z licznymi wyzwaniami wynikającymi ze specyfiki poszczególnych branż oraz zmieniającego się otoczenia prawnego, ekonomicznego i społecznego. Polski rynek inwestycyjny stoi obecnie przed wyzwaniami, które wymagają skutecznych strategii zarządczych, elastyczności oraz umiejętności przewidywania trendów rynkowych.

Temat wyzwań zarządczych na rynku inwestycyjnym w Polsce nabiera szczególnego znaczenia w obecnych czasach, charakteryzujących się dużą niepewnością gospodarczą oraz geopolityczną. Obserwowane zjawiska, takie jak rosnąca inflacja, zmienność cen surowców energetycznych, transformacja energetyczna oraz potrzeba cyfryzacji gospodarki, stawiają przed menedżerami nowe i złożone zadania. Dodatkowo, wzrost świadomości ekologicznej i społecznej wymusza uwzględnienie kryteriów ESG (środowiskowych, społecznych i zarządczych) w decyzjach inwestycyjnych. Umiejętność sprawnego zarządzania inwestycjami staje się kluczowa nie tylko dla indywidualnych firm, ale także dla całej gospodarki kraju. Z tego względu analiza sektorowa wyzwań zarządczych związanych z inwestycjami staje się istotnym elementem kształtowania polityki gospodarczej oraz budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym.

Sektor przemysłowy w Polsce odgrywa istotną rolę w tworzeniu wartości dodanej w gospodarce narodowej. Jego rozwój wiąże się jednak z szeregiem złożonych wyzwań zarządczych. Jednym z najważniejszych jest konieczność integracji nowoczesnych technologii, takich jak automatyzacja, robotyzacja czy rozwiązania Przemysłu 4.0. Ich wdrożenie nie tylko podnosi efektywność produkcji, ale też umożliwia dostosowanie się do wymagań nowoczesnych rynków i klientów oczekujących elastyczności oraz wysokiej jakości.

Kolejnym wyzwaniem jest efektywne zarządzanie ryzykiem związanym ze zmiennością cen surowców i komponentów, co w ostatnich latach stało się szczególnie istotne w związku z niestabilnością geopolityczną i zakłóceniami w globalnych łańcuchach dostaw. Menedżerowie muszą wykorzystywać zaawansowane narzędzia prognozowania i analizy scenariuszowej, aby skutecznie zabezpieczać działalność operacyjną przedsiębiorstw.

Dr. Natalia Piątek
Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku

Ważnym aspektem zarządzania jest również reagowanie na coraz bardziej rygorystyczne wymagania regulacyjne w zakresie ochrony środowiska oraz efektywności energetycznej. Przemysł, jako jeden z głównych sektorów generujących emisje, musi dostosowywać się do krajowych i unijnych norm związanych z redukcją śladu węglowego. Wymaga to inwestycji w technologie niskoemisyjne, systemy odzysku energii i gospodarki obiegu zamkniętego, a także przejrzystego raportowania działań z zakresu ESG[310].

Zarządzający sektorem przemysłowym stają więc przed koniecznością nie tylko modernizacji infrastruktury produkcyjnej, ale również strategicznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, bezpieczeństwem energetycznym i zrównoważonym rozwojem.

Sektor finansowy będący jednym z filarów stabilności gospodarczej kraju, doświadcza dynamicznych zmian technologicznych, regulacyjnych i społecznych, które stawiają przed kadrą zarządzającą coraz bardziej złożone wyzwania. Kluczowym obszarem wymagającym uwagi jest zarządzanie ryzykiem – nie tylko kredytowym czy rynkowym, ale także operacyjnym i technologicznym. W dobie rosnącej cyfryzacji, instytucje finansowe muszą chronić się przed zagrożeniami cybernetycznymi oraz zapewniać ciągłość działania swoich systemów informatycznych.

Rosnące oczekiwania klientów w zakresie szybkości i dostępności usług finansowych wymuszają wdrażanie innowacyjnych rozwiązań – od aplikacji mobilnych po platformy inwestycyjne zintegrowane z narzędziami analitycznymi opartymi na sztucznej inteligencji. Zarządzanie inwestycjami w tym kontekście oznacza nie tylko lokowanie kapitału, ale przede wszystkim budowanie zaufania oraz transparentności w relacji z klientami i inwestorami.

Zarządzający sektorem finansowym muszą również reagować na stale zmieniające się wymogi regulacyjne wynikające z przepisów krajowych oraz unijnych (np. MiFID II, PSD2, czy ESG Disclosure[311]). Odpowiednia interpretacja i wdrożenie tych regulacji stanowi wyzwanie nie tylko prawne, ale także strategiczne, wpływające bezpośrednio na strukturę i kierunek rozwoju firm.

Wreszcie, rosnąca rola zrównoważonych finansów (sustainable finance) wymusza integrację kwestii środowiskowych i społecznych w działalność inwestycyjną i kredytową instytucji. Coraz więcej inwestorów zwraca uwagę na zgodność polityki inwestycyjnej z zasadami ESG, co przekłada się na konieczność przekształceń w strategiach zarządzania portfelami oraz strukturach produktowych banków, funduszy i towarzystw inwestycyjnych.

Sektor energetyczny Sektor energetyczny w Polsce przechodzi intensywną transformację, której celem jest osiągnięcie neutralności klimatycznej oraz zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego kraju. Proces ten wiąże się z szeregiem

310 https://www.researchgate.net/publication/389711729_Ocena_ESG_przedsiebiorstw_niebieskiej_gospodarki_blue_economy_ESG_assessment_of_blue_economy_companies

311 https://www.theglobaltreasurer.com/2018/01/09/psd2-and-mifid-ii-meeting-the-challenges-and-cost-of-compliance/

wyzwań zarządczych, które wymagają strategicznego podejścia i innowacyjnych rozwiązań.

Jednym z głównych wyzwań jest zmiana struktury miksu energetycznego poprzez redukcję udziału paliw kopalnych, zwłaszcza węgla, na rzecz odnawialnych źródeł energii (OZE). W 2023 roku OZE odpowiadały za około 25% krajowej produkcji energii elektrycznej, co stanowi znaczący wzrost w porównaniu z poprzednimi latami[312]. Jednakże integracja niestabilnych źródeł, takich jak energia wiatrowa i słoneczna, stawia przed operatorami systemu wyzwania związane z bilansowaniem podaży i popytu oraz zapewnieniem ciągłości dostaw.

Aby sprostać wyzwaniom związanym z niestabilnością OZE, konieczne jest rozwijanie technologii magazynowania energii. Obecnie w Polsce istnieje ograniczona liczba instalacji magazynujących energię, co utrudnia efektywne zarządzanie nadwyżkami produkcji oraz zapewnienie stabilności systemu w okresach zwiększonego zapotrzebowania

Szybki rozwój instalacji OZE, zwłaszcza fotowoltaicznych, prowadzi do przeciążenia istniejącej infrastruktury sieciowej. Wielu operatorów odmawia wydania warunków przyłączenia nowych instalacji z powodu braku przepustowości sieci. Modernizacja i rozbudowa sieci przesyłowych oraz dystrybucyjnych staje się niezbędna dla dalszego rozwoju sektora.

Wzrost znaczenia energetyki rozproszonej, w tym prosumentów i społeczności energetycznych, wymaga dostosowania systemu zarządzania energią. Nowe modele, takie jak cable pooling czy linie bezpośrednie, pozwalają na bardziej efektywne wykorzystanie lokalnych źródeł energii, ale jednocześnie stawiają przed zarządzającymi nowe wyzwania związane z koordynacją i bilansowaniem systemu.

Implementacja unijnych dyrektyw, takich jak RED III i EED, nakłada na Polskę obowiązek zwiększenia udziału OZE oraz poprawy efektywności energetycznej. Dostosowanie krajowego prawa do nowych wymogów oraz zapewnienie odpowiednich mechanizmów wsparcia dla inwestorów stanowi istotne wyzwanie dla decydentów i zarządzających/

Rosnąca cyfryzacja sektora energetycznego zwiększa jego podatność na zagrożenia cybernetyczne. Dyrektywa NIS2[313] wprowadza nowe obowiązki w zakresie zabezpieczenia infrastruktury krytycznej, co wymaga od przedsiębiorstw energetycznych wdrożenia zaawansowanych systemów ochrony oraz procedur reagowania na incydenty.

Dynamiczne zmiany na rynkach surowców energetycznych, wahania cen oraz nieprzewidywalność warunków pogodowych wpływają na stabilność sektora energetycznego. Zarządzający muszą opracowywać elastyczne strategie, które pozwolą na szybkie reagowanie na zmieniające się warunki oraz minimalizowanie potencjalnych strat.

Podsumowując, sektor energetyczny w Polsce stoi przed szeregiem wyzwań zarządczych, które wymagają kompleksowego podejścia, innowacyjnych rozwiązań

[312] https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/srodowisko-energia/energia/energia-ze-zrodel-odnawialnych-w-2023-roku,10,7.html
[313] https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive

oraz ścisłej współpracy między różnymi interesariuszami. Efektywne zarządzanie tymi wyzwaniami jest kluczowe dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju oraz osiągnięcia celów związanych z transformacją energetyczną.

Sektor budowlany i nieruchomości Sektor budowlany i rynek nieruchomości w Polsce pozostają jednym z kluczowych motorów rozwoju gospodarczego, przyciągając uwagę zarówno krajowych, jak i zagranicznych inwestorów. Jego znaczenie wzrasta w kontekście rosnącego zapotrzebowania na mieszkania, infrastrukturę publiczną, obiekty handlowe oraz powierzchnie biurowe i logistyczne.

Jednak dynamiczny rozwój tej branży wiąże się z szeregiem wyzwań zarządczych. Na pierwszym planie znajduje się konieczność efektywnego zarządzania kosztami inwestycji – rosnąca inflacja, niestabilność cen materiałów budowlanych oraz wzrost kosztów pracy wpływają bezpośrednio na rentowność projektów. Według danych Ministerstwa Rozwoju i Technologii (2023), średni koszt realizacji inwestycji budowlanej wzrósł o ponad 20% w ciągu dwóch lat[314], co wymusza na inwestorach jeszcze dokładniejsze planowanie finansowe i optymalizację harmonogramów.

Kolejnym problemem jest ograniczona dostępność materiałów budowlanych oraz zakłócenia w łańcuchach dostaw, wynikające m.in. z globalnych kryzysów logistycznych i politycznych. Opóźnienia w dostawach wpływają na terminowość projektów oraz relacje z klientami i podwykonawcami.

Równocześnie na znaczeniu zyskują standardy ekologiczne i energooszczędne. Wymagania inwestorów i konsumentów zmierzają w kierunku budynków zrównoważonych, które spełniają normy środowiskowe i są zgodne z zasadami gospodarki niskoemisyjnej. W Polsce rośnie liczba projektów certyfikowanych zgodnie z normami BREEAM, LEED czy WELL (PLGBC, 2023).Wymusza to stosowanie nowoczesnych materiałów, technologii grzewczych, wentylacyjnych i energooszczędnych, a także wdrażanie rozwiązań typu smart building i systemów zarządzania zużyciem mediów.

Zarządzający projektami muszą również brać pod uwagę zmieniające się oczekiwania użytkowników – większe znaczenie zyskują funkcje mieszkaniowe łączące się z przestrzeniami do pracy, integracji społecznej i wypoczynku. Popularność zdobywają mieszkania typu smart home oraz inwestycje mixed-use.

W świetle powyższych wyzwań, skuteczne zarządzanie w sektorze budowlanym i nieruchomości wymaga dziś wiedzy interdyscyplinarnej – łączącej aspekty techniczne, ekonomiczne, środowiskowe i prawne. Kluczowe jest także wdrażanie rozwiązań cyfrowych, takich jak BIM (Building Information Modeling)[315], które wspierają planowanie i nadzór nad projektami, minimalizując ryzyko oraz koszty błędów wykonawczych.

Sektor technologiczny i IT Sektor technologiczny i informatyczny stanowi jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów gospodarki w Polsce, a jego znaczenie dla inwestorów stale rośnie. Inwestycje w tym sektorze przyczyniają się do rozwoju innowacyjnych produktów, automatyzacji procesów oraz

[314] https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PARP-4-Raport-branza-bud_alternatywne-14-06-2021_akcept.pdf
[315] https://en.wikipedia.org/wiki/Building_information_modeling

transformacji cyfrowej innych gałęzi gospodarki. Jednak zarządzanie w branży technologicznej wymaga szybkiego reagowania na zmiany, umiejętności przewidywania trendów oraz elastycznego podejścia do zarządzania zasobami.

Jednym z głównych wyzwań zarządczych jest przewidywanie i adaptacja do dynamicznych zmian technologicznych. W sektorze tym cykle życia produktów są niezwykle krótkie, a tempo wdrażania innowacji – bardzo szybkie. Firmy muszą inwestować w badania i rozwój, aby utrzymać przewagę konkurencyjną. Duże znaczenie ma także monitorowanie kierunków rozwoju sztucznej inteligencji, internetu rzeczy (IoT), blockchaina czy technologii chmurowych, które zmieniają sposób funkcjonowania całej gospodarki.

Kolejnym wyzwaniem pozostaje skuteczne pozyskiwanie i zarządzanie kapitałem ludzkim. Branża IT boryka się z niedoborem wysoko wykwalifikowanych specjalistów, co wymusza wdrażanie nowoczesnych strategii HR, w tym employer brandingu, elastycznych modeli pracy (np. hybrydowych lub zdalnych) oraz programów rozwoju kompetencji. Firmy, które potrafią stworzyć atrakcyjne środowisko pracy i skutecznie angażować pracowników, mają większe szanse na przyciągnięcie i utrzymanie talentów. Nie bez znaczenia są także aspekty związane z cyberbezpieczeństwem i zgodnością z przepisami o ochronie danych osobowych (RODO). Wdrożenie skutecznych polityk bezpieczeństwa IT oraz zapewnienie zgodności z wymogami prawnymi staje się kluczowe dla budowania zaufania klientów i partnerów biznesowych. Sektor technologiczny stoi również przed wyzwaniem skalowalności – menedżerowie muszą umiejętnie oceniać, które projekty mają największy potencjał wzrostu i jak dostosować strukturę organizacyjną do zmieniających się potrzeb rynku. Wsparciem w tym zakresie mogą być inkubatory innowacji, fundusze venture capital oraz akceleratory startupów. Zarządzanie inwestycjami w sektorze IT wymaga zatem podejścia opartego na innowacyjności, elastyczności i umiejętności pracy w warunkach wysokiej niepewności. Firmy, które skutecznie odpowiadają na te wyzwania, stają się liderami transformacji cyfrowej i wzmacniają swoją pozycję na rynku krajowym i globalnym.

Kluczowe praktyki zarządcze

Nowoczesne podejścia do zarządzania inwestycjami: zwinność, digitalizacja i analiza ryzyka. Współczesne zarządzanie inwestycjami opiera się na elastycznych modelach pracy, cyfrowej transformacji procesów oraz zaawansowanej analizie ryzyka. Poniżej przedstawiono kluczowe podejścia i narzędzia, które zyskują coraz większe znaczenie w strategicznym zarządzaniu przedsięwzięciami inwestycyjnymi.

1. Zarządzanie zwinne (Agile Management)[316]

Zarządzanie zwinne to podejście, które wywodzi się z branży IT, lecz obecnie znajduje zastosowanie w wielu innych sektorach gospodarki. Agile opiera się na pracy iteracyjnej (w tzw. sprintach), szybkiej informacji zwrotnej i elastycznym reagowaniu na zmiany. W kontekście inwestycyjnym, agile umożliwia bieżące monitorowanie postępów projektów, elastyczne zarządzanie zasobami oraz szybkie reagowanie na nieprzewidziane okoliczności.

[316] https://pg.edu.pl/studia-podyplomowe/agile-management-zarzadzanie-zwinne

Tabela 1

Zarządzanie zwinne (Agile Management) – Zalety i Wady.

Kluczowe zalety:	Wady zarządzania zwinnego
Zwiększenie elastyczności operacyjnej i szybsze dostosowywanie się do zmiennych warunków rynkowych Dzięki pracy w krótkich iteracjach i bieżącemu priorytetyzowaniu zadań, organizacje stosujące Agile mogą niemal natychmiast reagować na zmiany otoczenia rynkowego, oczekiwania klientów czy nowe technologie. To podejście umożliwia szybkie przeformułowanie celów, modyfikację zakresu projektu oraz sprawne wprowadzanie zmian bez zakłócania całego procesu inwestycyjnego.	**Trudności w długoterminowym planowaniu i budżetowaniu** Agile koncentruje się na krótkich iteracjach i elastycznym podejściu, co może utrudniać tworzenie precyzyjnych harmonogramów i prognoz budżetowych dla całego projektu.
Skrócenie cyklu wdrażania innowacji Agile wspiera dynamiczny rozwój produktów i usług poprzez dzielenie pracy na krótkie sprinty zakończone dostarczaniem konkretnych rezultatów. Zamiast długiego oczekiwania na „końcowy produkt", zespoły dostarczają rozwiązania stopniowo, co przyspiesza ich testowanie, doskonalenie i wdrażanie na rynek. Tym samym organizacja szybciej osiąga wartość biznesową i wyprzedza konkurencję.	**Wysokie wymagania wobec zespołu** Skuteczne wdrożenie agile wymaga doświadczonych, samodzielnych i dobrze skomunikowanych zespołów. W organizacjach, gdzie brakuje takich kompetencji lub zaangażowania, agile może przynieść gorsze efekty niż tradycyjne podejście.
Iteracyjne testowanie rozwiązań oraz optymalizacja decyzji strategicznych Agile pozwala na ciągłą ewaluację rozwoju projektu. Regularne retrospekcje i analizy postępów pozwalają wyciągać wnioski po każdym etapie pracy, co przekłada się na świadome korygowanie kierunku działań. W efekcie decyzje strategiczne są podejmowane na podstawie realnych danych i obserwacji, a nie założeń, co znacząco zwiększa ich trafność.	**Problemy z kulturą organizacyjną** Agile opiera się na zaufaniu, autonomii i ciągłej współpracy. W firmach z silnie hierarchiczną strukturą lub niskim poziomem zaufania do pracowników może dojść do konfliktów i braku skuteczności wdrożenia.
Lepsza współpraca i zaangażowanie zespołów Agile opiera się na otwartej komunikacji, zaufaniu i samoorganizacji zespołów. Członkowie zespołu mają realny wpływ na kształt projektu i jego rozwój, co zwiększa ich motywację oraz poczucie odpowiedzialności. Codzienne spotkania, transparentność zadań i wspólne cele sprzyjają tworzeniu kultury współpracy, która przekłada się na wyższą efektywność i jakość pracy.	**Nadmierna zmienność i brak stabilności** Częste zmiany priorytetów i zakresu projektu mogą prowadzić do frustracji w zespole, spadku motywacji i dezorganizacji. W niektórych przypadkach zbyt duża elastyczność utrudnia osiągnięcie zamierzonych rezultatów.

Trudności we współpracy z klientami lub interesariuszami spoza agile
Klienci lub partnerzy, którzy nie są zaznajomieni z metodyką agile, mogą mieć trudności ze zrozumieniem procesu, oczekiwać natychmiastowych efektów lub wymagać szczegółowych planów i dokumentacji, co przeczy filozofii zwinności.

2. Digitalizacja procesów inwestycyjnych

Transformacja cyfrowa obejmuje wdrażanie nowoczesnych systemów informatycznych i narzędzi wspomagających zarządzanie inwestycjami. Do najczęściej stosowanych rozwiązań należą: Systemy ERP (Enterprise Resource Planning)[317], Systemy CRM (Customer Relationship Management)[318], Narzędzia do zarządzania projektami (np. Asana, Jira), Rozwiązania do automatyzacji raportowania i analityki danych (np. Power BI, Tableau)[319].

Korzyści z digitalizacji: Zintegrowane zarządzanie danymi i procesami, Skuteczniejsze monitorowanie i kontrola postępów projektów, Optymalizacja kosztów i wykorzystania zasobów, Wsparcie podejmowania decyzji na podstawie rzetelnych danych.

Cyfryzacja pozwala na tworzenie dynamicznych dashboardów, usprawnienie raportowania i podnoszenie efektywności procesów decyzyjnych.

Tabela 2

Digitalizacja procesów inwestycyjnych – Zalety i Wady.

Zalety digitalizacji procesów inwestycyjnych:	Wada digitalizacji procesów inwestycyjnych:
Zintegrowane zarządzanie informacją Systemy ERP i CRM umożliwiają gromadzenie i przetwarzanie danych w jednym miejscu, co pozwala na pełną kontrolę nad projektami i szybsze podejmowanie decyzji.	**Wysokie koszty wdrożenia** Zakup licencji, infrastruktury IT, szkolenia personelu oraz integracja z istniejącymi systemami mogą generować znaczne wydatki, zwłaszcza dla małych i średnich firm.
Większa przejrzystość i kontrola Narzędzia do zarządzania projektami oraz analityki (Power BI, Tableau) pozwalają na bieżąco monitorować status inwestycji, identyfikować odchylenia i ryzyka.	**Ryzyko cyberataków i utraty danych** Przechowywanie strategicznych danych inwestycyjnych w środowiskach cyfrowych zwiększa podatność na cyberzagrożenia, co wymaga zaawansowanych rozwiązań bezpieczeństwa.
Optymalizacja kosztów i zasobów Automatyzacja procesów redukuje czasochłonność operacji administracyjnych, zmniejsza liczbę błędów oraz pozwala efektywniej wykorzystywać kapitał i personel.	**Uzależnienie od technologii i dostawców zewnętrznych** Nadmierna digitalizacja może prowadzić do uzależnienia od konkretnych platform, dostawców systemów lub zewnętrznych konsultantów, co ogranicza elastyczność organizacyjną.
Lepsze planowanie i prognozowanie Zaawansowane analizy danych umożliwiają tworzenie prognoz, symulacji i scenariuszy, co przekłada się na lepsze przygotowanie do zmienności rynkowej.	**Trudności z adaptacją pracowników** Wdrożenie nowych technologii może spotkać się z oporem ze strony kadry, zwłaszcza mniej doświadczonej cyfrowo, co wpływa na spadek efektywności i morale w początkowej fazie transformacji.
Wzrost konkurencyjności organizacji Przedsiębiorstwa wykorzystujące cyfrowe narzędzia szybciej dostosowują się do zmian i wdrażają innowacje, co buduje przewagę rynkową.	**Złożoność zarządzania danymi i interoperacyjnością** Integracja różnych systemów (ERP, CRM, BI, itp.) może być skomplikowana i prowadzić do niespójności danych, problemów z kompatybilnością oraz konieczności ciągłego dostosowywania

[317] https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/enterprise-resource-planning-erp
[318] https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management
[319] https://www.shookai.com/automatyzacja-raportowania/

	architektury IT.

3. Zaawansowane techniki analizy ryzyka[320]

Wykorzystanie metod statystycznych i narzędzi uczenia maszynowego, takich jak predictive analytics, pozwala organizacjom prognozować przyszłe zagrożenia oraz identyfikować nowe szanse inwestycyjne. Modele predykcyjne wspierają podejmowanie decyzji inwestycyjnych, analizę scenariuszową oraz ocenę efektywności projektów.

Zastosowania analityki predykcyjnej: Modelowanie ryzyka finansowego i operacyjnego, Scenariuszowa analiza czynników zewnętrznych, Prognozowanie zwrotu z inwestycji, Ocena efektywności projektów.

Znaczenie dla zarządzania ESG i ryzykiem regulacyjnym: Identyfikacja potencjalnych zagrożeń związanych z niespełnieniem norm środowiskowych i społecznych, Monitorowanie zgodności z dynamicznie zmieniającymi się przepisami, Wsparcie w podejmowaniu decyzji strategicznych w duchu zrównoważoneżnego rozwoju.

Dzięki tym technikom organizacje mogą zwiększyć swoje bezpieczeństwo inwestycyjne i efektywniej reagować na zmienność otoczenia rynkowego.

Tabela 3

Zaawansowane techniki analizy ryzyka – Zalety i Wady.

Zalety zaawansowanych technik analizy ryzyka:	Wady zaawansowanych technik analizy ryzyka:
Lepsze przewidywanie zagrożeń i szans Predictive analytics i modele uczenia maszynowego umożliwiają identyfikację potencjalnych problemów zanim one wystąpią, co wspiera proaktywne zarządzanie ryzykiem.	**Zależność od jakości danych i algorytmów** Modele predykcyjne są tak dobre, jak dane, na których zostały wytrenowane. Nieaktualne, niepełne lub błędne dane mogą prowadzić do mylących wniosków i nietrafnych decyzji.
Wzrost trafności decyzji strategicznych Dzięki analizie scenariuszowej i ocenie skutków różnych wariantów działań, menedżerowie mogą podejmować decyzje bardziej świadomie i z większą precyzją.	**Złożoność wdrożenia i konieczność posiadania specjalistycznej** wiedzy Wdrożenie zaawansowanej analityki wymaga zespołu ekspertów ds. danych, analityków ryzyka i programistów, co może stanowić barierę dla mniejszych organizacji.
Zwiększenie bezpieczeństwa inwestycyjnego Modele predykcyjne pomagają ograniczać ryzyko finansowe, operacyjne i regulacyjne, co przekłada się na większą stabilność projektów.	**Ryzyko przecenienia roli technologii** Zbyt duże poleganie na modelach matematycznych może doprowadzić do pomijania czynników miękkich, kontekstowych lub strategicznych, których nie da się ująć w algorytmach.
Wsparcie w zarządzaniu ESG i zgodnością regulacyjną Systematyczne monitorowanie danych pozwala śledzić poziom zgodności z wymaganiami środowiskowymi, społecznymi i ładu korporacyjnego.	**Wysoka wrażliwość na zmienność otoczenia zewnętrznego.** Modele predykcyjne często bazują na założeniu względnej stabilności trendów. Nagłe zmiany rynkowe, geopolityczne lub technologiczne mogą sprawić, że prognozy staną się nieaktualne i mylące.
Efektywniejsze zarządzanie portfelem projektów Możliwość bieżącego porównywania ryzyka i	**Koszty wdrożenia i utrzymania technologii analitycznych** Inwestycje w infrastrukturę obliczeniową,

[320] https://visuresolutions.com/pl/przewodnik-fmea-zarz%C4%85dzania-ryzykiem/ocena-i-analiza-ryzyka/

opłacalności różnych inicjatyw pomaga w optymalizacji alokacji zasobów.	oprogramowanie, szkolenia i bieżące aktualizacje mogą być bardzo kosztowne i wymagają ciągłej modernizacji, by nadążyć za rozwojem technologicznym.

4. Zintegrowane zarządzanie projektami i kapitałem ludzkim

Szczególnie istotne w sektorach takich jak budownictwo, energetyka czy technologie, zintegrowane podejście do zarządzania projektami i HR pozwala na efektywne planowanie zatrudnienia, kompetencji oraz wykorzystania zasobów w czasie rzeczywistym. Integracja tych obszarów pozwala również na: Lepsze dopasowanie zasobów ludzkich do harmonogramów projektów, Monitorowanie obciążenia pracowników i kompetencji kluczowych dla realizacji inwestycji, Zwiększenie efektywności operacyjnej oraz ograniczenie kosztów personalnych.

Tabela 4

Zintegrowane zarządzanie projektami i kapitałem ludzkim – Zalety i Wady.

Zalety zintegrowanego zarządzania projektami i kapitałem ludzkim:	Wady zintegrowanego zarządzania projektami i kapitałem ludzkim:
Lepsze dopasowanie zasobów do potrzeb projektów Integracja systemów HR z zarządzaniem projektami pozwala na skuteczniejsze przydzielanie pracowników zgodnie z ich kompetencjami i dostępnością.	**Złożoność implementacji systemów zintegrowanych** Połączenie narzędzi do zarządzania projektami i HR wymaga znacznych nakładów organizacyjnych i technologicznych, szczególnie w dużych lub rozproszonych organizacjach.
Zwiększenie efektywności operacyjnej Synchronizacja planowania projektów z harmonogramami pracy i dostępnością kadry minimalizuje przestoje i maksymalizuje produktywność.	**Potrzeba zmiany kultury organizacyjnej** Aby system zadziałał efektywnie, konieczne jest wprowadzenie kultury współpracy, transparentności i odpowiedzialności, co może napotkać opór wśród pracowników lub kierownictwa.
Monitorowanie kompetencji i obciążenia pracowników Pozwala na identyfikację luk kompetencyjnych, planowanie szkoleń oraz unikanie wypalenia zawodowego i nadmiernego obciążenia pracą.	**Ryzyko nadmiernego kontrolowania pracowników** Intensywne monitorowanie czasu pracy i obciążenia może być postrzegane jako inwazyjne i demotywujące, jeżeli nie zostanie właściwie zakomunikowane i wdrożone.
Szybsze reagowanie na zmiany w projektach W razie konieczności przesunięć terminów lub zmian zakresu projektu możliwa jest szybka korekta harmonogramów i alokacji personelu.	
Usprawnienie komunikacji między działami Zintegrowane narzędzia sprzyjają współpracy między menedżerami projektów, działem HR i zespołami wykonawczymi.	

5. Zrównoważone zarządzanie (Sustainability Management)

Coraz więcej przedsiębiorstw implementuje strategie oparte na wartościach ESG (Environmental, Social, Governance), traktując je jako integralną część procesów

inwestycyjnych. Zrównoważone zarządzanie obejmuje: Transparentną komunikację z interesariuszami, Raportowanie pozafinansowe i etykę zarządzania, Uwzględnianie długofalowego wpływu decyzji inwestycyjnych na środowisko i społeczność.

W dobie rosnącej świadomości społecznej i zaostrzających się regulacji ESG staje się nie tylko wymogiem formalnym, ale także kluczowym elementem budowania wartości i wiarygodności firmy.

Zastosowanie powyższych praktyk znacąco podnosi poziom profesjonalizacji zarządzania inwestycjami, umożliwiając organizacjom skuteczne reagowanie na wyzwania współczesnej gospodarki, zwiększanie odporności strategicznej oraz realizację celów z zakresu zrównoważoneego rozwoju.

Tabela 5

Zrównoważone zarządzanie (Sustainability Management) – Zalety i Wady.

Zalety zrównoważonego zarządzania	Wady zrównoważonego zarządzania
Budowanie długofalowej wartości organizacji Wdrażanie strategii ESG sprzyja tworzeniu pozytywnego wizerunku, zwiększa lojalność klientów i inwestorów oraz wspiera trwały rozwój firmy.	**Wysokie koszty wdrożenia i raportowania ESG** Przygotowanie raportów pozafinansowych, wdrażanie zielonych rozwiązań czy certyfikacji ekologicznych wiąże się z dodatkowymi kosztami, które nie zawsze dają natychmiastowy zwrot.
Zwiększenie konkurencyjności rynkowej Firmy odpowiedzialne społecznie i środowiskowo częściej przyciągają partnerów biznesowych, talenty oraz dostęp do preferencyjnego finansowania.	**Trudności w mierzeniu efektywności działań ESG** Wskaźniki pozafinansowe często są trudniejsze do jednoznacznego zdefiniowania, co może utrudniać ocenę skuteczności podejmowanych działań.
Zgodność z przepisami i normami międzynarodowymi Przedsiębiorstwa wdrażające ESG wcześniej przygotowują się na zmieniające się wymagania prawne, co zmniejsza ryzyko kar i sankcji.	**Ryzyko „greenwashingu" (pozornej odpowiedzialności)** Organizacje mogą być oskarżane o manipulowanie informacją w celu stworzenia fałszywego wrażenia ekologicznego lub etycznego działania, co może zaszkodzić reputacji.
Lepsze zarządzanie ryzykiem niefinansowym Uwzględnianie aspektów społecznych, środowiskowych i etycznych pomaga identyfikować i ograniczać potencjalne zagrożenia reputacyjne, społeczne czy środowiskowe.	
Motywacja pracowników i zaangażowanie interesariuszy Praca w organizacji, która promuje etykę, transparentność i działania na rzecz dobra wspólnego, zwiększa satysfakcję i identyfikację z celami firmy.	

Wyzwania zarządcze związane z rozwojem rynku inwestycyjnego w Polsce – analiza SWOT i rekomendacje strategiczne.

W obliczu rosnącej złożoności otoczenia rynkowego, cyfryzacji, transformacji energetycznej i wymogów zrównoważonego rozwoju, rynek inwestycyjny w Polsce stoi przed szeregiem wyzwań zarządczych. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje publiczne, muszą dostosowywać się do zmieniających się realiów, integrując nowoczesne podejścia do zarządzania projektami, ryzykiem i kapitałem ludzkim. Poniżej przedstawiono analizę SWOT, która syntetyzuje najważniejsze czynniki wpływające na rozwój rynku inwestycyjnego w Polsce.

Tabela 6

Najważniejsze czynniki wpływające na rozwój rynku inwestycyjnego w Polsce[321]. Analiza SWOT.

Mocne strony (Strengths):	*Słabe strony (Weaknesses):*
Stabilny sektor finansowy i bankowy, wspierający rozwój inwestycji. Członkostwo w UE, umożliwiające korzystanie z funduszy strukturalnych i jednolitego rynku. Wysoko wykwalifikowana kadra menedżerska i techniczna, zwłaszcza w sektorze nowych technologii. Coraz większa adaptacja narzędzi cyfrowych w zarządzaniu projektami. Wzrost świadomości ESG i integracja zrównoważonego rozwoju w strategiach firm.	Skomplikowane i czasochłonne procedury administracyjne. Brak spójności w politykach regionalnych i krajowych. Niedobór długoterminowych strategii inwestycyjnych. Luki kompetencyjne w zakresie innowacji i analizy danych. Niewielka liczba projektów publiczno-prywatnych (PPP), mimo ich potencjału.
Szanse (Opportunities):	*Zagrożenia (Threats):*
Rosnący napływ inwestycji zagranicznych do Europy Środkowo-Wschodniej. Wsparcie transformacji cyfrowej i energetycznej przez fundusze UE (w tym KPO). Dynamiczny rozwój startupów i innowacyjnych MŚP. Wzrost zainteresowania inwestycjami zgodnymi z ESG. Cyfryzacja zarządzania i automatyzacja analiz ryzyka.	Niestabilność regulacyjna, odstraszająca potencjalnych inwestorów. Geopolityczne i ekonomiczne ryzyka związane z wojną w Ukrainie. Wzrost kosztów operacyjnych i inflacji. Niedostosowanie systemu edukacji do realiów rynku inwestycyjnego. Brak interoperacyjności systemów i niedostateczna standaryzacja danych.

Wnioski i rekomendacje

Nowoczesne zarządzanie inwestycjami w Polsce wymaga odejścia od sztywnych, hierarchicznych modeli organizacyjnych na rzecz zwinnych, zintegrowanych i cyfrowych rozwiązań, zdolnych do adaptacji w szybko zmieniającym się otoczeniu.

- Zarządzanie zwinne (Agile) zapewnia elastyczność i zdolność szybkiego reagowania na zmiany, zwiększając efektywność projektów.

[321] https://kongrespkg.pl/polska-jako-atrakcyjny-rynek-inwestycyjny-czynniki-sukcesu/

- Digitalizacja procesów inwestycyjnych integruje dane i automatyzuje raportowanie, co usprawnia procesy decyzyjne i kontrolne.
- Zaawansowane techniki analizy ryzyka oparte na danych i predykcji umożliwiają proaktywne zarządzanie ryzykiem i szansami.
- Zintegrowane zarządzanie projektami i kapitałem ludzkim zwiększa efektywność operacyjną oraz umożliwia strategiczne planowanie kompetencji.
- Zrównoważone zarządzanie (ESG) nie tylko odpowiada na regulacje, ale buduje trwałą wartość firmy i jej reputację.

Podsumowując, firmy, które wdrażają te nowoczesne praktyki, nie tylko zwiększają odporność na kryzysy i zmienność rynkową, ale także zyskują przewagę konkurencyjną. Przyszłość rynku inwestycyjnego w Polsce będzie należeć do organizacji, które są innowacyjne, elastyczne i odpowiedzialne społecznie.

Literatura:

https://zielonasiec.pl/2025/04/06/wyzwania-sukcesy-dobre-praktyki-jak-rozwijala-sie-energetyka-obywatelska-w-2024-roku-publikacja/

https://kompasesg.pl/esg/technologie-i-innowacje/transformacja-energetyczna-jak-przebiega-w-polsce/

https://akademiaesg.pl/baza-wiedzy/odnawialne-zrodla-energii-w-kontekscie-strategii-esg/

Arthur D. Little (2024). *Rynek energii w Polsce 2024 – analiza i perspektywy*.
https://www.adlittle.com/sites/default/files/2024-04/Rynek%20energii%20w%20Polsce%202024_Arthur%20D.%20Little.pdf

Cowprawiepiszczy.com (2024). *Transformacja energetyczna*
https://cowprawiepiszczy.com/2024/02/transformacja-energetyczna-w-2024-r-wyzwania-i-szanse-dla-przedsiebiorcow/

Raport Polak Inwestor 2024. [materiał własny przesłany przez użytkownika]
https://www.izfa.pl/sites/default/files/2024-12/Polak%20Inwestor%202024.pdf
https://polak-inwestor.pl/polak-inwestor-2024

Ministerstwo Rozwoju i Technologii (2023). *Kierunki rozwoju budownictwa w Polsce*.
https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia

Green Building Council Poland (2023). *Certyfikacja budynków – BREEAM, LEED i WELL*. https://worldgbc.org/gbc/polish-green-building-council/

Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (2024). *Programy wspierające energooszczędne budownictwo*.
https://eli.gov.pl/api/acts/MP/2024/976/text/I/M20240976.pdf

https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT_Monitoring-trendw-w-innowacyjnoci-vol.-14_czerwiec-2023.pdf

McKinsey & Company (2023). *Digitalizacja i zarządzanie projektami w branży technologicznej*.
https://www.mckinsey.com

Accenture (2024). *Trendy zarządcze w sektorze finansowym*.
https://www.avenga.com/magazine/fintech-industry-trends/?region=ua

ASPEKTY EGZEKUCJI ODPOWIEDZIALNOŚCI PRAWNEJ WOBEC PODMIOTU REALIZUJĄCEGO ZDANIA PUBLICZNE, NA PRZYKŁADZIE NOTARIUSZA

Notariusz jest osobą zaufania publicznego powołaną z mocy art. 1 ustawy z dnia 14 lutego 1991r Prawo o notariacie (dalej także PrNot), do dokonywania czynności, którym strony są obowiązane lub pragną nadać formę notarialną. Zatem z woli ustawodawcy realizuje zadania administracji publicznej, zaś jak powszechnie wiadomo, warunkiem prawidłowego funkcjonowania podmiotów realizujących zadania publiczne jest istnienie warunków egzekwowania odpowiedzialności prawnej.

Zgodnie z art. 50 PrNot notariusz odpowiada dyscyplinarnie za przewinienia zawodowe, w tym za oczywistą i rażącą obrazę przepisów prawnych, uchybienia powadze lub godności zawodu. Zastosowanie wobec notariusza odpowiedzialności dyscyplinarnej nie zwalnia go z odpowiedzialności: cywilnej, karnej, karnoskarbowej, itp., o ile zachowanie będące przedmiotem postępowania dyscyplinarnego, wyczerpuje jednocześnie znamiona czynu zabronionego lub stanowi podstawę odpowiedzialności cywilnej. Karami dyscyplinarnymi są: upomnienie, nagana, kara pieniężna do wysokości pięciokrotnego przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw, nie niższa od połowy tego wynagrodzenia, pozbawienie prawa prowadzenia kancelarii.

Postępowanie dyscyplinarne notariuszy regulują art. 53 – 70 PrNot. zaś w zakresie nieuregulowanym stosuje się odpowiednio przepisy kodeksu postępowania karnego, które gwarantują ochronę praw i wolności obywatelskich. Do orzekania w sprawach dyscyplinarnych są powołane sądy dyscyplinarne, których składy tworzą notariusze. Postępowanie jest dwuinstancyjne. W pierwszej instancji orzekają w trzyosobowym składzie sądy dyscyplinarne izb notarialnych, wyznaczane przez przewodniczących tych sądów, a w drugiej instancji orzeka Wyższy Sąd Dyscyplinarny w składzie pięcioosobowym[322]. Zgodnie z art. 53 § 2 i § 4 PrNot członków sądów dyscyplinarnych wybierają na trzyletnią kadencję poszczególne walne zgromadzenia notariuszy izb notarialnych, zaś przewodniczących sądów dyscyplinarnych i ich zastępców wybierają spośród siebie członkowie tych sądów. Analogicznie ustawa reguluje wybór rzeczników dyscyplinarnych izb oraz Rzecznika Dyscyplinarnego Wyższego Sądu Dyscyplinarnego, którymi są notariusze wybierani odpowiednio przez walne zgromadzenia notariuszy i Krajową Radę Notarialną[323]. Art. 56 PrNot przyznaje obwinionemu prawo ustanowienia obrońcy spośród notariuszy, adwokatów lub radców prawnych.

notariusz dr Marcin Raba
Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku

[322] Art. 53 § 1 oraz 54 § 1 i § 2 ustawy z dnia 14 lutego 1991r. Prawo o notariacie (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1001.)
[323] Art. 55 PrNot

Zgodnie z konstytucyjną zasadą jawności[324] art. 57 PrNot stanowi, iż postępowanie dyscyplinarne jest jawne. Ustawa pozostawia jednocześnie sądowi dyscyplinarnemu prawo wyłączenia jawności postępowania ze względu na konieczność ochrony prawnie chronionej tajemnicy, w tym tajemnicy notarialnej[325], państwowej lub służbowej[326]. Sąd dyscyplinarny wyłącza również jawność postępowania dyscyplinarnego, jeżeli jawność mogłaby obrażać dobre obyczaje. W sytuacji takiej postępowanie dyscyplinarne toczy się na zasadzie art. 181 kpk (rozprawa z wyłączeniem jawności) i zgodnie z art. 69 PrNot , nakazującym stosowanie kpk w zakresie nieuregulowanym przepisami własnymi. Zastosowanie znajduje także art. 361 kpk dopuszczający obecność na rozprawie tzw. osób wskazanych, w razie wyłączenia jawności, oprócz osób biorących udział w postępowaniu. W takiej sytuacji przewodniczący poucza obecnych o obowiązku zachowania w tajemnicy okoliczności ujawnionych na rozprawie toczącej się z wyłączeniem jawności i uprzedza o skutkach niedopełnienia tego obowiązku (art.362kpk). Obecność osób wskazanych na rozprawie nie jest dopuszczalna jeżeli zachodzi obawa ujawnienia informacji niejawnych o klauzuli tajności "tajne" lub "ściśle tajne" (art. 361§ 2 kpk).

Prowadzone wobec notariuszy postępowanie dyscyplinarne podlega nadzorowi Ministra Sprawiedliwości, któremu zgodnie z art. 57a PrNot przysługuje w każdym stadium postępowania dyscyplinarnego prawo wglądu do akt i żądania informacji o wynikach tego postępowania, jak również prawo żądania akt sprawy. W ramach sprawowanego nadzoru Ministrowi Sprawiedliwości przysługuje odwołanie od orzeczenia sądu dyscyplinarnego pierwszej instancji do Wyższego Sądu Dyscyplinarnego, a nadto kasacja do Sądu Najwyższego od orzeczeń Wyższego Sądu Dyscyplinarnego[327]. Element nadzorczy przewiduje także ustawa po prawomocnym zakończeniu postępowania dyscyplinarnego, zobowiązując przewodniczącego sądu pierwszej instancji do przesłania odpisu prawomocnego orzeczenia Ministrowi Sprawiedliwości i radzie właściwiej izby notarialnej.[328]

Ze względu na realizację konstytucyjnie gwarantowanego prawa do sądu, kasacja do Sądu Najwyższego od orzeczeń Wyższego Sądu Dyscyplinarnego posiada szczególne znaczenie. W postępowaniu kasacyjnym w sprawach nieuregulowanych odpowiednie zastosowanie znajdują przepisy kpk.

Pierwotnie art. 66 § 1 prawa o notariacie przewidywał możliwość wniesienia do Sądu Najwyższego rewizji nadzwyczajnej od prawomocnego orzeczenia dyscyplinarnego z powodu rażącego naruszenia prawa. Zakres zaskarżenia został

[324] W myśl art.45 § 1 i 2 Konstytucji RP każdy ma prawo do jawnego rozpatrzenia sprawy przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd, zaś wyłączenie jawności rozprawy może nastąpić ze względu na moralność, bezpieczeństwo państwa i porządek publiczny oraz ze względu na ochronę życia prywatnego stron lub inny ważny interes prywatny.

[325] Tajemnicą notarialną zgodnie z art. 18 PrNot są okoliczności sprawy, o których notariusz powziął wiadomość ze względu na wykonywane czynności notarialne.

[326] Zasady klasyfikacji informacji niejawnych na tajemnicę państwową (tajne i ściśle tajne) oraz tajemnicę służbową (poufne i zastrzeżone) zawiera ustawa z dnia z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 632, 1222)

[327] Art. 63 i 63a PrNot

[328] Art. 64 PrNot

rozszerzony na mocy ustawy z dnia 12 maja 2000 r. o zmianie ustawy - Prawo o notariacie i ustawy - Prawo o ustroju sądów powszechnych. W uzasadnieniu powołanej ustawy wskazano, że projektowane zmiany wynikają z konieczności dostosowania przepisów o odpowiedzialności dyscyplinarnej notariuszy do postanowień nowej Konstytucji oraz orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego[329]. W obowiązującym stanie prawnym zakres postępowania kontrolnego przed Sądem Najwyższym determinuje art. 63b PrNot, który stanowi, iż kasacja może być wniesiona z powodu rażącego naruszenia prawa, jak również rażącej niewspółmierności kary dyscyplinarnej. Zakres kontroli sądowej postępowań dyscyplinarnych notariuszy jest więc szerszy niż w wypadku kasacji w sprawach karnych.[330]

Naruszenie prawa będzie miało charakter „rażący" jeżeli doszło do naruszenia przepisu o takim znaczeniu dla prawidłowego rozpoznania i rozstrzygnięcia sprawy, iż mogło to mieć istotny wpływ na treść rozstrzygnięcia. Zarzut „rażącego naruszenia prawa" może dotyczyć zarówno naruszenia przepisów proceduralnych, jak i prawa materialnego.[331]

Drugą ustawową przesłanką kasacyjną w sprawach dyscyplinarnych notariuszy jest „rażąca niewspółmierność kary dyscyplinarnej". Zarzut rażącej niewspółmierności kary dotyczy wskazania dysproporcji i to dużej pomiędzy wymierzoną karą a tą, o która zdaniem skarżącego powinna być wymierzona, aby w odczuciu społecznym kara była sprawiedliwa[332]. Rażąca niewspółmierność kary zachodzi wówczas, gdy między karą wymierzoną, a taką karą jaką należałoby orzec w następstwie prawidłowego rozważenia i uwzględnienia wszystkich okoliczności, które powinny mieć zasadniczy wpływ na wymiar kary, zachodzi różnica ocen zasadniczej natury, a więc taka, która czyni, że dotychczasowa kara nie może być w żadnej mierze zaakceptowana[333].

W orzecznictwie ukształtowanym na gruncie kodeksu postępowania karnego wskazuje się, że rażąca niewspółmierność kary występuje, gdy na podstawie ujawnionych okoliczności, które powinny mieć zasadniczy wpływ na wymiar kary, można przyjąć, iż zachodzi wyraźna różnica (dysproporcja) pomiędzy sumą kar zasadniczych i środków karnych orzeczonych przez sąd I instancji a karą jaką należałoby sprawcy wymierzyć w następstwie prawidłowego zastosowania w sprawie dyrektyw sądowego wymiaru kary.[334]

---

[329] Art. 1 pkt 12 ustawy z dnia 12 maja 2000 r. o zmianie ustawy - Prawo o notariacie i ustawy - Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U. Nr 48, poz. 551)

[330] Zgodnie z art. 523. § 1 kpk kasacja w sprawach karnych może być wniesiona tylko z powodu uchybień wymienionych w art. 439 kpk (bezwzględne przyczyny odwoławcze) lub innego rażącego naruszenia prawa, jeżeli mogło ono mieć istotny wpływ na treść orzeczenia; kasacja nie może być wniesiona wyłącznie z powodu niewspółmierności kary.

[331] Sąd Najwyższy w postanowieniu z 16 czerwca 2005 r. SDI 13/05 (Legalis 512315) uznał, że „rażące naruszenie prawa w rozumieniu art. 91b prawa o adwokaturze zachodzi wtedy, gdy naruszono przepis o takim znaczeniu dla prawidłowego rozpoznania i rozstrzygnięcia sprawy, iż mogło to mieć istotny wpływ na treść orzeczenia zaskarżonego kasacją."

[332] J. Skorupka, *Kodeks postępowania karnego. Komentarz*. Beck Online komentarze, 2015

[333] Wyrok Sądu Najwyższego - Sądu Dyscyplinarnego z dnia 30 września 2003 r. SNO 56/03, Legalis nr 465175

[334] K.T. Boratyńska, A. Górski, A. Sakowicz, *Kodeks postępowania karnego. Komentarz*. Wyd. 4, C.H. Beck, Warszawa 2012, por. wyr. SA w Katowicach z 30.9.2010 r., II AKa 266/10

W postępowaniach w sprawie kontroli orzeczeń sądów dyscyplinarnych kontrolowana jest prawidłowość postępowania, a nie merytoryczne rozstrzygnięcie sprawy. Należy w nich odpowiednio stosować dorobek orzecznictwa kasacyjnego ukształtowany na gruncie kodeksu postępowania karnego (zob. np. postanowienia SN z 1 października 2004 r. o sygn. akt SDI 5/04, OSNKW nr 10/2004, poz. 95 oraz o sygn. akt SDI 7/04).[335]

Trybunał Konstytucyjny w wyroku z dnia 25 czerwca 2012 r. K 9/10 wyraził pogląd, iż mimo ograniczenia zakresu postępowania kasacyjnego w sprawach dyscyplinarnych do kontroli uchybień „rażących", umożliwia ono rzetelną i efektywną weryfikację zaskarżonych orzeczeń. Zarzuty „rażącego naruszenia prawa", jak również „rażącej niewspółmierności kary dyscyplinarnej" mogą dotyczyć zróżnicowanych uchybień prawa procesowego oraz materialnego, w tym także przeprowadzenia postępowania dowodowego z naruszeniem reguł postępowania. Dla sądu kasacyjnego nie jest bowiem obojętny sposób dokonania ustaleń faktycznych w sprawie. Przepisy dotyczące postępowania kasacyjnego w sprawach dyscyplinarnych nie zawierają nieuzasadnionych ograniczeń podmiotowych we wnoszeniu kasacji oraz są wolne od nadmiernych ograniczeń przedmiotowych, które pozwalałyby na zaskarżanie tylko orzeczeń zasądzających najsurowsze kary dyscyplinarne. Na gruncie obowiązujących przepisów obwiniony ma prawo do wniesienia środka zaskarżenia niezależnie od dolegliwości wynikającej z orzeczenia organu dyscyplinarnego.[336]

Zakres kontroli kasacyjnej postępowań dyscyplinarnych notariuszy (podobnie jak adwokatów, radców prawnych) jest węższy niż w wypadku modelu kontroli opartego na apelacji do sądu powszechnego, który przewidziany został dla niektórych innych grup (np. myśliwych art. 33 ust 6 Pr.łow.). Rozwiązanie takie jest uzasadnione tym, iż przed rozpoznaniem sprawy przez Sąd Najwyższy w sprawach dyscyplinarnych członków samorządów prawniczych orzekają wcześniej dwuinstancyjne kolegialne organy sądowe złożone z profesjonalnych prawników, a nadto obwinionymi w tych sprawach są również wykwalifikowani prawnicy, potrafiący prawidłowo reprezentować swoje interesy w toku procedury. W konsekwencji za uzasadnione należy uznać ograniczenie zakresu kontroli sądowej orzeczeń wydawanych w sprawach dyscyplinarnych członków samorządów prawniczych.

Trybunał Konstytucyjny niejednokrotnie wskazywał, że obecny „model odpowiedzialności dyscyplinarnej osób wykonujących zawód zaufania publicznego znajduje wyraźne potwierdzenie w normie o randze konstytucyjnej, a mianowicie art. 17 Konstytucji" (zob. wyroki TK o sygn. SK 3/07i SK 10/07) [337]. W wyroku z dnia 8 grudnia 1998r. sygn. K 41/97 Trybunał Konstytucyjny uznał, że realizacja normy określonej w art. 17 Konstytucji „następuje przez określenie w przepisach prawa odpowiedzialności dyscyplinarnej, która również tworzy funkcję ochronną i w ten

[335] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 25 czerwca 2012 r. K 9/10, Legalis nr 490660
[336] tamże
[337] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 1 grudnia 2009 r., sygn. K 4/08, Legalis nr 178952

sposób zapewnia członkom danej korporacji niezbędną swobodę i niezależność przy wykonywaniu zawodu. To pozwala na inne wyznaczenie zakresu kontroli sądowej, bo kontrolę tę należy postrzegać nie tylko w kontekście ochrony praw jednostki, ale też jako instrument nadzoru państwa nad samorządami zawodowymi, a tych uprawnień nie należy zakreślać zbyt szeroko".

Wykonalność orzeczeń dyscyplinarnych notariuszy reguluje art. 65 § 1 PrNot , powierzający wykonanie orzeczeń właściwym radom izb notarialnych, za wyjątkiem orzeczenia dotyczącego pozbawienia prawa prowadzenia kancelarii, którego wykonawstwo powierzono Ministrowi Sprawiedliwości, odwołującego w takiej sytuacji notariusza na podstawie art. 16 ust. 4 PrNot.

Z wymierzeniem kary upomnienia nie wiążą się żadne uciążliwości dla ukaranego notariusza, a jej wykonanie polega jedynie na dołączeniu odpisu orzeczenia, do akt osobowych ukaranego, na okres trzech lat, o ile w tym czasie nie zostanie on ponownie ukarany karą dyscyplinarną[338]. Identyczne zasady zatarcia skazania mają zastosowanie w przypadku wymierzenia kary nagany, jednak sankcja ta, podobnie jak wymierzona kara pieniężna wiąże ze sobą skutki polegające na niemożności udziału ukaranego w organach samorządu notarialnego i w sądzie dyscyplinarnym przez okres 3 lat[339]. Nasuwa się w tym miejscu pytanie czy skazany na karę pieniężną lub karę nagany może być rzecznikiem dyscyplinarnym? Zakaz ustanowiony w art. 51§2 PrNot obejmuje jedynie organy samorządu notarialnego i sąd dyscyplinarnego, zaś żaden przepis ustawy nie przydziela funkcji rzecznika dyscyplinarnego do jednej bądź drugiej grupy. Zdaniem C. Kłaka skazanie na karę nagany lub karę pieniężną wyklucza możliwość pełnienia funkcji rzecznika dyscyplinarnego. „Jeżeli ukarany nie może być sędzią sądu dyscyplinarnego, to również i rzecznikiem dyscyplinarnym występującym przed sądem dyscyplinarnym (*argumentum a maiori ad minus*)."[340]

Zatarcie skazania najsurowszą karą – zakazu prawa prowadzenia kancelarii następuje po upływie 15 lat od uprawomocnienia się orzeczenia. Co ciekawego osoba, która przestała być notariuszem w związku z orzeczeniem kary dyscyplinarnej zakazu prawa prowadzenia kancelarii, może ponownie ubiegać się o powołanie na notariusza po upływie 10 lat od dnia uprawomocnienia się orzeczenia kary pozbawienia prawa prowadzenia kancelarii, a więc jeszcze przed zatarciem skazania (sic!). Dzieje się tak na mocy art. 51 § 4 PrNot , dodanego ustawą z dnia 26.06.2014r. (Dz.U. z 2014r. poz 993), która weszła w życie z dniem 12 sierpnia 2014r.[341] Przed wejściem w życie tego przepisu kontrowersyjną była nawet możliwość ponownego powołania na notariusza po zatarciu skazania na sankcję dyscyplinarną pozbawienia prawa prowadzenia kancelarii. Wymierzenie tejże kary wynika zawsze z popełnienia wysoce nagannego czynu, co z kolei może pozbawiać kandydata na notariusza, niezbędnego ustawowego przymiotu. Zgodnie bowiem z art.

[338] Art. 51 i art. 65 § 3 PrNot
[339] Art. 51§2 PrNot
[340] C.Kłak, *Kary dyscyplinarne w ustawie z dnia 14 lutego 1991r. Prawo o notariacie, s 72-73*
[341] art. 4 pkt 4 ustawy o zmianie ustawy - prawo o adwokaturze oraz niektórych innych ustaw z dnia 26 czerwca 2014 r. (Dz.U. z 2014 r. poz. 993)

11 pkt 2 PrNot notariuszem może być powołany ten kto jest nieskazitelnego charakteru i daje rękojmię prawidłowego wykonywania zawodu notariusza. Zdaniem R. Sztyk: „ukaranego dyskwalifikuje charakter najsurowszej kary podejmowanej w wyjątkowych sytuacjach, przekreślającej dalsze możliwości wykonywania dotychczasowego zawodu. Wymierzenie tej kary jest jednoznaczne z utratą podstawowej przesłanki – nieskazitelnego charakteru, wymaganej przy powołaniu na stanowisko notariusza. Niespełnienie powyższego wymogu uniemożliwia ponowne powołanie na to stanowisko."[342] Treść PrNot w brzmieniu nadanym ustawą z dnia 26.06.2014r. (Dz.U. z 2014r. poz. 993) rzuca nowe światło na wszelkie dywagacje w przedmiotowej kwestii.

Niezależnie od etapu prowadzonego postępowania (dyscyplinarnego, karnego lub o ubezwłasnowolnienie), sąd dyscyplinarny może zawiesić w czynnościach zawodowych notariusza, przeciwko któremu wszczęto postępowanie karne, dyscyplinarne lub o ubezwłasnowolnienie. Na uchwałę o zawieszeniu w czynnościach zawodowych notariuszowi przysługuje zażalenie, które rozpatruje sąd dyscyplinarny drugiej instancji.[343] Zawieszenie w czynnościach zawodowych znane jest niemal wszystkim postępowaniom dyscyplinarnym i stanowi swoisty środek prewencyjny. Środek ten stosowany jest także na gruncie postępowania karnego w postaci zawieszenia oskarżonego w czynnościach służbowych lub w wykonywaniu zawodu albo nakazaniu powstrzymania się od określonej działalności lub od prowadzenia określonego rodzaju pojazdów.[344] Notariusz zawieszony w czynnościach zawodowych winien powstrzymać się od wszelkich czynności notarialnych pod rygorem ich nieważności. [345]

Ograny Samorządu notarialnego zapewniają obsługę kancelaryjno – biurową sądów dyscyplinarnych oraz wykładają koszty postępowania dyscyplinarnego. Sąd Najwyższy w wyroku SDI 24/13 z dnia 9 września 2013 uzasadniał, że orzekając o kosztach postępowania dyscyplinarnego notariuszy stosować należy art. 636 § 1 in fine kpk w zw. z art. 69 Prawa o notariacie. Zdaniem Sądu Najwyższego zawarte w art. 67 PrNot unormowanie nie reguluje całościowo kwestii ponoszenia kosztów postępowania dyscyplinarnego, co uzasadnia odpowiednie stosowanie kpk. W dalszej części Sąd Najwyższy wyjaśnia, iż „Za tym poglądem przemawia przede wszystkim brzmienie przepisu art. 67 § 1, w którym mowa jest jedynie o „wyłożeniu" kosztów postępowania dyscyplinarnego przez samorząd notarialny, a nie o ich „ponoszeniu". W świetle dyrektyw wykładni językowej (zakaz wykładni synonimicznej) nie może budzić wątpliwości, że pojęcie: „wyłożenie kosztów" ma odmienne znaczenie od terminów: „pokrywać" czy „ponosić", albowiem w odróżnieniu od tych ostatnich cechuje się tymczasowością."[346]

[342] R. Sztyk, *Odpowiedzialność dyscyplinarna notariuszy,* Rejent 2005r. nr 4 (168), s 154, podobnie: M. Wąsik, Notariusz pozbawiony prawa wykonywania zawodu, Rzeczpospolita 10.02.2003 , nr 58

[343] Art. 68 PrNot

[344] Art. 276 kpk

[345] Przykładowo w uchwale III CZP/ 141/08 z dnia 24 lutego 2009r. (legalis nr 118366) Sąd Najwyższy uznał, iż umowa przenosząca własność w celu wykonania zobowiązania do przeniesienia własności nieruchomości (art. 158 KC), zawarta w formie aktu notarialnego sporządzonego przez notariusza zawieszonego w czynnościach zawodowych (art. 68 § 1 ustawy z 14.2.1991 r. - Prawo o notariacie, t.j. Dz.U. z 2008 r. Nr 189, poz. 1158), jest nieważna.

[346] Wyrok Sądu Najwyższego SDI 24/13 z dnia 9 września 2013, Legalis nr 737139

Prawidłowe funkcjonowanie procedury dyscyplinarnej notariuszy nie jest możliwe bez „odpowiedniego" stosowania przepisów kpk w zakresie nieuregulowanym postanowieniami własnymi, a właściwe stosowanie art. 69 PrNot ma ogromne znaczenie dla sprawnego prowadzenia postępowań dyscyplinarnych.

Zdaniem doktryny „odpowiednie stosowanie" określonych przepisów nie jest czynnością o jednolitym charakterze, gdyż i sam zwrot „odpowiedni" nie jest jednoznaczny.[347] Odpowiednie stosowanie nie powinno zatem polegać na „kopiowaniu" konkretnych przepisów wprost i bez żadnych refleksji lecz na stosowaniu ich w zależności od wymogów indywidualnej sytuacji.

Przy „odpowiednim" stosowaniu przepisów kpk w postępowaniu dyscyplinarnym mogą zatem zachodzić sytuacje, w których przepisy kpk będą stosowane wprost lub niezbędne będą modyfikacje.

Odpowiednie stosowanie może polegać także nie tylko na stosowaniu konkretnych przepisów , ale także całych zasad naczelnych procedury karnej, nieskodyfikowanych, lecz ukształtowanych przez doktrynę i orzecznictwo.[348] Zakres stosowania przepisów kpk w postępowaniu dyscyplinarnym wobec notariuszy jest zaś bardzo szeroki, bowiem regulacje art. 53 – 70 PrNot. są jedynie ogólnikowe i systemowe.[349]

Podsumowując uwagi na temat regulowanej przez ustawę Prawo o notariacie odpowiedzialności dyscyplinarnej notariuszy, stwierdzić należy, iż jej cechami charakterystycznymi są:

- brak postępowania przygotowawczego - postępowanie dyscyplinarne przeciwko notariuszowi w całości jest postępowaniem rozpoznawczym, odpowiadającym postępowaniu sądowemu,
- brak funkcji oskarżycielskich rzecznika dyscyplinarnego, co wiąże się z faktem braku etapu postępowania wyjaśniającego (przygotowawczego),
- poddanie orzeczeń sądów dyscyplinarnych kontroli sądowej prowadzonej przez – Sąd Najwyższy w oparciu o procedurę karną.

Obowiązująca procedura dyscyplinarna notariuszy sprawdziła się na przestrzeni dziesięcioleci i należy oceniać ją pozytywnie. Jednak nie istnieją prawa doskonałe tak samo jak nie istnieją ludzie bez wad. Na dzień dzisiejszy warto rozważyć nowelizację omawianych przepisów w następujących aspektach:

- po pierwsze, należy określić ustawą pozycję ustrojową rzeczników dyscyplinarnych,
- po drugie, należy przyznać pokrzywdzonemu statusu strony postępowania dyscyplinarnego w rozumieniu art. 49 kpk, z jednoczesnym prawem składania wniosków procesowych i środków odwoławczych,
- po trzecie, należy stworzyć możliwość stosowania instytucji kary łącznej, na zasadach wskazanych w kodeksie karnym,

[347] W.Kozielewicz, Odpowiedzialność dyscyplinarna notariuszy …, op. cit. s 27

[348] Z. Czeszejko-Sochacki, Z Krzemiński, Odpowiedzialność dyscyplinarna adwokatów, Warszawa 1971, s 159

[349] K. Dudka, Odpowiednie stosowanie przepisów kodeksu postępowania karnego *w postępowaniu dyscyplinarnym wobec notariuszy*, Rejent, nr specjalny, marzec 2010 , s 199

- czwarty aspekt, aczkolwiek najistotniejszy, polega na tym, iż ustawa prawo o notariacie dopuszcza możliwość odpowiedniego stosowania przepisów kodeksu postępowania karnego, milcząc jednocześnie w przedmiocie stosowania przepisów kodeksu karnego. Zamieszczenie w ustawie Prawo o notariacie przepisu odsyłającego do odpowiedniego stosowania konkretnych przepisów kodeksu karnego, np. zasad wymiaru kary (rozdz. VI kk), uciętoby wszelkie dywagacje w tym przedmiocie.

Pojęcie odpowiedzialności na gruncie prawa analizowane jest ogólnie w ramach teorii prawa, a szczegółowo w ramach poszczególnych gałęzi prawa, takich jak, karne, cywilne, administracyjne, czy prawo pracy. Niniejszy tekst koncentruje się jedynie na odpowiedzialności dyscyplinarnej, która jako represyjna, posiada charakter qasi karny ponieważ cechują ją sankcje będące konsekwencją naruszenia norm prawnych. Adresaci norm prawnych muszą bowiem liczyć się z tym, że w razie ich naruszenia doznają dolegliwości mających charakter faktyczny lub polegających na uszczupleniu uprawnień. Zasady te szczególnie obligują wszelkie osoby realizujące zadania publiczne.

Literatura:

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r. (Dz.U.z 1997r. nr78, poz.483, z późn. zm.)
2. Ustawa z dnia 14 lutego 1991r. Prawo o notariacie (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1001)
3. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997r. kodeks karny (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 17, 1228)
4. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997r. Kodeks postępowania karnego (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 37, 1222, 1248.)
5. Ustawa z dnia 12 maja 2000 r. o zmianie ustawy - Prawo o notariacie i ustawy - Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U. Nr 48, poz. 551)
6. Ustawa z dnia z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 632, 1222)
7. ustawa o zmianie ustawy - prawo o adwokaturze oraz niektórych innych ustaw z dnia 26 czerwca 2014 r. (Dz.U. z 2014 r. poz. 993)

Wykaz orzeczeń:

1.Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 1 grudnia 2009 r., sygn. K 4/08, Legalis nr 178952

2.Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 25 czerwca 2012 r. K 9/10, Legalis nr 490660

3.Wyrok Sądu Najwyższego - Sądu Dyscyplinarnego z dnia 30 września 2003 r. SNO 56/03, Legalis nr 465175

4.Uchwała Sądu Najwyższego III CZP/ 141/08 z dnia 24 lutego 2009r. (legalis nr 118366)

5.Wyrok Sądu Najwyższego SDI 24/13 z dnia 9 września 2013, Legalis nr 737139

6.Postanowienie SN-SD z dnia 20 kwietnia 2005r. , SNO 16/05 (OSNSD 2005, poz. 7)

7.Postanowienie Sądu Najwyższego z 16 czerwca 2005 r. SDI 13/05 (Legalis 512315)

8.Postanowienie Sądu Najwyższego - Izba Karna z dnia 2 września 2009 r. SDI 12/09, OSNSD 2009 nr 1, poz. 125

Literatura:

1.K.T. Boratyńska, A. Górski, A. Sakowicz, *Kodeks postępowania karnego. Komentarz*. Wyd. 4, C.H. Beck, Warszawa 2012, por. wyr. SA w Katowicach z 30.9.2010 r., II AKa 266/10

2.Z. Czeszejko-Sochacki, Z Krzemiński, *Odpowiedzialność dyscyplinarna adwokatów*, Warszawa 1971

3.K. Dudka, *Odpowiednie stosowanie przepisów kodeksu postępowania karnego w postępowaniu dyscyplinarnym wobec notariuszy*, Rejent, nr specjalny, marzec 2010

4.C.Kłak, *Kary dyscyplinarne w ustawie z dnia 14 lutego 1991r. Prawo o notariacie*

5.W. Kozielewicz, *Odpowiedzialność dyscyplinarna notariuszy – problematyka materialnoprawna i procesowa*, Rejent rok 2006, nr 9 (185), s 41,

6.J. Skorupka, *Kodeks postępowania karnego. Komentarz*. Beck Online komentarze, 2015

7.R. Sztyk, *Odpowiedzialność dyscyplinarna notariuszy,* Rejent 2005r. nr 4 (168),

8.M. Wąsik, *Notariusz pozbawiony prawa wykonywania zawodu*, Rzeczpospolita 10.02.2003

SCIENTIFIC PUBLICATION

MANAGERIAL PRACTICES AND CHALLENGES IN VARIOUS ECONOMIC SECTORS

Author’s edit

Higher School of Social and Economic in Przeworsk

Gimnazjalna, 35, 37-200, Przeworsk, Poland

tel.: +48 721 207 300, + 48 16 733 41 36

e-mail: wssg@vp.pl

Submitted for printing 23.04.2025

19 printed sheets