

# TURYSTYKA I ROZWÓJ REGIONALNY

TOURISM AND REGIONAL DEVELOPMENT

SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO W WARSZAWIE

---

WARSAW UNIVERSITY OF LIFE SCIENCES – SGGW

# **TURYSTYKA I ROZWÓJ REGIONALNY**

**Rozwój regionalny  
– perspektywa ekonomiczna i społeczna**

**Redakcja naukowa  
Ewa Jaska, Krystyna Krzyżanowska**

**2020**

---

**Wydawnictwo SGGW**

### **Rada Programowa**

Jarosław Gołębiowski – SGGW w Warszawie  
Anna Ivolga – Stavropol State Agrarian University (Rosja)  
Vicky Katsoni – University of West Attica (Grecja)  
Alina Katunian – Vilnius Kolegija – University of Applied Sciences (Litwa)  
Ivan Mostoviak – Uman National University of Horticulture (Ukraina)  
Lubov Mykhaylova – Sumy National Agrarian University (Ukraina)  
Vitaliy Rybchak – Uman National University of Horticulture (Ukraina)  
Jan Sikora – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Izabella Sikorska-Wolak, PSW w Białej Podlaskiej  
Olena Slavkova – Sumy National Agrarian University (Ukraina)  
Josu Takala – University of Vaasa (Finlandia)  
Andrzej Wiatrak – Uniwersytet Warszawski  
Brigita Žuromskaite – Mykolas Romeris University (Litwa)

### **Komitet Redakcyjny**

Krystyna Krzyżanowska – redaktor naczelny  
Jan Zawadka – sekretarz redakcji  
Redaktorzy tematyczni:  
Turystyka – Henryk Tracz, Irena Ozimek, Agata Balińska  
Doradztwo i przedsiębiorczość – Anna J. Parzonko, Anna Sieczko  
Zarządzanie informacją – Joanna Paliszkiwicz, Ewa Jaska, Agnieszka Werenowska, Ewa Stawicka  
Rozwój regionalny – Zbigniew Brodziński, Iwona Kowalska  
Redaktor językowy (język polski) – Agata Cienkusz  
Redaktor językowy (język angielski) – Christian Richter  
Redaktor statystyczny – Joanna Kisielińska

### **Recenzenci za rok 2020**

Agata Balińska, Wioletta Bienkowska-Gołasa, Małgorzata Bogusz, Lubov Bozhko, Giedrė Brazdauskaitė, Solomiia Fedushko, Magdalena Greczuk, Taras Hutsol, Iryna Ivanowa, Mikołaj Jalinik, Anna Jęczmyk, Oleg Kucher, Mykola Misyuk, Mykhaylo Molovanyi, Ruslan Mudrak, Olena Nepochatenko, Yuliia Nesterchuk, Arkadiusz Niedziółka, Aleksander Panasiuk, Anna J. Parzonko, Andriy Peleshchyn, Nataliia Petrenko, Joanna Pietrzak-Zawadka, Valentyn Polishchuk, Ioulia Poulaki, Liliya Prokopchuk, Fahrur Rozi, Anna Sieczko, Jan Sikora, Inna Tsvihun, Jarosław Uglis, I Gede Dharma Utamayasa, Arkadiusz Weremczuk, Monika Wojcieszak-Zbierska, Jan Zawadka, Brigita Žuromskaite.

### **Redakcja**

Turystyka i Rozwój Regionalny  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel.: (+48 22) 59 34 151, tel./fax: (+48 22) 59 34 202  
e-mail: tirr@sggw.pl

Projekt okładki – Ewa Maj

Wersja papierowa jest wersją pierwotną.

ISSN 2353-9178 e-ISSN 2543-8859  
ISBN 978-83-7583-967-8

Wydawnictwo SGGW  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel. 22 593 55 20 (-22; -23 – sprzedaż)  
e-mail: wydawnictwo@sggw.edu.pl  
www.wydawnictwosggw.pl

Druk: ZAPOL Sp.J., al. Piastów 42, 71-062 Szczecin

## Spis treści

## Contents

Wstęp .....	5
<b>Tetiana Balanovska, Olga Gogulya, Oleg Kucher</b> The role of activation of entrepreneurship activities in the development of rural areas in Ukraine .....	7
<b>Agata Balińska, Wioletta Olejniczak, Dominika Cymerman</b> Wymiary jakości transportu miejskiego aglomeracji warszawskiej w percepcji konsumentów .....	21
Quality dimensions of the urban transport in the Warsaw agglomeration in the perception of consumers	
<b>Nataliia Blenda, Yuliia Nesterchuk, Vitalii Rybchak</b> Indicators of the level of food security in Ukraine .....	31
<b>Agnieszka Bobola</b> Działania proekologiczne jako obszar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw gastronomicznych .....	41
Environmental activities as an area of social responsibility in the foodservice industry	
<b>Alla Chykurkova, Oleg Kucher, Taras Hutsol, Mariia Melnyk</b> Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning .....	55
<b>Piotr Cymanow</b> Wybrane problemy zarządzania rozwojem górskich obszarów migracyjnych na przykładzie gmin południowej części Polski .....	69
Selected issues related to the management of highland migration areas on the example of municipalities in the southern Poland	
<b>Andrii Doronin, Olena Polishchuk, Vitalii Rybchak</b> Ecological-economical aspects of the use of nutritious residues of agricultural crops in various business entities .....	81
<b>Paweł Dziemdziała, Krystyna Krzyżanowska</b> Działalność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce .....	89
Innovative activity of small and medium enterprises in Poland	

<b>Katarzyna Gabryjończyk, Piotr Gabryjończyk</b>	
Zróżnicowanie rozwoju sektora kultury w województwie świętokrzyskim .....	101
Diversity in the development of the cultural sector in the Świętokrzyskie Province	
<b>Ewa Jaska, Paulina Stolarska, Agnieszka Werenowska</b>	
Kompetencje komunikacyjne sprzedawcy – determinanta skutecznej sprzedaży bezpośredniej .....	115
Seller’s Communication Competences – a Determinant of Effective Direct Sales	
<b>Vitalii Kovalenko, Nataliia Kovalenko, Michal Zasada, Taras Hutsol</b>	
Economic efficiency of production of herbal granules .....	127
<b>Serhiy Sokolyuk, Olena Zharun, Vitalii Rybchak</b>	
Problems of attracting investment to Ukraine .....	137
<b>Bartłomiej Trajer, Marzena Trajer</b>	
Innowacyjność wobec wyzwań współczesności .....	145
Innovation in the face of contemporary challenges	
<b>Monika Wojcieszak-Zbierska</b>	
Rola kobiet sołtysów w kształtowaniu lokalnego rozwoju .....	161
The role women-administrator village in shaping local development	

## Wstęp

Ostatnie kilkadziesiąt lat to okres bardzo intensywnych zmian w podejściu do rozwoju społeczno-gospodarczego. Dzięki rewolucji technologicznej dotychczasowe bariery związane z koniecznością pokonywania znacznych przestrzeni, czasem i kosztami z tego tytułu wynikającymi, przestały w znacznej mierze odgrywać istotną rolę. Procesy globalizacyjne będące jednym z efektów tych zmian przyczyniły się do przejścia w myśleniu o rozwoju z poziomu narodowego na poziom ogólnosiwiatowy, a jednocześnie wzmocniły znaczenie działań podejmowanych na poziomie regionalnym czy wręcz lokalnym. W konsekwencji we współczesnych koncepcjach rozwoju regionalnego dominują podejścia formułowane na podstawie zasobów wewnętrznych, szczególnie tych niepowtarzalnych i charakterystycznych jedynie dla tej konkretnej jednostki terytorialnej. Uaktywnienie potencjału endogenicznego tkwiącego w regionach wymaga zaistnienia odpowiednich mechanizmów, zarówno społecznych, gospodarczych, jak i politycznych, ukierunkowanych na kreowanie sieci i środowiska opartego na istnieniu systemów.

Podstawowym warunkiem konkurencyjności regionu są dobrze zorganizowane środowiska przedsiębiorczości, które poprzez wykorzystywanie relacji formalnych i nieformalnych, a także wartości materialnych i niematerialnych mogą generować innowacyjne systemy regionalne. W dobie gospodarki opartej na wiedzy procesy innowacyjne wykorzystują nie tylko wewnętrzne zasoby organizacji, ale także wymagają współpracy i kooperacji różnorodnych organizacji i instytucji. Kluczowym podmiotem tych przemian jest przedsiębiorstwo, które dbając o swoją pozycję konkurencyjną, wykorzystuje specyficzne zasoby i cechy środowiska regionalnego. Z kolei aktywność otoczenia, a więc społeczności lokalnej, władz publicznych, czy instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw, kreuje środowiska przedsiębiorczości, wzmacnia zarówno pozycję konkurencyjną regionu, jak i podmiotów w nim działających. Relacje między grupami przedsiębiorstw, wzmocnione poprzez powiązania przestrzenne, zwiększają ich zdolność do innowacji. Wynikiem tego jest zastępowanie w praktyce konkurencyjnego modelu zachowań przedsiębiorstw koncepcją współpracy i kooperacji. Zaistnienie takich struktur i procesów uwarunkowane jest także przez takie czynniki jak: jakość kapitału społecznego i ludzkiego, jakość i działanie infrastruktury instytucjonalnej czy infrastruktury tradycyjnej. Siła konkurencyjna regionu uzależniona jest od potencjału wszystkich wyżej wymienionych czynników. Budowanie konkurencyjności regionu wymaga umiejętności strategicznego spojrzenia na rozwój i dynamicznego podejścia do kształtowania polityki regionalnej. Odpowiedzialność za tworzenie i realizację tej polityki w głównej mierze spoczywa na przedstawicielach władz regionalnych i lokalnych.

Przedstawione w publikacji obszary problemowe nie wyczerpują wszystkich zagadnień dotyczących ekonomicznych i społecznych uwarunkowań rozwoju regionalnego, stanowią natomiast kolejny przyczynek w poszukiwaniach optymalnych rozwiązań w tym zakresie i mogą być podstawą do dalszych poszukiwań badawczych o charakterze interdyscyplinarnym.

Do lektury tej publikacji zapraszamy nie tylko studentów kierunków ekonomicznych i społecznych, ale przede wszystkim pracowników administracji publicznej, szczególnie regionalnej, oraz tych wszystkich, którzy swoimi decyzjami i aktywnością kształtują procesy rozwoju regionalnego.

Pragniemy podziękować Autorom za trud przygotowania opracowań, Recenzentom za wkład pracy w podniesienie jakości zamieszczonych artykułów oraz Pracownikom i Doktorantom Katedry Turystyki, Komunikowania Społecznego i Doradztwa za poświęcony czas i pomoc w przygotowaniu publikacji.

*Ewa Jaska, Krystyna Krzyżanowska*

Tetiana Balanovska<sup>1</sup>✉, Olga Gogulya<sup>1</sup>, Oleg Kucher<sup>2</sup>

<sup>1</sup>National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

<sup>2</sup>State Agrarian and Engineering University in Podilya

## The role of activation of entrepreneurship activities in the development of rural areas in Ukraine

**Summary.** The article substantiates the role of entrepreneurship in the revival of rural areas of Ukraine. The main problems and obstacles for the development of modern agricultural business are presented. The attention is paid to the high share of households in the total production of agricultural products, as well as the crisis situation regarding the employment situation of the rural population. Possibilities of employment for the inhabitants of rural territories by activating the initiative of unemployed citizens to organize their own business activity are considered. The peculiarities and motives of the implementation of the diversification strategy for economic entities, including agricultural producers, are revealed. The existing and perspective directions of diversification in some regions in Ukraine are analyzed. The main directions of formation of organizational and economic mechanism of diversification of entrepreneurial activity at the expense of activation of new forms of employment of population are summarized, which will contribute to the complex socio-economic and ecological development of rural territories in Ukraine.

**Key words:** entrepreneurship, rural areas, revitalization, diversification, diversification strategy, types of employment, self-employment, agricultural sector

### Introduction

The development of entrepreneurship in agrarian sphere of the economy of Ukraine is an urgent and actual problem in present time, against the background of a significant reduction of jobs in the countryside, deterioration of the well-being of rural residents. It has been practically proved that it is entrepreneurial activity that allows to accumulate considerable labor potential of rural territories capable of providing not only production of vital for society products, but also their balanced socio-economic and environmental development.

This investigation focused on the varieties of activities for registered businesses operating in rural areas as well as households; possibility of their introduction in view of the priority and actual manifestation of external and internal environmental factors in order to improve the well-being of all villagers, achieve economic and social effects,

✉ balanovskaya@nubip.edu.ua

development of rural entrepreneurship in Ukraine<sup>1</sup>. It is proved that entrepreneurship can be one of the ways of self-realization of a person with simultaneous satisfaction of material and spiritual needs<sup>2</sup>.

### Materials and methods

The information base of the presented research was the relevant provisions of the normative legal acts of Ukraine, which regulate the problems of rural development; data of the State Statistics Service of Ukraine, M.V. Ptukha Institute of Demography and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, in particular, on the number of rural settlements, employment rates and incomes of rural residents; scientific achievements of scientists, which are presented in monographs, scientific-analytical articles, qualitative and quantitative data of sociological researches on problems of activation of socio-economic-ecological development of rural territories.

The methodological support of the research was based on a systematic approach, which allowed to reflect the state of rural territories, to substantiate the necessity to activate entrepreneurial activity for their development, to solve the problems of the villagers in all the variety of real manifestations of the latter, as well as to use the graphical method, which made it possible to generalize and visualize investigated processes.

### Research results and discussion

The socio-economic condition of rural territories, which has a destabilizing effect on the economy of Ukraine, is one of the factors in reducing the number of rural settlements, numbering about 28,000 in Ukraine. According to the State Statistics Commit-

---

<sup>1</sup> О.І. Хоменко, Ю.Ю. Колтко: Аграрний ринок України. Стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств, Ефективна економіка 2017, no 12, <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1713> (access: 12.03.2020); В.Ф. Іванюта: Роль аграрного підприємництва в розвитку сільських територій в контексті євроінтеграції, Економіка Регіонів 2016, no 1, p. 61–67, [https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/1/EV20161\\_061-067.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/1/EV20161_061-067.pdf) (access: 14.03.2020); В.В. Бойко, В.Р. Крупа: Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва апк, Агросвіт 2019, no 20, p. 3–10, [http://www.agrosvit.info/pdf/20\\_2019/2.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/20_2019/2.pdf) (access: 12.03.2020); Ю.О. Лупенко: Основні результати наукових досліджень Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» за 2013 рік та завдання на перспективу, Економіка АПК 2014, no 3, pp. 5–12; В.В. Зіновчук, В.І. Ткачук: Роль кооперації у реалізації диверсифікаційних намірів сільськогосподарських товаровиробників, Вісник ЖНАЕУ 2011, no 2(29), p. 131–140, [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Vzhnau\\_2011\\_2\(2\)\\_17](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vzhnau_2011_2(2)_17) (access: 14.03.2020); T. Balanovska, O. Gogulya, B. Wyrzykowska: The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas, Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy 2018, vol., no 1, p. 55–61, [http://sj.wne.sggw.pl/article-ESARE\\_2018\\_n1\\_s55/](http://sj.wne.sggw.pl/article-ESARE_2018_n1_s55/) (access: 12.03.2020).

<sup>2</sup> М.Й. Малік: Підприємництво і розвиток сільських територій, Економіка АПК. 2016, no 6, p. 97–103, [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=E\\_apk\\_2016\\_6\\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=E_apk_2016_6_12), (access: 13.03.2020).

tee of Ukraine, from 1990 to 2018, 426 rural settlements disappeared from the map. However, the true number of “extinct” villages is much higher: in 2014, 369 uninhabited villages were simply not taken off the state account (Institute of Demography and Social Research, NASU, 2017). There were another 4684 villages on the brink of extinction, where as of 2017 there were up to 50 people in each. That is, over the next few decades, Ukraine’s rural settlement structure will decrease by about 17%<sup>3</sup>.

An essential component of the development of the entrepreneurial environment of rural areas is the employment of their inhabitants, which determines the occupancy and filling of local budgets due to the economic activity of the peasants.

Practical studies have shown that the employment situation and employment opportunities in rural areas are now considered like a crisis. It is difficult for rural residents to find a job in their place of residence. Although the analytical rationale for NAAC scientists at the NAAS is convinced that there is considerable potential for small business development in rural areas in terms of job creation and increasing the number of employees in productive labor<sup>4</sup>.

According to the survey of rural settlements, more than 50% of rural population work outside their village. Other residents who are unable to work or, for the most part, for psychological reasons, are not prepared to leave their place of residence in search of employment, are trying to earn income by diversifying their self-employment. It should be noted that the necessity for rural residents to adapt to self-employment, capable of stimulating different types of entrepreneurial activity, as well as to provide certain food security to the domestic agricultural market, somewhat changes the traditional essence of the concept of diversification<sup>5</sup> as a form of competition in market conditions.

Agricultural production in the world is a source of income for 86% of the world’s rural population and provides jobs for more than 1.5 billion small-scale peasants<sup>6</sup>.

In Ukraine, agriculture remains one of the most economically attractive domains of domestic business in the context of growing demand for food in the world and expanding the country’s export capabilities. As practice shows, under the current conditions, agribusiness is risqué, but also quite profitable in terms of investing equity and attracting investment. However, the level of risk for agribusiness in different regions of Ukraine

---

<sup>3</sup> М. Віхров: Українське село: вимирання чи еволюція, Український тиждень 2018, no 37(565), <https://tyzhden.ua/Society/219622> (access: 12.03.2020).

<sup>4</sup> Ю.О. Лупенко: Основні результати наукових..., op. cit.; М.Й. Малік: Підприємництво і розвиток..., op. cit.

<sup>5</sup> С.В. Мочерний (Ed Економічний словник-довідник, Femina, Kiev 1995, p. 73, [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online\\_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0002850](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0002850) (access: 11.03.2020).

<sup>6</sup> Пояснювальна записка до проекту закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо становлення і розвитку сільськогосподарської кооперації та її державної підтримки» від 20.06.2017, no 527-1, [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/info/JH51B1A1.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/info/JH51B1A1.html) (access: 12.03.2020).

is significantly different<sup>7</sup>, as evidenced by the analysis of statistics on the share of profitable and unprofitable agricultural enterprises in their total number (Fig. 1).

Most areas of the steppe zone (with the exception of Kharkiv, Poltava, Dnipropetrovsk regions) have a relatively low share of unprofitable agrarian enterprises, while their higher level is typical for the Polesie farms, to a lesser extent – Forest-steppe.

However, the above figures are relative to the overall conclusions, as domestic agrarian business is characterized by the fact that almost half (43.6%) of the gross agricultural output is produced by households that are not registered as business entities.

In recent years, according to analytical agro-surveys, there has been a decrease in the level of profitability of production for most types of agricultural products, which will increase the reorientation of agricultural enterprises to the most marginal, first of all, grain and industrial crops, except for sugar beet<sup>8</sup>. Instead, according to a sample survey of rural households by the State Statistics Committee of Ukraine in 2017, 14.7% (equivalent to 653,615 farms out of 4,450,947 out of their total) have a clear marketability in labor-intensive agricultural production (and / or hold two and more milk cows, three or more fattening pigs, five or more milk goats, five or more bee families, 0.5 hectares of perennial or open-field vegetables have an average of 2.2 hectares of arable land) and they are most important component of the socio-economic structure of rural areas and the development of agricultural cooperation in the countryside.

At the same time, it is the households among other agricultural producers that face the greatest number and depth of problems in the economic process and relationships in the market<sup>9</sup>.

Having analyzed the actual state, existing and perspective directions of diversification in different regions of Ukraine, it can be stated that today in rural areas some of its directions have already been formed in the process of practical activity of rural residents, certain types of diversification have been identified. However, this process is mostly spontaneous, with no clear division and frequent departure from traditional agricultural activities to non-agricultural ones according to the needs or capabilities of the population<sup>10</sup>.

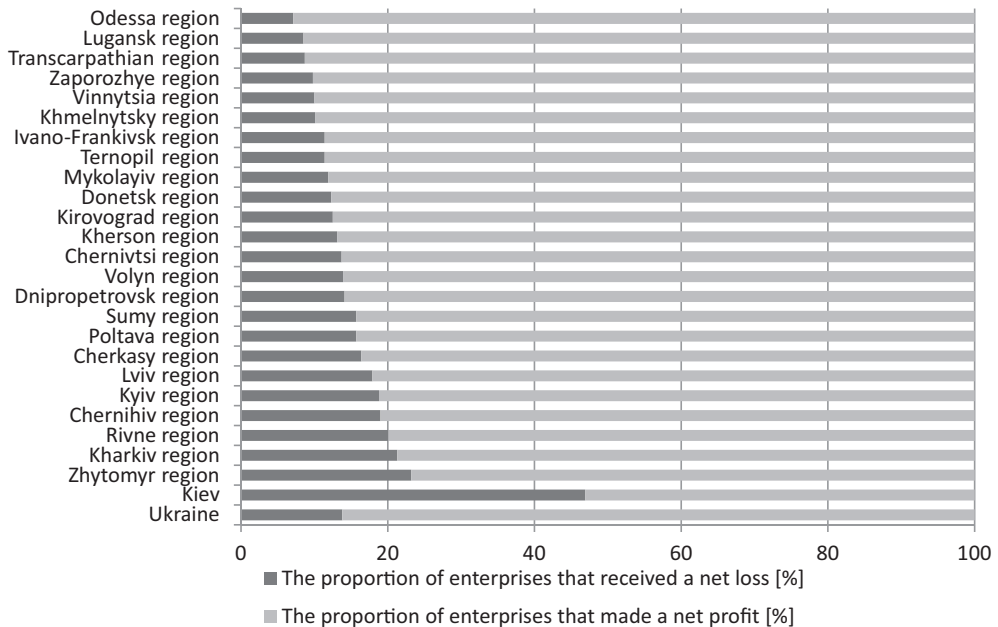
---

<sup>7</sup> Regions of Ukraine 2018, part II, State Statistics Service of Ukraine, Kiev 2018.

<sup>8</sup> Основні види агропродукції у 2017 році були прибутковими, але рівень рентабельності знижено, Аграрний Тиждень. Україна, <http://a7d.com.ua/novini/40797-osnovn-vidi-agroprodukcii-u-2017-roc-buli-pributkovimi-ale-rvn-rentabelnost-znizhen.html> (access: 12.03.2020).

<sup>9</sup> Пояснювальна записка до проекту закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо становлення і розвитку сільськогосподарської кооперації та її державної підтримки» від 20.06.2017, no 527-1, [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/info/JH51B1A1.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/info/JH51B1A1.html) (access: 12.03.2020).

<sup>10</sup> В.І. Ткачука (ed.): Соціально-економічні проблеми розвитку сільських територій: регіональний аспект, ПП «Рута», Zhytomyr 2014, p. 353 [http://ir.znau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3510/3/SOCEK\\_PROBL\\_ROZV\\_MONOGRAF\\_2014\\_353.pdf](http://ir.znau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3510/3/SOCEK_PROBL_ROZV_MONOGRAF_2014_353.pdf) (access: 13.03.2020); Л.Л. Куц, Н.І. Шулгат: Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства, Сталий Розвиток Економіки, Всеукраїнський науково-виробничий журнал 2011, no 4, p. 84–88; Л.А. Бахчиванжи, О.Ю. Павлова: Диверсифікація діяльності аграрних підприємств Як стратегія управління соціально-економічним розвитком, Науковий Вісник Міжнародного Гуманітарного Університету 2013, no 6, p. 84–91, [http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1143/1/Nvmgu\\_eim\\_2013\\_6\\_16-1.pdf](http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1143/1/Nvmgu_eim_2013_6_16-1.pdf) (access: 12.03.2020).

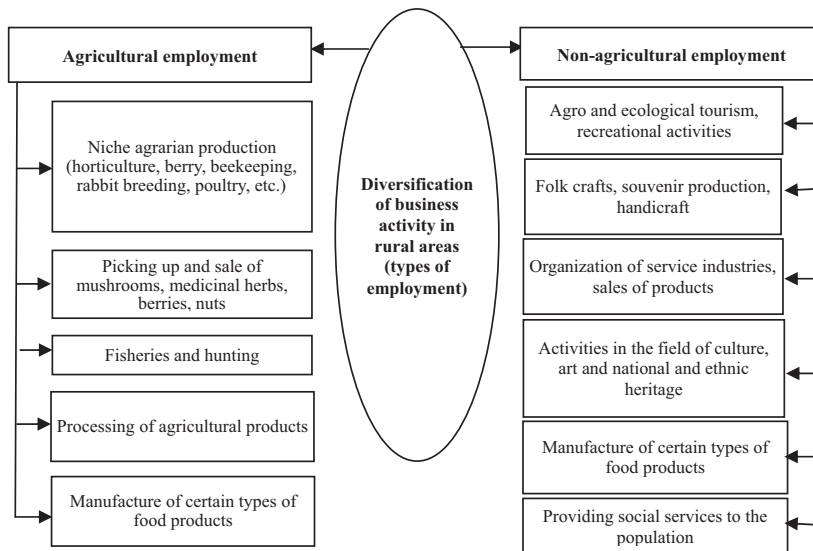


**Figure 1.** The degree of riskiness of doing agribusiness in Ukraine by the criterion of performance of business entities in 2017

Source: ranked according to the Статистичний збірник «Регіони України» 2018. Ч. II, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/11/zb\\_ru2ch2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/11/zb_ru2ch2018.pdf) (access: 12.03.2020).

The studies were conducted, the classification of diversification of entrepreneurial activities in rural territories, which will contribute to the creation of a mechanism for its effective use to enhance new forms of employment, strengthening of competitive advantages of newly created or existing enterprises and individual entrepreneurs (Fig. 2) and proved that for the sustainable development of the agricultural sector in general and the rural areas, particularly important is the development of entrepreneurial activities – both agricultural and non-agricultural.

Rural employment should be increased by the creation and development of new types of activities: rural accommodation capacity for production of goods of light and food industry with the aim of ensuring good nutrition for people; creation of new fisheries based on cooperation, in particular the extraction of minerals as raw materials for the manufacture of building materials for the reconstruction and development of objects of social sphere, road construction; the development of the vast recreational opportunities in rural areas (in Ukraine there are all the necessary conditions: the presence of forests, ponds, mineral springs, therapeutic mud etc.). Favorable climatic conditions, many historical sites help to develop the tourism industry, ski sports, leisure, redistribution of employment in agriculture from the personal to the business sector. Encourage the development of off-farm activities have become a focus of public administration bodies at all hierarchical levels. Problems of employment and social protection



**Figure 2.** Types of business diversification in rural areas in agricultural and non-agricultural sectors

Source: organized on the basis of scientific information sources.

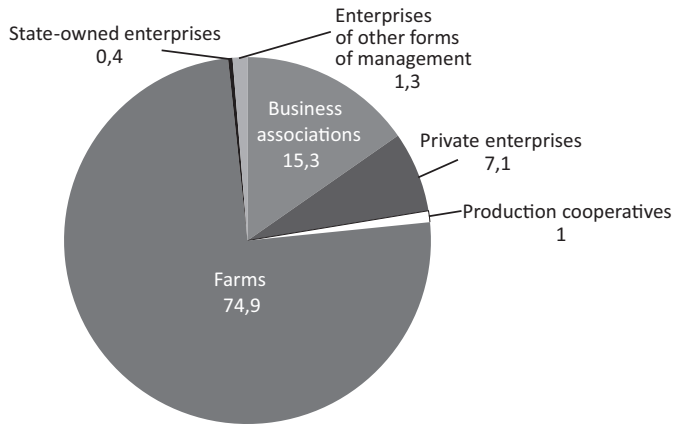
should be developed in close consistency with the issues of reviving the production sector, reorientation of monetary and fiscal policy in the direction of their social orientation<sup>11</sup>.

In 2018, about 46 thousand economic entities of various organizational and legal forms (including farms and small enterprises) were engaged in agricultural production in Ukraine (Fig. 3).

Data from a sociological survey among local residents of rural areas of Poltava, Chernihiv, Sumy, Kyiv, Vinnytsia, Chernivtsi regions, regarding the assessment of the impact of local business activity and its importance for the village (Fig. 4) indicate that entrepreneurial activity in the countryside is not sufficiently developed, so villagers do not actually notice its results.

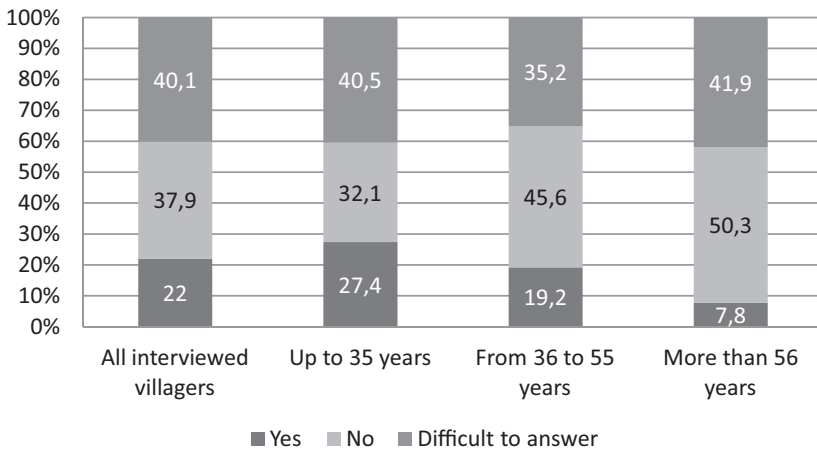
On the other hand, the high proportion of “no” answers due to the lack of proper organization of activity of business entities and their cooperation with local authorities. So, only 22% of respondents noted that entrepreneurs really solve the specific problems of the village. Therefore, the decisive role of the facilitator in the relationship with businesses should take on local authorities, from skills and abilities which will depend on encouraging and attracting entrepreneurs to solve specific social or domestic issues of rural residents.

<sup>11</sup> Ю.О. Литвин: Економічне становище сучасного українського села як основна складова його розвитку, „Економіка та держава” Academic Journal Dedicated to Publishing Articles on Economics 2012, no 9, p. 119–122, [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2012/35.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2012/35.pdf) (access: 12.03.2020).



**Figure 3.** Number of enterprises engaged in agricultural activity in 2017, by organizational and legal forms of management [%]

Source: Сільське господарство України: статистичний збірник за 2017 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2018, р. 245, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_sg\\_2017\\_pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg_2017_pdf.pdf) (access: 12.03.2020).



**Figure 4.** Evaluation of the residents of rural areas of Poltava, Chernihiv, Sumy, Kyiv, Vinnytsia, Chernivtsi regions of Ukraine the role and importance of entrepreneurs in promoting the solution of key problems of the village [%]

Source: own study.

The results of the study indicate the feasibility, from the point of view of constancy of the processes of food security and preserve the environment, use the natural potential of rural areas, which, first and foremost, it is favorable for agriculture and provides an opportunity to strengthen competitive advantages in the development of innovative, popular in the world of lines of business.

In the context of the above-mentioned example of effective activity of the Ukrainian enterprises, it is worth noting, ООО “Lilac”, which is located in Chernivtsi region, produces organic birch juice with added nettle, rose hips, thyme, mint, sage and other mountain herbs. Once certified, LLC “Lilac” through Romania sells juices in the EU, but also in Canada, Israel, USA. These mountain drinks don’t really have competitors. Or Ukrainian agrohholdings, or foreign farmers do not have those opportunities, primarily of natural and climatic, that is in the enterprise. The main competitive advantage is the uniqueness of the proposal, which gave the opportunity to find its market niche<sup>12</sup>.

The Law of Ukraine “On production and circulation of organic agricultural products and raw materials” has been in force since 05.04.2015 for several years in Ukraine, 191-VIII<sup>13</sup>. Although not as many entrepreneurs as expected, they began to grow organic. According to the law, organic producers can receive compensation from the government for paying for the certification process and planting material for organic plants. The area under cultivation of such products is growing and is now around 0.5 hectares. Ukraine is quite rapidly in the list of twenty countries that take an active position in the production of organic consumer products.

In recent years, the growth of consumer demand has been characterized by the following specific plants: amaranth, chickpeas, spelled, sesame, asparagus, quinoa sage, saffron, chokeberry. It should also be noted the traditional pumpkin for Ukraine, whose industrial production and processing are now successfully mastered on an industrial scale. In terms of agribusiness, niche crops also include millet, peas, oats, buckwheat. Among the agro-industries that are quite profitable are the breeding of crayfish, worms (vermiculture), mushrooms, bees. Flax is a popular niche culture whose cultivation technology has been mastered in Ukraine since ancient times.

A clear example in the cultivation of flax and in the production of its processing in the form of flour and oil is the enterprise Desnaland (Glukhiv, Sumy region). In addition to flax, this producer occupies other, no less attractive, niches: grows candy (amaranth), calendula, makes phyto tea from wild and cultivated plants<sup>14</sup>.

Having stable demand and an attractive price (about 730 USD/tonne) in the world market, mustard has been cultivated in Ukraine for a very long time. Popular as blueberries, blackberries, currants, garlic etc. Because of lack of formation domestic demand, lack of certification infrastructure sales receive less revenue due those engaged in the cultivation of milk thistle, chamomile, spelt, lentils etc.

All that confirms once again the priority principle of entrepreneurship, which indicates that a real business needs to be flexible and adaptive, the implementation of

---

<sup>12</sup> І. Петренко: Мільйон з гектара. Дрібні фермерські господарства можуть заробляти з одного гектару набагато більше, ніж великі агрохолдинги, 2017, [https://texty.org.ua/articles/76736/Miljon\\_z\\_ghektara\\_Dribni\\_fermerski\\_gospodarstva\\_mozhut-76736/](https://texty.org.ua/articles/76736/Miljon_z_ghektara_Dribni_fermerski_gospodarstva_mozhut-76736/) (access: 11.03.2020).

<sup>13</sup> Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини: Закон України від 3 вересня 2013 року по 425-VII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/425-18#Text> (access: 12.03.2020).

<sup>14</sup> І. Петренко: Мільйон з гектара..., op. cit.

which in the current environment provides diversification of agricultural production, the search for niches. The cultivation of peas, lentils, mustard is an alternative sunflower, corn, which yields high profits for the small producers, farmers and households.

There is a situation when even on fertile soils agriculture is extremely unprofitable due to the deterioration, and sometimes even the lack of infrastructure in most villages, rising transportation, energy and other costs in many regions of Ukraine. All that has created conditions for the diversification (and/or re-profiling activities) of small entrepreneurship in rural areas than in the non-agricultural sector, both in the direction of production and realisation of production (joinery and furniture shop, sewing workshop, workshop on repair and footwear, construction, furrier works) and services (car service, Parking, refueling, retail, hairdresser, cafes, computer clubs, construction and maintenance crews, tutoring, landscaping and design, etc.).

One of the special forms of implementation of the strategy of diversification of entrepreneurial activity that has a positive impact on the development of rural areas is agritourism, which also contributes to their socio-economic and environmental development. The growth rate of this business is ahead of other tourist region. Today in Ukraine there are agro-tourism clusters. Thus, during the XXIX International agricultural exhibition "Agro-2017" was presented in five clusters:

- agri-environment cluster "Medvyn" in Ivankov district, Kyiv region;
- agro-tourism cluster "Dykanka" in Dykanka district of the Poltava region;
- agri-environment cluster "Frumusika-Nova" in Tarutinsky district of Odessa region;
- agro-recreational cluster resort "Koblev" of the Berezansky district in Mykolayiv region;
- agro-tourism cluster "GorboGory" in Pustomyrovskiy area of Lvov region.

Agritourism is characterized by the elements of rural tourism and provides the social function of knowledge, and the rest; based on the use of resources of private farms and agricultural enterprises. Thus, the basis for the development of rural tourism lies a series of economic, socio - and ethno-cultural, social, personal aspects that determine its development.

The essence of the economic aspect lies in the fact that the agritourism is a source of income for the rural population in a situation of crisis of the agricultural sector and the degradation of rural areas; the use of primarily not expendable resources; possibilities of improving their homes and estates, increasing their market value. Socio-cultural aspect is realized through the interaction of rural people with the inhabitants of large towns and cities (the effect of cultural and psychological mutual enrichment in communication); it is development; the relevance of the proposal contributes to improving the self-esteem of villagers. Ethno-cultural aspect includes the possibility to activate resources; promotion of national cultural traditions. The personal aspect focused on: the development of personality, which acts as a host (the need to acquire new knowledge, skills, to raise qualification for the organization of reception); the increase of self-identity: awareness of independence, self-confidence, relying on the resources of the private sector. The main element in the provision of agritourism services is the person (host) that provides a leisure for tourist, and although the accom-

modation and cultural program are crucial, but it is the first contact with the property owner determines the performance of future activities. Not all entrepreneurs are prepared for this aspect of the new business. It is necessary to have developed communication skills, dynamic and friendly, with the use of modern PR-technologies to be able to interest the tourist. It is established that doing agrotourism business requires a greater degree of entrepreneurship (developed entrepreneurial abilities and competences) from the entrepreneur than when conducting agriculture. It is the ability to provide quality services that shows the ability of the business entity to conduct business, not just business. Social Aspect: Cooperation at the community level to create a full-fledged tourism product ultimately leads to an improvement in the social and psychological climate in the community.

Today, there are a number of developments that testify to the theoretical formation and validity of directions for the formation of organizational and economic mechanism for diversification of entrepreneurial activity due to the activation of new forms of employment, for integrated socio-economic and environmental development of rural areas<sup>15</sup>. One of the conditions for effective socio-economic policy is to increase the efficiency of interaction between the authorities and the business sector. In this direction in Ukraine made a number of steps that need to enhance their implementation in practice.

The concept of the State target program of development of agrarian sector of economy for the period up to 2022 as one of its priority directions is the development of entrepreneurial activities in rural areas, development of small and medium business, the revival of utility craft, with the aim of creating equal conditions for the effective functioning of farms of all organizational-legal forms of functioning, and encourage the Association of producers in both manufacturing and the service sector, which will strengthen their competitiveness.

The immediate step in implementing the State target program of development of agrarian sector of economy is overcoming obstacles associated with the high cost of raising resources in the agricultural sector; dependence on import of breeding and seed resources; inadequate use of land rights in economic relations; the incomplete infrastructure of the agrarian market; lack of stable rules of conduct on the regional commodity markets; low awareness of the part of agricultural producers about market conditions and the conditions of agribusiness on the basis of approximation of Ukrainian legislation to the requirements of the legislation of the European Union; the transition from direct state regulation of food prices to the introduction of programmes for targeted support of low-income households, as well as creating favorable financial, tax and organizational conditions for the activities of small and medium producers and their associations<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> В.В. Зіновчук, В.І. Ткачук: Роль кооперації у..., *op. cit.*; Л.А. Бахчиванжи, О.Ю. Павлова: Диверсифікація діяльності..., *op. cit.*; Л.О. Василенко, Ю.О. Березницька, О.Г. Жукова: Розвиток екологічного менеджменту на підприємстві в умовах глобалізації економіки України, *Економіка та держава* 2017, по 8, р. 62–65.

<sup>16</sup> Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки

## Conclusions

Summarizing the results of the study, the following key positions on how to enhance entrepreneurial activities for the development of rural territories of Ukraine:

- -for sustainable development of rural areas is important to the development of entrepreneurial activities – both agricultural and non-agricultural. Rural employment should be increased by the creation of new types of activity: location of rural production of goods of light and food industry with the aim of ensuring good nutrition for people, creation of new fisheries based on cooperation, in particular the extraction of minerals as raw materials for production of construction material in rural areas almost everywhere, for the reconstruction and development of objects of social sphere, road construction; the development of the vast recreational opportunities in rural areas;
- one of the main directions of development of rural territories is to diversify entrepreneurial activities, the content of which is the presence of additional types of employment and sources of income for rural households, the optimal organizational and economic solutions that will promote self-organization of rural economy that will help the rational use of labor potential;
- it is proved that further intensification of entrepreneurial processes in rural areas depends on the effectiveness of the current system of public policy. In this direction the result of successful implementation of the Concept of the State target program of development of agrarian sector of economy for the period up to 2022 is expected to improve the development of the social component, including through the modernization of the infrastructure of life of rural areas to provide rural population for housing and utility services; the provision of support in improvement and rest of children of agricultural workers. These provisions create additional opportunities for effective development of agribusiness enterprises, and find additional types of employment and sources of income for farmers, optimal organizational and economic solutions that will promote self-organization of rural economy that will help the rational use of labor potential, increase of competitiveness of economy of Ukraine on the world market and the welfare of its population.

**Acknowledgements** The research was funded partially by the Warsaw University of Life Sciences' Ownership Scholarship Fund – SGGW

## References

- Agriculture of Ukraine: statistical Yearbook for 2017. State statistics service of Ukraine, Kyiv 2018, p. 245, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_sg2017\\_pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_pdf.pdf) (access: 12.03.2020).
- Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B.: The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas, *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy 2018*, vol., no 1, p. 55–61, [http://sj.wne.sggw.pl/article-ESARE\\_2018\\_n1\\_s55/](http://sj.wne.sggw.pl/article-ESARE_2018_n1_s55/) (access: 12.03.2020).

на період до 2022 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. по 1437-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80> (access: 10.03.2020).

- On the production and circulation of organic agricultural products and raw materials. Law of Ukraine dated 05.04.2015, 191-VIII, [https://kodeksy.com.ua/pro\\_virobnitstvo\\_ta\\_obig\\_organichnoyi\\_sil\\_s\\_kogospodars\\_koyi\\_produktsiyi\\_ta\\_sirovini.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_virobnitstvo_ta_obig_organichnoyi_sil_s_kogospodars_koyi_produktsiyi_ta_sirovini.htm) (access: 12.03.2020).
- Regions of Ukraine 2018. Part II. State Statistics Service of Ukraine, Kiev 2018, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/11/zb\\_ru2ch2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/11/zb_ru2ch2018.pdf) (access: 11.03.2020).
- Бахчиванжи Л.А., Павлова О.Ю.: Диверсифікація діяльності аграрних підприємств Як стратегія управління соціально-економічним розвитком, Науковий Вісник Міжнародного Гуманітарного Університету 2013, no 6, p. 84–91, [http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1143/1/Nvmgu\\_eim\\_2013\\_6\\_16-1.pdf](http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1143/1/Nvmgu_eim_2013_6_16-1.pdf) (access: 12.03.2020).
- Бойко В.В., Крупа В.Р.: Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва апк, Агросвіт 2019, no. 20, p. 3–10, [http://www.agrosvit.info/pdf/20\\_2019/2.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/20_2019/2.pdf) (access: 12.03.2020).
- Василенко Л.О., Березницька Ю.О., Жукова О.Г.: Розвиток екологічного менеджменту на підприємстві в умовах глобалізації економіки України, Економіка та держава 2017, no 8, p. 62–65, [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2017/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2017/17.pdf) (access: 11.03.2020).
- Віхров М.: Українське село: вимирання чи еволюція, Український тиждень 2018, no 37(565), <https://tyzhden.ua/Society/219622> (access: 12.03.2020).
- Зіновчук В.В., Zinovchuk V., Ткачук В.І., Ткачук V.: Роль кооперації у реалізації диверсифікаційних намірів сільськогосподарських товаровиробників, Вісник ЖНАЕУ 2011, no 2(29), p. 131–140, [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Vzhnau\\_2011\\_2\(2\)\\_17](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Vzhnau_2011_2(2)_17) (access: 14.03.2020).
- Іванюта В.Ф.: Роль аграрного підприємництва в розвитку сільських територій в контексті євроінтеграції, Економіка Регіонів 2016, no 1, p. 61–67, [https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/1/EV20161\\_061-067.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2016/1/EV20161_061-067.pdf) (access: 14.03.2020).
- Кернасюк Ю.В.: Агроефективність: регіональний вимір, Агробізнес Сьогодні, 21 липня 2017, <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar.html> (access: 11.03.2020).
- Куц Л.Л., Шульгат Н.І.: Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства, Сталий Розвиток Економіки, Всеукраїнський науково-виробничий журнал 2011, no 4, p. 84–88.
- Литвин Ю.О.: Економічне становище сучасного українського села як основна складова його розвитку, Економіка та Держава 2012, no 9, p. 119–122, [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2012/35.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2012/35.pdf) (access: 12.03.2020).
- Лупенко Ю.О.: Основні результати наукових досліджень Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» за 2013 рік та завдання на перспективу, Економіка АПК 2014, no 3, pp. 5–12.
- Малік М.Й.: Підприємництво і розвиток сільських територій, Економіка АПК. 2016, no 6, p. 97–103, [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=E\\_apk\\_2016\\_6\\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=E_apk_2016_6_12), (access: 13.03.2020).
- Мочерний С. В., (Ed.): Економічний словник-довідник, Femina, Kiev 1995, p. 73, [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online\\_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0002850](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0002850) (access: 11.03.2020).
- Основні види агропродукції у 2017 році були прибутковими, але рівень рентабельності знижено, Аграрний Тиждень. Україна, <http://a7d.com.ua/novini/40797-osnovn-vidi-agroprodukcyyi-u-2017-roc-buli-pributkovimi-ale-rvn-rentabelnost-znizheno.html> (access: 12.03.2020).

- Петренко І.: Мільйон з гектара. Дрібні фермерські господарства можуть заробляти з одного гектару набагато більше, ніж великі агрохолдинги, 2017, [https://texty.org.ua/articles/76736/Miljon\\_z\\_gektara\\_Dribni\\_fermerski\\_gospodarstva\\_mozhut-76736/](https://texty.org.ua/articles/76736/Miljon_z_gektara_Dribni_fermerski_gospodarstva_mozhut-76736/) (access: 11.03.2020).
- Пояснювальна записка до [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH51B1AI.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH51B1AI.html) проекту закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо становлення і розвитку сільськогосподарської кооперації та її державної підтримки» від 20.06.2017 по 527-1, [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/GH51B1AA.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GH51B1AA.html). (access: 12.03.2020).
- Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня, 2015, по 1437-р, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80> (access 10.03.2020).
- Ткачука В.І. (ed.): Соціально-економічні проблеми розвитку сільських територій: регіональний аспект, ПП «Рута», Zhytomyr 2014, [http://ir.znau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3510/3/SOCEK\\_PROBL\\_ROZV\\_MONOGRAF\\_2014\\_353.pdf](http://ir.znau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3510/3/SOCEK_PROBL_ROZV_MONOGRAF_2014_353.pdf) (access: 13.03.2020).
- Хоменко О.І., Колтко Ю.Ю.: Аграрний ринок України. Стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств, Ефективна економіка 2017, no 12, <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1713> (access: 12.03.2020).
- Шувар Б.І.: Аналіз передумов розвитку малого підприємництва на селі, Ефективна економіка 2015, no. 8, <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniy-hektar/item/2639-ahroefektyvnist-rehionalnyi-vymir.html> (access: 13.03.2020).



Agata Balińska✉, Wioletta Olejniczak, Dominika Cymerman

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Wymiary jakości transportu miejskiego aglomeracji warszawskiej w percepcji konsumentów

**Streszczenie.** Celem badań była ocena jakości transportu publicznego w aglomeracji warszawskiej. Opracowana została lista parametrów jakości technicznej i funkcjonalnej komunikacji miejskiej w Warszawie. Wersyfikacja poziomu jakości komunikacji miejskiej z uwzględnieniem tych parametrów została przeprowadzona wśród 179 pasażerów w 2019 roku na podstawie sondażu diagnostycznego techniką ankiety rozdawanej. Przyjęta problematyka badań obejmowała: określenie częstotliwości i powodu wykorzystywania poszczególnych form transportu miejskiego w aglomeracji warszawskiej oraz zweryfikowanie zależności między pociąg, posiadaniem do dyspozycji samochodu osobowego oraz częstotliwością wykorzystywania poszczególnych środków transportu a ich oceną. Analiza wyników badań empirycznych została poprzedzona wprowadzeniem teoretycznym do badanej problematyki.

**Słowa kluczowe:** Warszawa, transport publiczny, wymiary jakości

### Wstęp

Transport publiczny jest stałym elementem przestrzeni miejskiej. Na zmiany w systemie transportu miejskiego wpływają liczne czynniki. Po pierwsze jest to dynamiczny rozwój miast, po drugie rozwój technologii i po trzecie zmiany w oczekiwaniach konsumentów. Warszawa jako największe miasto w Polsce jest równocześnie miejscem intensywnego rozwoju transportu miejskiej zarówno na płaszczyźnie technicznej, jak i organizacyjnej. Zgodnie z danymi raportu rocznego Zarządu Transportu Miejskiego (ZTM) „w dni powszednie do obsługi linii komunikacyjnych kierowanych jest ponad 1,5 tysiąca autobusów, 423 składy tramwajowe, 51 pociągów metra oraz 18 jednostek Szybkiej Kolei Miejskiej (SKM). Sieć komunikacyjna w Warszawie liczy około 3,6 tysiąca kilometrów, a poza stolicą około 1,4 tysiąca kilometrów. W 2019 roku komunikacja miejska przewiozła 1 201 651 189 pasażerów”<sup>1</sup>. Mieszkańcy dzielnic centralnych mają często do wyboru różne środki transportu poruszające się na tych samych trasach. W przypad-

<sup>1</sup> Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie, Roczny Raport ZTM, 2019, s. 6. <https://www.ztm.waw.pl/raporty-roczne-ztm/> (dostęp: 25.05.2020).

✉ agata\_balinska@sggw.edu.pl

ku dzielnic peryferyjnych i miejscowości leżących na terenie ponad 30 gmin sąsiadujących z Warszawą wybór środków transportu jest bardziej ograniczony.

Celem zaprezentowanych badań była ocena jakości usług transportu miejskiego w Warszawie. Z uwagi na konkurencję ze strony różnych przewoźników celowe wydawało się rozpoznanie oceny poszczególnych parametrów jakości najważniejszych środków transportu. Ocenie poddano komunikację metrem, autobusami, tramwajami oraz Szybką Koleją Miejską (SKM) i Kolejami Mazowieckimi (KM).

W opracowaniu przyjęto następujące problemy badawcze:

- Jaka jest częstotliwość korzystania z poszczególnych form transportu miejskiego w Warszawie?
- W jakich celach wykorzystywane są poszczególne formy transportu?
- Czy istnieje różnica w ocenie poszczególnych parametrów jakości w zależności od środka transportu, płci respondentów, posiadania samochodu oraz częstotliwości podróżowania danym środkiem transportu?

### **Metoda badań**

W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, a w jej ramach technikę ankiety rozdawanej. Wybór parametrów do badań został poprzedzony analizą literatury, w tym wyników badań innych autorów. Dodatkowo konstrukcja kwestionariusza stała się przedmiotem warsztatów realizowanych na zajęciach ze studentami Wydziału Ekonomicznego SGGW. Pozwoliło to na udoskonalenie narzędzia badawczego. W ankiecie znalazło się dwanaście pytań merytorycznych i siedem pytań metryczki. Zdecydowano się na ankietę papierową (rozdawaną), którą wypełniły osoby przebywające na terenie Warszawy w listopadzie 2019 roku. Jako miejsce realizacji badań wybrano Śródmieście, na którego terenie znajdują się przystanki i dworce wszystkich analizowanych środków transportu. Zebrano 185 ankiet, z czego sześć było wypełnionych w sposób niepełny lub niepoprawny. Do dalszej analizy wykorzystano zatem 179 ankiet. Zebrany materiał został poddany analizom ilościowej i jakościowej, a część wyników zaprezentowano w niniejszym opracowaniu.

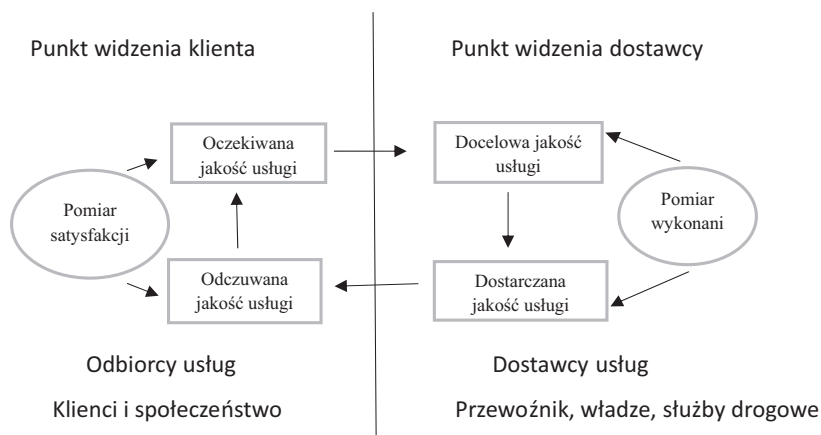
### **Jakość w transporcie publicznym – analiza literatury**

Transport publiczny jest jedną z podstawowych form przemieszczania się ludności. Szczególnie ważny jest dla osób mieszkających w większych miastach, których powierzchnia oraz zaawansowana infrastruktura drogowa nie pozwalają na szybkie, piesze przebycie wyznaczonej trasy. Funkcjonowanie transportu publicznego staje się istotną kwestią w życiu codziennym, na co wpływ ma jego konkurencyjna cena oraz oszczędność związana z czasem podróży. Transport publiczny sprzyja również środowisku, ponieważ im więcej osób z niego korzysta, tym mniejsze jest natężenie pojazdów indywidualnych, a tym samym spowodowanych przez nie zanieczyszczeń. Wraz ze zwiększającą się liczbą osób wybierających tę formę pokonywania przestrzeni, wzrastają również ich oczekiwania co do jakości świadczonych usług.

Jakość usług transportowych definiuje się jako „funkcję ich charakterystycznych cech przyjmujących określone wartości, które decydują o ogólnym poziomie wartości użyt-

kowej usługi”<sup>2</sup>. Niektórzy autorzy podają bardziej rozszerzone określenie twierdząc, że „jakość usługi transportowej jest stopniem, w jakim zaspokaja ona potrzeby użytkowników transportu w pełnym procesie transportowym, przy czym stopień ten jest funkcją cech techniczno-eksploatacyjnych i ekonomicznych związanych z drogą, środkiem transportu, czasem i przedmiotem przemieszczania”<sup>3</sup>.

Jakość w transporcie miejskim zaś rozumiana jest jako „poziom usług, determinujący zadowolenie klienta (pasażera) z nabytego dobra lub usługi (przejazdu)”<sup>4</sup>. Jej założenia opierają się na pętli jakości usług zaprezentowanej na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Pętla jakości usług

Źródło: W. Starowicz: Jakość usług w publicznym transporcie pasażerskim. Charakterystyka nowej polskiej normy – część 1, *Transport Miejski i Regionalny* 2004, nr 10, s. 28–29.

Możemy ją rozpatrywać zarówno z punktu widzenia klienta (jakość oczekiwana i odczuwalna), jak i dostawcy (jakość docelowa i dostarczana). Pomiedzy poszczególnymi elementami pętli mogą występować różnice, jednak najistotniejszą jest ta, która występuje między jakością oczekiwaną a odczuwaną. Jest ona sygnałem, który informuje, że należy podjąć odpowiednie działania mające na celu poprawę oraz udoskonalenie usług przewozowych świadczonych przez transport publiczny po to, aby zwiększyć zainteresowanie społeczeństwa komunikacją zbiorową<sup>5</sup>. Jakość w transporcie publicznym uzależniona jest od wielu czynników, które nazywane są kryteriami jakości transportu

<sup>2</sup> E. Drob-Żaba, K. Żaba: Zastosowanie CRM w przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej, *Transport Miejski i Regionalny* 2008, nr 6, s. 23.

<sup>3</sup> J. Toruński: Jakość usług transportowych w przewozach pasażerskich, *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie* 2009, nr 82, s. 24–25.

<sup>4</sup> S. Gostkowska- Dźwig, M. Mroziak: Determinanty rozwoju jakości sektora usług transportu miejskiego w Częstochowie w aspekcie mobilności jej mieszkańców, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej: Zarządzanie* 2017, nr 26, s. 161.

<sup>5</sup> A. Rudnicki: Jakość komunikacji miejskiej, SITK, Kraków, 1991, s. 19–20.

miejskiego, czyli oczekiwaniami oraz wymaganiami klientów. Są one podstawą do tworzenia tzw. postulatów przewozowych. Najczęściej wymienianymi postulatami są:

- koszt,
- czas,
- dostępność,
- wygoda.

Kolejność poszczególnych postulatów przewozowych w ocenie klientów transportu publicznego jest różna. Należy podkreślić również, że nie ma możliwości ustalenia jednorodnej hierarchii postulatów dla wszystkich miast, ponieważ jest ona uzależniona od lokalnych uwarunkowań danego miejsca<sup>6</sup>.

Z punktu widzenia podmiotów odpowiedzialnych za organizację transportu publicznego badanie jakości usług przewozowych ma na celu opracowanie strategii kształtowania rynku ukierunkowanej na utrzymanie dotychczasowych klientów (pasażerów) oraz w perspektywie czasu pozyskanie nowych<sup>7</sup>. Oznacza to przystosowanie cech jakości usług w transporcie publicznym do potrzeb klientów w określonych warunkach otoczenia<sup>8</sup>.

### **Wyniki badań empirycznych**

W badaniach wzięło udział 179 osób. Ponad połowę (57,5%) stanowiły kobiety. Zdecydowana większość (70,9%) to osoby młode (do 25. roku życia). Osoby w wieku 26–35 lat stanowiły 15,6%. Pozostałe grupy wiekowe były reprezentowane w niewielkim stopniu, tj.: 36–45 lat – 5,0%, 46–55 lat – 3,9%, 56–65 lat – 2,2% oraz minimum 66 lat – 2,2%. Wiek respondentów determinował ich status zawodowy, bowiem aż 55,9% zadeklarowało, że studiuje. Niemal, co trzeci respondent (31,3%) przyznał, że pracuje, a pozostałe osoby wskazały, że są bezrobotne (2,2%) lub są emerytami albo rencistami (2,8%). Niemal 3/4 respondentów mieszkało na terenie Warszawy (71,5%), pozostali w odległości nie większej niż 50 km od stolicy.

Z punktu widzenia przyjętej problematyki badań ważne jest również wyposażenie respondentów w indywidualne środki transportu. Co trzeci respondent przyznał (35,2%), że dysponuje samochodem osobowym.

Zdecydowana większość respondentów (77,6%) korzystała z komunikacji publicznej w Warszawie. Osoby, które tego nie robiły, jako powód wskazywały przede wszystkim: dojeżdżanie samochodem (67,5% respondentów niekorzystających z transportu miejskiego), korzystanie z usług Ubera (42,5%), poruszanie się pieszo (25%), przemieszczanie się własnym rowerem (20%). Do dalszej analizy wykorzystano tylko ankiety wypełnione przez osoby korzystające z transportu miejskiego. Częstotliwość korzystania z komunikacji miejskiej była zróżnicowana (tab. 1).

---

<sup>6</sup> J. Barcik, P. Czech, J. Jackiewicz: Standardy jakości usług w komunikacji miejskiej – część I, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Transport 2010, z. 67, s. 56.

<sup>7</sup> O. Wyszomirski: Transport miejski. Ekonomia i organizacja, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 284.

<sup>8</sup> J. Figura: Jakość usług szansą rozwoju w transporcie. Unijne perspektywy finansowe, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług 2009, nr 32, s. 259.

**Tabela 1.** Częstotliwość korzystania ze środków transportu publicznego na terenie aglomeracji warszawskiej przez respondentów (w %, N = 139)

Wyszczególnienie	Codziennie	Dwa, trzy razy w tygodniu	Rzadziej niż trzy razy w tygodniu	Nigdy
Metro	46,04	30,94	16,55	6,47
Tramwaj	24,46	22,30	41,01	12,23
SKM/KM	8,63	7,19	28,78	55,40
Autobus	47,48	29,50	16,55	6,47

Źródło: badania własne.

Najczęściej wykorzystywanym środkiem transportu był autobus i metro, najrzadziej SKM i KM łączące Warszawę z okolicznymi miastami i miejscowościami. Ważne były również powody korzystania z poszczególnych form transportu (tab. 2).

**Tabela 2.** Powody korzystania ze środków transportu publicznego na terenie aglomeracji warszawskiej przez respondentów (w %, N = 139)

Wyszczególnienie	Dojazd do pracy	Dojazd na uczelnię	Dojazd do punktów usługowych, gastronomicznych, sklepów	Rekreacyjnie
Metro	28,78	47,48	38,85	25,90
Tramwaj	15,11	23,02	47,48	17,99
SKM/KM	6,47	8,63	13,67	12,23
Autobus	35,25	44,60	38,85	15,83

\* Respondenci mogli zaznaczać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: badania własne.

Wiek respondentów był powiązany z powodami wykorzystywania omawianych środków transportu. W przypadku dojazdu na uczelnię, ale również do pracy najczęściej wykorzystywane było metro i autobusy. Co ciekawe, metro było również głównym środkiem transportu publicznego w przypadku wyjazdów w celach rekreacyjnych. Sprzyja temu rozbudowana sieć metra (pozwala na dojazd do Lasu Kabackiego, w pobliżu Kampinoskiego Parku Narodowego czy na bulwary wiślane) oraz możliwość przewozu rowerów lub wypożyczenia rowerów miejskich w pobliżu stacji metra.

Głównym przedmiotem zainteresowań badawczych była ocena poszczególnym wymiarów jakości transportu miejskiego przez respondentów (tab. 3).

W przypadku metra kryteriami najwyższej ocenianymi przez respondentów była częstotliwość kursowania, szybkość przejazdu i punktualność. Należy podkreślić, iż poza parametrami – dodatkowe funkcje i udogodnienia dla osób niepełnosprawnych pozostałe parametry uzyskały średnio wyższe wartości miar statystycznych w przypadku metra niż w pozostałych środkach transportu. Duże znaczenie metra dla mieszkańców Warszawy pokazują wyniki badań dla Barometru Warszawskiego<sup>9</sup>, gdzie rozbudowa linii metra

<sup>9</sup> Barometr Warszawski, Warszawa, 2019, s. 13, <https://www.um.warszawa.pl/o-warszawie/warszawa-w-liczbach/2019> (dostęp: 20.05.2020).

**Tabela 3.** Ocena wymiarów jakości transportu publicznego w Warszawie i okolicach (w skali 1–5, gdzie 1– najniższa, 5 – ocena najwyższa, cyfra 0 oznacza brak zdania; N = 139)

Parametry	Środki transportu											
	metro			tramwaj			autobus			SKM/KM		
	M	Me	Mo	M	Me	Mo	M	Me	Mo	M	Me	Mo
Wygoda	3,96	4	4	3,10	3	4	3,33	3	3	2,05	2	0
Punktualność	4,46	5	5	3,12	3	4	2,60	3	3	1,76	0,5	0
Klimatyzacja	3,19	4	4	2,75	3	3	2,88	3	3	1,81	0	0
Punkty sprzedaży biletów	3,72	4	5	3,09	3	4	3,53	4	4	1,82	1	0
System informacji pasażerskiej	3,39	4	4	2,70	3	4	2,91	3	4	1,61	0	0
Częstotliwość kursów	4,62	5	5	3,10	3	4	3,05	3	3	1,68	1	0
Gęstość przystanków	3,93	4	4	3,39	4	4	3,57	4	4	1,78	1	0
Szybkość przejazdu	4,49	5	5	3,26	4	4	2,79	3	3	2,04	0,5	0
Praca kierowców	3,58	4	5	2,83	3	4	2,83	3	4	1,82	0	0
Bezpieczeństwo	4,12	4	5	3,26	3	3	3,20	3	3	2,02	1	0
Czystość w wagonach, autobusach	3,74	4	4	2,81	3	3	3,12	3	3	1,88	0,5	0
Stan techniczny	3,85	4	4	3,01	3	4	3,39	4	4	1,93	2	0
Dodatkowe funkcje np. wi-fi, gniazdka	1,77	2	2	1,49	1	0	2,62	3	4	1,38	0	0
Udogodnienia dla niepełnosprawnych	2,77	3	3	2,18	3	3	3,04	3	4	1,46	0	0
Skomunikowanie połączeń	3,84	4	4	3,07	3	3	3,45	4	4	1,76	0	0

\* M – średnia, Me – mediana, Mo – dominanta

Źródło: badania własne.

jest najczęściej podawaną odpowiedzią na pytanie o najpilniejsze zadania do realizacji przez władze miasta. W odniesieniu do tramwajów najwyżej ocenione przez respondentów były parametry: gęstość przystanków, bezpieczeństwo, szybkość przejazdu. Z kolei w autobusach najwyżej oceniono: gęstość przystanków, możliwość nabycia biletów (biletomaty wewnątrz autobusu) oraz skomunikowanie połączeń. Doświadczenia respondentów w zakresie wykorzystywania KM i SKM były ograniczone, co ma odzwierciedlenie w miarach statystycznych (wartości Mo, Me). Jednak osoby, które korzystały z tych środków komunikacji, oceniały ją bardzo nisko.

Niską popularność SKM oraz KM wśród podróżujących potwierdza również raport Zarządu Transportu Miejskiego w Warszawie<sup>10</sup>, w którym wykazano, że pasażerowie

<sup>10</sup> Zarząd Transportu Miejskiego..., op. cit., s. 14.

tego środka transportu stanowili zaledwie 4,5% wszystkich podróżnych. Co ciekawe, w tym samym raporcie podano, że średnia punktualność tramwajów i autobusów wynosiła 92%, czego nie potwierdzają badania autorek niniejszego artykułu.

Zweryfikowano czy zmienną różnicującą oceny jest płeć respondentów (tab. 4).

Kobiety wyżej niż mężczyźni oceniali poszczególne parametry w odniesieniu do metra. Tylko parametr – skomunikowanie połączeń został jednakowo oceniony. Parametr ten zyskał takie same wartości miar również w przypadku tramwajów. Ten środek transportu został również jednakowo oceniony w odniesieniu do: punktualności, częstotliwości kursów i gęstości sieci przystanków. Co ciekawe, mężczyźni statystycznie wyżej niż kobiety ocenili aż sześć parametrów w odniesieniu do komunikacji autobusowej, tj. punktualność, system informacji pasażerskiej, punkty sprzedaży biletów, często-

**Tabela 4.** Ocena poszczególnych wymiarów jakości środków transportu miejskiego w zależności od płci respondentów (w skali 1–5, gdzie 1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa)

Parametry	Środki transportu													
	metro				tramwaj				autobus				SKM/KM*	
	kobiety N = 84		mężczyźni N = 54		kobiety N = 84		mężczyźni N = 84		kobiety N = 84		mężczyźni N = 84		kobiety N = 84	mężczyźni N = 54
	M	Mo	M	Mo	M	Mo	M	Mo	M	Mo	M	Mo	M	M
Wygoda	4,1	5	3,7	4	3,1	3	3,1	4	3,3	4	3,4	3	2,0	2,2
Punktualność	4,7	5	4,1	5	3,1	4	3,1	4	2,5	3	2,8	3	1,8	1,8
Klimatyzacja	3,5	4	2,7	4	3,0	3	2,5	3	3,0	3	2,8	3	1,8	1,8
Punkty sprzedaży biletów	3,8	5	3,6	5	3,0	4	3,2	4	3,4	4	3,7	4	1,7	1,9
System informacji pasażerskiej	3,5	4	3,2	4	2,8	4	2,6	4	2,8	4	3,1	4	1,6	1,6
Częstotliwość kursów	5,0	5	4,1	5	3,1	4	3,1	4	2,9	3	3,3	3	1,6	1,7
Gęstość przystanków	4,3	4	3,4	4	3,4	4	3,4	4	3,4	4	3,8	4	1,7	1,9
Szybkość przejazdu	4,7	5	4,1	5	3,3	4	3,2	4	2,8	3	2,8	3	2,0	2,1
Praca kierowców	4,0	5	3,0	4	3,1	4	2,4	0	3,0	4	2,6	2	2,0	1,6
Bezpieczeństwo	4,3	5	3,8	4	3,4	4	3,1	3	3,2	3	3,2	3	1,9	2,2
Czystość w wagonach, autobusach	4,0	4	3,4	4	3,0	3	2,6	3	3,2	4	3,1	3	1,8	2,0
Stan techniczny	4,0	4	3,6	5	3,1	4	2,9	4	3,4	4	3,4	3	1,8	2,1
Dodatkowe funkcje np. wi-fi, gniazdka	2,0	2	1,5	1	1,4	0	1,7	3	2,8	4	2,5	3	1,3	1,5
Udogodnienia dla niepełnosprawnych	2,9	3	2,5	4	2,2	3	2,2	3	3,1	4	2,9	4	1,3	1,6
Skomunikowanie połączeń	3,8	4	3,8	4	3,0	3	3,2	3	3,3	4	3,7	4	1,6	2,0

\*Dominanta dla kobiet i mężczyzn w każdej kategorii wynosiła 0, dlatego pominięto tę kolumnę.

Źródło: badania własne.

tliwość kursów, gęstość przystanków oraz skomunikowanie połączeń. Bez względu na płeć poszczególne parametry w odniesieniu do transportu SKM i KM zostały ocenione nisko i tylko w przypadku parametru – praca kierowcy średnia ocen kobiet była nieco wyższa niż średnia ocen mężczyzn.

Zmienną, która w ocenie autorek powinna wpływać na różnicowanie oferty, jest fakt swobodnego dysponowania samochodem osobowym (tab. 5).

Respondenci, którzy deklarowali swobodne dysponowanie samochodem osobowym, średnio niżej niż osoby bez samochodu ocenili wszystkie parametry komunikacji tramwajowej i prawie wszystkie parametry metra (poza parametrem – częstotliwość kursów) . Większe zróżnicowanie ocen odnotowano w komunikacji autobusowej. Tylko parametr – gęstość przystanków uzyskał wyższe miary w przypadku dysponujących samochodem. Cztery kryteria uzyskały te same wielkości miar, tj. punkty sprzedaży bile-

**Tabela 5.** Ocena poszczególnych wymiarów transportu miejskiego w zależności od użytkowania (1) lub nieużytkowania (2) samochodu osobowego przez respondentów (w skali 1–5, gdzie 1– ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa)

Parametry	Środek transportu													
	metro				tramwaj				autobus				SKM/KM*	
	(1) N = 35		(2) N = 104		(1) N = 35		(2) N = 104		(1) N = 35		(2) N = 104		(1) N = 35	(2) N = 104
	M	Mo	M	Mo	M	Mo	M	Mo	M	Mo	M	Mo	M	M
Wygoda	3,4	5	4,1	4	2,8	2	3,2	4	3,2	3	3,4	4	2,2	2,0
Punktualność	4,3	5	4,5	5	2,7	4	3,3	4	2,4	3	2,7	3	1,9	1,7
Klimatyzacja	2,7	4	3,4	4	2,4	2	2,9	3	2,7	2	3,0	3	2,4	1,6
Punkty sprzedaży biletów	3,4	5	3,8	5	2,8	3	3,2	4	3,5	4	3,5	4	2,1	1,7
System informacji pasażerskiej	3,2	4	3,5	4	2,7	3	2,7	4	2,9	4	2,9	4	1,9	1,5
Częstotliwość kursów	5,3	5	4,4	5	2,8	4	3,2	4	2,9	3	3,1	3	1,9	1,6
Gęstość przystanków	3,8	4	4,0	4	3,0	3	3,5	4	3,7	4	3,5	4	2,1	1,7
Szybkość przejazdu	4,3	5	4,6	5	3,0	4	3,4	4	2,8	3	2,8	3	2,5	1,9
Praca kierowców	3,2	4	3,7	5	2,5	4	3,0	4	2,7	4	2,9	4	2,1	1,8
Bezpieczeństwo	3,7	4	4,3	5	2,9	3	3,4	3	3,1	4	3,2	3	2,3	1,9
Czystość w wagonach, autobusach	3,4	4	3,9	4	2,5	3	2,9	3	2,9	3	3,2	4	2,2	1,8
Stan techniczny	3,5	4	4,0	4	2,8	4	3,1	4	3,4	4	3,4	4	2,1	1,9
Dodatkowe funkcje np. wi-fi gniazdka	1,6	2	1,8	1	0,9	0	1,7	3	2,3	4	2,7	4	1,6	1,3
Udogodnienia dla niepełnosprawnych	2,3	3	2,9	4	1,8	3	2,3	3	2,8	4	3,1	4	1,8	1,3
Skomunikowanie połączeń	3,8	4	3,9	5	2,7	3	3,2	4	3,3	4	3,5	4	2,1	1,7

\*Dominanta dla kobiet i mężczyzn w każdej kategorii wynosiła 0, dlatego pominięto tę kolumnę.

Źródło: badania własne.

tów, system informacji pasażerskiej, szybkość przejazdu i stan techniczny. Z kolei w ocenie transportu SKM/KM średnia ocen dla wszystkich parametrów była wyższa u osób dysponujących samochodem niż osób bez samochodu.

Zweryfikowano też zależność między częstotliwością korzystania z poszczególnych środków transportu a oceną poszczególnych parametrów. Z uwagi na konstrukcję pytań zrezygnowano w tym przypadku z tablic korelacyjnych, które byłyby zbyt rozbudowane, a wykorzystano współczynnik rho-Spearmana. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana mieściła się w przedziale od  $-0,07677$  do  $-0,26108$ , co wskazuje na brak lub bardzo słabą korelację między tymi zmiennymi.

## Podsumowanie

Transport jest nieodłącznym elementem przestrzeni miejskiej. Właściwy rozwój transportu miejskiego w istotnym stopniu determinuje jakość życia w mieście. Wpływ ten nie ogranicza się jedynie do skracania czasu na dojazdy z miejsca zamieszkania do pracy czy uczelni, ale ważne są również komfort i bezpieczeństwo podróży. Oczywiście istotny jest fakt, że dobrze rozwinięty transport publiczny pozwala na ograniczenie liczby samochodów osobowych na ulicach, a tym samym redukcję spalin i poprawę jakości życia wszystkich mieszkańców, ale problem ten, choć bardzo istotny, nie był podejmowany w analizowanych badaniach.

Zaprezentowane wyniki badań empirycznych potwierdziły publikowane w opracowaniach i raportach (m.in. w Barometrze Warszawskim) informacje o bardzo małej popularności SKM i KM, a bardzo dużej metra i autobusów.

Co ciekawe, SKM i KM łączące miasto stołeczne z atrakcyjnymi obszarami rekreacyjnymi były przez respondentów relatywnie rzadko wykorzystywane w tym celu. W przypadku dojazdów do pracy respondenci najczęściej wykorzystywali autobusy. Był to również środek transportu najczęściej, obok metra, wykorzystywany w dojazdach na uczelnie. Z kolei w przypadku dojazdów do placówek usługowo-handlowych najchętniej respondenci korzystali z komunikacji tramwajowej.

Respondenci zauważali wyraźne różnice w poziomie jakości poszczególnych środków transportu. Relatywnie najwyżej ocenione zostało metro, choć ocena parametrów dotyczących dodatkowych funkcji (w tym wi-fi) i udogodnień dla osób niepełnosprawnych była niska, co wskazuje na niewystarczający poziom jakości tych obszarów. Zauważono też pewne różnice w ocenach poziomu jakości w zależności od płci respondentów. Kobiety statystycznie wyżej niż mężczyźni ocenili metro, a mężczyźni wyżej niż kobiety transport autobusowy.

Wersyfikację zależności między oceną poszczególnych środków transportu a częstotliwością korzystania z nich przeprowadzono, wykorzystując współczynnik rho-Spearmana. Wartości tego współczynnika wskazały na brak lub znikomą zależność między tymi zmiennymi. Zauważono jednak wyraźną różnicę między oceną środków transportu a możliwością korzystania z samochodu osobowego przez respondentów. W tym przypadku najciekawsze wydają się wyniki dotyczące SKM i KM, bowiem średnia ocen dla wszystkich parametrów była wyższa w przypadku osób dysponujących samochodem

osobowym niż osób bez samochodu. Z kolei respondenci bez możliwości dysponowania samochodem ocenili wyżej wszystkie parametry komunikacji tramwajowej i prawie wszystkie metra.

## Literatura

- Barcik J., Czech P., Jackiewicz J.: Standardy jakości usług w komunikacji miejskiej – część I, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Transport 2010, z. 67, s. 55–65.
- Barometr Warszawski, Warszawa, 2019, s. 13. <https://www.um.warszawa.pl/o-warszawie/warszawa-w-liczbach/2019> (dostęp: 20.05.2020).
- Drob-Żaba E., Żaba K.: Zastosowanie CRM w przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej, Transport Miejski i Regionalny 2008, nr 6, s. 20–25.
- Figura J.: Jakość usług szansą rozwoju w transporcie. Unijne perspektywy finansowe, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług 2009, nr 32, s. 251-265.
- Gostkowska-Dźwig S., Mroziak M.: Determinanty rozwoju jakości sektora usług transportu miejskiego w Częstochowie w aspekcie mobilności jej mieszkańców, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej: Zarządzanie 2017, nr 26, s. 158–166.
- Rudnicki A.: Jakość komunikacji miejskiej, SITK, Kraków 1991.
- Starowicz W.: Jakość usług w publicznym transporcie pasażerskim. Charakterystyka nowej polskiej normy – część 1, Transport Miejski i Regionalny 2004, nr 10, s. 28–34.
- Toruński J.: Jakość usług transportowych w przewozach pasażerskich, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie 2009, nr 82, s. 23–42.
- Wyszomirski O.: Transport miejski. Ekonomika i organizacja, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie: Roczny Raport ZTM, Warszawa, 2019, s. 14. <https://www.ztm.waw.pl/raporty-roczne-ztm/> (dostęp: 20.02.2020).

## Quality dimensions of the urban transport in the Warsaw agglomeration in the perception of consumers

**Summary.** The aim of the study was to assess the quality of the public transport in the Warsaw agglomeration. A list of technical and functional quality parameters of public transport in Warsaw was developed. The version of the quality of public transport, including these parameters, was carried out among 179 passengers in 2019 through surveys. Accepted research issues included: determining the frequency and reason for using individual forms of urban transport in the Warsaw agglomeration. The relationship between sex, possession of a passenger car and the frequency of using individual means of transport and the assessment of these means was also verified. The analysis of empirical research results was preceded by a theoretical introduction to the studied issues.

**Key words:** Warsaw, public transport, quality dimensions

Nataliia Blenda✉, Yuliia Nesterchuk, Vitalii Rybchak

Uman National University of Horticulture

## Indicators of the level of food security in Ukraine

**Summary.** The article analyzes the domestic and world methods of assessing the level of food security. The national peculiarities of food security are considered, its level in Ukraine is analyzed according to the indicators of daily energy value of human diet, consumption of different types of food per capita, food structure and food independence. The calculated indicators of adequacy of consumption for certain foods are quite low, in particular: fish and fish products; fruits, berries and grapes; milk and dairy products; meat and meat products. These indicators are evidence of an imbalance in the diet of the population, which is trying to provide their own energy needs through more affordable products. The key problem of food security in Ukraine today is the affordability of products. It is the low purchasing power of the population that in some way hinders the development of production and the economy as a whole.

**Key words:** food security, food security indicators, food consumption, accessibility, solvency

### Introduction

The country's food security has a strategic importance, which determines not only food but also national security. Ensuring the country's food security determines the general foundations of domestic and foreign policy, social stability in society, solving the demographic problem and improving the quality of life.

The concept of national food security is closely related to the concept of food independence (self-sufficiency), security, satisfaction of food needs of the population through the required level of own production.

The problem of food security becomes especially acute in modern conditions of economic downturn, accompanied by inflation, falling living standards, rising social tensions.

The effectiveness of solving this problem reflects the level of development of the agro-industrial complex and the economy as a whole, political independence and stability, the ability of the state to satisfy one of the urgent needs of its citizens – the need for food.

### Methodology

The state of food security at the level of an individual country is influenced by many factors: from production to weather conditions, geographical location and even corruption. Based on this, the calculation of the level of food security requires taking into account many factors and forming on the basis of a certain overall rating.

✉ nblend176@gmail.com

Taking the main factors into account, in 2012 the research unit of the Economist magazine proposed The Global Food Security Index<sup>1</sup>. The Global Food Security Index considers the main issues of food availability, accessibility and quality in 113 countries. The index is a dynamic quantitative and qualitative benchmarking model built on 28 unique indicators that measures the importance of these food security factors in both developing and developed countries.

The index till 2016 consisted of three general indicators: quality and safety, financial affordability and physical affordability of food. In 2017, a fourth indicator was added – natural resources and sustainability. This category assesses a country's exposure to the impacts of a changing climate; its susceptibility to natural resource risks; and how the country is adapting to these risks. This change in the calculation methodology is due to the fact that in 2017, for the first time in five years, there was a deterioration in global food security. In addition to traditional risks, global warming and adverse weather conditions are playing an increasingly important role<sup>2</sup>.

Assessment of the state of food security of Ukraine is carried out in accordance with the Methodology for determining the main indicators of food security, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 05.12.2007 no 1379 Some issues of food security<sup>3</sup>. Such indicators of food security are:

- daily energy value of the human diet;
- providing the human diet with the main types of products;
- adequacy of grain stocks in state resources;
- economic availability of products;
- differentiation of the cost of food by social groups;
- capacity of the domestic market of individual products;
- food independence for a particular product.

According to a certain method, the indicators that characterize the state of food security of the state (region) are calculated for the following main groups of food products: bread and bakery products; potato; vegetables, watermelons, melons and gourds; fruits, berries and grapes; sugar; oil; meat and meat products; milk and dairy products; fish and fish products; eggs. In this case, the method of evaluation of indicators involves determining their optimal, threshold and threshold levels.

## Research results

Since 2014, Ukraine's position in the rating of the Global Food Security Index has been declining. In 2018, the country ranks 63rd with a total of 55.7. However, it should be noted the increase in indicators of availability and quality/safety of food – 73 and 46 places, respectively.

---

<sup>1</sup> The Global Food Security Index, <https://foodsecurityindex.eiu.com/> (access: 20.03.2020).

<sup>2</sup> What is world food security and why Ukraine ranks 63rd in the ranking, <https://bakertilly.ua/news/id44424> (access: 25.03.2020).

<sup>3</sup> Some food security issues. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 5, 2007, no 1379, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-%D0%BF> (access: 25.03.2020).

According to the data of Index, the main advantages of the country include a relatively small percentage of people below the global poverty line (99.8 points out of a maximum of 100). In addition, strengths include food safety indicators (98.4 points), low food losses, moderate tariffs on agricultural imports, low production volatility and the availability of food security programs. Among the most serious problems, experts attributed the low level of GDP per capita, insufficient funding for research and development in the agricultural sector, as well as the risks of political instability. Ukrainian farmers also have problems with access to cheap loans<sup>4</sup>.

In the 2019 ranking, compared to the previous year, Ukraine slightly improved its overall score – 57.1, however, the growth rate of many other countries was much higher, as a result of which Ukraine ranked 76th.

In 2019, as in the previous year, the first three leading positions in food security remained Singapore (87.4 points), Ireland (84 points) and the United States (83.7 points), despite the fact that new indicators have been added to the rating, including food expenditures, agricultural infrastructure and food standards<sup>5</sup>.

Analysis of one of the main indicators of the level of food security in Ukraine shows that in 2018 the average daily energy value of the diet of the average Ukrainian continues to decline, as in previous 2015–2017 (Fig.1). It should be noted, that till 2014 there was an increase in this indicator compared to the level of 2000, for which the average daily caloric intake was 2661 kcal, or 106.4% of the limit criterion.

In 2018, the average Ukrainian consumed 2706 kcal per day, which is 233 kcal less than in 2014, for which the level of this indicator was the highest and amounted to 2939 kcal. The caloric content of the diet is still 8.2% higher than the established limit criterion (physiological minimum) – 2500 kcal (1375 kcal – animal products and 1125 kcal – vegetable products)<sup>6</sup>.

The energy value of the average daily diet is formed mainly with the help of plant products consumption, respectively, plant products in the structure of the diet in 2018 accounted for 70.9%, and animal – only 29.1%, which is 25.9% lower than the established average daily physiological minimum for humans (products of animal origin should be 55% in the structure of average daily consumption).

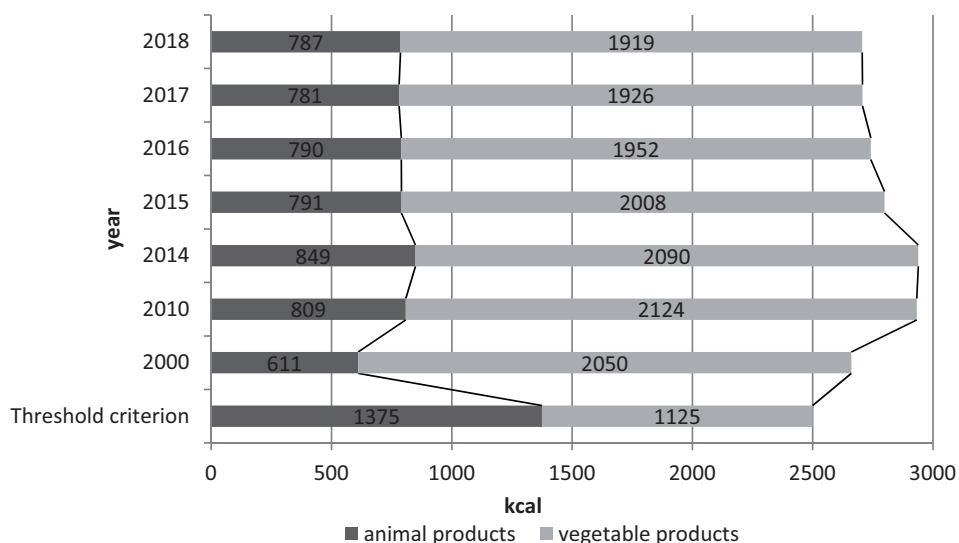
The optimal situation is when the actual consumption of food by a person during the year corresponds to the rational norm, namely, the ratio between actual and rational consumption is equal to one. In recent years, we have noticed a violation of the structure of nutrition due to insufficient actual consumption of high-calorie foods – milk and dairy products, meat and meat products, fruit and fish products, the average annual consumption per capita is much lower than scientifically sound physiological standards.

---

<sup>4</sup> The results of the Global Food Security Index 2018, Information and analytical newspaper Agribusiness Today, <http://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/11949-oholosheni-rezultaty-doslidzhen-nia-hlobalnoho-indeksu-prodovolchoi-bezpeky-2018.html> (access: 25.03.2020).

<sup>5</sup> The Global Food Security Index, <https://foodsecurityindex.eiu.com/> (access: 20.03.2020).

<sup>6</sup> Some food security..., op. cit.



**Figure 1.** Dynamics of caloric content of average daily food consumption by the population of Ukraine for 2000–2018 per capita [kcal]

Source: made by the author based on data Agriculture of Ukraine 2018: Statistical Yearbook, State Statistics Service of Ukraine, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/Zb\\_sg\\_2018%20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf) (access: 18.03.2020).

Analysis of consumption of basic food products per capita, per year shows that, despite the growth in the dynamics, the food market in Ukraine operates in conditions of low demand of the vast majority of the population for almost all food products except bread, potatoes and vegetables. Thus, the calculation of indicators of adequacy of consumption of basic food products by the population of Ukraine to determine the ratio between actual consumption and rational consumption norms showed that the actual level of consumption during 2000–2018 of most foods does not reach the recommended level (Tab. 1).

Source: calculated by the author according to the data Agriculture of Ukraine 2018: Statistical Yearbook, State Statistics Service of Ukraine, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/Zb\\_sg\\_2018%20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf) (access: 18.03.2020). During the investigation period, the largest lag of actual consumption from the rational was observed for: fruits, berries and grapes – 36 (62%), milk and dairy products – 36 (48%); meat and meat products – 31 (59%); fish and fish products – 27 (58%).

At the same time, the consumption of the least expensive products (eggs, oil, potatoes, bread and bread products) reached or exceeded the recommended level. During the economic crisis, due to a significant increase in food prices, the population limits itself in the consumption of meat and dairy products, fish and fish products, and fruits, as their cost is much higher than other foods. Accordingly, the consumption of cheap bakery products, eggs, potatoes and vegetables is increasing. Therefore, the energy needs of the population are provided by increasing the consumption of cheap (more af-

**Table 1.** Indicators of adequacy of annual food consumption per one person

Products	Rational norms [kg]	2000	2010	2014	2015	2016	2017	2018
Meat and meat products	80	0.410	0.650	0.676	0.636	0.643	0.646	0.660
Milk and dairy products	380	0.524	0.543	0.586	0.552	0.639	0.526	0.520
Eggs (pcs)	290	0.572	1.000	1.069	0.966	0.921	0.941	0.948
Bread products	101	1.237	1.102	1.074	1.022	1.000	0.998	0.985
Potato	124	1.092	1.040	1.137	1.109	1.127	1.156	1.124
Vegetables, water-melons, melons and gourds	161	0.632	0.891	1.014	0.999	1.017	0.988	1.018
Fruits, berries and grapes	90	0.326	0.533	0.581	0.566	0.552	0.587	0.642
Fish and fish products	20	0.420	0.725	0.555	0.430	0.480	0.540	0.590
Sugar	38	0.968	0.976	0.955	0.940	0.876	0.800	0.784
Oil	13	0.723	1.138	1.008	0.946	0.900	0.900	0.915

\*Food consumer basket – 2016 VS rational norms, <http://edclub.com.ua/analityka/prodovolchyy-spozhyvchyy-koshyk2016-vs-racionalni-normy> (access: 18.03.2020).

fordable) products, which indicates an imbalance in the diet of the population. Moreover, the reduction in consumption of some products may be due, not only economic, but also ethical and religious reasons.

In general, there is a tendency to increase the food adequacy index. Despite these positive changes, the level of consumption of most products still remains lower than the recommended norms. The highest level of consumption and the most balanced diet is observed in 2014.

The level of consumption of such important for the human body products as meat, fish, fruits and berries, although it has a general tendency to increase during 2000–2018, but in 2018 does not ensure the achievement of not only rational physiological norms of consumption, but even minimal, forming a food consumer basket (Tab. 2).

The determining cause of insufficient consumption of certain foods is the decline in real incomes. Average wages have risen by almost 110% over the past eight years, while basic food prices have risen by 270 to 490%, depending on the species. Thus, in 2015, Ukrainians could afford to buy 1.5–2.5 times less products than in 2008 (the year of the global crisis), the worst since the Great Depression<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> The purchasing power of Ukrainians is declining, [https://antikor.com.ua/articles/70185\\_kupiveljna\\_spromohnistj\\_ukrajintsiv\\_vse\\_biljshe\\_padaje](https://antikor.com.ua/articles/70185_kupiveljna_spromohnistj_ukrajintsiv_vse_biljshe_padaje) (access: 25.03.2020).

**Table 2.** The level of annual food consumption in 2018 per one person [kg]

Products	Food consumer basket*	Rational norms (MOH)	Food consumer basket compared to the rational norm		Actual consumption in 2018	
			+; – [kg; pcs]	%	+; – [kg; pcs]	in to the rational norm [%]
Meat and meat products	51.9	80	–28.1	64.9	52.8	66.0
Milk and dairy products	327.6	380	–52.4	86.2	197.7	52.0
Eggs (pcs)	220	290	–70	75.9	275	94.8
Bread products	94.7	101	–6.3	93.8	99.5	98.5
Potato	95	124	–29	76.6	139.4	112.4
Vegetables, water-melons, melons and gourds	110	161	–51	68.3	163.9	101.8
Fruits, berries and grapes	85.2	90	–4.8	94.7	57.8	64.2
Fish and fish products	13.7	20	–6.3	68.5	11.8	59.0
Sugar	30.6	38	–7.4	80.5	29.8	78.4
Oil	8.1	13	–4.9	62.3	11.9	91.5

\*B. Paskhaver: The food dimension of poverty alleviation, The economy of Ukraine 2004, no. 10, p. 71–76.

Source: calculated by the author according to the data Agriculture of Ukraine 2018: Statistical Yearbook, State Statistics Service of Ukraine, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/Zb\\_sg\\_2018%20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf) (access: 18.03.2020).

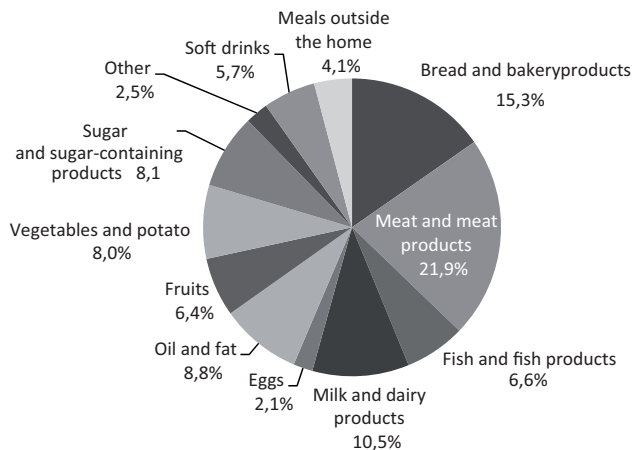
The next indicator that characterizes the food security of the state is the economic affordability of food – products a stable opportunity for the population to purchase basic food products of appropriate quality in the quantity and range needed to ensure nutrition. This indicator is defined as the share of food expenditures in the sum of total expenditures of households.

In 2018, the total expenditures of households was, on average, UAH 7438.06 per month, which is 19.5 % more than in the previous year. Of this total, households spent UAH 3366.96 per month on food, or 45.3% of total cash expenditures<sup>8</sup>. In 2014, on average, households spent UAH 1766.14 per month on food, which was 47.8% of the amount of money spent<sup>9</sup>. Thus, the indicator of food availability in 2014 reached 47.8%, with its 60 percent threshold, and in 2018 it was 45.3% In the overall structure of food expenditures, the highest share was occupied by the costs of: meat and meat products

<sup>8</sup> Statistical Yearbook, Expenditures and resources of households in Ukraine 2018, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/06/zb\\_vrdu2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/06/zb_vrdu2018.pdf) (access: 18.03.2020).

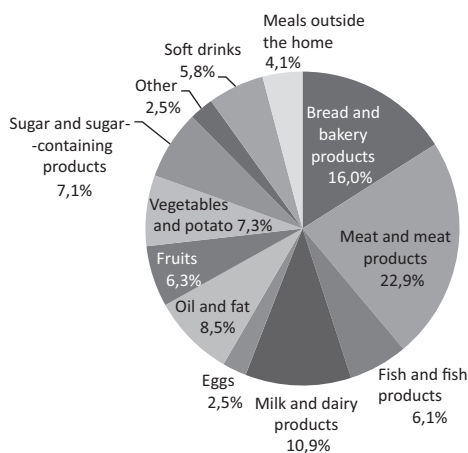
<sup>9</sup> Statistical Yearbook. Expenditures and resources of households in Ukraine 2014, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/06/zb\\_vrdu2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/06/zb_vrdu2018.pdf) (access: 18.03.2020).

– 21.9% in 2014, and in 2018 increased to 22.9%; bread and bakery products – 15.3% and 16%, respectively, as well as 10.5% for milk and dairy products (Figs 2, 3).



**Figure 2.** Structure of food expenditures of Ukrainian households in 2014 [%]

Source: made by the author based on the data Statistical Yearbook, Expenditures and resources of households in Ukraine 2014, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/06/zv\\_vrdu2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/06/zv_vrdu2018.pdf) (access: 18.03.2020)



**Figure 3.** Structure of food expenditures of Ukrainian households in 2018 [%]

Source: made by the author based on the data Statistical Yearbook, Expenditures and resources of households in Ukraine 2018, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/06/zv\\_vrdu2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/06/zv_vrdu2018.pdf) (access: 18.03.2020)

The availability of food is limited by the solvency of the population. In 2014, the average monthly cost of a set of products was 47.8% of the average monthly salary, in 2018 the cost of food (including meals outside the home) was 45.3%, which is 2.5 percentage points less than in 2014, however, these figures are twice the data for the EU, where the share of food costs is determined in the range of 20–25%<sup>10</sup>.

Reducing the share of food costs does not allow us to conclude that improving the affordability of food for the population of Ukraine. Taken the analyzed previous indicators on the caloric content of the diet and the adequacy of consumption of certain products, where there is a marked deterioration, it should be understood, that it is not about improving economic access to food by increasing the purchasing power of Ukrainians, but the reorientation of family budgets due to the quality and quantity of food (confirmed by indicators 1 and 2).

Low purchasing power of the population in some way hinders the development of production and the economy, as a whole. Solvent demand is an important component that forms the basis for the formation of food market capacity. With limited solvency, a significant part of production is produced on personal farms of the population and consumed directly by producers, i.e. passes the stage of exchange, which reduces the demand for the value determined by the consumption of own products.

Another important indicator for assessing the level of food security, which is included in the domestic Methodology, is the country's import dependence on a particular product. The limit criterion for this indicator is set at 30%. In 2018, satisfying the needs of the population in food, within its purchasing power, is almost entirely provided by domestic products, with the exception of fruits and berries. It should be noted, that Ukraine is increasing grain exports. With the increase in exports, imports of some types of products are also growing. Imports of fruits, berries and grapes, as well as meat and meat products, increased the most. The share of imports by these groups in total consumption is very high and in 2018 is 35.9% with a 30 percent threshold criterion), as well as oils (the share of imports – 51.7%) and meat and meat products share of imports – 12.7%)<sup>11</sup>. In part, a significant percentage of imports of fruits, berries and oil is determined by the import into Ukraine of products that are not produced in our natural and climatic conditions: tropical fruits, olive oil, so on.

Providing food security in Ukraine requires the maintenance of an appropriate level of food self-sufficiency, which involves the use of state support for domestic agricultural producers and the use of measures to control imported products to protect their own producers from foreign competition.

---

<sup>10</sup> І.В. Кошкалда: Питання продовольчої безпеки в контексті міжнародної інтеграції аграрного сектору економіки України. Матер. наук. практ. конф. "Сучасні проблеми та перспективи міжнародної інтеграції" аграрного сектору економіки України". Київ: ННЦ "ІАЕ" 2015. С. 144–148.

<sup>11</sup> Agriculture of Ukraine 2018: Statistical Yearbook. State Statistics Service of Ukraine, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/Zb\\_sg\\_2018%20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf) (access: 18.03.2020).

## Conclusions

Food security is the most important component of the national security of any state. In the context of active European integration, on the one hand, and, at the same time, a large-scale socio-economic crisis and hostilities in the east, Ukraine faces significant challenges in ensuring its food security.

The defining requirement of food security both at the international level and at the state level is a stable supply of food in sufficient quantities. However, just ensuring sufficient food production does not guarantee an adequate level of food security. Market equilibrium is always maintained in such a way that production is ready to increase at any time as soon as effective demand increases, but actually produces as much as real (primarily financial) demand allows. It is because of its decline in Ukraine that the physical volume of the social product is constantly declining.

The analysis of food security indicators showed, that Ukraine is able not only to ensure food security in the domestic market, but also to strengthen its position at the global level. Ukraine's position in the Global Food Security Index can be significantly improved due to "non-food" factors – achieving political stability, improving macroeconomic indicators, increasing incomes, overcoming corruption, stimulating and financing research and innovation, so on.

To ensure the stability of Ukraine's food security, it is necessary to focus on a comprehensive problem solving. This approach should cover economic, political, legal, innovative and social aspects. On the one hand, it is the ability to mobilize domestic resources and agro-industrial potential of the country to produce sufficient food, on the other – the ability to provide the food needs of the population, increasing its income. A sufficient number of food products, their availability provide social and political stability in society, creating conditions for economic development of the state.

Based on the experience of economically developed countries, we note that the state must provide price support for the income of agricultural producers, eliminating price disparities in trade between industry and agriculture, between urban and rural areas.

An integrated approach to solving the problem guarantees not only the country's food security based on the development of agriculture and the food sector as a whole, but also the stability of the entire economy.

## References

- Agriculture of Ukraine 2018: Statistical Yearbook. State Statistics Service of Ukraine, [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/Zb\\_sg\\_2018%20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf) (access: 18.03.2020).
- Food consumer basket – 2016 VS rational norms, <http://edclub.com.ua/analityka/prodovolchyy-spozhyvchyy-koshyk2016-vs-racionalni-normy> (access: 18.03.2020).
- Кошкалда І.В. 2015: Питання продовольчої безпеки в контексті міжнародної інтеграції аграрного сектору економіки України. Матер. наук. практич. конф. "Сучасні проблеми та перспективи міжнародної інтеграції" аграрного сектору економіки України". Київ: ННЦ "ІАЕ", р. 144–148.

- Statistical Yearbook, Expenditures and resources of households in Ukraine 2014. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/06/zb\\_vrdu2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/06/zb_vrdu2018.pdf) (access: 18.03.2020).
- Statistical Yearbook, Expenditures and resources of households in Ukraine 2018. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/06/zb\\_vrdu2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/06/zb_vrdu2018.pdf) (access: 18.03.2020).
- The Global Food Security Index, <https://foodsecurityindex.eiu.com/> (access: 20.03.2020).
- The purchasing power of Ukrainians is declining, [https://antikor.com.ua/articles/70185kupiveljna\\_spromohnistj\\_ukrajintiv\\_vse\\_biljshe\\_padaje](https://antikor.com.ua/articles/70185kupiveljna_spromohnistj_ukrajintiv_vse_biljshe_padaje) (access: 25.03.2020).
- The results of the Global Food Security Index 2018, Information and analytical newspaper Agribusiness Today, <http://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/11949-oholosheni-rezultaty-doslidzhennia-hlobalnoho-indeksu-prodovolchoi-bezpeky-2018.html> (access: 25.03.2020).
- What is world food security and why Ukraine ranks 63rd in the ranking, <https://bakertilly.ua/news/id44424> (access: 25.03.2020).
- Деякі питання продовольчої безпеки. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.12.2007, по 1379, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-%D0%BF> (access: 25.03.2020).
- Лук'янов В.С. Платоспроможний попит як основа фінансової рівноваги, [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUJ\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=1J=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9623291](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUJ_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=1J=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9623291), Актуальні проблеми економіки, 2013, no 1. p. 168–172.
- Пасхавер Б.: Продовольственный аспект преодоления бедности. Экономика Украины 2004, no 10. p. 71–76.

Agnieszka Bobola ✉

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Działania proekologiczne jako obszar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw gastronomicznych

**Streszczenie.** Koncepcja społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa coraz częściej doceniana jest przez przedsiębiorców, także tych działających na polskim rynku usług gastronomicznych, którzy poszukują pozamaterialnych czynników przewag konkurencyjnych. Wśród zagadnień CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwa znajdują się m.in. działania obejmujące swym zakresem środowisko naturalne, które przedsiębiorcy traktują na równi z innymi interesariuszami. Wobec powyższego celem przyjętych rozważań stało się ukazanie deklaratywnego i praktycznego podejścia przedsiębiorców branży gastronomicznej do działań proekologicznych pozwalających chronić środowisko naturalne. W pracy wykorzystano kwerendę wybranych publikacji naukowych, analizę i ocenę wyników badań własnych i danych wtórnych oraz wskazano przykłady działań proekologicznych realizowanych przez przedsiębiorstwa gastronomiczne. Konkluzja podjętych rozważań wskazuje, że środowisko naturalne jest ważnym obszarem praktyk obecnym w działaniach przedsiębiorców branży gastronomicznej w Polsce, co potwierdzają zarówno wyniki badań własnych, jak i branżowe trendy rynkowe.

**Słowa kluczowe:** działania proekologiczne, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR), przedsiębiorstwa gastronomiczne

### Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) z roku na rok dostrzegana jest przez coraz liczniejsze grupy liderów rynkowych poszukujących pozamaterialnych czynników przewag konkurencyjnych, które mogłyby wspólnie z czynnikami materialnymi, wynikającymi z przyjętych i realizowanych strategii biznesowych, kształtować pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku.

Na wzrost zainteresowania koncepcją CSR wśród przedsiębiorców wpływ miały przede wszystkim procesy globalizacyjne, wprowadzone regulacje prawne oraz idea zrównoważonego rozwoju<sup>1</sup>. Do tego przywołanego zestawu czynników, które nie tworzą enumeratywnego katalogu, zaliczyć należy także<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> V.M. Panapanaan, L. Linnanen, M.M. Karvonen, V.T. Phan: Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies, *Journal of Business Ethics* 2003, nr 44(2/3), s. 133–148.

<sup>2</sup> Więcej: Barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej, CSR w praktyce, 4. edycja, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/07/CCIFP\\_BAROMETR\\_CSR-2019.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/07/CCIFP_BAROMETR_CSR-2019.pdf) (dostęp: 15.05.2020);

✉ agnieszka\_bobola@sggw.edu.pl

- oczekiwania ze strony pracowników / dostawców / klientów / społeczności lokalnych,
- dzielenie się dobrymi praktykami dużych firm zagranicznych, posiadających doświadczenie w dziedzinie CSR,
- szerzenie wiedzy na temat CSR i dobrych praktyk przez media (artykuły, audycje, dodatki prasowe),
- szerzenie wiedzy na temat CSR i dobrych praktyk przez organizacje (targi, konferencje, szkolenia),
- konieczność dostosowania się do wymogów europejskich, np. obowiązek raportowania danych pozafinansowych,
- dostępność funduszy unijnych.

Rozwój idei CSR zauważalny jest także w działalności przedsiębiorstw gastronomicznych, które odgrywają na polskim rynku coraz większą rolę społeczną i gospodarczą<sup>3</sup>. Wartość rynku usług gastronomicznych w Polsce w 2019 roku szacowana była na poziomie 36,6 mld zł, odnotowując w kilku ostatnich latach roczny wzrost wielkości o 4–5%<sup>4</sup>. Działo się to pomimo spadku ogólnej liczby placówek gastronomicznych w Polsce<sup>5</sup>.

Celem tego artykułu jest ukazanie deklaratywnego i praktycznego podejścia przedsiębiorców branży gastronomicznej prowadzących działalność gospodarczą w Polsce do działań proekologicznych będących jednym z obszarów CSR.

### Metody badań

Artykuł zawiera kwerendę wybranych zapisów naukowych obejmujących swym zakresem koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, obszary CSR, źródła przewag konkurencyjnych wraz z identyfikacją działań proekologicznych realizowanych przez przedsiębiorstwa gastronomiczne, którą przeprowadzono na podstawie analizy danych zastanych (znajdujących się na stronach internetowych dobrych praktyk FOB<sup>6</sup> oraz stronach internetowych największych udziałowców rynkowych branży gastronomicznej w Polsce).

W pracy przedstawiono również wyniki badań własnych obejmujące teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania CSR w przedsiębiorstwie gastronomicznym. Badanie empiryczne oparto na metodzie sondażu diagnostycznego, techniką badawczą był wywiad, a narzędziem kwestionariusz wywiadu. Wywiady przeprowadzono z 99 osobami pełniącymi funkcje zarządcze w przedsiębiorstwach gastronomicznych w latach 2014–2016. Po zweryfikowaniu udzielonych odpowiedzi do analiz prezentowanych w niniejszej pracy wybrano 90 wywiadów (tab. 1). Wyniki dziewięciu wywiadów pominię-

---

E. Mazur-Wierzbicka: Wpływ konsumentów na rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, *Handel Wewnętrzny* 2015, nr 4(357), s. 296–306.

<sup>3</sup> G. Levytska, J. Wrześcińska-Kowal: Społeczna odpowiedzialność biznesu w działalności przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce, *Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* 2013, nr 104, s. 171–183.

<sup>4</sup> *Wiadomości handlowe: Rynek gastronomiczny szybko rośnie. Polacy coraz częściej jadają poza domem*, 2020, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/rynek-gastronomiczny-szybko-rosnie-polacy-coraz-cz,59853> (dostęp: 15.05.2020).

<sup>5</sup> <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 20.05.2020).

<sup>6</sup> <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/?trd%5B%5D=2917&ppp=5> (dostęp: 15.05.2020).

**Tabela 1.** Charakterystyka przedsiębiorstw gastronomicznych

Wyszczególnienie		Udział [%]
Forma organizacyjno-prawna (N = 89)*	jednoosobowa działalność gospodarcza	37
	spółka z o.o.	27
	spółka cywilna	12
	spółka akcyjna	10
	spółka komandytowa	7
	spółka jawna	5
	inna (stowarzyszenie)	2
Długość funkcjonowania na rynku (N = 90)*	do 5 lat	47
	od 6 do 9 lat	13
	od 10 do 15 lat	18
	powyżej 15 lat	22
Obszar prowadzonej działalności gospodarczej (N = 90)*	lokalny	71
	krajowy	16
	międzynarodowy	9
	regionalny	4
Źródło kapitału finansującego (N = 84)*	krajowe	86
	mieszane	10
	zagraniczne	4
Ocena sytuacji finansowej (N = 89)*	bardzo dobra	28
	dobra	56
	dostateczna	13
	zła	2
	niedostateczna	1

\* Różne liczby N podane w poszczególnych pytaniach wynikają z braków danych związanych z odmową udzielenia odpowiedzi przez respondentów.

Źródło: badanie własne.

to z uwagi na braki danych obejmujących kwestie CSR. Prezentowane wyniki są częścią większego badania obejmującego swym zakresem wybrane obszary zarządzania w przedsiębiorstwach gastronomicznych i hotelarskich.

Charakterystyka przedsiębiorstw gastronomicznych, w których przeprowadzono wywiady pod względem formy organizacyjno-prawnej, wskazała na dominację: jednoosobowych działalności gospodarczych (37%), spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (27%) i spółek cywilnych (12%) o długości funkcjonowania na rynku do 5 lat (47%). Warto podkreślić też, że badane przedsiębiorstwa gastronomiczne działały głównie na rynku lokalnym (71%), znacznie rzadziej na krajowym i międzynarodowym (odpowiednio 14% i 8%). Dominującym źródłem kapitału finansującego były środki krajowe (86%). Biorąc natomiast pod uwagę subiektywną ocenę sytuacji finansowej w przedsiębiorstwie, badani ocenili ją jako dobrą (56%) lub bardzo dobrą (28%).

Elementami uzupełniającymi publikację są źródła wtórne w postaci wyników badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2011 roku oraz Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej z 2019 roku i Głównego Urzędu Statystycznego z lat 2016–2018.

## O CSR w teorii

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) nie ma jednej definicji ani w literaturze przedmiotu, ani w praktyce gospodarczej. Analizując źródła literaturowe, dostrzec można ewolucję tego pojęcia<sup>7</sup> pozwalającą na określenie źródeł odpowiedzialności<sup>8</sup>, rodzajów i zakresów odpowiedzialności, przygotowanych do realizacji celów odpowiadających wymaganiom i oczekiwaniom różnych grup interesariuszy (klientów, akcjonariuszy, pracowników, środowisko naturalne itd.)<sup>9</sup> oraz poziomów odpowiedzialności<sup>10</sup>.

Niezależnie jednak od czasu powstania definicji CSR, do cech wspólnych charakteryzujących tę ideę zaliczyć można (rys. 1)<sup>11</sup>:

- dobrowolność,
- zarządzanie relacjami,
- zorientowanie na interesariuszy,
- równowagę ekonomiczno-społeczną,
- wartości i praktykę biznesową,
- wychodzenie poza obszar działań filantropijnych, które z punktu widzenia przedsiębiorstwa traktowane są jako niepotrzebne źródło kosztów.

Obszary działań CSR doprecyzowane zostały w niecertyfikowanej normie ISO 26000, która traktowana jest jak przewodnik na drodze do odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa/organizacji. Wyróżnione w ramach niej pola odpowiedzialności odnoszą się do<sup>12</sup>:

- ładu korporacyjnego,
- praw człowieka,

---

<sup>7</sup> M. Rybak: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, [w:] Etyka w biznesie, M. Borkowska, J.W. Gałkowski (red.), Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2002, s. 59–93.

<sup>8</sup> Więcej: E. Grzegorzewska-Ramocka: Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w marketingu strategicznym, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2005; H.R. Bowen: Social responsibilities of the businessman, Harper&Row, Nowy Jork 1953; K. Davis: Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? California Management Review 1960, nr 2, s. 70–76; J.B. McGuire, Business and Society, McGraw-Hill, Nowy Jork 1963; K. Davis, R.L. Blomstrom: Business and its environment. McGraw-Hill, Nowy Jork 1966.

<sup>9</sup> Por. H.L. Johnson: Business in Contemporary Society: Framework and Issues, Wadsworth Pub. Co, Clifornia 1971, [http://openlibrary.org/publishers/Wadsworth\\_Pub.\\_Co](http://openlibrary.org/publishers/Wadsworth_Pub._Co) (dostęp: 24.04.2020); S.P. Sethi: Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, California Management Review 1975, nr 1, s. 58–64.

<sup>10</sup> A.B. Carroll: The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons 1991, nr 34, s. 39–48.

<sup>11</sup> A. Crane, D. Matten, L.J. Spence: Corporate social responsibility: in a global context, [w:] Corporate social responsibility: readings and cases in a global context, A. Crane, D. Matten, L.J. Spence (red.), Routledge, Londyn 2013, s. 3–20.

<sup>12</sup> <http://www.biznesodpowiedzialny.pl/index.php/baza-wiedzy/standardy-i-wtynczyne/1-artykuy/16-iso-26000> (dostęp: 03.09.2012).



**Rysunek 1.** Sześć podstawowych cech charakteryzujących CSR

Źródło: A. Crane, D. Matten, L.J. Spence: Corporate social responsibility: in a global context, [w:] Corporate social responsibility: readings and cases in a global context, A. Crane, D. Matten, L.J. Spence (red.), Routledge, Londyn 2013, s. 9.

- stosunków pracy,
- ochrony środowiska naturalnego,
- relacji z konsumentami,
- zaangażowania społecznego.

Realizacja działań CSR odnoszących się do poszczególnych obszarów powinna opierać na czterech uzupełniających się typach odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej<sup>13</sup>, którym odpowiadają różne oczekiwania ze strony społeczeństwa.

Poziomy odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej wymagane są przez społeczeństwo i wskazują na konieczność osiągnięcia zysku przez firmę oraz przestrzegania regulacji prawnych. Odpowiedzialność etyczna (moralna) i filantropijna są natomiast oczekiwane

<sup>13</sup> Więcej: A.B. Carroll, A.K. Buchholtz: Business & Society. Ethics and Stakeholder Management (5th ed), Thomson South Western, Cincinnati 2003.

przez społeczeństwo. Poziomy odpowiedzialności etycznej przekłada się na działania pracowników i kierownictwo firmy, a poziom odpowiedzialności filantropijnej odnosi się do troski przedsiębiorców o poprawę jakości życia społecznego.

Te cztery poziomy odpowiedzialności można przenieść na potencjalne źródła pozafinansowych przewag konkurencyjnych mających wpływ na tworzenie niematerialnej wartości przedsiębiorstwa (rys. 2).

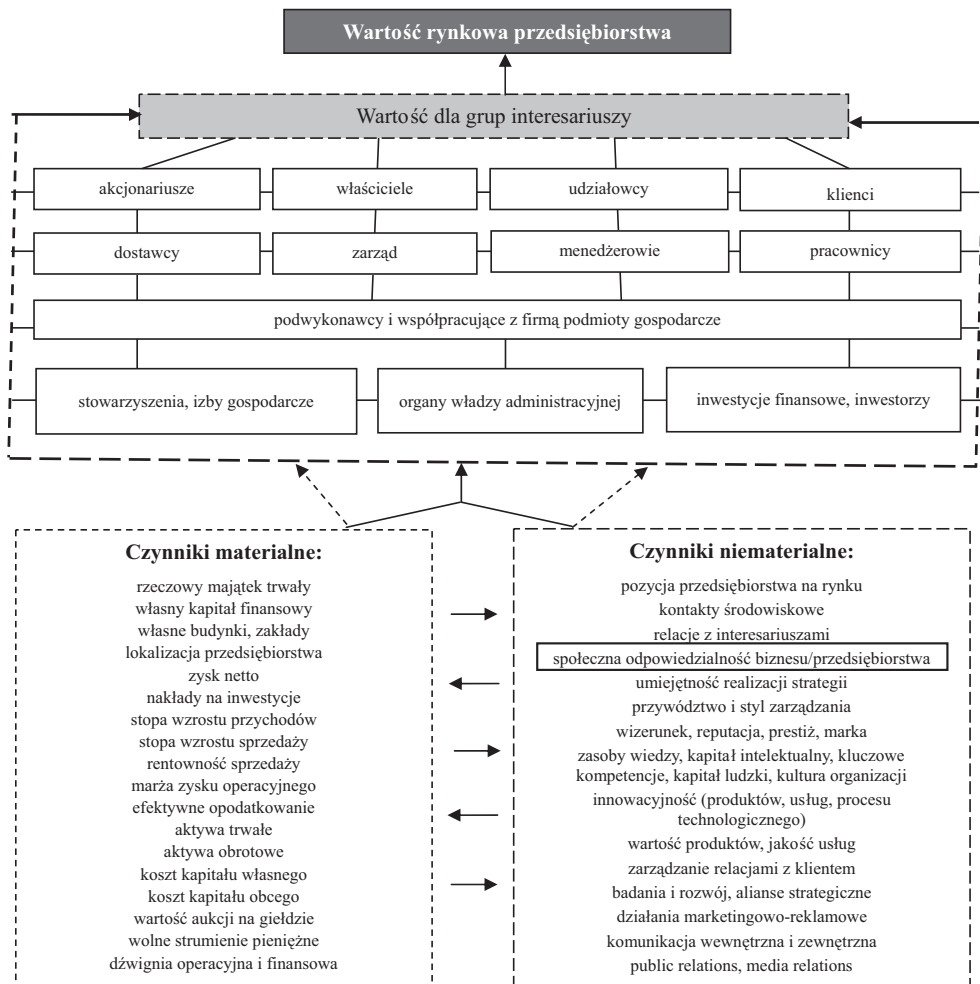
Poziomy odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej wskazują na podejmowanie działań naśladowczych i podążanie za innymi, natomiast poziomy odpowiedzialności etycznej i filantropijnej pozwalają przedsiębiorcom wyznaczać trendy, za którymi będą podążali inni, a tym samym tworzyć źródła przewag konkurencyjnych, które są oczekiwane przez społeczeństwo. Należy jednak podkreślić, że działalność CSR przedsiębiorstwa nie powinna kończyć się na odpowiedzialności filantropijnej. Powinna poza nią wychodzić i tworzyć kolejny/kolejne poziomy/ poziomy odpowiedzialności na drodze do samodoskonalenia się przedsiębiorstwa/organizacji i umożliwiać wyznaczanie przewag konkurencyjnych.

Doceniane i oczekiwane przez różne grupy interesariuszy przewagi konkurencyjne oddziałują na wartość rynkową przedsiębiorstwa (rys. 3), przyczyniając się do wyznaczania niezamkniętych katalogów czynników materialnych i niematerialnych. Czynniki materialne mają wpływ na wartość ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa, a czynniki niematerialne, wśród których wymienia się m.in. społeczną odpowiedzialność biznesu/przedsiębiorstwa, kształtują jego wartość pozafinansową.



**Rysunek 2.** Poziomy odpowiedzialności społecznej jako źródła przewag konkurencyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.B. Carroll: The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons* 1991, nr 34, s. 42. Zmodyfikowano pierwotny układ modelu poprzez dodanie kierunku kształtowania pozafinansowej przewagi konkurencyjnej i strzałek pozwalających uplasować przedsiębiorstwo w modelu odpowiedzialności.



**Rysunek 3.** Wybrane czynniki materialne i niematerialne kreujące wartość rynkową współczesnego przedsiębiorstwa

Źródło: W. Walczak: Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa, e-mentor 2010, nr 4(36), s. 45.

Podsumowując rozważania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, warto dodać, że od 2017 roku w Polsce podawanie informacji obejmujących działalność pozafinansową nie dla wszystkich przedsiębiorców jest dobrowolne, bowiem obligatoryjnie muszą raportować dane pozafinansowe przedsiębiorstwa spełniające dwa z trzech poniższych kryteriów<sup>14</sup>:

<sup>14</sup> Nowelizacja ustawy o rachunkowości z dnia 15 grudnia 2016 zmieniła ustawę z dnia 29 września 1994, Dz.U. z 2017, poz. 61, dostosowując przepisy krajowe do przepisów wynikających z Dyrektywy

- średnioroczne zatrudnienie wynoszące powyżej 250 osób,
- sumę aktywów przekraczających 85 mln zł lub
- przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów przekraczających 170 mln zł.

Wprowadzone zmiany mają zapewnić większą transparentność i porównywalność informacji społecznych i środowiskowych dotyczących obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

### O CSR w praktyce przedsiębiorstw gastronomicznych

Dla praktyków biznesu, także tych z branży gastronomicznej, decydujących się na realizację działań obejmujących swym zakresem społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, kluczowe znaczenie ma przekazywanie interesariuszom spójnych informacji, dlatego niezmiernie istotne staje się skonfrontowanie tego, co myślą o CSR przedsiębiorcy z tym, jakie podejmują w praktyce działania.

Weryfikacja utożsamiania respondentów z zagadnieniami CSR wskazuje, że badani menedżerowie przedsiębiorstw gastronomicznych upatrywali źródeł odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w działalności biznesowej opartej na (tab. 2):

- uczciwym i etycznym traktowaniu konsumentów (średnia wskazań – 4,63 w pięciostopniowej skali Likerta),
- tworzeniu przyjaznego środowiska pracy (średnia wskazań – 4,41 w pięciostopniowej skali Likerta),
- prowadzeniu działalności w sposób przyjazny dla środowiska (średnia wskazań – 4,14 w pięciostopniowej skali Likerta).

Wskazane w powyższym badaniu obszary CSR potwierdzają wyniki uzyskane z badania przeprowadzonego w 2011 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, z których wynika, że przedsiębiorcy identyfikują społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa przede wszystkim z utrzymywaniem dobrych relacji z pracownikami – 22% (dodatkowo 15% respondentów wskazało dbanie o dobro pracowników), dbaniem o środowisko naturalne – 21%, uczciwością wobec partnerów biznesowych – 19% oraz działaniami na rzecz społeczności lokalnej – 12%<sup>15</sup>. W ramach tego badania deklaracje dotyczące działań w zakresie środowiska naturalnego znalazły się zatem na drugim miejscu.

Analizując natomiast wyniki dotyczące najczęściej realizowanych w praktyce działań CSR w badanych przedsiębiorstwach gastronomicznych, wskazać należy:

- informowanie o źródłach pochodzenia surowców – 93%,
- współpracę z lokalnymi dostawcami – 90%,
- kodeks etyczny – 83%,

---

Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniającej dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

<sup>15</sup> Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro-, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach. Raport z wyników badań, PARP, 2011.

**Tabela 2.** Idea CSR w opiniach respondentów

Wyszczególnienie	Skala Likerta [w %]			średnia
	1 i 2	3	4 i 5	
Prowadzenie biznesu w sposób etyczny i uczciwy wobec konsumentów (N = 88)*	2	5	93	<b>4,63</b>
Tworzenie w firmie przyjaznego środowiska pracy (N = 83)*	1	7	92	<b>4,41</b>
Prowadzenie działalności biznesowej w sposób przyjazny dla środowiska (N = 84)*	4	19	77	<b>4,14</b>
Zaangażowanie biznesu w działania na rzecz społeczeństwa (N = 84)*	12	25	63	<b>3,74</b>
Finansowanie przez firmę akcji/ wydarzeń/ działań na rzecz potrzebujących (N = 84)*	25	35	40	<b>3,24</b>
Działania PR firmy mające na celu zwiększenie sprzedaży (N = 84)*	30	33	37	<b>3,10</b>

\*Różne liczby N podane w poszczególnych odpowiedziach wynikają z braków danych związanych z niestosunkowaniem się respondentów do wszystkich wskazanych zagadnień.

Źródło: badanie własne.

– dbanie o środowisko naturalne – 78%.

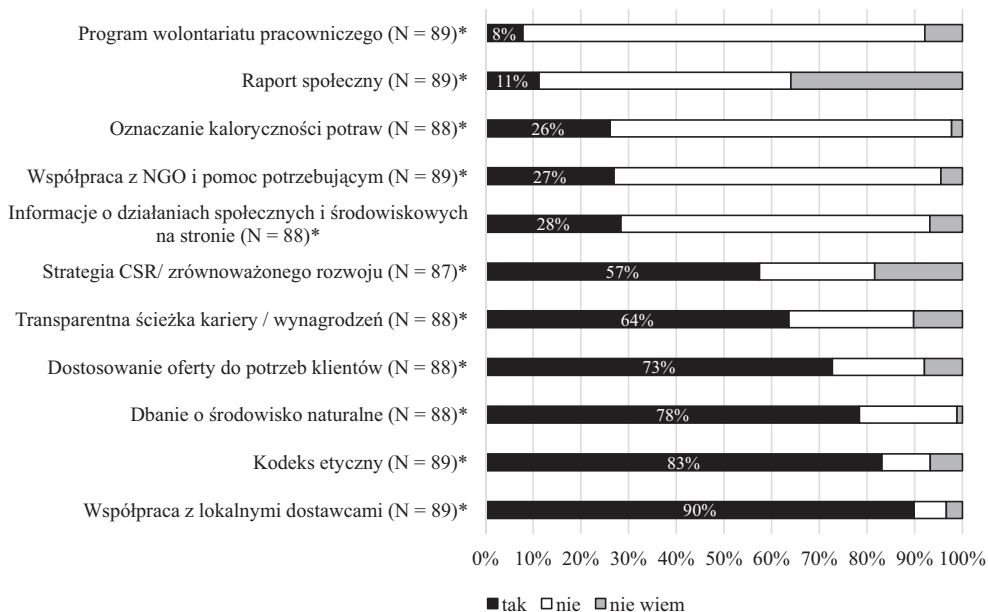
Wśród tych czterech pierwszych ważnych działań znalazły się dwa obejmujące swym zakresem środowisko naturalne (dbanie o środowisko naturalne oraz współpraca z lokalnymi dostawcami, która pośrednio przekłada się na działanie prośrodowiskowe odnoszące się do zmniejszenia emisyjności CO<sub>2</sub> do atmosfery np. dzięki skróceniu czasu i odległości, jaką muszą przejechać surowce, by dotrzeć do przedsiębiorstwa branży gastronomicznej).

Ponadto w ramach uzyskanych wyników widoczne są jeszcze inne działania podejmowane przez branżę gastronomiczną, które pośrednio można sklasyfikować w obszarze środowiska naturalnego, a do których zalicza się:

- strategię CSR/zrównoważonego rozwoju – 57%,
- prowadzenie strony internetowej zawierającej informacje o podejmowanych działaniach społecznych i środowiskowych – 28%,
- przygotowywanie raportu społecznego – 11%.

Warto w tym momencie zauważyć, że badani przedsiębiorcy branży gastronomicznej prowadząc strony internetowe z informacjami o działaniach społeczno-środowiskowych i przygotowując raporty społeczne, korzystali z najpopularniejszych<sup>16</sup> narzędzi komunikowania o działaniach w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, co

<sup>16</sup> M.Y. Lee, A. Fairhurst, S. Wesley: Corporate Social Responsibility: A Review of the Top 100 US Retailers. Corporate Reputation Review 2009, nr 12(2), s. 140–158.



**Rysunek 4.** CSR w działaniach badanych przedsiębiorstw gastronomicznych

\*Różne liczby N podane w poszczególnych odpowiedziach wynikają z braków danych związanych z nieustosunkowaniem się respondentów do wszystkich wskazanych działań.

Źródło: badanie własne.

okazuje się zgodne z wynikami badania przeprowadzonego przez Lee, Fairhurst i Wesley w 2009 roku.

Zwracając natomiast uwagę na przykłady działań realizowanych przez przedsiębiorstwa gastronomiczne w obszarze środowiska naturalnego, warto wskazać, że obejmują one m.in. redukcję i recykling odpadów, minimalizację zużycia wody i energii, optymalizowanie procesów zaopatrzenia, wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego oraz edukację personelu i konsumentów w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji. Przykładami tych działań są:

- z własnym kubkiem (np. Bring Your Own Tumbler w Starbucks). Dzięki temu działaniu firmy mogą ograniczyć zużycie papierowych kubeczków, a każdy gość za przyjęcie ze swoim kubkiem, do którego nalewany jest napój, otrzyma zniżkę (np. 1 zł);
- zero waste, realizowane w wielu kawiarniach i restauracjach, m.in. w Warszawie, Krakowie i we Wrocławiu. Dzięki temu działaniu firmy mogą ograniczyć marnowanie żywności w branży gastronomicznej, informując klientów poprzez aplikacje: Too Good To Go (np. Starbucks, Pizza Hut, SushiShop) lub Foodsi o możliwości zakupu jedzenia w paczkach niespodziankach, zawierających niesprzedane danego dnia jedzenie, za które klienci płacą min. 50% taniej;

- segregacja odpadów poprzez wstawienie odpowiednich pojemników do segregacji w lokalach gastronomicznych (np. McDonald’s);
- korzystanie z opakowań papierowych, pochodzących z certyfikowanych źródeł/materiałów z recyklingu (np. McDonald’s, Costa Coffee, Pizza Hut) lub zawierających plastikowe elementy nadające się do recyklingu (np. McDonald’s);
- zastąpienie jednorazowych sztucców wykonanymi z polipropylenu (np. McDonald’s) lub bambusa, papieru czy metalu;
- wdrożenie systemu zarządzania środowiskiem zgodnie z normą ISO 14001:2004 (np. McDonald’s);
- przekazywanie pełnowartościowej żywności osobom potrzebującym (np. KFC) lub instytucjom (np. do Banku Żywności przekazywana jest żywność od Blue Frog Bar&Grill, Pizza Hut);
- instalowanie w toaletach umywalek z aeratorami oszczędzającymi wodę i czujnikami zbliżeniowymi (np. KFC, Burger King, Pizza Hut, Starbucks);
- odzyskiwanie energii z agregatów chłodniczych i mrozących, która może być wykorzystywana do podgrzewania wody (np. KFC, Burger King, Pizza Hut) lub pozyskiwanie jej ze źródeł odnawialnych np. poprzez instalowane paneli słonecznych. Warto też docenić instalowanie czujników ruchu uruchamiających oświetlenie, zwłaszcza w pomieszczeniach pomocniczych i toaletach, które to czujniki zapewniają racjonalne korzystanie z dostępnej energii (np. wszystkie marki AmRest).

W końcówce rozważań obejmujących działania praktyczne warto też zastanowić się, jakie są ogólne powody angażowania się przedsiębiorców w CSR? Z wyników badania przeprowadzonego w 2019 roku przez Francusko-Polską Izbę Gospodarczą wynika, że jest to przede wszystkim dążenie do wzmocnienia pozytywnego wizerunku organizacji (79%), poszanowanie środowiska i społeczeństwa (50%) oraz zwiększenie zaufania wśród pracowników (43%) i klientów (32%)<sup>17</sup>.

Zwracając natomiast uwagę na powody wprowadzenia ekoinnowacji i działań proekologicznych w przedsiębiorstwach należy wskazać przede wszystkim<sup>18</sup> poprawę stanu środowiska i jakości życia (35,2%), modernizację przedsiębiorstwa (21,3%), perspektywę zwiększenia udziału własnego w rynku w porównaniu z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami (19,4%) oraz poprawę rentowności przedsiębiorstwa (9,3%) i wzrost ekonomiczności – relacje efektu do nakładu (7,4%) wraz z rozwojem zasobów produktów i usług (6,5%).

Konkludując należy wskazać, że od lipca 2021 roku<sup>19</sup> w Unii Europejskiej wszystkie przedsiębiorstwa gastronomiczne (bez względu na wielkość) zobligowane będą do realizacji (choćby drobnych) działań prośrodowiskowych zmierzających do zmniejszenia wpływu na środowisko naturalne, w związku z wejściem w życie przepisów zakazujących

<sup>17</sup> Barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej..., op cit.

<sup>18</sup> I. Wielewska: Determinanty rozwoju ekoinnowacji w przedsiębiorstwach agrobiznesu, Turystyka i Rozwój Regionalny 2019, nr 12, s. 103–113.

<sup>19</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/904 z dnia 5 czerwca 2019 r. w sprawie zmniejszenia wpływu niektórych produktów z tworzyw sztucznych na środowisko.

sprzedaży niektórych produktów z tworzyw sztucznych, tj. jednorazowe widelce, noże, łyżki i pałeczki, talerzyki i inne naczynia, słomki do napojów czy pojemniki do żywności oraz styropianowe kubeczki.

### Podsumowania i wnioski

Na kanwie przeprowadzonych analiz opartych na danych wtórnych i pierwotnych można sformułować następujące podsumowania i wnioski:

1. Realizowanie działań pozafinansowych jest dobrowolne dla większości przedsiębiorców, wyjątek stanowią duże przedsiębiorstwa;
2. Działania proekologiczne to jeden z trzech najważniejszych obszarów (oprócz klientów i pracowników), który przedstawiciele branży gastronomicznej utożsamiają z działalnością opartą na strategii społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa;
3. Wśród proekologicznych działań praktycznych badani wskazywali współpracę z lokalnymi dostawcami, które pozwalają ograniczyć emisję CO<sub>2</sub> do atmosfery oraz praktyki pozwalające dbać o środowisko naturalne;
4. Przykładami działań proekologicznych w przedsiębiorstwach gastronomicznych są: redukcja i recykling odpadów, minimalizacja zużycia wody i energii, optymalizowanie procesów zaopatrzenia, wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego oraz edukacja personelu i konsumentów w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji;
5. O realizowanych działaniach proekologicznych w badanych przedsiębiorstwach gastronomicznych interesariusze mogą się dowiedzieć z raportów społecznych i stron internetowych przedsiębiorców;
6. Wpinanie działań proekologicznych w strategię zrównoważonego rozwoju/społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa pozwala przypuszczać, że przedsiębiorcy traktują ten obszar działań CSR jako czynnik niematerialny, pozwalający kształtować pozafinansową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

### Literatura

- Barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej, CSR w praktyce, 4. edycja, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/07/CCIFP\\_BAROMETR\\_CSR-2019.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/07/CCIFP_BAROMETR_CSR-2019.pdf) (dostęp: 15.05.2020).
- Bowen H.R.: .R. Bowen: Social responsibilities of the businessman, Harper&Row, Nowy Jork 1953.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K.: Business & Society. Ethics and Stakeholder Management (5th ed), Thomson South Western, Cincinnati 2003.
- Carroll A.B.: The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons 1991, nr 34, s. 39–48.
- Crane A., Matten D., Spence L.J.: Corporate social responsibility: in a global context, [w:] Corporate social responsibility: readings and cases in a global context, A. Crane, D. Matten, L.J. Spence (red.), Routledge, Londyn 2013.
- Davis K., Blomstrom R.L.: Business and its environment. McGraw-Hill, Nowy Jork 1966.
- Davis K.: Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? California Management Review 1960, nr 2, s. 70–76.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/904 z dnia 5 czerwca 2019 r. w sprawie zmniejszenia wpływu niektórych produktów z tworzyw sztucznych na środowisko.
- Grzegorzewska-Ramocka E.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w marketingu strategicznym, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2005.
- <http://www.biznesodpowiedzialny.pl/index.php/baza-wiedzy/standardy-i-wtycznyne/1-artykuy/16-iso-26000> (dostęp: 03.09.2012).
- <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 20.05.2020).
- <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/?trd%5B%5D=2917&ppp=5> (dostęp: 15.05.2020).
- Johnson H.L.: *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Pub. Co, Clifornia 1971, [http://openlibrary.org/publishers/Wadsworth\\_Pub\\_Co](http://openlibrary.org/publishers/Wadsworth_Pub_Co) (dostęp: 24.04.2020).
- Lee M.Y., Fairhurst A., Wesley S.: *Corporate Social Responsibility: A Review of the Top 100 US Retailers*. *Corporate Reputation Review* 2009, nr 12(2), s. 140–158.
- Levytska G., Wrześnińska-Kowal J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w działalności przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce, *Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* 2013, nr 104, s. 171–183.
- Mazur-Wierzbicka E.: Wpływ konsumentów na rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, *Handel Wewnętrzny* 2015, nr 4(357), s. 296–306.
- McGuire J.B.: *Business and Society*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1963; K. Davis, R.L. Blomstrom: *Business and its environment*. McGraw-Hill, Nowy Jork 1966.
- Nowelizacja ustawy o rachunkowości z dnia 15 grudnia 2016 zmieniająca Ustawę o rachunkowości z dnia 29 września 1994, Dz.U. z 2017, poz. 61.
- Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach. Raport z wyników badań, PARP, 2011.
- Panapanaan V.M., Linnanen L., Karvonen M.M., Phan V.T.: *Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies*, *Journal of Business Ethics* 2003, nr 44(2/3), s. 133–148.
- Rybak M.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, [w:] *Etyka w biznesie*, M. Borkowska, J.W. Gałkowski (red.), Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2002.
- Sethi S.P.: *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, *California Management Review* 1975, nr 1, s. 58–64.
- Walczak W.: *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, *e-mentor* 2010, nr 4(36), s. 43–51.
- Wiadomości handlowe: *Rynek gastronomiczny szybko rośnie. Polacy coraz częściej jadają poza domem*, 2020, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/rynek-gastronomiczny-szybko-rośnie-polacy-coraz-cz,59853> (dostęp: 15.05.2020).
- Wielewska I.: *Determinanty rozwoju ekoinnowacji w przedsiębiorstwach agrobiznesu*, *Turystyka i Rozwój Regionalny* 2019, nr 12, s. 103–113.

## Environmental activities as an area of social responsibility in the foodservice industry

**Summary.** The concept of a corporate social responsible is increasingly appreciated by entrepreneurs, including those operating on the Polish foodservice industry who are looking for non-material factors of competitive advantage. Among the CSR issues undertaken by enterprises are, among others activities encompassing the natural environment, which entrepreneurs treat on an equal footing with other stakeholders. In view of the above, the aim of the adopted

considerations was to show the declarative and practical approach of foodservice industry entrepreneurs to pro-ecological activities that protect the natural environment. The work uses a query of selected scientific publications, analysis and assessment of own research results and secondary data, and examples of pro-ecological activities carried out by foodservice enterprises. The conclusion of the considerations indicates that the natural environment is an important area of practice present in the activities of gastronomy entrepreneurs in Poland, which is confirmed by both the results of own research and industry market trends.

**Key words:** environmental activities, corporate social responsibility (CSR), foodservice industry

Alla Chykurkova<sup>1</sup>, Oleg Kucher<sup>1</sup> ✉, Taras Hutsol<sup>1</sup>, Mariia Melnyk<sup>2</sup>

<sup>1</sup>State Agrarian and Engineering University in Podilya

<sup>2</sup>Sumy National Agrarian University

## Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning

**Summary.** Effectiveness of a joint-stock company is realized through the skills and ability to take into account the wishes and needs of stakeholders and the organization in full. This work is based on the alignment of performance criteria with the organization's strategy and capabilities. Management plays a key role in this process. It is they who must understand what the shareholders, customers, employees, lenders, and regulators want from the company, and that each category requires organizations to meet their own needs. At the same time, the performance measurement and management system should be flexible enough to be transparent and able to keep track of processes occurring within the organization and stakeholder engagement. The activity of a joint-stock company includes general elements and special elements that arise from the specifics of the company's operation. The peculiarities of the activity of the company are due also to industry trends, which are partially derived from specific elements of management. In this regard, when identifying problems of functioning of joint-stock companies of the dairy industry, it is necessary to take into account the specific nature of their activity.

**Key words:** joint stock company, efficiency, corporation, corporate governance, financial and economic condition, dairy processing enterprise

### Introduction

Nowadays the doctrine is recognized, according to which all activities of the corporation are based solely on the growth of shareholders' income, which is manifested in the receipt of profits, the growth of the share price and the payment of dividends. In the 21st century, this approach seems too narrow, since there are other stakeholders in the productive work of the corporation, ignoring the needs and opportunities of which is a sign of lack of transparency and lack of professionalism in today's highly developed and highly informative environment of enterprise operation. Other stakeholders include consumers, employees, suppliers, and the state. Thus, it is unacceptable for an organization to focus solely on the needs of only one stakeholder in the long-term survival and success, and the relationship between the corporation, shareholders, consumers, employees, suppliers and the state are mutually binding. All strategies and potential of a joint-stock company

✉ kucher@pdatu.edu.ua

should be linked and agreed upon if the company wants to take a favorable market position and bring real benefit to all interested parties on a long-term basis<sup>1</sup>.

The current stage of dairy production in Ukraine is characterized by ambiguous production rates and a constant search for efficient options for the economy, which requires managers to make the most rational management decisions to create competitive advantages, increase the share of the market for manufactured products<sup>2</sup>. Particular attention in the analysis of dairy enterprises should be given to the study of financial performance of enterprises, which will identify trends in financial indicators, to investigate the work of managers to use the potential of enterprises, meet the needs for economic and business development, interests of corporate governance, improve competitiveness and allow develop mechanisms for managing the efficiency of dairy enterprises in Ukraine<sup>3</sup>.

### Theoretical background

Dairy production has a tendency to displace smaller dairies and absorb them by larger ones. If this trend continues, a dozen milk processing companies may remain in the milk processing market, which will belong to several holdings.

Currently, more than 300 enterprises are engaged in milk processing in Ukraine, but about 80% of these enterprises are incorporated into holdings. Nowadays, the most influential in the Ukrainian dairy market is Terra Food, with a total revenue of 2016 in the amount of UAH 3.435 billion. The company includes 19 enterprises that produce whole milk products, cheese, plant-butter mixes and butter<sup>4</sup>.

Effectiveness of a joint-stock company is realized through the skills and ability to take into account the wishes and needs of stakeholders and the organization in full. This work is based on the alignment of performance criteria with the organization's strategy and capabilities. A key role in this process is played by JSC management<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Г.М.Чорний, М.П. Ястреб, О.В. Кучер: Новітній підхід до змісту управлінської діяльності в агроформуваннях. Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал: наука і виробництво 2011, no 1–3, p. 80–84; The 21st Century Annual Report. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, November 2018, <https://www.icaew.com/archive/library/subject-gateways/corporate-reporting/new-reporting-models-for-business-further-reading/21st-century-annual-report> (access: 12.03.2020).

<sup>2</sup> O. Mandych et al.: Financial Condition of the Development of the Market of Renewable Energy Sources, [in:] Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation, M. Wróbel, M. Jewiarz, A. Szłęk (Eds), Springer Proceedings in Energy, Springer, Cham 2020, p. 939–951, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13888-2\\_90#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13888-2_90#citeas) (access: 12.03.2020).

<sup>3</sup> І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун: Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства, Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка 2017, vol. 21(49), p. 98–104.

<sup>4</sup> TOP-10 largest producers of dairy products in Ukraine, 2017, Agravery Agrarian News Agency, TOP-10 largest producers of dairy products in Ukraine. 2017. Agravery Agrarian News Agency, <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-v-ukraini> (access: 12.03.2020).

<sup>5</sup> V. Ivanyshyn, O. Kucher, T. Bilyk: Marketing strategy formation for the development of organic production in the Ukraine. Proceedings of the 2018 International Scientific Conferenc Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy no 1, Warsaw, 7–8 June 2018, p. 34–39.

Scientists have identified four areas of analysis and evaluation of efficiency, exploring the broader scope of functioning of business structures: analysis and assessment of financial status; analysis and evaluation of enterprise competitiveness; analysis and evaluation of the investment attractiveness of the enterprise; analysis and evaluation of the return on equity<sup>6</sup>. A system of indicators, methods of their calculation are developed and substantiated in each direction. Accordingly, analytical calculations are made and conclusions are drawn regarding the level of efficiency of the enterprise functioning according to the set criteria.

## Materials and Methods

During the research, the methods of logical generalization and comparison were used to formulate the main provisions of conceptual approaches to assessing the effectiveness of joint-stock companies; systematic analysis and synthesis, in particular, in substantiating the directions of refining the information needed to build a system of performance indicators of a joint-stock company; statistical analysis – in the study of changes in financial and economic indicators of dairy enterprises, determining their rating; logical generalization – when formulating conclusions. The information base of the research is the results of the scientific search of the author in the process of solving the problem, materials of state statistical bodies and publications in periodicals, data of the investigated enterprises.

The study was based on the analysis of 17 enterprises, the activity of which, in our opinion, reflects the general trends of functioning of economic entities of the dairy industry. The study is designed to identify the bottlenecks of corporations, their causes, and ways to eliminate them in order to increase the efficiency of businesses and increase the impact on resources used in the process. In this regard, a detailed analysis of the entire economic activity of the entities was conducted on the basis of the calculation of indicators of the financial and economic status of the companies.

The joint-stock companies were selected according to the following criteria:

- location,
- sales volumes,
- dynamism of development,
- completeness of coverage of information on financial and economic activity,
- possibility of comparison with other enterprises both within the region and in the country as a whole,
- the most similar conditions and environment.

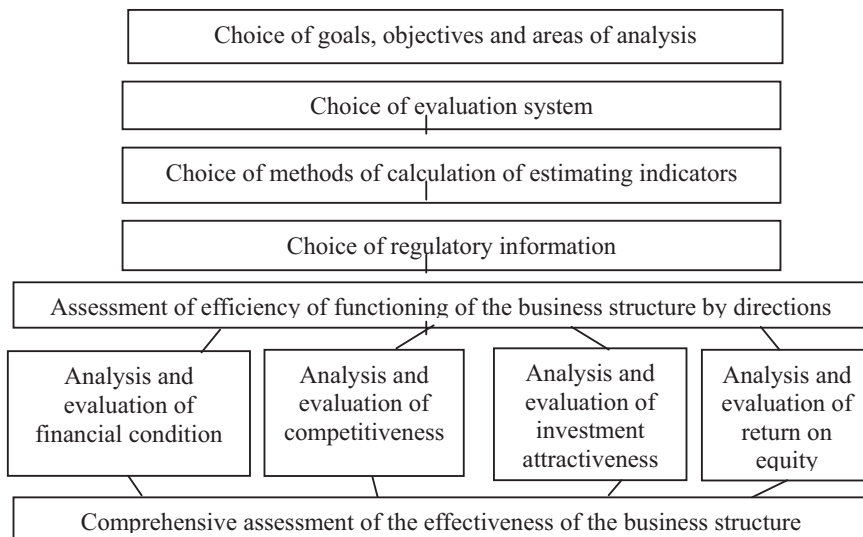
<sup>6</sup> O.M. Lyutkevych (Ed): Analysis and evaluation of efficiency of functioning of business structures (methodical instructions), Lviv Banking College of the National Bank of Ukraine, Lviv 2018, <http://www.disslib.org/orhanizatsiyno-ekonomichna-polityka-spryjannja-rozvytkovi-pidpryyemnytstva-ta-mekhanizmy.html> (access: 12.03.2020); I.A. Form: I.A. Form: The financial strategy of the enterprise, [http://lib100.com/book/management/financial\\_strategy/](http://lib100.com/book/management/financial_strategy/) (access: 04.02.2010); Н.В. Сабліна, Т.Б. Кузенко: Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства, Бізнес Інформ 2014, no 4, , p. 327–331; В.О. Захарченко, С.І. Счасна: Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства, Фінанси України 2005, p. 137–144.

This choice of enterprises allowed to get quite complete information on the topic of the research.

### Research results and discussion

The authors offer a point evaluation of the level of enterprise efficiency. However, this approach has several disadvantages, and the system itself does not seem to be fully thought out and incomplete. First, there is confusion with the score in the methodology. The criterion by which the financial position of an enterprise, its investment attractiveness, competitiveness and return on equity are defined as high or low is unclear. The question is why the financial position and return on equity are rated higher than the other two aspects. Therefore, this approach to determining the effectiveness of the enterprise is impossible for the practical implementation of calculations and summarizing the conclusions<sup>7</sup>. Therefore, the author proposes his own approach and methodology for calculating the effectiveness of the activity of a joint-stock company that meets the purpose of the work.

The analysis and evaluation of the efficiency of operation is carried out according to the scheme (Fig. 1).



**Figure 1.** Scheme of analysis and evaluation of efficiency of functioning of business structures.

Source: O.M. Lyutkevych (Ed.): Analysis and evaluation of efficiency..., op. cit., p. 5.

<sup>7</sup> K.V. Orekhova: The process for forming a financial security strategy of an enterprise, Financial and credit activities: problems of theory and practice 2015, vol. 17(2), p. 158–172.

Estimation of the level of financial and economic state of dairy enterprises was made according to the financial statements of dairy enterprises of Ukraine. According to the analysis (Tab. 1) it can be seen that in the period 2014–2018, the sales volumes of dairy enterprises increased, from UAH 28634.2 million in 2014 to UAH 51561.5 million in 2018, while financial performance indicators (level of profitability of all activity, level of profitability of assets, productive funds, equity, sales) decreased and became worse, coefficients of financial autonomy (independence), financial stability, absolute liquidity (solvency) decreased, the ratio of short-term receivables and payables<sup>8</sup>. The financial sustainability ratio remained almost at the same level.

Dairy-processing enterprises of Ukraine, which made a profit in 2014, occupied a share of 62.9% of all dairy-processing enterprises in Ukraine, in 2018 there were 65.2% of such enterprises. Profit margins for profitable enterprises have been steadily decreasing, from UAH 1161.4 million in 2014 to UAH 1013.1 million in 2018, almost 1.2 times. Other dairies with a share of about 37.1–34.8% are unprofitable, with a tendency to increase the amount of losses received, from UAH 467.6 million in 2014 to 3621.0 million UAH in 2018, which is more than seven times. The absolute liquidity ratio is low, which indicates that debt cannot be repaid on time, the financial stability of enterprises is insufficient, which indicates a high level of financial risks.

Thus, in general, dairy enterprises in Ukraine have a low level of financial security, with a tendency to decrease. One third of all enterprises are unprofitable, with a sharp tendency to increase the amount of losses received from their activities, while other profit-making enterprises have a low tendency to increase it. Analyzing the financial state of dairy enterprises of Ukraine for 2014–2018, we concluded that the financial condition and, accordingly, the level of financial security is far from ideal, from its normal state during the analyzed period the level has decreased to the critical level.

In our opinion, the most optimal coefficients, such as profitability of operating activity of the enterprise (P6.1), profitability of all activity of the enterprise (P6.2), profitability of assets (P6.3), are used to assess the financial condition of dairy-processed enterprises of joint-stock ownership, profitability of production funds (P6.4), return on equity (P6.5), return on sales of net profit (P6.6), coefficient of financial autonomy (independence) (K7.1), coefficient of financial stability and (K7.2), financial durability ratio (K7.3), absolute liquidity ratio (solvency ratio) (K7.4)<sup>9</sup>.

Lets calculate the integrated assessment of the financial condition of dairy enterprises of joint-stock ownership for 2014–2018 on the basis of the financial indicators of the enterprises under study. The well-established correlation between financial performance of an enterprise reflects how attractive an enterprise is in terms of investment.

<sup>8</sup> Васіна Н.В. Моделювання фінансового стану сільськогосподарських організацій при оцінці їх кредитоспроможності, НОУ ВПО ОмГАУ, Омськ 2012, р. 49.

<sup>9</sup> M. Melnyk, S. Zabolotnyy: Essence of the financial state of the enterprise. Proceedings of Actual problems of agrarian economy: theory, practice, strategy 2017, p. 262–265, [http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/748/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_new-46.pdf](http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/748/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_new-46.pdf) (access: 12.03.2020).

**Table 1.** Indicators of financial and economic state of dairy enterprises of Ukraine

Indicators	Years					Deviation 2018/2014
	2014	2015	2016	2017	2018	
Enterprises that received losses [%]	37,1	40,7	37,6	35,4	34,8	-2,3
Financial result obtained [m]	-467,6	-1825,3	-2644,0	-3403,0	-3621,0	-3153,4
Companies that have received profit [%]	62,9	59,3	62,4	64,6	65,2	2,3
Obtained financial result [m, UAH]	1161,4	659,8	738,7	865,8	1013,1	-148,3
Financial result (balance) [m]	693,8	-1165,5	-1905,3	-2537,2	-2607,9	-3301,7
Sales volume [mln, UAH]	28 634,2	30 117,4	34 766,9	39 972,1	51 561,5	22 927,3
Index of level of turnover [%]	1,00	1,05	1,21	1,4	1,8	0,8
The level of profitability (loss) of operating activities of enterprises [%]	4,8	2,7	1,5	1,3	2,5	-2,3
The level of profitability (loss) of all activity of enterprises [%]	1,9	-3,1	-4,1	-4,8	-2,1	-4,0
The level of return on assets [%]	3,2	-2,7	-4,9	-5,4	-3,6	-6,8
The level of profitability of production funds [%]	2,1	-3,3	-5,3	-5,7	-5,1	-7,2
The level of return on equity [%]	12,7	-19,6	-40,0	-48,1	-41,4	-54,1
The level of profitability of sales on net profit [%]	2,4	-3,9	-5,5	-6,2	-5,4	-7,8
Coefficient of financial autonomy (independence)	0,20	0,16	0,11	0,10	0,11	-0,09
Coefficient of financial stability	0,22	0,18	0,13	0,11	0,12	-0,1
Financial sustainability ratio	0,33	0,31	0,32	0,31	0,32	-0,01
Absolute liquidity ratio (solvency ratio)	0,03	0,02	0,02	0,02	0,03	0
Ratio of short-term receivables and payables	0,92	1,09	1,00	1,00	1,04	0,12

Source: own calculations according to the data: K.V. Orekhova: The process for forming a financial security strategy of an enterprise, Financial and credit activities: problems of theory and practice 2015, vol. 17(2), p. 158–172; V.I. Yarochkin: Security system of the company, Os-89, Moscow 2003, p. 7–22; S. Zabolotnyy, M. Melnyk: The Financial Efficiency of Biogas Stations in Poland, [in:] Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation, K. Mudryk, S. Werle (eds), Springer Proceedings in Energy, Cham, Springer 2018, p. 83–93, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6_9) (access: 12.03.2020).

The results of correlation relationships between financial indicators in the Cheddock table, summarized in the correlation matrix, are moderate (Tab. 2).

Correlations between financial indicators are strong in PJSC “Derazhnyansky Dairy Plant” (75%), PJSC “Lvivmyasolmolproekt” (78%), significant in PJSC “Rakhiv Dairy Plant” (52%), PJSC “Ternopil Dairy Plant” (61%), PJSC “Lviv municipal Dairy Factory” (50%), PJSC “Chortkiv Cheese Factory” (61%), and other milk processing enterprises of the sample, moderate or weak correlation between financial indicators is traced.

**Table 2.** Correlatory links between financial performance of dairy-processed enterprises of joint-stock ownership for 2014–2018 \*

	P <sub>6.1</sub>	P <sub>6.2</sub>	P <sub>6.3</sub>	P <sub>6.4</sub>	P <sub>6.5</sub>	P <sub>6.6</sub>	K <sub>7.1</sub>	K <sub>7.2</sub>	K <sub>7.3</sub>	K <sub>7.4</sub>
P <sub>6.1</sub>	1									
P <sub>6.2</sub>	-0,05014	1								
P <sub>6.3</sub>	0,12487	0,95257	1							
P <sub>6.4</sub>	0,15647	0,94439	0,99706	1						
P <sub>6.5</sub>	0,18110	0,93433	0,98244	0,99355	1					
P <sub>6.6</sub>	0,18313	0,95438	0,99185	0,99651	0,99463	1				
K <sub>7.1</sub>	0,13473	0,71661	0,57596	0,60461	0,66342	0,66309	1			
K <sub>7.2</sub>	0,25048	0,89672	0,82515	0,83312	0,85102	0,87581	0,89814	1		
K <sub>7.3</sub>	-0,28984	-0,40455	-0,65366	-0,65295	-0,61707	-0,59814	0,15309	-0,17456	1	
K <sub>7.4</sub>	-0,00076	0,87042	0,76167	0,78360	0,82739	0,82101	0,94995	0,91886	-0,08013	1

\* level of significance – 48%.

Source: own research.

The financial indicators selected for analysis characterize the quantitative assessment of the financial activity of enterprises. Integral evaluation of the attractiveness of enterprises is carried out according to the formed financial indicators, on the basis of which the normalized financial indicators and the integral indicators of investment attractiveness are calculated<sup>10</sup>.

The method of K.V. Izmailova was used as the basis for calculations of the normalized financial indicator and formation of the rating of enterprises by investment attractiveness<sup>11</sup> and formula(1) was used.

$$R_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{K_{ij}^\Phi}{K_{ij}^{\max}}\right)}$$

where:

$R_j$  – the enterprise rating by the integral indicator,

$K_{ij}^\Phi$  – the actual level  $i$  indicator of the  $j$  enterprise,

$K_{ij}^{\max}$  – reference value  $i$  indicator of the  $j$  enterprise,

$j$  – serial number of the company,

$i$  – financial indicator serial number,

$n$  – number of financial indicators.

Organize by integral indicators  $R_j$  in the order of their calculated values increase (Tab. 3).

The leaders in the rating were such enterprises as PJSC “Zarichnensky Dairy Plant”, PJSC “Prykarpatmoloko”, PJSC “Ternopil Milk Factory”, PJSC “Derazhnyansky Dairy Plant”,

<sup>10</sup> К.В. Измайлова: Фінансовий аналіз: Навчальний посібник, МАУП, Київ 2001, р. 152, [http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ou\\_38.pdf](http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ou_38.pdf) (access: 12.03.2020).

<sup>11</sup> Ibidem.

**Table 3.** Rating of dairy enterprises of joint-stock ownership by financial ratios in 2014–2018

Enterprises	R	Ranked place
PJSC “Zarichnensky Dairy Plant”	1.254633	1
PJSC “Prykarpatomoloko”	1.386019	2
PJSC “Ternopil Milk Factory”	1.489384	3
PJSC “Derazhnyansky Dairy Plant”	1.496749	4
PJSC “Lviv municipal Dairy Plant”	1.552209	5
PJSC “Lvivmyasolmolproekt”	1.647365	6
PJSC “Khmelnysky maslosyrbaza”	1.685280	7
PJSC “Dubnomoloko”	1.717724	8
PJSC “Gorodenkivsky cheese factory”	1.847885	9
PJSC “Volodymyr-Volynsky Dairy Combine”	1.895938	10
PJSC “Rava-Rusky Creamery”	1.963217	11
PJSC “Rakhiv Butter Factory”	2.006843	12
PJSC “Chortkiv Cheese Factory”	2.418489	13
PJSC “Brodyvskiy factory of skimmed milk powder”	2.631962	14
PJSC “Ostrog Milk Factory”	2.933036	15
PJSC “Volodymyretsky Dairy Factory”	3.017832	16
PJSC “Drohobych dairy plant”	3.651377	17

Source: own calculations.

PJSC “Lviv municipal Dairy Plant”, the last places were in PJSC “Drohobych Dairy Plant”, PJSC “Volodymyretsky Dairy Factory”, PJSC “Ostrog milk factory”.

This rating procedure is standard and does not take into account the criterion of profitability of dairy enterprises of joint-stock ownership and other financial opportunities for increasing business activity.

Taking into account the level of profitability of dairies, the calculation of the rating on the integral indicators of investment attractiveness can be considered a procedure for normalization of financial indicators by the formula:

$$N_{ij} = \frac{t_{ij} - t_{i \cdot \cdot \min}}{t_{i \cdot \cdot \max} - t_{i \cdot \cdot \min}}$$

where:

$i$  – indicator,

$j$  – totality,

$N_{ij}$  – normalized indicator,

$t_{ij}$  – actual financial indicator,

$t_{i \cdot \cdot \max}$  – the maximal value of a financial indicator from the sample,

$t_{i \cdot \cdot \min}$  – the minimal value of a financial indicator from the sample<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Y.S. Tsal-Tsalko: Statistical analysis of financial statements: theory, practice and interpretation, ZhSTU, Zhytomyr 2004, p. 506

The calculated integral indicators are ranked in order from greater to lesser value, because the indicators of profitability level are more important, the better the financial condition of the enterprise (Tab. 4).

**Table 4.** Rating of dairy-processed enterprises of joint-stock ownership by the level of profitability 2014–2018

Enterprises	R	Ranked place
PJSC “Zarichnensky Dairy Plant”	5.43556	1
PJSC “Ternopil Milk Factory”	5.31947	2
PJSC “Gorodenskivsky cheese factory”	5.30585	3
PJSC “Derazhnyansky Dairy Plant”	5.24211	4
PJSC “Rakhiv Butter Factory”	5.10440	5
PJSC “Chortkiv Cheese Factory”	5.08992	6
PJSC “Dubnomoloko”	5.04411	7
PJSC “Prykarpatomoloko”	4.99864	8
PJSC “Lvivmyasolmolproekt”	4.96652	9
PJSC “Khmelnysky maslosyrbaza”	4.93741	10
PJSC “Rava-Rusky Creamery”	4.68932	11
PJSC “Brodyvskiy factory of skimmed milk powder”	4.64104	12
PJSC “Lviv municipal Dairy Plant”	4.63503	13
PJSC “Drohobych dairy plant”	4.57741	14
PJSC “Volodymyretska Dairy Factory”	4.04728	15
PJSC “Volodymyr-Volynsky Dairy Combine”	3.09705	16
PJSC “Ostrog Milk Factory”	2.34624	17

Source: own calculations.

The calculations of estimation of investment attractiveness of dairy-processed enterprises of joint-stock ownership on the basis of normalization on the level of profitability showed a slightly different rating, where PJSC “Zarichnensky Dairy”, PJSC “Ternopilsky Dairy”, PJSC “Gorodozhnysky Dairy”, PJSC “Rakhiv Butter Factory”, the last places were in PJSC “Ostrog Milk Factory”, PJSC “Vladimir-Volynsky Combine of Dairy Products”, PJSC “Volodymyretska Milk Factory”.

The calculated rating of dairies by financial ratios and profitability reflects the level of development of the enterprise in comparison with the level of development of other enterprises of the dairy industry<sup>13</sup>. The multivariate cluster analysis allows dividing the studied sample of joint-stock dairy enterprises from 17 enterprises into clusters according to the same level of profitability, capital size and financial ratios. The analysis made it possible to group the investigated dairy enterprises into three clusters according to the same, characteristic only for this cluster, level of profitability (Tab. 5).

<sup>13</sup> М.І. Мельник: Моделювання та оцінка фінансового стану сільськогосподарських агроформувань України та Польщі, Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії 2017, vol. 5(11) [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=evzdia\\_2017\\_5\(1\)\\_36](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evzdia_2017_5(1)_36) (access: 12.03.2020).

According to the conducted grouping, 23.5% of dairy-processed enterprises that were included in cluster 1 had “Stable Financial Condition” and had a sufficient level of profit, a sufficient level of financial indicators during 2014–2018.

Enterprises in cluster 2 had “Unstable Financial Condition”, which accounted for 23.5% of the sample, were characterized by unstable profitable activity, with medium levels of financial autonomy, financial stability and sustainability, underutilized equity and assets, and received a constant amount of net income.

**Table 5.** Distribution of dairy-processed enterprises of joint-stock ownership by financial stability, 2014–2018

Cluster characteristic	Position	Dairy-processed enterprises	Amount
<p>Cluster 1</p> <p><math>P_{6.1} &gt; 0</math>; <math>P_{6.2} &gt; 0</math>; <math>K_{7.1} \geq 0.5</math>;  <math>K_{7.2} \geq 1,0</math>; <math>K_{7.3} \geq 0.7</math></p> <p>For-profit enterprises, with sufficient levels of financial autonomy, financial stability and sustainability, effectively use equity and assets, and receive sufficient net income.</p>	“Stable”	<p>PJSC “Zarichnensky Dairy Plant”</p> <p>PJSC “Ternopil Milk Factory”</p> <p>PJSC “Derazhnyansky Dairy Plant”</p> <p>PJSC „Chortkiv Cheese Factory”</p>	4
<p>Cluster 2</p> <p><math>P_{6.1} &gt; 0</math>; <math>P_{6.2} \leq 0</math>; <math>0.5 &lt; K_{7.1} \geq 0.1</math>;  <math>1.0 &lt; K_{7.2} \geq 0.1</math>; <math>0.7 &lt; K_{7.3} \geq 0.1</math></p> <p>Profitable businesses have an average level of financial performance and use their assets poorly.</p>	“Unstable”	<p>PJSC “Gorodenkivsky cheese factory”</p> <p>PJSC “Dubnomoloko”</p> <p>PJSC “Khmelnysky maslosyrbaza”</p> <p>PJSC “Rakhiv Butter Factory”</p>	4
<p>Cluster 3</p> <p><math>P_{6.1} &lt; 0</math>; <math>P_{6.2} &lt; 0</math>; <math>K_{7.1} &lt; 0.1</math>;  <math>K_{7.2} &lt; 0.1</math>; <math>K_{7.3} &lt; 0.1</math></p> <p>Businesses are unprofitable, with insufficient levels of financial autonomy, financial stability and sustainability, underutilize their own capital and assets, and have little net income.</p>	“Crisis”	<p>PJSC “Prykarpatomoloko”</p> <p>PJSC “Lvivmyasolmolproekt”</p> <p>PJSC “Rava-Rusky Creamery”</p> <p>PJSC “Brodyvskiy factory of skimmed milk powder”</p> <p>PJSC “Lviv municipal Dairy Plant”</p> <p>PJSC “Volodymyretsky Dairy Factory”</p> <p>PJSC “Volodymyr-Volynsky Dairy Combine”</p> <p>PJSC “Ostrog Milk Factory”</p> <p>PJSC “Drohobych dairy plant”</p>	9

Source: own research.

Enterprises that were in the Crisis Financial Condition cluster 3, accounting for 53.0%, were unprofitable, sometimes with insufficient levels of financial autonomy, financial stability and sustainability, insufficient use of equity and assets, with little net of income.

The evaluation of the financial security management mechanism by financial stability, carried out by means of cluster analysis, has shown the enterprises by clusters according to the same level of profitability and financial ratios. As a result, only 23.5% of the surveyed enterprises were profitable and had sufficient financial sustainability.

Recently, the performance of the company is evaluated in terms of organizational efficiency, which is characteristic of post-industrial society research. Organizational efficiency takes into account and evaluates the impact of the management system, organizational culture, decision-making methods and other parameters on the efficiency of the enterprise<sup>14</sup>.

Summarizing the above, the concept of performance management should be based on the following principles: abandoning production and market-oriented management. This does not mean a complete rejection of a systematic search for factors and sources of savings for all types of resources. Primary in relation to managerial functions are the development strategy, which is determined by the external environment<sup>15</sup>; a joint-stock company is regarded as an open system whose elements are related to the external environment. This is the key to the success of the company. Each company is a complex socio-economic system whose activities cannot be secured solely by internal resources. It is always dependent on external resources<sup>16</sup>. It is possible to manage only dependence on external factors by rational organization of all available resources. Thus, great importance is attached to the flexibility of the company to quickly adapt to the changing environment; the organization of the corporation's activities is a reaction to the different environmental influences by nature. Improving company performance over time is nothing but performance management; recognition of a person as the main resource on which the success of the development of a joint-stock company depends.

## Conclusion

Summarizing the above, we can draw the following conclusions:

1. Efficiency of a joint-stock company is the ratio of the income received and the costs of logistical, financial, labor and information resources. Only a comprehensive approach to the work of the corporation can ensure the efficiency of the company as a whole.
2. Top management should be proactive, able to creatively analyze, combine theoretical and practical skills.

<sup>14</sup> A. Chykurkova, O. Homenko: Financial safety of enterprises of agroindustrial complex as a basis for innovative development, [in:] National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine vol. 2 Poland, Baltija Publishing, Riga 2017, p. 117–132; L.M. Prokopchuk, A.D. Chykurkova, O.F. Nogachevsky: Formation and Development of Corporate Governance in Joint Stock Companies: Theory, Methodology and Practice, PE Zvoleyko D.G., Kamianets-Podilskyi 2015, p. 173.

<sup>15</sup> О Кучер О.В., Покотильська Н.В.: Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрними підприємствами, Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка 2016, p. 128–134, <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/336/1/PB-25-15.pdf> (access: 12.03.2020).

<sup>16</sup> O. Kucher: Problems of management and marketing in the enterprises activity of agriculture, Scientific Achievements in Agricultural Engineering Agronomy and Veterinary Medicine 2017, vol. 1, no 1, p. 31–41.

3. A great role should be given to the personnel, their ability to analyze their work in terms of achieving the goals of the corporation, to anticipate the prospect of development of the company and their own professional ambitions.
4. Timely fulfillment of mutual obligations to debtors and creditors should be observed, which is conditioned by the integrity, culture and image of the company in the market.
5. Selection of a single team of executives, managers should be based on the following criteria: deep knowledge, honesty, use of physical and mental abilities for the benefit of the enterprise, dedication of the company.
6. Ensuring stable work of the team is possible only in case of improvement of the social status of employees, their confidence in the future, which implies the demanding management not only to their subordinates but also to themselves.
7. Continued use of scientific and technological progress, development and implementation of high-performance projects is necessary.
8. The criterion for evaluating the effectiveness of the relationship between a joint-stock company and the state is the timeliness and completeness of payment of mandatory payments, the provision of complete information about their own activities.

### Acknowledgements

The research was funded partially by the Warsaw University of Life Sciences' Ownership Scholarship Fund – SGGW

### References

- Аналіз і оцінка ефективності функціонування підприємницьких структур (методичні вказівки), За ред. О.М. Люткевич Львівський банківський коледж Національного банку України, Львів 2018, p. 33
- Chykurkova A., Homenko O.: Financial safety of enterprises of agroindustrial complex as a basis for innovative development, [in:] National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine vol. 2 Poland, Baltija Publishing 2017, p. 117–132.
- Ivanysyn V., Kucher O., Bilyk T.: Marketing strategy formation for the development of organic production in the Ukraine. Proceedings of the 2018 International Scientific Conferenc Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy no 1, Warsaw, 7–8 June 2018, p. 34–39. Doi: 10.22630/ESARE.2018.1.
- Kucher O.: Problems of management and marketing in the enterprises activity of agriculture, Scientific Achievements in Agricultural Engineering Agronomy and Veterinary Medicine 2017, vol. 1, no 1, p. 31–41.
- Mandych O., Mykytas A., Melnyk M., Girzheva O., Kalinichenko S.: Financial Condition of the Development of the Market of Renewable Energy Sources, [in:] Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation, M. Wróbel, M. Jewiarz, A. Szlęk (Eds), Springer Proceedings in Energy, Springer, Cham 2020, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13888-2\\_90#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-13888-2_90#citeas) (access: 12.03.2020).
- Melnyk M., Zabolotny S.: Essence of the financial state of the enterprise. Proceedings of Actual problems of agrarian economy: theory, practice, strategy 2017, p. 262–265, [http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/748/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_new-46.pdf](http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/748/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_new-46.pdf) (access: 12.03.2020).

- Orekhova K.V.: The process for forming a financial security strategy of an enterprise, *Financial and credit activities: problems of theory and practice* 2015, vol. 17(2), p. 158–172.
- The 21st Century Annual Report, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, November 2018, <https://www.icaew.com/archive/library/subject-gateways/corporate-reporting/new-reporting-models-for-business-further-reading/21st-century-annual-report> (access: 12.03.2020).
- TOP-10 largest producers of dairy products in Ukraine. 2017. Agravery Agrarian News Agency, <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikov-molocnoi-produkcii-v-ukraini> (access: 12.03.2020).
- Ярочкин В.И.: Система безопасности фирмы. М. Ось-89, 2003, p. 7–22.
- Zabolotnyy S., Melnyk M. (Eds): *The Financial Efficiency of Biogas Stations in Poland*, [in:] *Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation*, K. Mudryk, S. Werle (eds), Springer Proceedings in Energy, Cham, Springer 2018, p. 83–93, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6_9) (access: 12.03.2020).
- Васіна Н.В. Моделювання фінансового стану сільськогосподарських організацій при оцінці їх кредитоспроможності, НОУ ВПО ОмГАУ, Омськ 2012.
- Захарченко В.О., Счасна С.І.: Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства, *Фінанси України* 2005, no 1, p. 137–144.
- Ізмайлова К.В.: *Фінансовий аналіз: Навчальний посібник*, МАУП, Київ 2001, [http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ou\\_38.pdf](http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ou_38.pdf) (access: 12.03.2020).
- Кучер О.В., Покотильська Н.В.: Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрними підприємствами, *Подільський вісник: сільське господарство*,
- Мельник М.І.: Моделювання та оцінка фінансового стану сільськогосподарських агроформувань України та Польщі, *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* 2017, vol. 5(11), [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=evzdia\\_2017\\_5\(1\)\\_36](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=evzdia_2017_5(1)_36) (access: 12.03.2020).
- Прокопчук Л.М., Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф.: *Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах: теорія, методика і практика*, ПП Зволейко Д.Г., Кам'янець-Подільський 2014.
- Сабліна Н.В., Кузенко Т.Б.: Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства, *Бізнес Інформ* 2014, no 4, p. 327–331.
- Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В.: Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства, *Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка* 2017, vol. 21(49), p. 98–104.
- техніка, економіка 2016, p. 128–134, <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/336/1/PB-25-15.pdf> (access: 12.03.2020).
- Цал-Цалко Ю.С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація, ЖДТУ, Житомир 2004.
- Чорний Г.М., Ястреб М.П., Кучер О.В.: Новітній підхід до змісту управлінської діяльності в агроформуваннях. *Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал: наука і виробництво* 2011, no 1–3, p. 80–84.



Piotr Cymanow ✉

Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

## Wybrane problemy zarządzania rozwojem górskich obszarów migracyjnych na przykładzie gmin południowej części Polski

**Streszczenie.** W artykule zaprezentowano kluczowe problemy zarządzania rozwojem górskich regionów migracyjnych. Poza ogólną charakterystyką terenów klasyfikowanych jako obszary o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW) przedstawiono opinie przedstawicieli samorządów lokalnych 45 gmin górskich położonych na obszarze Karpat. Wskazano na elementy mające największy wpływ na potencjalny rozwój obszarów peryferyjnych, przy jednoczesnym określeniu czynników pogarszających funkcjonowanie gmin i komfort życia mieszkańców terenów górskich oraz ograniczających rozwój tych terenów. W dalszej części artykułu przedstawiono model zagrożeń wynikających z konsekwencji procesów migracyjnych zachodzących na przedmiotowym obszarze z uwzględnieniem czynników ekonomicznych, społecznych i rolno-środowiskowych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, gminy górskie, obszary migracyjne, rozwój społeczno-gospodarczy

### Wstęp

Gminy górskie położone w południowej części Polski w paśmie Karpat to obszary o specyficznych uwarunkowaniach gospodarczych, demograficznych czy przyrodniczych. Analizując problemy dotyczące zarządzania rozwojem tych terenów, warto przybliżyć istotne cechy wyróżniające gminy górskie względem jednostek terytorialnych zlokalizowanych w regionach o charakterze nizinnym. Odrębność ta, poza oczywistym odniesieniem do charakterystycznych elementów ukształtowania terenu, determinuje istotne różnice w układzie przestrzennym czy infrastrukturalnym, co bezpośrednio wpływa na szanse rozwojowe tych jednostek, przekładając się też na komfort życia ich mieszkańców. W opinii naukowców zajmujących się istotą i kierunkiem przemian regionów górskich, jak też praktyków zarządzania tymi obszarami (w postaci przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego), dominuje pogląd, wskazujący na konieczność uwzględnienia specyficznych cech charakteryzujących gminy położone w południowej części kraju w zakresie prowadzonej polityki prorozwojowej. Dotyczy to zarówno kwestii ich bieżącego funkcjonowania, jak i wypracowania dalekosiężnej polityki rozwojowej przeciwdziałającej zjawiskom związanym z regresem gospodarczym czy depopulacją tych terenów.

✉ piotr.cymanow@urk.edu.pl

Trzeba bowiem podkreślić, iż tereny te pełnią istotne funkcje społeczno-gospodarcze o znaczeniu ponadlokalnym, determinując wiele zjawisk oddziałujących na regiony ościenne. W literaturze tematu napotkać można na wskazania wielu swoistych usług o charakterze gospodarczym i środowiskowym<sup>1</sup>, związanych z obecnością obszarów górskich na terenie Małopolski, Śląska czy Podkarpacia<sup>2</sup>. Wśród funkcji realizowanych przez te tereny na rzecz społeczeństwa wymienia się:

- gospodarczą,
- demograficzno-kulturową,
- ekologiczną.

Stabilność funkcjonowania obszarów górskich zależy od harmonijnego współdziałania wymienionych czynników, przy czym za element stanowiący o podstawie egzystencji osadników, podtrzymujący funkcjonowanie obszarów górskich i mający charakter przeciwdziałający ich wyludnianiu uważa się dominowanie funkcji ekonomicznych<sup>3</sup>.

Warto przy okazji wspomnieć, iż zapóźnienia rozwojowe tych obszarów związane są z utrwaleniem się niekorzystnych struktur gospodarczych. Jest to w dużej mierze efektem większego udziału rolnictwa w gospodarce Pogórza Karpackiego i Karpat – według szacunków branża ta daje zatrudnienie 1/4 ogółu pracujących<sup>4</sup>, co powoduje, iż znacząca część tych podmiotów realizuje niemal wyłącznie funkcje socjalne, prowadząc model produkcji ekstensywnej głównie o charakterze samozaopatrzeniowym<sup>5</sup>.

Brak możliwości rozwojowych takich gospodarstw staje się z reguły czynnikiem wyprzedzającym dla kolejnego pokolenia, determinując tym samym procesy migracyjne. Osoby w wieku produkcyjnym w obliczu znaczącej nierównowagi na rynku pracy, związanej z dysparytetem dochodowym w rolnictwie względem innych działów gospodarki, podejmują często decyzje wyjazdowe, co prowadzi do utrwalenia niekorzystnych tendencji demograficznych na przedmiotowych obszarach<sup>6</sup>.

Cechą charakterystyczną wielu gmin górskich jest też duże zróżnicowanie wewnętrzne. Objawia się ono wysokim poziomem zagospodarowania turystycznego na obszarze o niskich parametrach rozwoju gospodarczego, przy jednoczesnym, dość powszechnie

---

<sup>1</sup> W. Musiał: Ekonomiczne i społeczne problemy rozwoju obszarów wiejskich Karpat Polskich, IRWiR-PAN, Warszawa 2008, s. 145–150.

<sup>2</sup> A. Czudec: Polityka wobec obszarów górskich – istota i kierunki zmian, [w:] Czynniki kształtujące konkurencyjność regionu górskiego (na przykładzie polskich Karpat), A. Czudec (red.), Wydawnictwo UR, Rzeszów 2010, s. 11-12.

<sup>3</sup> B. Kutkowska: Możliwości kreowania dochodów w gospodarstwach rolniczych położonych w rejonie Sudetów, Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu 1996 nr 294, s. 203.

<sup>4</sup> E. Baran: Uwarunkowania wzrostu konkurencyjności rolnictwa obszarów górskich, Roczniki Nauk Rolniczych 2008, seria G, t. 95, nr 2, s. 84.

<sup>5</sup> J. Zegar: Samozaopatrzeniowe gospodarstwa rolne a zrównoważony rozwój rolnictwa, [w:] Z badań nad rolnictwem społecznie zrównoważonym, J. Zegar (red.), IRWiR-PAN, Warszawa 2006, s. 114.

<sup>6</sup> P. Cymanow: Ekonomiczne skutki migracji młodzieży na obszarach wiejskich, Postępy Nauk Rolniczych 2010, nr 556, s. 531–540.

występującym, zjawisku ubóstwa materialnego<sup>7</sup>. Zasadniczym wyznacznikiem trwałości rozwoju jest poprawa jakości życia i wzrost dobrobytu ekonomicznego ludności<sup>8</sup>. W przypadku wspomnianej polaryzacji dochodów i konsumpcji zjawisko to ma charakter zwiększający migrację, ograniczając harmonijny rozwój regionu jako całości. Redukcja marginalizacji społeczno-ekonomicznej wymagałaby zatem podtrzymania funkcji rolniczych w formie umożliwiającej rozwój dziedzin o wyższej dochodowości<sup>9</sup>, jak turystyka i rekreacja czy gospodarka leśna, co z jednej strony zwiększyłoby szansę na pozostanie w dotychczasowym miejscu zamieszkania wielu młodych – migrujących do większych ośrodków miejskich, z drugiej zaś strony pozwoliło na zintensyfikowanie tendencji związanej ze wzrostem skali migracji osadniczych<sup>10</sup>.

Zasadniczym celem niniejszego artykułu jest określenie kluczowych barier w rozwoju lokalnym gmin górskich charakteryzowanych jako obszary o niekorzystnych warunkach rozwoju (ONW). W analizie ryzyka związanego z zarządzaniem górkimi obszarami migracyjnymi uwzględniono wiele kryteriów dotyczących wymiarów ekonomicznego, społecznego i rolno-środowiskowego. W opracowaniu przedstawiono także najistotniejsze źródła przewag wyróżniające gminy górskie na tle innych jednostek peryferyjnych wraz z ewentualnymi możliwościami wykorzystania tych atutów w budowaniu potencjału rozwojowego przedmiotowych obszarów.

## Metody badań

Istotna złożoność i wielopłaszczyznowość podjętej problematyki dotyczącej analizy problemów rozwojowych górskich obszarów migracyjnych determinuje konieczność uzyskania dostępu do wielu materiałów źródłowych. W artykule wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w 2018 roku na populacji generalnej, jaką stanowiło 45 gmin zaliczanych do kategorii ONW górskich. Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone w obecności badacza z wykorzystaniem kwestionariusza z udziałem trzech przedstawicieli władz samorządowych w każdej z badanych gmin. W wywiadzie uczestniczyli wójt lub sekretarz danej gminy, kierownik referatu rolnictwa i (lub) ochrony środowiska oraz kierownik gminnego ośrodka pomocy społecznej. Szczegółowe dane dotyczące obszarów objętych badaniem zostały zawarte w tabeli 1.

<sup>7</sup> G. Gorzelak: Strategiczne kierunki rozwoju Polski Wschodniej, [w:] Ekspertyzy wykonane na zamówienie MRR na potrzeby Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020, t. 1, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.

<sup>8</sup> M. Adamowicz: Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju wobec wsi i rolnictwa, Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW 2006, nr 38, s. 11–25.

<sup>9</sup> T. Dax, P. Hellegers: Policies for Less Favoured Areas, [w:] CAP Regimes and the European Contryside, Prospects for Integration between Agricultural Regional and Environmental Policies F. Brouwer, P. Lowe (red.), CAB International, Wallingford 2000, s. 179–197.

<sup>10</sup> Analizując wielofunkcyjny rozwój obszarów górskich, warto pamiętać o dywersyfikacji różnych form działalności. Negatywny wpływ jednostronnego oddziaływania człowieka na środowisko przyrodnicze obszarów górskich pokazuje przykład Austrii – zalesianie terenów nieatrakcyjnych turystycznie doprowadziło do regresu gospodarczego i depopulacji, por. T. Dax, G. Hovorka: Integrated Rural Development in Mountain Areas, [w:] Sustaining Agriculture and the Rural Environment, F.E. Brouwer (red.), Elgar Publishing, Cheltenham 2004, s. 124–127.

**Tabela 1.** Wykaz gmin górskich klasyfikowanych jako obszary ONW (na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z 29.06.2004 r., poz. 1652) wraz z podstawowymi danymi dotyczącymi powierzchni i demografii tych jednostek

Gmina	Powiat	Powierzchnia [km <sup>2</sup> ]	Ludność	Gęstość zaludnienia [os./km <sup>2</sup> ]
<b>Województwo małopolskie</b>				
Białe Dunajce	tatrzański	35,23	7105	201,67
Bukowina Tatrzańska	tatrzański	131,86	13 105	99,39
Bystra-Sidzina	suski	80,52	6734	83,63
Czarny Dunajec	nowotarski	217,35	22 128	101,81
Czorsztyn	nowotarski	62,16	7546	121,40
Dobra	limanowski	109,91	9796	89,13
Jablonka	nowotarski	212,73	18 050	84,85
Jordanów	suski	21,03	5291	251,59
Kamienica	limanowski	95,18	7773	81,67
Kościelisko	tatrzański	137,68	8629	62,67
Krościenko n. Dunajcem	nowotarski	57,12	6717	117,59
Krynica-Zdrój	nowosądecki	145,13	16 949	116,78
Lipnica Wielka	nowotarski	67,36	5952	88,36
Lubień	myślenicki	75,10	9912	131,98
Łabowa	nowosądecki	119,15	5794	48,63
Łapsze Niżne	nowotarski	125,79	9197	73,11
Mszana Dolna	limanowski	197,12	25 207	127,88
Muszyna	nowosądecki	141,44	11 704	82,75
Niedźwiedź	limanowski	74,22	7191	96,89
Nowy Targ	nowotarski	258,75	57 176	220,97
Ochotnica Dolna	nowotarski	141,20	8406	59,53
Piwniczna-Zdrój	nowosądecki	126,46	10 677	84,43
Poronin	tatrzański	83,62	11 379	136,08
Raba Wyżna	nowotarski	89,02	14 546	163,40
Rabka-Zdrój	nowotarski	69,16	17 447	252,27
Słupnice	limanowski	56,85	6503	114,39
Spytkowice	nowotarski	32,18	4399	136,70
Stryżawa	suski	113,81	11 795	103,64
Szaflary	nowotarski	54,27	10 830	199,56
Szczawnica	nowotarski	87,90	7322	83,30
Tokarnia	myślenicki	68,63	8576	124,96
Uście Gorlickie	gorlicki	287,80	6730	23,38
Zawoja	suski	128,78	9089	70,58
<b>Województwo podkarpackie</b>				
Cisna	leski	287,26	1734	6,04
Czarna	bieszczadzki	184,77	2385	12,91
Komańcza	sanocki	454,93	4993	10,98
Lutowiska	bieszczadzki	475,63	2109	4,43
<b>Województwo śląskie</b>				
Istebna	cieszyński	84,32	11 911	141,26
Jeleśnia	żywiecki	170,62	13 430	78,71
Koszarawa	żywiecki	31,56	2437	77,22
Milówka	żywiecki	98,88	10 098	102,12
Rajcza	żywiecki	131,42	9055	68,90
Ślemień	żywiecki	45,02	3505	77,85
Ujsoty	żywiecki	109,81	4608	41,96
Węgierska Górka	żywiecki	76,47	15 142	198,01

\* W przypadku gmin miejsko-wiejskich obliczeń dokonano dla całej jednostki administracyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Główny Urząd Statystyczny: Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2014 r. Stan w dniu 30 VI 2014 r., Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2015.

W badaniach wykorzystano metody wielokryterialne – analitycznego procesu hierarchicznego (AHP) i powiązanego z nim analitycznego procesu sieciowego (ANP) dające szansę dokonania wszechstronnej analizy uwzględniającej wzajemne powiązania poszczególnych czynników determinujących rozwój przedmiotowego obszaru. Wybór wymienionych metod podyktowany został możliwością uwzględnienia wszechstronnych powiązań poszczególnych kryteriów związanych z relacjami zachodzącymi w obrębie determinant mających wpływ na przebieg opisywanych procesów. Stworzona przez prof. T. Saaty'ego w latach 70. ubiegłego stulecia metoda AHP i pokrewna z nią ANP są hierarchicznymi narzędziami służącymi do oceny wariantów, pozwalającymi na połączenie kryteriów kwantyfikowanych z niekwantyfikowanymi, syntetyzując tym samym elementy uznawane za mierzalne z czynnikami o charakterze subiektywnym przy wykorzystaniu macierzy porównań. Zastosowanie modelu hierarchicznego i porównywanie jego elementów składowych parami pozwala na nadanie rang punktowych elementom o znaczeniu kryteriów głównych i subkryteriów – co zostało przedstawione w wynikach badań.

W artykule wykorzystano także wiele materiałów wtórnych, wśród nich monografie, artykuły naukowe zamieszczone w czasopismach i zeszytach naukowych oraz materiałach konferencyjnych, a także raporty, sprawozdania i ekspertyzy jednostek publicznych.

### **Obszary problemowe – kontekst teoretyczny**

W grupie kluczowych przyczyn pojawienia się obszarów problemowych w naszym kraju znajduje się wspomniana już wcześniej niekorzystna struktura agrarna determinowana wieloma uwarunkowaniami o charakterze przyrodniczym, historycznym i demograficznym, co jest szczególnie widoczne na obszarze Polski południowo-wschodniej. Rolnicze obszary problemowe leżące w paśmie Karpat Polskich stanowią dziś region traktowany praktycznie w całości jako obszar o niekorzystnych warunkach (ONW górski – stanowiący przedmiot niniejszego opracowania oraz ONW pogórski – obejmujący większość gmin znajdujących się na obszarze południa kraju). W opinii J. Falkowskiego<sup>11</sup>, za rolniczy obszar problemowy należy uznać teren charakteryzujący się takimi cechami jak: niska efektywność rolnictwa w stosunku do uwarunkowań przyrodniczych czy historyczno-ekonomicznych oraz niewystarczający poziom zainwestowania w środki trwałe i obrotowe. Bis<sup>12</sup> w ramach omawianej kategorii uznaje region, w którym produkcja rolna odznacza się niską efektywnością i trudnościami w prowadzeniu prac agrotechnicznych. Z kolei zdaniem E. Skawińskiej rolnicze obszary problemowe klasyfikowane są jako: „obszary ziemi, które spełniają lub mogą spełniać wiodącą funkcję rolniczą z uwagi

<sup>11</sup> J. Falkowski: Rolnicze obszary problemowe Polski (przyczyna powstania, diagnoza stanu, kierunki przekształceń), [w:] Obszary problemowe rolnictwa Polski ze szczególnym uwzględnieniem regionu lubelskiego, R. Jedut (red.), Materiały VII Ogólnopolskiego Seminarium Geograficzno-Rolniczego, Zakład Geografii Ekonomicznej UMCS, Lublin 1990, s. 6.

<sup>12</sup> K. Bis: Obszary problemowe rolnictwa ze szczególnym uwzględnieniem gleb marginalnych, [w:] Obszary problemowe rolnictwa Polski ze szczególnym uwzględnieniem regionu lubelskiego, R. Jedut (red.), Materiały VII Ogólnopolskiego Seminarium Geograficzno-Rolniczego, Zakład Geografii Ekonomicznej UMCS, Lublin 1990, s. 11.

na korzystną jakość rolniczej przestrzeni produkcyjnej i osiąganą efektywność produkcji rolnej, ale realizacja tej funkcji jest zagrożona”<sup>13</sup>. Wskazuje ona na trzy główne kategorie takich obszarów:

- obszary depresji produkcyjnej, niewykorzystujące możliwości stwarzanych przez warunki przyrodnicze i gospodarcze;
- obszary konfliktowe, cechujące się koncentracją wielu funkcji ograniczających rozwój rolnictwa;
- obszary marginalne, mające niekorzystne warunki naturalne dla prowadzenia działalności rolniczej.

W podziale R. Kulikowskiego wyróżniane są z kolei obszary depresyjne: „pozostające w niedorozwoju w porównaniu z innymi otaczającymi je obszarami o zbliżonych naturalnych i ekonomicznych warunkach produkcji” oraz obszary konfliktowe: „charakteryzujące się koncentracją wielu funkcji (np. rolnictwo, przemysł, komunikacja itp.), w przypadku, gdy rozwój jednej z tych funkcji odbywa się często kosztem innych”<sup>14</sup>. Zdaniem A. Rosnera, M. Kłodzińskiego i J. Wilkina obszarami problemowymi terenów wiejskich będą natomiast rejony mające relatywnie niewielki własny potencjał rozwojowy, przy czym ewentualna możliwość ich dalszego rozwoju gospodarczego zależna jest od znaczącego zasilenia kapitałami zewnętrznymi<sup>15</sup>. Heffner wskazuje na jeszcze jedną istotną cechę charakteryzującą wiejskie obszary peryferyjne, jaką stanowi oddalenie od większych miast wraz z widocznym brakiem ich bezpośredniego oddziaływania. Towarzyszą temu takie cechy jak: wyraźna dysfunkcja komunikacyjna, słaba dostępność zewnętrzna, czy kumulacja niekorzystnych zjawisk społeczno-gospodarczych. Jak wskazuje wspomniany autor – potencjał rozwojowy tego typu układów ma z reguły charakter endogeniczny, wynikający z walorów rolniczo-przyrodniczych (rozwój upraw ekologicznych, turystyka i rekreacja)<sup>16</sup>.

Powstanie obszaru problemowego stanowi zatem wypadkową wielu istotnych czynników ograniczających rozwój społeczno-gospodarczy danego regionu, przy uwzględnieniu kwestii jego położenia geograficznego oraz usytuowania względem szlaków komunikacyjnych i głównych ośrodków o charakterze aglomeracyjnym. Zdaniem W. Musiała<sup>17</sup>, ocena zapóźnień cywilizacyjnych określonych subregionów może być dokonywana przy wykorzystaniu dorobku różnych szkół i teorii ekonomicznych. Ekonomia klasyczna dopatruje

---

<sup>13</sup> E. Skawińska: Wstęp do badań nad rolniczymi obszarami problemowymi, Seria Rozprawy, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1993, s. 14.

<sup>14</sup> R. Kulikowski: Obszary problemowe rolnictwa w Polsce, Wybrane zagadnienia obszarów wiejskich, Biuletyn KPZK 1992, nr 158, s. 23–24.

<sup>15</sup> A. Rosner, M. Kłodziński, J. Wilkin: Identyfikacja priorytetów w modernizacji sektora rolno-spożywczego w Polsce, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa, Warszawa 1998.

<sup>16</sup> K. Heffner: Kierunki zmian w przestrzeni wiejskiej Polski – wписywanie się w przestrzeń wsi europejskiej, [w:] Polityka spójności UE a rozwój obszarów wiejskich: stare problemy i nowe wyzwania, W. Kamińska, K. Heffner (red.), Studia KPZK PAN, t. CLVI, Warszawa 2014, s. 43.

<sup>17</sup> W. Musiał: Demograficzne i społeczne uwarunkowania powstawania wiejskich obszarów problemowych, Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia 2009, nr 8(2), s. 93–102.

się w przypadku tego typu zjawisk niedostosowania rynkowego<sup>18</sup> jako głównego powodu występujących dysproporcji w dochodach mieszkańców takiego regionu, z kolei keynizizm tłumaczy wystąpienie takiego dysparytetu brakiem wystarczającego potencjału wyjścia z równoczesnym ograniczeniu transferów zewnętrznych.

Niezależnie od przyczyn mających wpływ na taką sytuację, specyfika obszarów górskich ONW determinuje konieczność tworzenia ze strony władz samorządowych strategii uwzględniających odmienność gospodarczą, społeczną czy przyrodniczą tych terenów w kontekście pożądanych kierunków rozwoju przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego standardu życia mieszkańców tych terenów. Trzeba przy tym zaznaczyć, iż istotnym problemem rozwojowym znaczącej części obszarów peryferyjnych jest również niski poziom rozwoju instytucji społeczeństwa obywatelskiego, co w dalszej konsekwencji ogranicza aktywność władz lokalnych i ich skuteczność w pozyskiwaniu instrumentów zewnętrznego wsparcia finansowego<sup>19</sup>.

### Wyniki badań empirycznych

W ramach wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielami administracji publicznej poproszono o wymienienie najistotniejszych pozytywnych i negatywnych konsekwencji zlokalizowania reprezentowanej przez nich gminy. Eksperti skupieni wokół 45 gmin (po trzech z każdej jednostki), klasyfikowanych jako obszary górskie o niekorzystnych warunkach gospodarowania, stanowili zespół pracowników samorządowych reprezentujących urzędy gminy oraz podlegające im jednostki publiczne. Wśród najistotniejszych i najczęściej wymienianych czynników stanowiących o potencjale tych jednostek, mogących w opinii ich władz stanowić podstawę rozwoju, wskazywano:

- zachowanie naturalnego stanu środowiska i czystość ekosystemu (wód, powietrza, gleby),
- związaną z powyższym możliwość prowadzenia rolnictwa ekologicznego,
- walory przyrodnicze,
- różnorodność fauny i flory,
- istnienie dopłat umożliwiających zachowanie gruntów w dobrej kulturze agrarnej,
- różnorodność krajobrazową, przejawiającą się malowniczą rzeźbą terenu,
- wynikającą z tego atrakcyjność turystyczną umożliwiającą lokalizację inwestycji związanych z usługami tego sektora,
- możliwość ubiegania się o środki pomocowe na rozwój agroturystyki i działalności pokrewnych,
- ocalenie tożsamości kulturowej badanych obszarów.

<sup>18</sup> Por. G. Gorzelak, B. Jałowiecki: Konkurencyjność regionów, *Studia Regionalne i Lokalne*, Warszawa 2000, nr 1(1), s. 7–24.

<sup>19</sup> Por. Ł. Satoła: Instytucje społeczeństwa obywatelskiego na obszarach wiejskich a sprawność wykorzystania funduszy Unii Europejskiej (na przykładzie województwa małopolskiego), *Samorząd Terytorialny* 2014, nr 5, s. 30–35.

W drugiej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie czynników oddziałujących w ich opinii negatywnie na zarządzanie rozwojem gminy i ograniczających jej potencjał oraz ograniczających komfort życia mieszkańców. Były to kolejno:

- skutki klęsk żywiołowych powodujące istotne straty w infrastrukturze gminnej,
- wyższe aniżeli na terenach nizinnych koszty prowadzenia infrastrukturalnych inwestycji liniowych spowodowane zmienną konfiguracją terenu i znaczącym rozproszeniem sieci osadniczej,
- wysokie koszty utrzymania infrastruktury drogowej czy wodno-kanalizacyjnej,
- oddalenie od szlaków komunikacyjnych i ośrodków przemysłowych (w tym rynków pracy),
- niskie dochody mieszkańców, ograniczona siła nabywcza lokalnej społeczności uniemożliwiająca rozwój lokalnej przedsiębiorczości,
- niekorzystne warunki klimatyczne wpływające na skrócenie okresu wegetacji i duża zmienność czynników atmosferycznych (susze, powodzie),
- trudne warunki agrotechniczne – duże nachylenie terenu, rozdrobnienie gruntów, niska klasa bonitacyjna gleb, brak dróg dojazdowych do pól,
- ograniczenie wykorzystania gruntów na cele nierolnicze (w tym turystykę i rekreację) związane z prawnymi formami ochrony przyrody (parki narodowe i krajobrazowe, rezerваты przyrody, obszary Natura 2000),
- zanik tradycyjnego rolnictwa – zwłaszcza w odniesieniu do gruntów słabej jakości i o niekorzystnym usytuowaniu.

Wskazane wcześniej elementy stanowiące o odrębności gmin górskich ONW względem innych jednostek samorządu terytorialnego akcentują konieczność podejmowania przez decydentów aktywnych działań umożliwiających pełne wykorzystanie walorów tych obszarów, przy jednoczesnym ograniczaniu negatywnego oddziaływania czynników przeciwdziałających rozwojowi. Wymieniony wcześniej dysparytet dochodowy pomiędzy rolnictwem a innymi działami gospodarki, przy jednoczesnej słabości lokalnego rynku pracy stanowi istotny czynnik wypychający – determinujący migracje. W dalszej części badania poddano ocenie najistotniejsze skutki migracji ludności w kontekście zagrożeń, jakie niosą one w procesie długofalowego zarządzania rozwojem gmin górskich.

Na potrzeby analizy stworzony został sieciowy model zagrożeń związanych z migracjami zawierający w ramach istniejących trzech kryteriów głównych (ekonomicznego, społecznego i rolno-środowiskowego) 10 najistotniejszych subkryteriów, w odniesieniu do których dokonano oceny ryzyka. Z uwagi na ograniczenia wydawnicze nie zaprezentowano struktury samego modelu zagrożeń, jest ona tożsama z hierarchią kryteriów i subkryteriów przedstawioną w tabeli 2. Dzięki zastosowaniu metod z grupy AHP/ANP możliwe było wygenerowanie ocen eksperckich powstałych dzięki porównywaniu parami wszystkich możliwych kombinacji w odniesieniu do powiązań zachodzących pomiędzy elementami i ich grupami. Przyjęto przy tym uproszczenie, iż wpływ na opisywane zagrożenia rozwoju gmin górskich mają wyłącznie elementy wyodrębnione wcześniej z udziałem ekspertów<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Szczegółowe informacje dotyczące zastosowania metod wielokryterialnych w badaniach nad rozwo-

**Tabela 2.** Procentowy udział wag kryteriów głównych i subkryteriów modelu zagrożeń

Kryterium	Subkryterium	Waga priorytetu lokalnego	Waga priorytetu globalnego
Ekonomiczne 36,8	zagrożenie wypłacalności systemu emerytalnego	50,8	18,7
	trwały drenaż mózgów z Polski	26,9	9,9
	spadek znaczenia małych ośrodków	22,3	8,2
Rolno- środowiskowe 25,7	trwały odpływ ludzi młodych z rolnictwa	58,4	15,0
	spadek podaży żywności niskowej	13,9	3,6
	degradacja krajobrazu	27,7	7,1
Społeczne 37,5	prowadzenie życia na krawędzi dwóch światów	17,9	6,9
	osłabienie więzi międzyludzkich	48,6	18,1
	tworzenie hermetycznych grup społecznych	15,3	5,7
	starzenie się mieszkańców obszarów peryferyjnych	18,2	6,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Szczegółowe wyniki dokonanych porównań zaprezentowano w tabeli 2. Mianem wagi priorytetu lokalnego określono istotność wpływu konkretnego subkryterium na znaczenie określonego kryterium głównego w ramach wspomnianych wcześniej trzech kategorii. Z kolei waga priorytetu globalnego oznacza znaczenie oddziaływania danego subkryterium na model zagrożeń traktowany całościowo. Wyniki liczbowe powstały z przeliczenia wag poszczególnych składowych w obrębie tworzonego modelu, uzyskanych poprzez porównania elementów parami w odniesieniu do danego celu, kryterium lub subkryterium, przy pomocy dziewięciostopniowej, fundamentalnej skali preferencji Saaty'ego z udziałem 135 respondentów.

Z zamieszczonych danych w tabeli 2 wynika, iż wśród najistotniejszych zagrożeń dla rozwoju górskich obszarów migracyjnych za najważniejsze uznano kryteria społeczne i ekonomiczne. W pierwszym z nich wskazuje się na osłabienie więzi międzyludzkich, co w znaczący sposób wpływa na pogorszenie aktywności mieszkańców w zakresie inicjatyw lokalnych. Wśród priorytetów globalnych zagrożenie to sytuuje się na drugiej pozycji – zaraz po subkryterium ekonomicznym związanym z ryzykiem niewypłacalności systemu emerytalnego. Podkreślane jest też ryzyko spadku znaczenia lokalnych ośrodków i ich marginalizację pod względem ekonomicznym – oznaczającą stagnację na rynku pracy i brak inwestycji. Zjawisko to może być potęgowane wyjazdem z tych obszarów na stałe osób wykształconych i przedsiębiorczych („drenaż mózgów”) stanowiących podstawowy element rozwoju lokalnego. Wskazywane wśród kryteriów społecznych starzenie się mieszkańców obszarów peryferyjnych staje się domeną większości mniejszych ośrodków, powodując znaczący spadek ich znaczenia. Migracje związane z odpływem

jem gmin peryferyjnych zawarte zostały w monografii P. Cymanow: *Ekonomiczno-społeczne następstwa migracji na obszarach górskich na przykładzie Karpat Polskich*, Difin, Warszawa 2018.

młodych i często dobrze wykształconych osób ograniczają również potencjał demograficzny obszarów uznawanych za problemowe, trzeba przy tym zaznaczyć, iż tego typu przemieszczenia mają negatywny wpływ zarówno na trwałość relacji rodzinnych, jak i kondycję psychiczną migranta i jego bliskich, spowodowaną brakiem jednoznacznie określonego centrum życiowego (tzw. życie na krawędzi dwóch światów). Wśród zagrożeń związanych z trzecim przedstawionym kryterium – rolno-środowiskowym – dominuje przekonanie o trwałym odpływie osób z rolnictwa i braku następców gospodarstw, co przekłada się na wzrost skali dezagraryzacji i odłogowanie ziemi. Poza istotnymi zmianami zachodzącymi w ekosystemie powoduje to konsekwencje gospodarcze, gdyż ograniczenie podaży żywności tzw. ekologicznej ogranicza możliwości zarobkowania na miejscu, co jak wspomniano wcześniej, mogłoby stanowić istotny element oferty skierowanej do turystów i zamożniejszych mieszkańców gmin górskich uzyskujących dochody z działalności pozarolniczej, dając w konsekwencji istotny impuls rozwojowy w ramach pojawiających się efektów mnożnikowych.

### **Podsumowanie**

Przedstawiona analiza wybranych problemów zarządzania obszarami górkimi wskazuje na konieczność mobilizacji wewnętrznego potencjału obszarów problemowych za pośrednictwem aktywnego udziału władz publicznych. Pomimo istnienia wielu atutów przekładających się na znaczący potencjał obszarów górskich, w przedmiotowych gminach wskutek ograniczonych możliwości głównie inwestycyjnych wykorzystuje się wspomniane przewagi w sposób selektywny i z reguły zredukowany do zaspokojenia podstawowych potrzeb ich mieszkańców. Wśród zadań związanych z pobudzaniem aktywności ekonomicznej powinny dominować inicjatywy o charakterze lokalnym, związane z wykorzystaniem instrumentów polityki makroekonomicznej, przy współudziale środków pomocowych, pochodzących z funduszy UE. Istotnym problemem w zarządzaniu rozwojem obszarów górskich pozostają niekorzystne tendencje demograficzne, można jednak przypuszczać, iż poprawa warunków życia i możliwość podjęcia pracy na miejscu w ramach efektywniejszego rynku pracy związanego z rozwojem branży turystycznej stałaby się czynnikiem ograniczającym depopulację i zwiększającym skalę osadnictwa także w ramach migracji powrotnych.

### **Literatura**

- Adamowicz M.: Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju wobec wsi i rolnictwa, Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW 2006, nr 38, s. 11–25.
- Baran E.: Uwarunkowania wzrostu konkurencyjności rolnictwa obszarów górskich, Roczniki Nauk Rolniczych 2008, seria G, t. 95, nr 2, s. 83–88.
- Bis K.: Obszary problemowe rolnictwa ze szczególnym uwzględnieniem gleb marginalnych, [w:] Obszary problemowe rolnictwa Polski ze szczególnym uwzględnieniem regionu lubelskiego, R. Jedut (red.), materiały VII Ogólnopolskiego Seminarium Geograficzno-Rolniczego, Zakład Geografii Ekonomicznej UMCS, Lublin 1990.
- Cymanow P.: Ekonomiczne skutki migracji młodzieży na obszarach wiejskich, Postępy Nauk Rolniczych 2010, nr 556, s. 531–540.

- Cymanow P.: Ekonomiczno-społeczne następstwa migracji na obszarach górskich na przykładzie Karpat Polskich, Difin, Warszawa 2018.
- Czudec A.: Polityka wobec obszarów górskich – istota i kierunki zmian, [w:] Czynniki kształtujące konkurencyjność regionu górskiego (na przykładzie polskich Karpat), A. Czudec (red.), Wydawnictwo UR, Rzeszów 2010.
- Dax T., Hellegers P.: Policies for Less Favoured Areas, [w:] CAP Regimes and the European Countryside, Prospects for Integration between Agricultural Regional and Environmental Policies F. Brouwer, P. Lowe (red.), CAB International, Wallingford 2000.
- Falkowski J.: Rolnicze obszary problemowe Polski (przyczyna powstania, diagnoza stanu, kierunki przekształceń), [w:] Obszary problemowe rolnictwa Polski ze szczególnym uwzględnieniem regionu lubelskiego, R. Jedut (red.), Materiały VII Ogólnopolskiego Seminarium Geograficzno-Rolniczego, Zakład Geografii Ekonomicznej UMCS, Lublin 1990.
- Gorzela G., Jałowiecki B.: Konkurencyjność regionów, *Studia Regionalne i Lokalne*, Warszawa 2000, nr 1(1), s. 7–24.
- Gorzela G.: Strategiczne kierunki rozwoju Polski Wschodniej, [w:] Ekspertyzy wykonane na zamówienie MRR na potrzeby Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020, t. 1, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- Heffner K.: Kierunki zmian w przestrzeni wiejskiej Polski – wpisywanie się w przestrzeń wsi europejskiej, [w:] Polityka spójności UE a rozwój obszarów wiejskich: stare problemy i nowe wyzwania, W. Kamińska, K. Heffner (red.), *Studia KPZK PAN*, t. CLVI, Warszawa 2014.
- Kulikowski R.: Obszary problemowe rolnictwa w Polsce, Wybrane zagadnienia obszarów wiejskich, *Biuletyn KPZK* 1992, nr 158, s. 23–24.
- Kutkowska B.: Możliwości kreowania dochodów w gospodarstwach rolniczych położonych w rejonie Sudetów, *Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu* 1996 nr 294, s. 203.
- Musiał W.: Demograficzne i społeczne uwarunkowania powstawania wiejskich obszarów problemowych, *Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia* 2009, nr 8(2), s. 93–102.
- Musiał W.: Ekonomiczne i społeczne problemy rozwoju obszarów wiejskich Karpat Polskich, IRWiR-PAN, Warszawa 2008.
- Rosner A., Kłodziński M., Wilkin J.: Identyfikacja priorytetów w modernizacji sektora rolno-spożywczego w Polsce, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa, Warszawa 1998.
- Satoła Ł.: Instytucje społeczeństwa obywatelskiego na obszarach wiejskich a sprawność wykorzystania funduszy Unii Europejskiej (na przykładzie województwa małopolskiego), *Samorząd Terytorialny* 2014, nr 5, s. 30–35.
- Skawińska E.: Wstęp do badań nad rolniczymi obszarami problemowymi, *Seria Rozprawy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1993.
- Zegar J.: Zegar: Samozaopatrzeniowe gospodarstwa rolne a zrównoważony rozwój rolnictwa, [w:] Z badań nad rolnictwem społecznie zrównoważonym, J. Zegar (red.), IRWiR-PAN, Warszawa 2006.

### Selected issues related to the management of highland migration areas on the example of municipalities in the southern Poland

**Summary.** The article presents the key issues related to the management of highland migration areas. In addition to the general characteristics of areas classified as less-favoured, the article includes a presentation of the opinions formulated by the representatives of local authorities

of 45 highland municipalities in the Carpathians. The author indicates elements that impact the potential growth of peripheral areas and defines factors that deteriorate the functioning of a municipality and lower the quality of life in highland areas, thus limiting the growth of these regions. Later on the author presents a model of threats resulting from the consequences of migration processes in the discussed area, considering economic, social, environmental and agricultural factors.

**Key words:** management, highland municipalities, migration areas, social and economic growth

**Andrii Doronin<sup>1</sup>, Olena Polishchuk<sup>2</sup>, Vitalii Rybchak<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

<sup>2</sup> Uman National University of Horticulture

## **Ecological-economical aspects of the use of nutritious residues of agricultural crops in various business entities**

**Summary.** The paper covers the analysis of the development of the crop output market in Ukraine which ensures both food security of the country and the production of alternative fuel. The preconditions of negative changes in agriculture of Ukraine were studied. High profitability of corn and sunflower production encourages producers to increase their sown areas. The analysis of the production of some agricultural crops was made in the years of 2000–2019. The challenge of the use of nutritious residues of agricultural crops is discussed in the paper. The estimation of the production efficiency of some kinds of agricultural products at farm enterprises of Ukraine for the period of 2009–2019 was made. Some ecological-economical aspects of the use of nutritious residues of agricultural crops to balance mineral crop nutrition and to manufacture bio-fuel were suggested.

**Key words:** food economy, elements of nutrition, renewable sources of energy, bio-fuel, straw, granules, ecology, efficiency, competitive ability

### **Introduction**

In Ukraine a decrease in the development rates of livestock production resulted in the expansion of sown areas under grain and industrial crops which in turn changed the approaches to the use of nutritious residues of agricultural crops in the agro-industrial complex. At the beginning of the 90's, almost all the residues were used to satisfy the needs of livestock production; at present they are left in the fields as fertilizer or used to manufacture energy materials – granules and briquettes. So, the use of by-products of crop production becomes of great significance for the balance of mineral plant nutrition and the manufacture of alternative kinds of fuel. In Ukraine the urgent issue of the production of alternative bio-fuel is studied by such scientists as H. Kaletnik, M. Kodenska, M. Roik, V. Sinchenko, P. Sabluk, O. Shpychak, O. Zakharchuk, V. Bondar, A. Fursa and others. However, the issue of the efficient use of nutritious residues of agricultural crops for the balance of mineral plant nutrition and the manufacture of bio-fuel requires additional research.

✉ vryb4ak@gmail.com

## Materials and Methods

The purpose of the research is to ground practical recommendations concerning the enhanced efficiency of the use of nutritious residues of agricultural crops to balance mineral plant nutrition and to produce solid kinds of fuel.

In the process of the research the following methods were used: a method of a system analysis and a logical generalization to study the preconditions of the use of nutritious residues for the balance of mineral plant nutrition and the production of bio-fuel; a comparative analysis – to analyze statistical information; a calculation-construction method – to determine the efficiency of the use of nutritious residues of agricultural crops; methods of induction and deduction – to generalize the research results; an abstract-logic method – to formulate conclusions and suggestions.

## Research results

In Ukraine the introduction of approximate prices for agriculture which increased at much lower rates than those of consumer goods and service, consumed in agriculture, led to a structure change of the sown areas of agricultural crops. In the period of 2000–2019 we had the increase of industrial crops in the structure of sown areas, as more profitable ones – to 32.6% in 2019 (15.4% – in 2000), grain crops – to 54.7% in 2019 (50.2% – in 2000). There was a serious decrease of fodder crops – 6.2% in 2019 (26.0% – in 2000) which had a negative effect in the development of livestock production in Ukraine. In the structure of sown areas potato and vegetable-melon crops remained almost unchanged – 6.5% in 2019 (8.4% – in 2000) (Tab. 1).

In this period an accurate implementation of the cultivation technology of agricultural crops, the main elements of which are the introduction of new high-yielding cultivars and hybrids, plant nutrition and plant protection from pests, diseases and weeds along with soil-climatic conditions of Ukraine, ensured the yield capacity increase of these crops, namely: corn for silage by 2.4 times – to 7.19 t/ha in 2019 (2000 – 3.01 t/ha), wheat by 2.1 times – to 4.16 t/ha in 2019 (2000 – 1.98 t/ha), sunflower by 2.1 times – to 2.56 t/ha in 2019 (2000 – 1.22 t/ha), rye by 1.9 times – to 2.89 t/ha in 2019 (2000 – 1.52 t/ha), barley by 1.8 time – to 3.42 t/ha in 2019 (2000 – 1.86 t/ha), oats by 1.3 time – to

**Table 1.** Structure of sown areas under main agricultural crops in Ukraine in 2000–2019

Agricultural crops	Sown area structure by years [%]	
	2000	2019
Grain and leguminous crops	50.2	54.7
Industrial crops	15.4	32.6
Fodder crops	26.0	6.2
Potato and vegetable-melon crops	8.4	6.5

Source: O.M. Prokopenko: Crop production of Ukraine, Statistical Bulletin 2019, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2020, p. 183.

2.32 t/ha (2000 – 1.83 t/ha). However, in Ukraine the productivity potential of these crops has not been exhausted yet.

In the years of 2000–2019 we record the production increase of these agricultural crops due to both the increase of their share in the total sown area and to the increase of their yield capacity (Tab. 2).

**Table 2.** Production indicators of some agricultural crops in Ukraine for the years of 2000–2019

Indicators	Year					2019 in % to	
	2000	2010	2017	2018	2019	2000	2018
<b>Wheat</b>							
Harvested area [thous. ha]	5161.6	6284.1	6361.2	6603.9	6812.4	132.0	103.2
Production [thous. t]	10197.0	16851.3	26158.0	24695.8	28327.9	277.8	114.7
Yield capacity [t/ha]	1.98	2.68	4.11	3.73	4.16	210.1	111.5
<b>Barley</b>							
Harvested area [thous. ha]	3689.1	4316.9	2501.5	2484.3	2609.2	70.7	105.0
Production [thous. t]	6871.9	8484.9	8284.9	7349.1	8916.8	129.8	121.3
Yield capacity [t/ha]	1.86	1.97	3.31	2.96	3.42	183.9	115.5
<b>Rye</b>							
Harvested area [thous. ha]	638.1	279.1	171.0	148.4	115.4	18.1	77.8
Production [thous. t]	968.3	464.9	507.9	393.8	334.7	34.6	85.0
Yield capacity [t/ha]	1.52	1.67	2.96	2.66	2.89	190.1	108.6
<b>Oats</b>							
Harvested area [thous. ha]	481	310.8	197.8	195.8	181.9	37.8	92.9
Production [thous. t]	881.4	458.5	471.4	418.5	422.0	47.9	100.8
Yield capacity [t/ha]	1.83	1.48	2.39	2.14	2.32	126.8	108.4
<b>Corn for grain</b>							
Harvested area [thous. ha]	1278.8	2647.6	4480.7	4564.2	4986.9	390.0	109.3
Production [thous. t]	3848.1	11953.0	24668.8	35801.1	35880.1	932.4	100.2
Yield capacity [t/ha]	3.01	4.51	5.51	7.84	7.19	238.9	91.7
<b>Sunflower seeds</b>							
Harvested area [thous. ha]	2841.6	4525.8	6060.7	6166.5	5958.9	209.7	96.6
Production [thous. t]	3457.4	6771.5	12235.5	14165.2	15254.1	441.2	107.7
Yield capacity [t/ha]	1.22	1.5	2.02	2.3	2.56	209.8	111.3

Source: O.M. Prokopenko: Crop production of..., op. cit., p.15, 20, 27, 34, 36, 38; Basic economic indicators of agricultural production in agricultural enterprises, Statistical Bulletin 2013, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2014, p. 84.

In recent years the profitability level of sunflower seed production increased by 28.5% in 2013 to 32.5% in 2019; corn for grain – from 1.5% (2013) to 27.2% (2019), barley – from 0.6% (2013) to 25.6% (2019), wheat – from 2.4% (2013) to 24.6% (2019), oats from unprofitability –2.6% (2013) to profitability 10.3% (2019), the efficiency level of rye production increased but yet the production remained to be unprofitable – 15.3% (2013) to –2.2 % (2019), respectively (Tab. 3).

**Table 3.** Production efficiency of some kinds of the output at farm enterprises for the years of 2013–2018

Kind of output	Rate of profitability (loss) by years [%]					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Wheat	2.4	28.0	36.4	31.7	26.8	24.6
Barley	0.6	18.3	28.3	25.4	24.0	25.6
Rye	–15.3	–5.6	21.9	24.6	20.2	–2.2
Oats	–2.6	10.7	21.5	34.4	21.2	10.3
Corn for grain	1.5	26.2	50.3	45.7	23.7	27.2
Sunflower seeds	28.5	36.5	80.5	63.0	41.3	32.5

Source: Basic economic indicators of agricultural production in agricultural enterprises, Statistical Bulletin 2013, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2014, p. 14; Basic economic indicators of agricultural production in agricultural enterprises, Statistical Bulletin 2014, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2015, p. 14; Basic economic indicators of agricultural production in agricultural enterprises, Statistical Bulletin 2015, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2016, p. 9; Basic economic indicators of agricultural production in agricultural enterprises, Statistical Bulletin 2016, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2017, p. 8; Costs of agricultural production in agricultural enterprises in 2017, State Statistics Service of Ukraine, <http://www.ukrstat.gov.ua/> (access: 03.04.2020); Costs of agricultural production in agricultural enterprises in 2018, State Statistics Service of Ukraine, <http://www.ukrstat.gov.ua/> / (access: 03.04.2020).

Renewable crop production resources are the main component of a modern system of arable farming built on a maximal use of carbon and other macro- and micro-elements into a biological circulation which, to a great extent, are to balance nutrient substances deficit, caused by the application of mineral and organic fertilizers the rates of which do not exceed 10–17% of the required amount<sup>1</sup>.

Under the conditions of organic fertilizer deficit in arable farming, the use of nutrient residues of winter and spring crops can substitute the lack of traditional bedding manure of the cattle successfully. The content of dry matter in straw is 85% (for a comparison: in bedding manure – 20–25, in green manure – 10, in liquid manure – up to 3%). An average content of nitrogen in straw is 0.5%, phosphorus – 0.25, potassium

<sup>1</sup> V.P. Sytnyk, M.D. Bezhlyi, V.V. Adamchuk et al.: Recommendations concerning the use of straw, nutrient residues and cultivation of green manure crops aimed at improving and preserving soil fertility, IMESH 2010, p. 36.

– 0.8% and 35–40% of organic carbon which is energy material for labile forms of humus. When by-products are combined with green manuring, the efficiency of fertilizers and the process of humus formation is equal to the use of bedding manure at rates of 8–10 t/ha<sup>2</sup>. Namely, by-products of crop production are a good source of mineral substances and they play an important role in maintaining the humus balance<sup>3, 4</sup>.

Besides, Ukraine has a great potential of biomass available for energy production – about 29 million t n.f. The potential mainly includes by-products of agriculture – straw, stems of corn, sunflower and energy crops<sup>5, 6</sup>. In Ukraine about 2 million t n.f./year of biomass of different kinds, including straw of grain crops, corn, sunflower, are annually used to manufacture energy<sup>7</sup>.

In general, to maintain a balanced plant nutrition taking into consideration the needs of agriculture, the agro-industrial complex can provide up to 30% of straw and other residues of grain agricultural crops, available as fuel, and up to 40% of production wastes of corn for grain and sunflower<sup>8</sup>. After the first crop, straw has to be removed from the field, as it is not appropriate technologically to use it for repeated sowing of this crop. Which is why, it is advisable to bale straw, to make briquettes and move them to the energy market.

In addition, it is not economically relevant to use nutrient residues of agricultural crops for energy purposes since the cost of the balance renewal of nutrition elements in the soil is much higher than the sales proceeds of all nutrient residues of agricultural crops (Tab. 4).

In recent years the average yield capacity of wheat has been 4 t/ha, and we have the output of straw and nutrient residues which is equal to 6.4 t/ha, when it is sold at price 230 hrn/t sales proceeds will be 1472 hrn/ha, and the cost to renew the balance of nutrient elements in the soil will make to 3214 hrn/ha, the losses will be 1742 hrn/ha, respectively. Accordingly, the average yield capacity of barley is 3.2 t/ha, the output of straw and nutrient residues is equal to 4.2 t/ha, sales proceeds will be 957 hrn/ha, and the cost to renew the balance of nutrient elements in the soil will make to 1974 hrn/ha, the losses will be 1017 hrn/ha. The average yield capacity of rye is 2.8 t/ha, the output

<sup>2</sup> M. V. Zubets, V. P. Sytnyk, M. D. Bezuhlyi et al.: Scientific principles of agro-industrial production in the Forest steppe zone of Ukraine, *Agrarian science* 2010, p. 978.

<sup>3</sup> S.M. Kukharets: The increase of energy independence of agro-ecosyste, *Mechanical-technological principles: a monograph*, ZhNAEU, Zhytomyr 2016, p. 192.

<sup>4</sup> H.A. Holub: The problem of the use of straw as fuel, *Bulletin of agrarian science* 2010, no 8, p. 49–52.

<sup>5</sup> G.G. Geletukha, T.A Zheliezna: State of the art and prospects for bioenergy development in Ukraine, *Industrial heat engineering* 2017, vol. 39, no 2, p. 60–64.

<sup>6</sup> G.G. Geletukha, T.A Zheliezna, P.P. Kucheruk, Ye.M. Oliynyk: The current state and prospects of the development of bioenergetics in Ukraine, *Analytical note BEA* 2004 no 9, p. 32.

<sup>7</sup> O.O. Horb, T.O. Chaika, I.O. Yasnolob: The development and improvement of energy systems taking into consideration an available potential of alternative energy sources: a collective monograph, *Ukrpromtorgservice Ltd.*, 2017, p. 326.

<sup>8</sup> G.G. Geletukha: The current state and prospects of the development of bioenergetics in Ukraine, *Bio-energy association of Ukrainei (BEA)* 2011, p. 30.

**Table 4.** Efficiency indicators of the use of nutritious residues of some agricultural crops

Indicator	Wheat	Barley	Rye	Oats	Corn for grain	Sunflower
Yield capacity [t/ha]	4.0	3.2	2.8	2.3	6.8	2.3
Recalculation coefficient in terms of straw	1.6	1.3	2.0	1.5	1.6	2.0
Output of straw and nutritious residues [t/raha]	6.4	4.2	5.6	3.5	10.9	4.6
Content of nutrition elements in residues [a.s.kg/t]						
Nitrogen (N)	5.5	5.0	4.5	6.5	7.5	8.0
Phosphorus oxide (P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> )	2.0	2.0	2.6	3.5	3.0	7.6
Potassium oxide (K <sub>2</sub> O)	9.1	10	10	16	16.7	52.5
Uptake of nutrition elements with residues [a.s. kg/ha]						
Nitrogen (N)	35.2	20,8	25,2	22,4	81,6	36,8
Phosphorus oxide (P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> )	12.8	8.3	14.6	12.1	32.6	35.0
Potassium oxide (K <sub>2</sub> O)	58.2	41.6	56.0	55.2	181.7	241.5
Sales proceeds of straw and nutritious residues [hrn/ha]	1472	957	1288	794	2502	1058
Expenses to restore balance of nutrition elements [hrn/ha]	3214	1974	2757	2560	7951	8336
Losses [hrn/ha]	-1742	-1017	-1469	-1766	-5449	-7278

of straw and nutrient residues is equal to 5.6 t/ha, sales proceeds will be 1288 hrn/ha, and the cost to renew the balance of nutrient elements in the soil will make to 2757 hrn/ha, the losses will be 1469 hrn/ha. The average yield capacity of oats is 2.3 t/ha, the output of straw and nutrient residues is equal to 3.5 t/ha, sales proceeds will be 794 hrn/ha, and the cost to renew the balance of nutrient elements in the soil will make to 2560 hrn/ha, the losses will be 1766 hrn/ha. The average yield capacity of corn for grain is 6.8 t/ha, the output of straw and nutrient residues is equal to 10.9 t/ha, sales proceeds will be 2502 hrn/ha, and the cost to renew the balance of nutrient elements will make to 7951 hrn/ha, the losses will be 5449 hrn/ha. The average yield capacity of sunflower seeds is 2.3 t/ha, the output of straw and nutrient residues is equal to 4.6 t/ha, sales proceeds will be 1058 hrn/ha, and the cost to renew the balance of nutrient elements will make to 8336 hrn/ha, the losses will be 7278 hrn/ha.

The most promising kind of bioenergetics for Ukraine is phyto-energetics which is based on raw materials of plant origin. The raw materials for the manufacture of solid bio-fuel are the wastes of a woodworking industry (sawdust, chips), straw of grain and leguminous crops, sunflower husk, etc. However, the availability of this raw material is not stable and is of a seasonal nature which has a negative effect on the work performance of the plants which produce solid fuel. Which is why, a special attention should be given to

the trend which is connected with the supply of solid fuel produces with the raw material: the cultivation of new kinds of highly productive trees and perennial plants will make it possible to annually receive a required amount of bio-mass of proper quality<sup>9</sup>.

According to the statistics of the Institute of bio-energy crops and sugar beets of NAAS, a potential output of solid bio-fuel from perennial energy crops can make to 35.8 million t per year which is equivalent to 16.3 billion cubic m of natural gas<sup>10</sup>.

An energy willow is the most popular tree in Ukraine. It is important to take some stages, namely, a specific preparation, planting, energy cut (a plant has to look like a bush, not a tree, and later it will be harvested with special machinery). It is necessary to make capital investments once and then to get profits during 25 years. Producers confirm that they have stable demand of chips, a resource for burning in boilers, or they are changed into fuel granules or briquettes.

The highest level of profitability is achieved when willow chips are sold at 1085 hrn/t (without prior processing with 50% moisture), the profitability level is 216.2% (the 24th year of energy willow vegetation)<sup>11</sup>.

## Conclusions

Ukraine has a great potential of land and material resources to provide domestic and foreign markets with alternative energy material for the production of bio-fuel. By-products of crop production are an important source of nutrient substances for mineral plant nutrition both in its direct effect and after-effect. It is not relevant to use nutrient residues of agricultural crops only with an energy purpose. The cost of the balance renewal of nutrition elements in the soil is much higher than the sales proceeds of all nutrient residues of agricultural crops. Taking into consideration the needs of agriculture it is expedient to use 30–40% of nutrient residues of agricultural crops for balanced plant nutrition. In this case both energy and ecological tasks are solved. Nutrient residues can easily substitute the lack of traditional bedding manure of cattle. It is advisable to provide solid fuel produces with the raw material by means of growing new kinds of highly productive trees and perennial plants. To guarantee a stable development of agriculture and the market of alternative fuels, there is a necessity in the cooperation of two trends – the production of raw material for bio-fuel and a finished produce in the form of energy.

## References

- Basic economic indicators of agricultural production in agricultural enterprises, Statistical Bulletin 2013, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2014.
- Basic economic indicators of agricultural production in agricultural enterprises, Statistical Bulletin 2014, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2015.

<sup>9</sup> M.V. Roik, O.M. Hanzhenko, V.L. Tymoshchuk: The concept of production and use of solid kinds of bio-fuel in Ukraine, *Bioenergetics* 2015, no 1, p. 5–8.

<sup>10</sup> Institute of bio-energy crops and sugar beets of NAAS, <http://bio.gov.ua> (access: 03.04.2020).

<sup>11</sup> V.M. Sinchenko (Ed.): *Energy willow: technology of production and use*, Niland-Ltd., Vinnytsya 2015, p. 340.

- Basic economic indicators of agricultural production in agricultural enterprises, Statistical Bulletin 2015, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2016.
- Basic economic indicators of agricultural production in agricultural enterprises, Statistical Bulletin 2016, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2017.
- Costs of agricultural production in agricultural enterprises in 2017, State Statistics Service of Ukraine, <http://www.ukrstat.gov.ua/> (access: 03.04.2020).
- Costs of agricultural production in agricultural enterprises in 2018, State Statistics Service of Ukraine, <http://www.ukrstat.gov.ua/> / (access: 03.04.2020).
- Geletukha G.G., Zheliezna T.A, Kucheruk P.P., Oliynyk Ye.M.: The current state and prospects of the development of bioenergetics in Ukraine, Analytical note BEA 2004 no 9, p. 32.
- Geletukha G.G.: The current state and prospects of the development of bioenergetics in Ukraine, Bio-energy association of Ukraine (BEA) 2011, p. 30.
- Holub H.A.: The problem of the use of straw as fuel, Bulletin of agrarian science 2010, no 8, p. 49–52.
- Horb O.O., Chaika T.O., Yasnolob I.O.: The development and improvement of energy systems taking into consideration an available potential of alternative energy sources: a collective monograph, Ukrpromptorgservice Ltd., 2017.
- Institute of bio-energy crops and sugar beets of NAAS, <http://bio.gov.ua> (access: 03.04.2020).
- Kukharets S.M.: The increase of energy independence of agro-ecosyste, Mechanical-technological principles: a monograph, ZhNAEU, Zhytomyr 2016.
- Prokopenko O.M.: Crop production of Ukrain, Statistical Bulletin 2019, State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv 2020.
- Roik M.V., Hanzhenko O.M., Tymoshchuk V.L.: The concept of production and use of solid kinds of bio-fuel in Ukraine, Bioenergetics 2015, no 1, p. 5–8.
- Sinchenko V.M. (Ed.): Energy willow: technology of production and use, Niland-Ltd., Vinnytsya 2015.
- Sytnyk V.P., Bezuhlyi M.D., Adamchuk V.V. et al.: Recommendations concerning the use of straw, nutrient residues and cultivation of green manure crops aimed at improving and preserving soil fertility, IMESH 2010, p. 36.
- Zubets M.V., Sytnyk V.P., Bezuhlyi M.D. et al.: Scientific principles of agro-industrial production in the Forest steppe zone of Ukraine, Agrarian science 2010.

**Paweł Dziemdziała, Krystyna Krzyżanowska**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Działalność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce**

**Streszczenie.** Celem artykułu było rozpoznanie zakresu działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora przemysłowego i usługowego w Polsce w latach 2006–2018, a także przedstawienie wielkości i struktury nakładów na tę działalność w różnych kategoriach przedsiębiorstw. W opracowaniu wykorzystano metodę analizy porównawczej, dane źródłowe pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego, raportów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i literaturę przedmiotu. Z przeprowadzonej analizy wynika, że we wszystkich okresach badawczych, tj. w latach 2006–2018 udział przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze przemysłowym był większy niż w sektorze usługowym. Zarówno w branży przemysłowej, jak i usługowej najczęściej innowacji wprowadzały przedsiębiorstwa duże, zatrudniające 250 osób i więcej, a najmniej małe, w których pracowało od 10 do 49 osób. W latach 2016–2018 innowacje (nowe lub znacząco ulepszone produkty, lub procesy biznesowe) wprowadziło 1/4 przedsiębiorstw przemysłowych i 1/5 przedsiębiorstw usługowych. Przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej środków finansowych przeznaczały na inwestycje w środki trwałe, w tym m.in. maszyny i urządzenia techniczne, budynki i grunty, a przedsiębiorstwa usługowe na działalność badawczą i rozwojową.

**Słowa kluczowe:** innowacje, małe i średnie przedsiębiorstwa, nakłady

### **Wstęp**

Sytuacja polityczno-gospodarcza i przełom ustrojowy, jaki miał miejsce w latach 90. XX wieku, były kompletną transformacją systemową i zaowocowały znacznym wzrostem zainteresowania obywateli samodzielnością gospodarczą, a w konsekwencji wzrostem samozatrudnienia<sup>1</sup>. Otwarcie własnej działalności gospodarczej przez lata stawało się coraz bardziej popularne, dlatego powstała potrzeba zdefiniowania i określenia przepisów, które będą dotyczyły małych i średnich przedsiębiorców. W polskiej i zagranicznej literaturze dotyczącej problematyki związanej z małymi i średnimi przedsiębiorstwami podkreśla się trudności zdefiniowania tej kategorii podmiotów gospodarczych. Nie ma

<sup>1</sup> K.B. Matusiak, M. Mażewska: Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości w świetle ustawy o promocjach zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 9; T. Piecuch: Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 111.

✉ pawel\_dziemdziała@sggw.edu.pl

więc uniwersalnej, powszechnie akceptowanej definicji małego czy średniego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Klasyfikacje małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) oparte są na kryteriach ilościowych i jakościowych (lub mieszanych). Do kryteriów ilościowych można zaliczyć: wielkość zatrudnienia, wartość sumy bilansowej, wartość rocznych obrotów netto czy wartość majątku trwałego. W Polsce średnie przedsiębiorstwa to takie, które zatrudniają mniej niż 250 osób, a ich obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekracza równowartości 50 mln euro. Małe przedsiębiorstwa zatrudniają poniżej 50 pracowników, ich obrót roczny nie przekracza 10 mln euro. Z kolei mikroprzedsiębiorstwa zatrudniają poniżej 10 osób, a ich obrót roczny nie przekracza 2 mln euro<sup>3</sup>. Kryteria jakościowe natomiast uwzględniają różne cechy przedsiębiorstw odnoszące się głównie do cech przedsiębiorcy, jego samodzielności w podejmowaniu decyzji i rozwiązywania problemów dotyczących funkcjonowania firmy<sup>4</sup>.

Od początku zmiany ustroju w Polsce sektor małych i średnich przedsiębiorstw ma ogromne znaczenie dla całej gospodarki. Należą do niego przede wszystkim przedsiębiorstwa branż niewymagających stosunkowo dużych nakładów kapitałowych, a mianowicie: handel, wszelkiego rodzaju usługi, ale też produkcja przemysłowa. Udział przedsiębiorstw w tworzeniu PKB systematycznie wzrasta, a od 2008 roku do 2016 roku zwiększył się on o 2,5 p.p. (z 71,1% do 73,6%) głównie za sprawą małych i średnich firm – ich udział w PKB w tym okresie wzrósł z 47,2% do 49,8%. Poprawa nastąpiła we wszystkich sektorach MŚP (mikro – z 29,9% do 30,2%, małe – z 7,4% do 8,5%, średnie – z 9,9% do 11,1%). Udział dużych podmiotów w tworzeniu PKB w analizowanym okresie natomiast pozostał na podobnym poziomie (23,9% w 2008 roku i 23,8% w 2016 roku)<sup>5</sup>. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce ze względu na ich wkład w tworzenie PKB zasługują na miano siły napędowej gospodarki. Mimo że mają one niewielki zasięg działania, a także stosunkowo mały wpływ na otoczenie, w którym funkcjonują, to ogromna liczba tych przedsiębiorstw nadaje sektorowi MŚP ogromne znaczenie w kształtowaniu gospodarki w Polsce<sup>6</sup>. Sprostanie wyzwaniom dynamicznie rozwijającego się rynku przez te przedsiębiorstwa jest możliwe do osiągnięcia poprzez zwiększenie przedsiębiorczej i innowacyjnej ich aktywności.

---

<sup>2</sup> R. Wolański: Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 19.

<sup>3</sup> Por. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. nr 173, poz. 1807); I. Steinerowska-Streb: Bariery małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – zmiany spowodowane dekonjunkcją gospodarczą, Przegląd Organizacji 2012, nr 7, s. 18–21; A. Czerwińska-Lubszczyk, A. Michna: MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie 2013, nr 64, s. 22.

<sup>4</sup> W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak: Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 9–10.

<sup>5</sup> R. Zakrzewski, A. Skowrońska: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2019, s. 23.

<sup>6</sup> A. Wilmańska: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2010, s. 19.

Aktualnie innowacje postrzegane są jako akcelerator rozwoju gospodarczego, kluczowy czynnik rozwoju każdego przedsiębiorstwa. W literaturze istnieje wiele definicji i kryteriów podziału tego pojęcia. Według prakseologicznej interpretacji Z. Pietrasińskiego<sup>7</sup>, „innowacje to zmiany celowo wprowadzone przez człowieka lub zaprojektowane przez układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatkowo w świetle określonych kryteriów w sumie składających się na postęp”. Można więc uznać, że innowacja zawsze oznacza jakąś zmianę, wprowadzenie czegoś nowego i jednocześnie doskonalszego w danej dziedzinie życia społecznego czy gospodarczego. Wielu autorów rozumiejących pojęcie w taki sposób stawia również dodatkowe warunki, jakie musi spełniać określona zmiana, aby można ją było uznać za innowacyjną. Należą do nich: użyteczność, dodatnia ocena na podstawie określonych kryteriów, zmiana jakościowo różna od już istniejących, wprowadzona świadomie w sposób zamierzony w wyniku działań innowacyjnych<sup>8</sup>.

Najczęściej innowacje definiowane są w szerokim bądź wąskim znaczeniu, a do podstawowych kryteriów, które różnicują zamieszczone w literaturze definicje, zaliczyć można: podmiot i przedmiot innowacji, stopień oryginalności, stopień nowości i efekt wdrożenia. Na przykład według kryterium przedmiotowego innowacją w wąskim znaczeniu będą jedynie nowe produkty bądź procesy technologiczne, z kolei w znaczeniu szerokim innowacją jest nie tylko nowy produkt czy proces technologiczny, ale także otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, czy wprowadzenie nowej organizacji pracy<sup>9</sup>. Pojęcie innowacji do światowej literatury ekonomicznej wprowadził J.A. Schumpeter, który traktował innowacje jako nieciągłe przedsięwzięcia nowych kombinacji czynników wytwórczych odnoszących się do następujących sześciu przypadków:

- wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub udoskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzenie nowej lub istniejącej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji pracy<sup>10</sup>.

Według J. Schumpetera, tylko pierwsze przedsiębiorstwo wprowadzające innowacje jest innowatorem, następne są imitatorami. Traktował on aktywność innowacyjną jako zmianę technologiczną, organizacyjną i behawioralną. Wyrazicielem podobnie szerokiego pojmowania innowacji, zarówno jako procesu, jak i efektu był P.F. Drucker<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Z. Pietrasiński: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971, s. 9.

<sup>8</sup> I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, A.J. Parzonko: *Doradztwo w zmieniającej się sytuacji społeczno-ekonomicznej obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2014, s. 25.

<sup>9</sup> W. Janasz., K. Koziół-Nadolna: *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 12.

<sup>10</sup> J.A. Schumpeter: *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

<sup>11</sup> P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 25.

Współcześnie z punktu widzenia klasyfikacji innowacji i polityki ich wspierania duże znaczenie ma definicja OECD. Przez pojęcie innowacji rozumie się wprowadzenie do produkcji i na rynek nowych metod wytwarzania lub istotnie ulepszonych wyrobów (innowacje produktowe), zastosowanie nowych metod wytwarzania (innowacje procesowe), wdrożenie nowatorskich rozwiązań organizacyjnych i realizację działań o charakterze marketingowym, przy czym te produkty i procesy muszą być nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. W Polsce badania dotyczące działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zgodnie z metodologią „Oslo” prowadzone są od początku lat 90. XX wieku przez Główny Urząd Statystyczny. Początkowo obejmowały one przedsiębiorstwa przemysłowe, potem rozszerzono je o przedsiębiorstwa sektora usług rynkowych. Poszerzeniu uległy również rodzaje innowacji analizowane w badaniach. O ile w początkowym okresie dotyczyły one innowacji technologicznych (produktowych i procesowych), o tyle od 2005 roku rozszerzono zakres badań na innowacje organizacyjne i marketingowe. Zaprezentowane podejście jest przejrzyste i powszechnie stosowane. Wykorzystywano je również w badaniach nad innowacyjnością MŚP w Polsce do końca 2017 roku. W 2018 roku sposób badań nad innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw prowadzonych przez GUS został zmodyfikowany w celu dostosowania go do metodologii badań innowacji w Unii Europejskiej. Podstawą była opublikowana w 2018 roku czwarta, zmieniona edycja „Podręcznika Oslo”. Główna korekta polegała na wprowadzeniu nowej kategorii innowacji, a mianowicie innowacji procesów biznesowych i rezygnacja z dotychczasowego podziału innowacji na procesowe, organizacyjne i marketingowe.

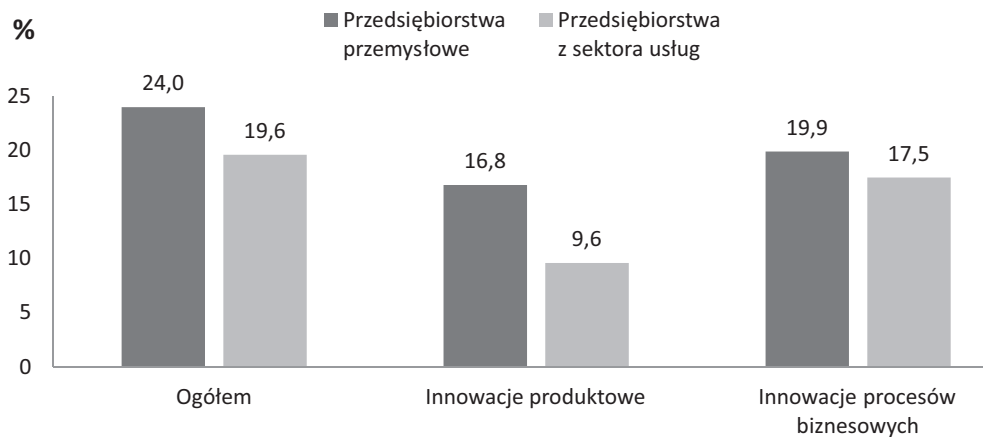
Celem artykułu jest rozpoznanie rodzajów innowacji wprowadzanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektora przemysłowego i usługowego oraz wskazanie tendencji zmian w tym zakresie w latach 2006–2018, a także wielkości i struktury nakładów na działalność innowacyjną w zależności od kategorii przedsiębiorstw oraz źródeł finansowania. W opracowaniu zastosowano metodę analizy porównawczej, wykorzystując do tego celu dane źródłowe Głównego Urzędu Statystycznego, raporty Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i literaturę przedmiotu.

---

<sup>12</sup> Por. OECD, Eurostat: Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Wydanie trzecie w polskiej wersji, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008, s. 47–56; A. Pomykański: Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze, [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 312; M. Adamowicz: Zachowanie konsumentów w procesach adaptacji innowacji na rynku owoców, [w:] Innowacje i innowacyjność w sektorze agrobiznesu. Rolnictwo, przemysł spożywczy, konsumenci, M. Adamowicz (red.), Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008, t. 1., s. 222; J. Brzóska: Wdrażanie i dyfuzja innowacji a zmiany modeli biznesu przedsiębiorstw, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych, modele – metody – procesy, R. Borowiecki, J. Kaczmarek (red.) Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 61; K. Krzyżanowska: Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania innowacji w zespołowym działaniu w rolnictwie, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016, s. 22–23.

### Rodzaje innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Aktywność innowacyjną w latach 2016–2018 (tj. wdrożenie innowacji produktowych lub procesów biznesowych, lub prowadzenie działalności innowacyjnej zaniechanej albo niezakończony) zadeklarowało 26,1% przedsiębiorstw przemysłowych i 21,0% przedsiębiorstw usługowych<sup>13</sup>. W tym okresie innowacje (nowe lub znacząco ulepszone produkty, lub procesy biznesowe) wprowadziło 24,0% przedsiębiorstw przemysłowych i 19,6% przedsiębiorstw usługowych<sup>14</sup>. Szczegółowy wykaz rodzajów innowacji przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Przedsiębiorstwa, które w latach 2016–2018 wprowadziły innowacje w zależności od ich kategorii [%]

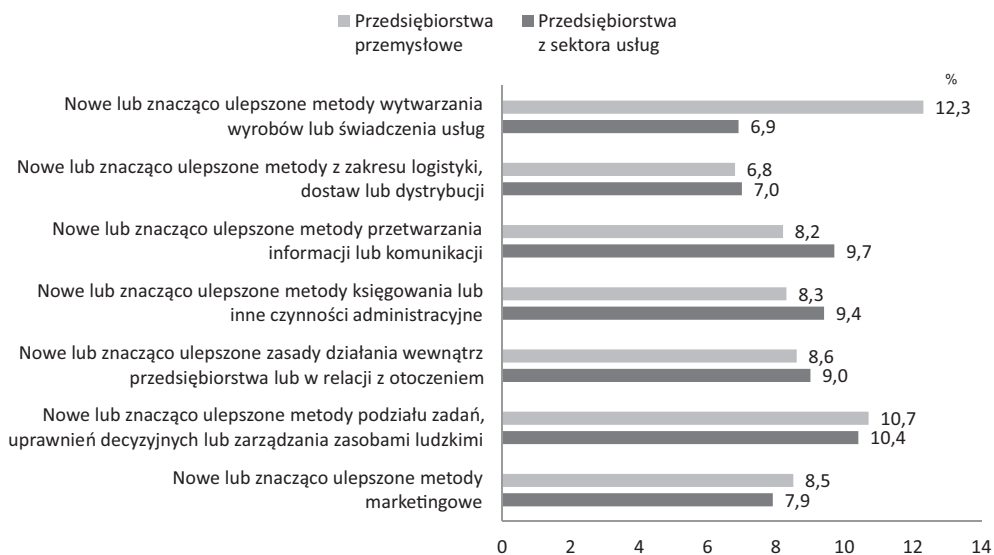
Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, Szczecin 2019.

Innowacje procesów biznesowych wdrożyło 19,9% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 17,5% przedsiębiorstw usługowych. Przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej wprowadzały nowe lub znacząco ulepszone metody wytwarzania produktów (12,3%), a podmioty usługowe – nowe lub znacząco ulepszone metody podziału zadań, uprawnień decyzyjnych lub zarządzania zasobami ludzkimi (10,4%).

<sup>13</sup> GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2016–2018. Informacje sygnałowe, Urząd Statystyczny w Szczecinie, 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolescenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2016-2018,14,6.html> (dostęp: 18.05.2020).

<sup>14</sup> Dane prezentowane przez GUS za lata 2016–2018 częściowo różnią się metodologicznie od przygotowanych w latach poprzednich. Powodem takiej sytuacji jest wdrożenie nowej metodologii badań innowacji w Unii Europejskiej, której podstawą jest opublikowana w 2018 roku czwarta, zmieniona edycja „Podręcznika Oslo”.

W latach 2016–2018 w ramach innowacji produktowych nowe lub znacząco ulepszone wyroby wprowadziło 15,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 4,4% usługowych, a nowe lub znacząco ulepszone usługi – 5,6% przedsiębiorstw przemysłowych i 7,4% usługowych. Strukturę innowacji procesów biznesowych przedstawiono na rysunku 2.



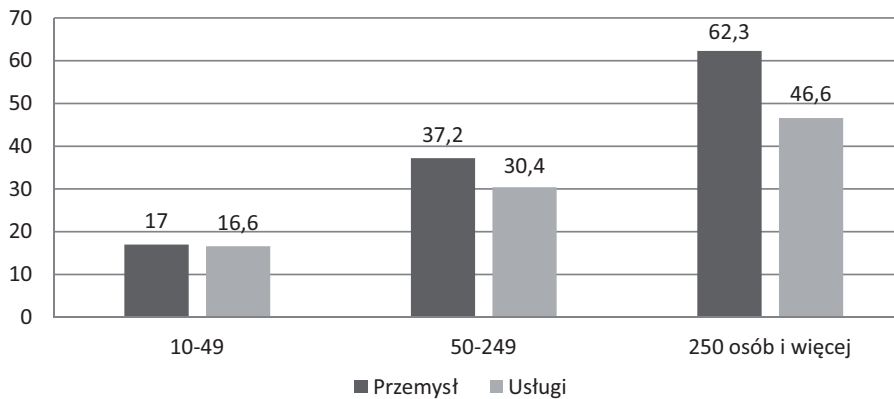
**Rysunek 2.** Przedsiębiorstwa, które w latach 2016–2018 wprowadziły innowacje procesów biznesowych [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, Szczecin 2019.

Przedsiębiorstwa przemysłowe wprowadzały dwa razy częściej niż przedsiębiorstwa usługowe nowe lub znacząco ulepszone metody wytwarzania wyrobów, lub świadczenia usług, a przedsiębiorstwa z sektora usług częściej niż pozostałe decydowały się na wprowadzanie nowych lub ulepszonych metod przetwarzania informacji, lub komunikacji, a także na zmiany metod księgowania lub innych czynności administracyjnych.

Największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesów biznesowych odnotowano w działach: produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych (52,0%), produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (51,6%), a w sektorze usług w działach: ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego (77,6%) oraz badania naukowe i prace rozwojowe (58,5%).

Liczba wprowadzanych innowacji zależała od wielkości przedsiębiorstwa, co zilustrowano na rysunku 3.



**Rysunek 3.** Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2016–2018 według liczby pracujących [%]  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, Szczecin 2019.

Zarówno w branży przemysłowej, jak i usługowej najczęściej innowacji wprowadzały przedsiębiorstwa duże zatrudniające 250 osób i więcej, a najmniej małe, w których pracowało od 10 do 49 osób. W badaniach podjęto próbę oceny tendencji zmian dotyczących wprowadzania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 2006–2018. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych [%]

Lata	Przedsiębiorstwa z sektora usług	Przedsiębiorstwa przemysłowe
2006–2008	16,1	21,4
2007–2009	14,0	18,1
2008–2010	12,8	17,1
2009–2011	11,6	16,1
2010–2012	12,4	16,5
2011–2013	11,4	17,1
2012–2014	11,4	17,5
2013–2015	9,8	17,6
2014–2016	13,6	18,7
2015–2017	10,4	15,5
2016–2018	19,6	24,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, Szczecin 2019; R. Zakrzewski, A. Skowrońska: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2019, s. 54.

We wszystkich okresach badawczych udział przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze przemysłowym był większy niż w sektorze usługowym. Według najnowszych danych GUS, w latach 2016–2018 udział innowacyjnych przedsiębiorstw w sektorze przemysłowym był większy niż w sektorze usługowym. W sektorze przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych udział firm innowacyjnych wyniósł odpowiednio 24,0% i 19,6% i był większy niż w poprzednim okresie badawczym odpowiednio o 9,2 p.p. i o 8,5 p.p.

### Nakłady na działalność innowacyjną w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

W analizowanych okresach badawczych, obejmujących lata 2008–2018, przedsiębiorstwa przemysłowe ponosiły dwa razy większe nakłady inwestycyjne na działalność innowacyjną niż przedsiębiorstwa usługowe. Szczegółowe dane zamieszczono w tabeli 2.

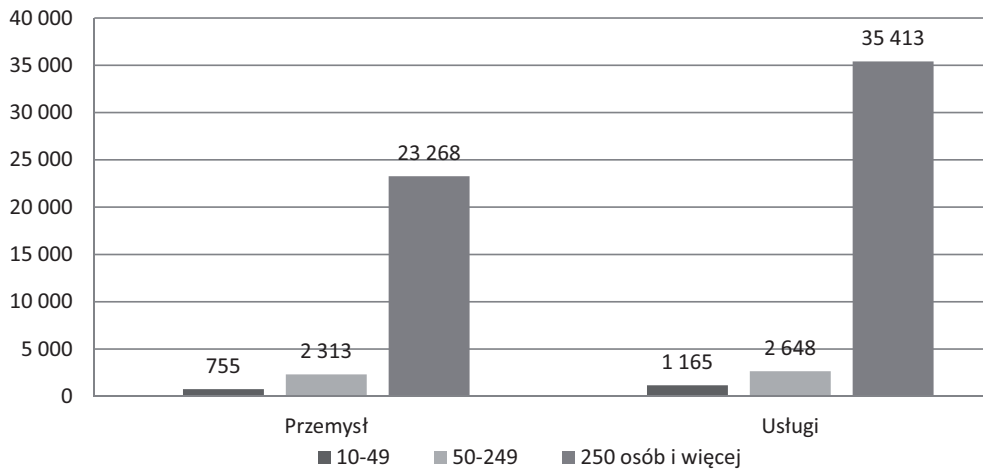
**Tabela 2.** Nakłady na działalność innowacyjną w małych i średnich przedsiębiorstwach [mld zł]

Rok	Przedsiębiorstwa z sektora usług	Przedsiębiorstwa przemysłowe
2008	10,66	24,68
2009	8,26	22,65
2010	10,79	23,76
2011	10,98	20,82
2012	15,15	21,54
2013	11,98	20,96
2014	13,00	24,62
2015	12,64	31,09
2016	10,71	28,30
2017	13,14	28,02
2018	13,10	23,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, Szczecin 2019; R. Zakrzewski, A. Skowrońska: Raport o stanie..., op. cit., s. 58.

W 2018 roku nakłady na działalność innowacyjną wynosiły 36,5 mld zł. Przedsiębiorstwa przemysłowe przeznaczyły na ten cel 23,4 mld i było to o 4,6 mld mniej niż w poprzednim roku. Przedsiębiorstwa usługowe natomiast poniosły koszty na działalność innowacyjną na podobnym poziomie jak w 2017 roku. Wysokość poniesionych nakładów inwestycyjnych na działalność innowacyjną była wprost proporcjonalna do wielkości przedsiębiorstwa, co przedstawiono na rysunku 4.

W poszczególnych kategoriach wielkości przedsiębiorstw wartość średnich nakładów wzrastała wraz ze wzrostem wielkości firmy. W małych przedsiębiorstwach przemysłowych wynosiła średnio 755 tys. zł, nieco więcej w małych przedsiębiorstwach usługowych, bo około 1,2 mln zł. W grupie przedsiębiorstw przemysłowych średnich odnotowano wartość 2,3 mln zł, a nieco więcej w grupie adekwatnej wielkości firm usługowych



**Rysunek 4.** Nakłady na działalność innowacyjną na jedno przedsiębiorstwo, które poniosło takie nakłady w 2017 roku [tys. zł]

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, Szczecin 2019.

– 2,6 mln zł. Średnie wielkości nakładów przypadające na przedsiębiorstwo z liczbą zatrudnionych 250 i więcej pracowników w sektorze przemysłu wynosiły 23,3 mln, a w sektorze usług 35,4 mln.

W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie dotyczące struktury nakładów na działalność innowacyjną w sektorze MŚP. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 3.

Struktura nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych znacznie różniła się od struktury nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw usługowych. Przedsiębiorstwa przemysłowe najwięcej środków finansowych przezna-

**Tabela 3.** Struktura nakładów na działalność innowacyjną w małych i średnich przedsiębiorstwach w 2018 roku [%]

Nakłady	Przedsiębiorstwa z sektora usług	Przedsiębiorstwa przemysłowe
Działalność badawcza i rozwojowa (B+R)	57,7	37,7
Własny personel pracujący nad innowacjami	7,0	2,2
Materiały oraz usługi obce zakupione w celu realizacji działalności innowacyjnej	9,0	3,0
Inwestycje w środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne w celu realizacji działalności innowacyjnej	22,9	52,3
Pozostałe nakłady poniesione na wprowadzenie nowych lub ulepszonych produktów, lub procesów	3,4	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, Szczecin 2019.

czały na inwestycje w środki trwałe (52,3%), w tym m.in. maszyny i urządzenia techniczne, budynki czy grunty. W przypadku przedsiębiorstw usługowych dominowały natomiast nakłady na działalność badawczą i rozwojową (57,7%).

Głównym źródłem finansowania nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw w 2017 roku były środki własne przedsiębiorstw. Stanowiły one niemal 76,0% wszystkich poniesionych na ten cel nakładów w przedsiębiorstwach przemysłowych (o 4 p.p. więcej niż przed rokiem) oraz 86,0% w przedsiębiorstwach usługowych (o 2,5 p.p. mniej w stosunku do poprzedniego roku). W zależności od wielkości firmy udział środków własnych w finansowaniu działalności innowacyjnej był zróżnicowany – ze środków własnych w największym stopniu korzystały przedsiębiorstwa duże (94,0% w przypadku firm usługowych i 81,0% w przypadku firm przemysłowych). Małe przedsiębiorstwa z sektora przemysłu czy usług posiłkowały się w znacznym stopniu środkami finansowymi pochodzącymi z zagranicy, w tym głównie z funduszy Unii Europejskiej (odpowiednio 23,0 i 9,0%) czy też korzystały z kredytów bankowych (odpowiednio 17,0 i 16%). Średnie firmy przemysłowe i usługowe natomiast posiłkowały się częściej kredytami (odpowiednio 20,0 i 11,0%) niż środkami pochodzącymi z zagranicy (odpowiednio 10,0 i 4,0%)<sup>15</sup>.

### Podsumowanie i wnioski

We wszystkich okresach objętych badaniami, tj. w latach 2006–2018 udział przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze przemysłowym był większy niż w sektorze usługowym. Zarówno w branży przemysłowej, jak i usługowej najczęściej innowacji wprowadzały przedsiębiorstwa duże zatrudniające 250 osób i więcej, a najmniej przedsiębiorstwa małe, w których pracowało od 10 do 49 osób. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w latach 2016–2018 innowacje (nowe lub znacząco ulepszone produkty, lub procesy biznesowe) wprowadziło 1/4 przedsiębiorstw przemysłowych i 1/5 przedsiębiorstw usługowych. Przedsiębiorstwa przemysłowe wprowadziły trzy razy więcej innowacji produktowych niż przedsiębiorstwa usługowe. Z kolei innowacje procesów biznesowych wdrożyło 19,9% przedsiębiorstw przemysłowych i 17,5% przedsiębiorstw usługowych. Przedsiębiorstwa przemysłowe wprowadzały dwa razy częściej niż przedsiębiorstwa usługowe nowe lub znacząco ulepszone metody wytwarzania wyrobów, lub świadczenia usług, a przedsiębiorstwa z sektora usług częściej niż pozostałe decydowały się na wprowadzanie nowych lub ulepszonych metod przetwarzania informacji, lub komunikacji, a także na zmiany metod księgowania lub innych czynności administracyjnych. W 2018 roku w przedsiębiorstwach przemysłowych najczęściej środków finansowych przeznaczano na inwestycje w środki trwałe, w tym m.in. maszyny i urządzenia techniczne, budynki, grunty, a przedsiębiorstwa usługowe na działalność badawczą i rozwojową.

Realizacja działań innowacyjnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w dużym stopniu uzależniona jest od możliwości sfinansowania tych przedsięwzięć. Aby poprawić innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce, potrzebne jest kształtowanie takiej

---

<sup>15</sup> R. Zakrzewski, A. Skowrońska: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Wydawnictwo PARP, Warszawa 2019, s. 62.

polityki państwa, w której określone zostają korzystne rozwiązania podatkowe, klarowne regulacje prawne z zakresu innowacji, przyjazne procedury ułatwiające dostęp do krajowych i zagranicznych źródeł finansowania.

## Literatura

- Adamowicz M.: Zachowanie konsumentów w procesach adaptacji innowacji na rynku owoców, [w:] Innowacje i innowacyjność w sektorze agrobiznesu. Rolnictwo, przemysł spożywczy, konsumenci, M. Adamowicz (red.), Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008, t. 1.
- Brzóska J.: Wdrażanie i dyfuzja innowacji a zmiany modeli biznesu przedsiębiorstw, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych, modele – metody – procesy, R. Borowiecki, J. Kaczmarek (red.) Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
- Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A.: MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie 2013, nr 64, s. 21–31.
- Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K.: Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.
- Drucker P.F.: Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992.
- GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2016–2018. Informacje sygnałowe, Urząd Statystyczny w Szczecinie, 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleszenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2016-2018,14,6.html> (dostęp: 18.05.2020).
- Janasz W., Koziół-Nadolna K.: Innowacje w organizacji, PWE, Warszawa 2011.
- Krzyżanowska K.: Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania innowacji w zespołowym działaniu w rolnictwie, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016.
- Matusiak K. B., Mażewska M.: Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości w świetle ustawy o promocjach zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.
- Piecuch T.: Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Pietrasieński Z.: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji, PWN, Warszawa 1971.
- OECD, Eurostat: Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Wydanie trzecie w polskiej wersji, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
- Pomykański A.: Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze, [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Schumpeter J.A.: Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960.
- Sikorska-Wolak I., Krzyżanowska K., Parzonko A.J.: Doradztwo w zmieniającej się sytuacji społeczno-ekonomicznej obszarów wiejskich, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2014.
- Steinerowska-Streb I.: Bariery małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – zmiany spowodowane dekonjunkcją gospodarczą, Przegląd Organizacji 2012, nr 7, s. 18–21.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. nr 173, poz. 1807).
- Wilmańska A.: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2010.
- Wolański R.: Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Zakrzewski R., Skowrońska A.: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2019.

## **Innovative activity of small and medium enterprises in Poland**

**Summary.** The purpose of the article was to identify the scope of innovative activity of small and medium-sized enterprises in the industrial and service sectors in Poland in 2006–2018, as well as to present the size and structure of expenditure on this activity in various categories of enterprises. The method of comparative analysis, source data from the Central Statistical Office, reports of the Polish Agency for Enterprise Development and literature on the subject were used in the study. The analysis shows that in all research periods, i.e. in the years 2006–2018, the share of innovative enterprises in the industrial sector was greater than in the service sector. Both in the industrial and service industries, the largest innovations were introduced by large enterprises employing 250 people and more, and the least small, in which 10 to 49 people worked. In 2016–2018, innovations (new or significantly improved products or business processes) were introduced by 1/4 of industrial enterprises and 1/5 of service enterprises. Industrial enterprises allocated the most financial resources to investments in fixed assets, including machinery and technical equipment, buildings and land, while service enterprises for research and development.

**Key words:** innovations, small and medium enterprises, outlays

Katarzyna Gabryjończyk, Piotr Gabryjończyk ✉

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Zróżnicowanie rozwoju sektora kultury w województwie świętokrzyskim

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono próbę pomiaru i porównania stopnia rozwoju sektora kultury w powiatach województwa świętokrzyskiego w latach 2015 i 2018. Wykorzystano w nim wybrane metody porządkowania liniowego dla oszacowania syntetycznej miary badanego zjawiska (na podstawie autorskiego doboru zmiennych) oraz procedurę wyboru metody, która najlepiej odzwierciedla jego zróżnicowanie. Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, że stan sektora kultury zarówno w 2015, jak i w 2018 roku w powiatach województwa świętokrzyskiego był mocno zróżnicowany. Zaobserwowano także, iż mimo deklaracji rządowych decydentów w rozpatrywanym okresie nie nastąpiły postulowane zmiany, a ogólny poziom rozwoju sektora kultury w regionie uległ pogorszeniu oraz pogłębiło się jego wewnętrzne zróżnicowanie.

**Słowa kluczowe:** sektor kultury, porządkowanie liniowe, unitaryzacja zerowana, powiat, województwo świętokrzyskie

### Wstęp

W ostatnich latach wśród przedstawicieli biznesu, nauki i polityki można zauważyć wzrost zainteresowania gospodarczym ujęciem kultury. Przekłada się to na konkretne deklaracje decydentów oraz powstawanie planów działań mających na celu szeroko rozumiany rozwój tej dziedziny. Dość wymownym przykładem takiego stanu rzeczy był fakt objęcia przez prof. P. Glińskiego, ministra kultury i dziedzictwa narodowego w sprawującym od 2015 roku władzę rządzie RP, urzędu wiceprezesa Rady Ministrów – po raz pierwszy w historii Polski osoba pełniąca tak wysoką funkcję w państwie była odpowiedzialna za kwestie kultury. Co więcej, prof. Gliński deklarował w roku objęcia urzędu wśród stawianych sobie priorytetów m.in. stabilizację sytuacji środowisk i instytucji twórczych (jak np. biblioteki czy teatry) i bardziej sprawiedliwy podział dóbr kultury w sensie regionalnym i społecznym<sup>1</sup> (a więc łatwiejszy i bardziej masowy dostęp do kultury), twierdząc jednocześnie, że jego pozycja oznacza większe możliwości dla branży kulturalnej

<sup>1</sup> Dzieje.pl. Portal historyczny: Prof. Gliński: jednym z priorytetów polityka historyczna; chcemy jak najszybciej zbudować Muzeum Historii Polski, 2015, <https://dzieje.pl/aktualnosci/prof-gliniski-jednym-z-priorytetow-polityka-historyczna-chcemy-jak-najszybciej-zbudowac-m> (dostęp: 01.06.2020).

✉ piotr\_gabryjonczyk@sggw.edu.pl

oraz „istotne docenienie (...) roli kultury w kształtowaniu dobrobytu i pozycji narodu”<sup>2</sup>, uznając ją za drugi obok gospodarki filar lepszego i bardziej sprawiedliwego życia obywateli. O ile wcześniej sektor kultury traktowano raczej jako mniej istotny element gospodarki, o tyle obecnie coraz częściej dostrzega się jego znaczenie, prowadzi dyskusje i badania nad jego wpływem na rozwój społeczno-gospodarczy. Problemem pojawiającym się często podczas tego typu analiz jest sam sposób pomiaru stopnia rozwoju sektora kultury. Na podstawie przeglądu literatury i badań dotyczących problematyki sektora kultury można stwierdzić, iż jednym z podejść do kwestii wspomnianego pomiaru jest opracowanie miary syntetycznej uwzględniającej wiele zmiennych cząstkowych charakteryzujących różne aspekty badanego zjawiska. Ponadto daje się zauważyć, że przeważnie problematyka ta rozważana jest na poziomie całych krajów, czasem regionów lub województw, brakuje zaś opracowań koncentrujących się na mniejszych jednostkach terytorialnych, np. powiatach, co w przypadku części gospodarki, jaką jest kultura, wydaje się bardziej uzasadnione. Celem niniejszego artykułu jest określenie stanu przestrzennego zróżnicowania sektora kultury powiatów województwa świętokrzyskiego dla 2015 i 2018 roku, a więc początkowego i końcowego (z punktu widzenia aktualnie dostępnych danych statystycznych) momentu funkcjonowania krajowego aparatu obecnej władzy wykonawczej. W tym celu wykorzystano pięć różnych metod porządkowania liniowego, jak i dla obliczenia porównywalnej wartości wskaźników dla 2018 roku zastosowano algorytm wyboru takiej metody, która dla okresu wyjściowego najlepiej odzwierciedlała zróżnicowanie badanego sektora.

### Sektor kultury – ujęcie teoretyczne

Kultura jest pojęciem powszechnie znanym i używanym, zarówno w języku potocznym, jak i naukowym. Jest to zagadnienie szerokie i wieloznaczne, czego dowodem jest m.in. definicja zaproponowana przez znaną polską socjolog A. Kłoskowską. Rozumiała ona kulturę jako „złożoną całość, obejmującą wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność, obyczaje, zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”<sup>3</sup>. Podobnie interpretował omawiane zagadnienie B. Malinowski, który twierdził, iż jest to „integralna całość, na którą składają się narzędzia i dobra konsumpcyjne, konstytucyjne statuty różnorodnych społecznych ugrupowań, ludzkie idee i rzemiosła, wierzenia i zwyczaje”<sup>4</sup>. Nie ulega wątpliwości, iż obie przedstawione definicje są słuszne, jednak akcentują one zarówno materialne elementy, jak i niedające się zmierzyć imponderabilia.

Przy prowadzeniu rozważań nad gospodarczym ujęciem kultury bardziej zasadne jest zatem wykorzystywanie pojęcia sektora kultury. Zgodnie z podejściem agencji europejskiej KEA European Affairs z 2006 roku, sektor ten obejmuje dwie grupy działalności, a mianowicie główne dziedziny sztuki oraz przemysły kultury. Jako czynnik różnicujący w tym podziale wskazuje się to, czy dana dziedzina ma charakter przemysłowy. Na grupę pierwszą, którą określa się jako nieprzemysłową, składają się dobra i usługi nierepro-

---

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> A. Kłoskowska: Socjologia kultury, PWN, Warszawa 1981, s. 21.

<sup>4</sup> B. Malinowski: Kultura i jej przemiany, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 59.

dukowane, produkty unikatowe, przeznaczone do konsumpcji w czasie ich tworzenia lub wtedy, kiedy są udostępnione do wglądu. Zalicza się do nich: sztuki wizualne (rękodzieło, malarstwo, rzeźbę i fotografię), sztuki widowiskowe (teatr, cyrk, taniec i festiwale) oraz dziedzictwo kulturowe (muzea, biblioteki oraz zabytki). Druga grupa, czyli przemysły kultury, to dobra i usługi powiązane z głównymi dziedzinami sztuki, jednak produkowane na skalę masową i nastawione na reprodukcję. Do tego zbioru wlicza się: wydawnictwa książkowe i prasowe, radio i telewizję, filmy oraz muzykę (rynek wydawnictw muzycznych i koncerty)<sup>5</sup>. Nie powinno zatem dziwić, iż z racji tak szerokiego obszaru tematycznego coraz częściej dostrzegane są związki kultury z ekonomią, a liczne opracowania poświęcane są wzajemnym relacjom obu tych dziedzin i próbom pomiaru oddziaływania całości bądź wybranych elementów kultury na rozwój gospodarczy i społeczny w skali lokalnej, regionalnej i globalnej<sup>6</sup>.

### Metody badań

Określenie zróżnicowania sektora kultury wśród powiatów województwa świętokrzyskiego oparto na zmiennych syntetycznych, które mogą być wyznaczone za pomocą procedur wzorcowych lub bezwzorcowych. Pierwszy ich rodzaj polega na wyznaczeniu odległości obserwacji od wzorca rozwoju – zdefiniowanego modelowego obiektu, a drugi na uśrednieniu wartości zmiennych unormowanych<sup>7</sup>. W artykule do obliczenia zmiennych syntetycznych za pomocą metody wzorcowej wykorzystano tzw. wskaźnik rozwoju Z. Hellwiga, przy procedurze bezwzorcowej posłużono natomiast się czterema metodami normującymi.

Procedura postępowania przy metodzie Z. Hellwiga jest następująca<sup>8</sup>: pierwszym krokiem jest dokonanie standaryzacji cech zbiorowości zgodnie ze wzorem:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}$$

gdzie:

$z_{ij}$  – standaryzowane wartości  $j$ -tej cechy w  $i$ -tym obiekcie,

<sup>5</sup> The economy of culture in Europe, Kea European Affairs, Bruksela 2006, s. 2.

<sup>6</sup> Vide E. Bowitz, K. Ibenholt: Economic impacts of cultural heritage – research and perspectives, *Journal of Cultural Heritage* 2009, nr 10(1), s. 1–8; B. Colenbrander, P. Guzman, A. Pereira Roders: Measuring links between cultural heritage management and sustainable urban development: An overview of global monitoring tools, *Cities*, 2017, vol. 60(A), s. 192–201; U. Daubaraitė, G. Startiene: Creative industries impact on national economy in regard to sub-sectors, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 2015, vol. 213, s. 129–134; X. Greffe: From culture to creativity and the creative economy: A new agenda for cultural economics, *City, Culture and Society* 2016, vol. 7(2), s. 71–74; I. Moore: Cultural and creative industries concept – a historical perspective, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 2014, vol. 110, s. 738–746.

<sup>7</sup> K. Kukuła, L. Luty: Propozycja procedury wspomagającej wybór metody porządkowania liniowego, *Przegląd statystyczny* 2015, 62(2), s. 219.

<sup>8</sup> Z. Hellwig: Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr, *Przegląd Statystyczny* 1968, 15(4), s. 307–327.

$x_{ij}$  – wyjściowe wartości  $j$ -tej cechy w  $i$ -tym obiekcie,

$\bar{x}_j$  – średnia arytmetyczna  $j$ -tej cechy,

$S_j$  – odchylenie standardowe  $j$ -tej cechy,

$m$  – liczba zmiennych,

$n$  – liczba obiektów.

Następnie ustala się abstrakcyjny obiekt, tzw. wzorzec rozwoju o współrzędnych  $(z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n})$ ,

gdzie:

$z_{0j} = \max z_{ij}$ , gdy cecha jest stymulantą,

$z_{0j} = \min z_{ij}$ , gdy cecha jest destymulantą.

Kolejnym krokiem jest ustalenie odległości euklidesowych obserwacji od wzorca rozwoju zgodnie ze wzorem:

$$D_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}$$

W wyniku tej procedury uzyskuje się wartości  $D_{10}, D_{20}, \dots, D_{n0}$ , a na ich podstawie oblicza się średnią:

$$\bar{D}_0 = n^{-1} \sum_{j=1}^n D_{i0}$$

oraz odchylenie standardowe:

$$S_0 = \sqrt{n^{-1} \sum_{i=1}^n (D_{i0} - \bar{D}_0)^2}$$

Następnym etapem jest obliczenie wartości:

$$D_i = \bar{D}_0 + 2S_0$$

Z wykorzystaniem ustalonych wartości oblicza się miary rozwoju na podstawie wzoru:

$$d_i = 1 - \frac{D_{i0}}{D_0}$$

Ciąg otrzymanych wartości wskaźnika  $(d_1, d_2, \dots, d_n)$  porządkuje się od największej do najmniejszej, tworząc tym samym ranking (im większa wartość  $d_i$ , tym obiekt jest bardziej rozwinięty).

Opierając się na obliczonych wskaźnikach syntetycznych dla obiektów, można je również przyporządkować do przedziałów klasowych, gdzie<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> I. Pomianek: Poziom rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego, Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia 2010, nr 9(3), s. 233.

Klasa A (wyższy poziom rozwoju)  $D_0 = \bar{D}_0 + 2S_0$ ,

Klasa B (średni poziom rozwoju)  $\bar{d}_i - S_{di} < d_i < \bar{d}_i + S_{di}$ ,

Klasa C (niższy poziom rozwoju)  $d_i \leq \bar{d}_i - S_{di}$ .

Do obliczenia zmiennych syntetycznych w procedurze bezwzorcowej konieczne było wykorzystanie metod normalizujących – na potrzeby artykułu wykorzystano następujące<sup>10</sup>:

- standaryzację:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}$$

gdzie:  $S_j \neq 0$  oraz  $z_{ij} \in \left\langle \frac{\min x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}; \frac{\max x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j} \right\rangle$

- unitaryzację zerowaną:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}}$$

gdzie:  $\max x_{ij} \neq \min x_{ij}$  oraz  $z_{ij} \in \langle 0, 1 \rangle$ ;

- metodę D. Strahl:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max x_{ij}}$$

gdzie:  $\max x_{ij} \neq 0$  oraz  $z_{ij} \in \left\langle \frac{\min x_{ij}}{\max x_{ij}}; 1 \right\rangle$ ;

- metodę E. Nowaka:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\bar{x}_j}$$

gdzie:  $\bar{x}_j \neq 0$  oraz  $z_{ij} \in \left\langle \frac{\min x_{ij}}{\bar{x}_j}; \frac{\max x_{ij}}{\bar{x}_j} \right\rangle$ .

Zmienne syntetyczne dla znormalizowanych zmiennych z wykorzystaniem bezwzorcowej metody agregacji obliczono zgodnie ze wzorem:

$$Q_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m z_{ij}$$

gdzie:

$Q_i$  – wartość zmiennej syntetycznej dla  $i$ -tego obiektu.

<sup>10</sup> K. Kukuła, L. Luty: Propozycja procedury..., op. cit., s. 220–221.

We wszystkich zaprezentowanych wzorach  $z_{ij}$  oznacza wartość unormowaną  $j$ -tej zmiennej dla  $i$ -tego obiektu.

Wyniki obliczeń dokonanych na podstawie różnych metod można zaprezentować w formie macierzy (wymiar  $v \times v$ ). Trzeba jednak zwrócić uwagę, iż zróżnicowanie procedur obliczeniowych może w konsekwencji skutkować dużymi rozbieżnościami w otrzymanych uporządkowaniach liniowych, a tym samym w interpretacji ich wyników. Pewnym wyjściem z tej sytuacji jest wybór jednego najbardziej dopasowanego do pozostałych rankingów. Wykorzystać w tym celu należy wspomagającą procedurę określania miary podobieństwa rankingów<sup>11</sup>. Wyznaczenie stopnia podobieństwa uporządkowania liniowego otrzymanego w wyniku metody  $p$ -tej do pozostałych uporządkowań polega na obliczeniu sumy elementów  $p$  wiersza wspomnianej macierzy i pomnożeniu jej o 1. Wartość ta oznaczona symbolem  $u_p$  może zostać uśredniona za pomocą wzoru:

$$\bar{u}_p = \frac{1}{v-1} \sum_{\substack{q=1 \\ p \neq q}}^v mpq,$$

gdzie:  $p, q = 1, 2, \dots, v$ .

Za najbardziej dopasowany do pozostałych rankingów należy uznać ten, który spełnia warunek<sup>12</sup>  $\bar{u}_p = \max_p \bar{u}_p$ .

W celu określenia zróżnicowania poziomu rozwoju sektora kultury w powiatach województwa świętokrzyskiego dokonano wyboru 17 cech w pięciu kategoriach, a mianowicie:

1) Dziedzictwo kulturowe:

$x_1$  – liczba zabytków nieruchomych i archeologicznych,

$x_2$  – liczba muzeów łącznie z oddziałami.

2) Zasoby infrastruktury w zakresie kultury:

$x_3$  – liczba wyspecjalizowanych instytucji kultury<sup>13</sup> na 10 tys. mieszkańców,

$x_4$  – liczba domów i centrów kultury na 10 tys. mieszkańców,

$x_5$  – liczba miejsc kinowych na 10 tys. mieszkańców,

$x_6$  – księgozbiór na 10 tys. mieszkańców.

3) Wydarzenia kulturalne:

$x_7$  – liczba wydarzeń kulturalnych zorganizowanych przez instytucje wyspecjalizowane,

$x_8$  – liczba wydarzeń kulturalnych zorganizowanych przez domy i centra kultury,

$x_9$  – liczba kulturalnych imprez masowych.

4) Aktywność ludności w dziedzinie kultury:

$x_{10}$  – liczba uczestników wydarzeń kulturalnych instytucji wyspecjalizowanych na jednego mieszkańca,

---

<sup>11</sup> Ibidem, s. 223.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Przez wyspecjalizowane instytucje kultury rozumie się: teatry, instytucje muzyczne (filharmonie, chóry, opery), obiekty wystawiennicze (galerie).

- $x_{11}$  – liczba wypożyczeń na jednego czytelnika,  
 $x_{12}$  – liczba uczestników imprez zorganizowanych przez domy i centra kultury na jednego mieszkańca,  
 $x_{13}$  – liczba uczestników kulturalnych imprez na jednego mieszkańca,  
 $x_{14}$  – liczba odwiedzających muzea,  
 $x_{15}$  – liczba widzów kinowych.
- 5) Finanse kultury:
- $x_{16}$  – wydatki na kulturę<sup>14</sup> na jednego mieszkańca,  
 $x_{17}$  – dochody z kultury<sup>15</sup> na jednego mieszkańca.

W wyborze zmiennych diagnostycznych kierowano się definicją sektora kultury oraz tym, aby wybrane cechy względnie wiarygodnie charakteryzowały omawiane zjawiska. Wykorzystane dane zostały pozyskane na podstawie statystyk Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego oraz Geoportalu o zabytkach Narodowego Instytutu Dziedzictwa. Należy podkreślić, że z racji dużej liczby zmiennych i ich znacznego zróźnicowania, a tym samym kłopotliwej wzajemnej porównywalności, przyjęto założenie, iż wszystkie mają takie same wagi. Trzeba również zaznaczyć, iż wszystkie wymienione cechy są stymulantami.

Zgodnie z założeniami metody Hellwiga, zmienne diagnostyczne wybrane do modelu powinny być słabo skorelowane między sobą<sup>16</sup>. Dlatego zweryfikowano skorelowanie wskazanych 17 zmiennych i jako kryterium odrzucenia cechy przyjęto wartość współczynnika korelacji wyższą niż 0,8. W wyniku tej operacji konieczne okazało się zredukowanie zestawu cech o zmienne:  $x_2$ ,  $x_7$ ,  $x_8$ ,  $x_9$ ,  $x_{10}$ ,  $x_{12}$ ,  $x_{15}$ .

Przeprowadzone badania miały charakter dwuetapowy. W pierwszej części wykorzystano pięć różnych metod porządkowania liniowego, aby wyliczyć wartości miar rozwoju sektora kultury w 2015 roku dla wszystkich powiatów województwa świętokrzyskiego (13 jednostek powiatowych oraz jedno miasto na prawach powiatu). Na wybór tego województwa zdecydowano się z racji faktu, iż jest ono mimo centralnego położenia uznawane za w pewien sposób peryferyjne, co więcej funkcjonuje w cieniu trójkąta wyznaczonego przez trzy największe aglomeracje kraju: Warszawę, Kraków i Łódź. O tej peryferyjności i stopniu zapóźnienia względem innych obszarów może też świadczyć to, że mimo formalnej przynależności województwa świętokrzyskiego do makroregionu centralnego (wg klasyfikacji NUTS) zostało ono zaliczone do programu operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020 obejmującego swym zasięgiem najbardziej zacofane regiony kraju. Następnie zastosowano algorytm wyboru takiej metody, która w najlepszy sposób oddaje zróźnicowanie badanego sektora. Na podstawie tak wybranej metody porządkowania liniowego dokonano ponownej estymacji miar rozwoju sektora kultu-

<sup>14</sup> Przez wydatki na kulturę rozumie się wydatki budżetów powiatów i gmin na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego (dział 921).

<sup>15</sup> Przez dochody z kultury rozumie się dochody budżetów powiatów i gmin z działu 921, czyli kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.

<sup>16</sup> M. Stec: Uwarunkowania rozwojowe województw w Polsce – analiza statystyczno-ekonometryczna, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy 2011, nr 20, s. 235.

ry we wszystkich jednostkach, ale tym razem dla 2018 roku (ostatniego, dla którego dostępne były dane statystyczne), dzięki czemu możliwa stała się weryfikacja stopnia zmian w sektorze w okresie funkcjonowania obecnych władz państwowych.

### Wyniki badań

Zróznicowanie pozycji rankingowych uzyskanych na podstawie wybranych pięciu metod jest stosunkowo małe, co dowodzi także podobieństwa tych wyników do uporządkowania stworzonego na podstawie ich średnich. Niemniej jednak pewne odmierności powodują, iż dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie omówionej wcześniej procedury wspomagającej wybór metody najbardziej dopasowanej do pozostałych (tab. 1). W przypadku wykorzystania metody unitaryzacji zerowanej uzyskano najwyższy wynik, a zatem należy stwierdzić, iż daje ona w rozpatrywanym przypadku najbardziej zbliżone do pozostałych metod wyniki uporządkowania. Tym samym ranking uzyskany na podstawie tej metody jest najbardziej wiarygodny dla badanego zjawiska. Trzeba jednak zaznaczyć, iż wyniki dla większości metod okazały się bardzo wysokie.

**Tabela 1.** Miary podobieństwa rankingów

Metoda	Hellwig	Standaryzacja	Unitaryzacja zerowana	Strahl	Nowak
Wynik	0,872	0,888	0,898	0,888	0,781

Źródło: badania własne.

Porządkowania liniowego powiatów województwa świętokrzyskiego dokonano na podstawie obliczeń, w których posłużono się danymi zastanymi. Już sama analiza tych danych nasuwa wniosek, iż sektor kultury w powiatach województwa świętokrzyskiego jest bardzo zróżnicowany. Świadczy o tym m.in. fakt, iż w aż dziewięciu powiatach nie było żadnej instytucji wyspecjalizowanej, w pięciu jednostkach żadnych kin, a w dwóch zabrakło również jednostek muzealnych. W 2015 roku tylko powiaty ostrowiecki, buski, sandomierski, staszowski oraz miasto Kielce nie wyróżniały się żadną zmienną zerową. Jednakże dopiero obliczone na podstawie zmiennych miary syntetyczne mogły posłużyć do stworzenia rankingów jednostek. Wartości wskaźników syntetycznych uzyskanych z użyciem omówionych metod oraz uzyskane w wyniku porządkowania pozycje rankingowe powiatów dla 2015 i 2018 roku (w przypadku wybranej dzięki procedurze najlepszej metody) zaprezentowano w tabeli 2.

Najbardziej rozwinięty sektor kultury w województwie świętokrzyskim w 2015 roku miał powiat miasto Kielce, który w każdym z uzyskanych uporządkowań uzyskał pierwsze miejsce. Wynik ten jest dosyć oczywisty, ponieważ Kielce są stolicą województwa, a zatem ciąży na nich największy obowiązek organizowania i dbania o kulturę całego regionu. Bardzo dobrze zaprezentował się również powiat kielecki, który czterokrotnie zajął drugie miejsce. Przyczyn takiego rezultatu można upatrywać w bezpośredniej bliskości Kielc i ich oddziaływania na te tereny, dużej liczbie zabytków, a także w kwestiach finansowych. Najgorsza z kolei sytuacja miała miejsce w powiecie skarżyskim, który

**Tabela 2.** Zróźnicowanie powiatów województwa świętokrzyskiego pod względem rozwoju sektora kultury na podstawie wybranych metod porządkowania w 2015 roku (wszystkie metody) i 2018 roku (tylko unitaryzacja zerowana)

Powiat	Hellwig		Standaryzacja		Unitaryzacja zerowana				Strahl		Nowak	
	2015		2015		2015		2018		2015		2015	
	W	R	W	R	W	R	W	R	W	R	W	R
Buski	0,275	5	0,282	5	0,400	5	0,203	10	0,482	5	1,240	3
Jędrzejowski	0,238	6	0,074	6	0,329	6	0,290	7	0,415	7	0,863	7
Kazimierski	0,141	10	-0,217	10	0,265	9	0,095	14	0,352	10	0,681	10
Kielecki	0,277	4	0,562	2	0,492	2	0,329	5	0,572	2	1,458	2
Konecki	0,079	12	-0,557	12	0,164	12	0,105	13	0,292	13	0,557	14
Kielce miasto	0,375	1	0,916	1	0,580	1	0,573	1	0,639	1	2,246	1
Opatowski	0,176	8	-0,009	7	0,314	8	0,423	2	0,368	8	0,642	12
Ostrowiecki	0,204	7	-0,028	8	0,316	7	0,418	3	0,433	6	1,067	6
Pińczowski	0,158	9	-0,204	9	0,261	10	0,280	8	0,346	11	0,659	11
Sandomierski	0,311	3	0,448	3	0,457	3	0,314	6	0,508	3	1,210	4
Skarżyski	0,033	14	-0,722	14	0,115	14	0,129	12	0,268	14	0,636	13
Starachowicki	0,075	13	-0,590	13	0,149	13	0,226	9	0,301	12	0,729	9
Staszowski	0,312	2	0,405	4	0,436	4	0,394	4	0,499	4	1,200	5
Włoszczowski	0,125	11	-0,358	11	0,230	11	0,139	11	0,366	9	0,811	8

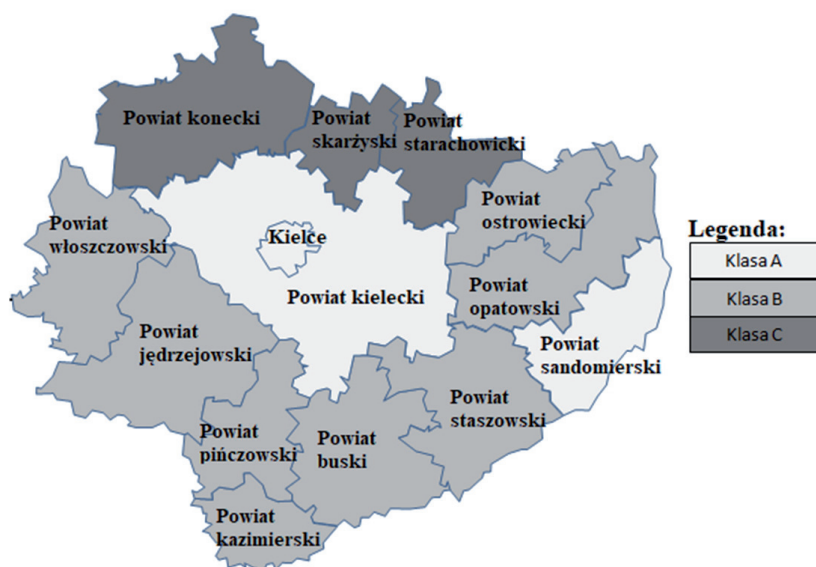
W – wartość miary syntetycznej, R – pozycja rankingowa.

Źródło: badania własne.

na podstawie czterech metod uplasował się na ostatnim, 14. miejscu, a raz na pozycji nr 13. Największą różnicę pomiędzy uzyskanymi wynikami aż o pięć pozycji uzyskał powiat opatowski. Warto zauważyć, że zarówno w rankingu otrzymanym w wyniku uśrednienia pozycji z poszczególnych metod, jak i w przypadku metody unitaryzacji zerowanej, trzy pierwsze pozycje zajęły te same powiaty: miasto Kielce, kielecki i sandomierski. Z kolei, jeśli chodzi o trzy najgorzej rozwinięte pod względem kultury powiaty województwa świętokrzyskiego, to w obu zestawieniach najgorsze pozycje zajęły także te same jednostki: powiaty skarżyski, starachowicki i konecki.

Wyniki otrzymane metodą unitaryzacji zerowanej postanowiono poddać podziałowi na klasy, zgodnie z przedstawionym wcześniej mechanizmem (rys. 1).

Można zauważyć, że dwa powiaty zaliczone do klasy A znajdują się w części centralnej województwa. Nie jest zaskoczeniem, iż miasto Kielce stanowiło powiat reprezentujący klasę najwyższą, gdyż z racji jego funkcji stolicy województwa sektor kultury jest w nim mocno skoncentrowany. Trzeba także zaznaczyć, iż jest to największe miasto regionu, z najbardziej rozwiniętą ofertą kulturalno-rozrywkową województwa. Drugim powiatem zaliczonym do klasy A był w 2015 roku powiat kielecki otaczający



**Rysunek 1.** Zróznicowanie klasowe sektora kultury w powiatach województwa świętokrzyskiego według metody unitaryzacji zerowanej w 2015 roku

Źródło: badania własne.

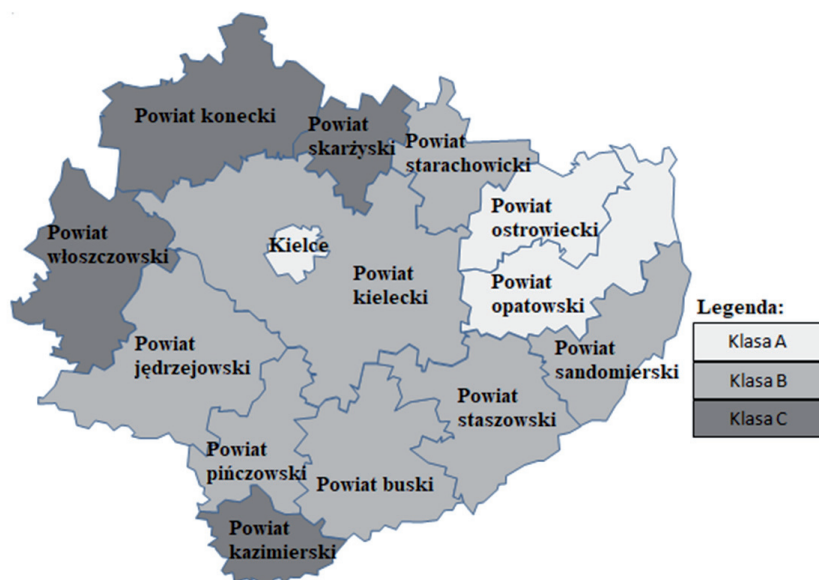
miasto Kielce. Ten rezultat można zapewne przypisać centralnemu usytuowaniu i właśnie bliskości Kielc. Bardzo liczne zabytki stanowią atrakcyjne obiekty do zwiedzania, a fakt, że jest to obszar w pobliżu centralnej jednostki miejskiej, ułatwia ich odwiedzenie. Trzecią jednostką, która została zaliczona do klasy A, jest powiat sandomierski. Można przypuszczać, iż jedną z przyczyn jego tak wysokiej lokaty jest fakt, iż na stosunkowo małej przestrzeni powiatu znajduje się dużo obiektów dziedzictwa kulturowego, które w dużej mierze warunkują również kulturalną aktywność społeczeństwa oraz wysokość wydatków i dochodów gmin i powiatów powiązanych z kulturą (z działu 921 finansów publicznych). Nie bez znaczenia jest zapewne również fakt, iż na obszarze tego powiatu znajduje się jeden z najważniejszych zabytków województwa świętokrzyskiego – zamek w Sandomierzu. Odnosząc się do badania atrakcyjności zamków wspomnianego województwa wykonanego metodą bonitacji punktowej w 2016 roku, obiekt ten uzyskał drugie miejsce w rankingu 16 tego typu zabytków nieruchomości (pierwszą lokatę zajął zamek w Chęcinach) i niewątpliwie charakteryzuje go wysoka atrakcyjność turystyczna<sup>17</sup>. W przypadku jednostek z najgorszą sytuacją sektora kultury ciekawe jest to, że w 2015 roku wszystkie były umiejscowione w północnej części województwa, co oznacza, że na całym tym obszarze sektor ten był bardzo słabo rozwinięty. Można zało-

<sup>17</sup> P. Gabryjończyk, K. Kułaga: Tourist attractiveness of castles in Świętokrzyskie Province, [w:] Tourism role in the regional economy, J. Wyrzykowski, J. Marak, M. Drozdowska (red.), Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 116–122.

żyć, iż w konsekwencji pewne funkcje tegoż sektora były realizowane przez społeczeństwo w innych, okolicznych powiatach (być może także poza województwem). Warto zwrócić uwagę, iż ta najniższa klasa została przypisana tym trzem jednostkom pomimo tego, że tylko w powiecie koneckim wystąpiły dwie zmienne zerowe (w powiatach starachowickim i skarżyskim po jednej takiej zmiennej). Za słuszne można zatem uznać wyjaśnienie, że na tak niekorzystną sytuację wpłynęła bardzo niska liczba zabytków, jak i niskie wartości wydatków i dochody z kultury w tych jednostkach samorządowych.

Podział na klasy wartości miary rozwoju sektora kultury otrzymanych metodą unitaryzacji zerowanej dla 2018 roku przedstawiono na rysunku 2.

Niestety porównując stan uzyskany z 2015 rokiem, można zauważyć, iż w rozpatrywanym okresie nie zaobserwowano całościowych znaczących zmian na lepsze, a nawet wręcz przeciwnie. W dalszym ciągu trzy jednostki zaliczono do klasy A, ale (z wyjątkiem miasta Kielce, które bezapelacyjnie utrzymało swój status lidera) były to już inne powiaty (ostrowiecki i opatowski, oba w północno-wschodniej części regionu), zatem poprawa jednych odbyła się niejako kosztem drugich. Co więcej, w klasie C tym razem znalazły się już aż cztery jednostki, zatem wewnętrzna struktura zróżnicowania stopnia rozwoju kultury uległa pogorszeniu. Warto przy tym zwrócić uwagę, że w dwóch przypadkach były to te same powiaty co w 2015 roku, do których dołączył jeszcze sąsiedni powiat włoszczowski oraz ulokowany na południu powiat kazimierski. W dalszym zatem ciągu północny skraj województwa jawi się jako najslabiej rozwinięty pod względem posiadanego sektora kultury.



**Rysunek 2.** Zróżnicowanie klasowe sektora kultury w powiatach województwa świętokrzyskiego według metody unitaryzacji zerowanej w 2018 roku

Źródło: badania własne.

Należy jednak zauważyć, że przedstawione wcześniej rysunki ilustrują jedynie stopień różnicowania miary w rozpatrywanej grupie, nie oddają zaś zmian samej miary niezależnie od ich kierunku. Warto zatem przyrzeć się różnicy w wynikach uzyskanych metodą unitaryzacji zerowanej dla obu analizowanych lat (rys. 3).



**Rysunek 3.** Wskaźnik rozwoju sektora kultury powiatów województwa świętokrzyskiego wg metody unitaryzacji zerowanej w 2015 i 2018 roku

Źródło: badania własne.

Przedstawiony na rysunku 3 rozkład pozwala stwierdzić, iż w skali ogólnej rezultaty uzyskane dla 2018 roku są wyraźnie niższe aniżeli te dla 2015 roku. Z jednej strony w tym okresie miara rozwoju sektora kultury uległa zmniejszeniu w aż 9 z 14 jednostek, w niektórych wypadkach zresztą bardzo wyraźnie (nawet prawie o 50%). Pogorszenie to dotyczyło wszystkich najlepszych w 2015 roku powiatów, nie omijając nawet miasta Kielce (choć tu spadek był względnie nieznaczny). Z drugiej strony zaobserwowane dla pięciu podmiotów wzrosty nie były aż tak znaczące, by zrekomensować odnotowane dla większości jednostek zmiany negatywne. Dobrze sumarycznie oddaje to wartość średnia miary rozwoju sektora kultury, która w analizowanym okresie zmniejszyła się z 0,322 do 0,280. Warto przy tym nadmienić, iż mimo tych zmian nie udało się osiągnąć większego zrównania przestrzennego dla rozpatrywanego zjawiska – odchylenie standardowe miary zwiększyło się w 2018 roku względem 2015 roku o 0,004. Choć nie jest to wynik znaczący, to jednak dowodzi, iż rozwarstwienie w kontekście sektora kultury między powiatami województwa świętokrzyskiego w dalszym ciągu się pogłębia.

## Podsumowanie

Na stopień rozbudowania sektora kultury w regionie, zarówno tym na poziomie państwa czy województwa, jak i powiatu, składa się wiele, częściowo zależnych od siebie zmiennych. Specyficzny dla kultury w ujęciu gospodarki w Polsce jest m.in. bardzo duży

udział w niej jednostek publicznych, ponieważ zarówno obiekty dziedzictwa kulturowego, np. muzea i zabytki, jak i instytucje wyspecjalizowane oraz pierwszego kontaktu są w dużej mierze podmiotami podlegającymi państwu. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż stan sektora kultury w 2015 roku w powiatach województwa świętokrzyskiego był mocno zróżnicowany i sytuacja ta mimo zapowiedzi rządowych decydentów nie uległa zmianie w dotychczasowym okresie sprawowania przez nich władzy. Biorąc pod uwagę średni wskaźnik obliczony za pomocą wybranej metody – unitaryzacji zerowanej – okazuje się, że w 2015 roku aż osiem z 14 mikroregionów plasowało się poniżej przeciętnej (dodatkowo trzeba przy tym pamiętać o dominującej roli miasta Kielce). Jedynym pozytywnym elementem w tym kontekście może być obserwacja, że dla 2018 roku wynik ten wyniósł sześć powiatów (oraz jeden, który osiągnął właśnie wartość przeciętną). Niemniej jednak całokształt obserwacji tworzy wrażenie, że zrównywanie szans i zapowiadany sprawiedliwy podział dóbr kultury odbywa się na zasadzie równania w dół, zamiast doganiania jednostek wiodących i wykorzystania ich potencjału. Oczywiście należy pamiętać, że istnieją pewne aspekty sektora kultury, np. wynikające z historii regionu, które nie są możliwe do modyfikacji w celu poprawienia sytuacji powiatów w analizowanym wymiarze. Jest to widoczne także w wartościach uwzględnionych w konstrukcji wskaźnika zmiennych. Przykładowo, liczby zabytków zmieniły się nieznacznie, natomiast największe zmiany można było zaobserwować w liczbie placówek kulturalnych (niestety najczęściej negatywne) oraz wielkości dochodów i wydatków powiązanych z kulturą. Zwłaszcza niepokojące są te pierwsze i to szczególnie w odniesieniu do przytaczanych we wstępie słów o stabilizacji sytuacji instytucji twórczych. Podsumowując, można stwierdzić, iż w dalszym ciągu niezbędne są rozwiązania, które mogłyby się przyczynić do poprawy opisanej sytuacji. Szczególną uwagę należałoby zwrócić na powiat skarżyski, który w obu latach osiągnął bardzo niski wynik. Poprawa sytuacji sektora kultury w poszczególnych jednostkach zgodnie z literaturą przedmiotu mogłaby przyczynić się do społeczno-gospodarczego rozwoju regionalnego, a przede wszystkim pozytywnych zmian w jakości życia społeczności lokalnej.

## Literatura

- Bowitz E., Ibenholt K.: Economic impacts of cultural heritage – research and perspectives, *Journal of Cultural Heritage* 2009, nr 10(1), s. 1–8.
- Colenbrander B., Guzman P., Pereira Roders A.: Measuring links between cultural heritage management and sustainable urban development: An overview of global monitoring tools, *Cities*, 2017, vol. 60(A), s. 192–201.
- Daubaraitė U., Startienė G.: Creative industries impact on national economy in regard to sub-sectors, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 2015, vol. 213, s. 129–134.
- Gabryjończyk P., Kułaga K.: Tourist attractiveness of castles in Świętokrzyskie Province, [w:] *Tourism role in the regional economy*, J. Wyrzykowski, J. Marak, M. Drozdowska (red.), Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2016.
- Grefe X.: From culture to creativity and the creative economy: A new agenda for cultural economics, *City, Culture and Society* 2016, vol. 7(2), s. 71–74.

- Hellwig Z.: Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr, *Przegląd Statystyczny* 1968, nr 15(4), s. 307–327.
- Kłoskowska A.: *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981.
- Kukuła K., Luty L.: Propozycja procedury wspomagającej wybór metody porządkowania liniowego, *Przegląd statystyczny* 2015, 62(2), s. 219–231.
- Malinowski B.: *Kultura i jej przemiany*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Moore I.: Cultural and creative industries concept – a historical perspective, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 2014, vol. 110, s. 738–746.
- Pomianek I.: Poziom rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego, *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia* 2010, nr 9(3), s. 227–239.
- Stec M.: Uwarunkowania rozwojowe województw w Polsce – analiza statystyczno-ekonometryczna, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 2011, nr 20, s. 232–251.
- The economy of culture in Europe, *Kea European Affairs*, Bruksela 2006.
- Throsby D.: *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Dzieje.pl. Portal historyczny: Prof. Gliński: jednym z priorytetów polityka historyczna; chcemy jak najszybciej zbudować Muzeum Historii Polski, 2015, <https://dzieje.pl/aktualnosci/prof-gliniski-jednym-z-priorytetow-polityka-historyczna-chcemy-jak-najszybciej-zbudowac-m> (dostęp: 01.06.2020).

### Diversity in the development of the cultural sector in the Świętokrzyskie Province

**Summary.** The paper presents an attempt to measure and compare the level of development of the cultural sector in poviats of the Świętokrzyskie voivodship in 2015 and 2018. The authors used selected methods of linear ordering to estimate the synthetic measure of the phenomenon (based on the author's selection of variables) and the method selection procedure that reflects phenomenon's diversity in the most appropriate way. The obtained results allowed to claim that the condition of the culture sector both in 2015 and 2018, in the poviats of the Świętokrzyskie voivodship, was very diverse. It was also observed that – despite declarations of government decision-makers – no postulated changes occurred in the analyzed period, and the overall level of development of the cultural sector in the region has deteriorated and its internal diversification has deepened.

**Key words:** culture sector, linear ordering, zero unitarization method, powiat, Świętokrzyskie voivodship

Ewa Jaska , Paulina Stolarska, Agnieszka Werenowska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Kompetencje komunikacyjne sprzedawcy – determinanta skutecznej sprzedaży bezpośredniej

**Streszczenie.** Kompetencje komunikacyjne sprzedawcy są niezbędne w sprzedaży bezpośredniej, chociaż konieczne jest równoległe prowadzenie na odpowiednim poziomie także innych działań z zakresu szeroko rozumianej komunikacji marketingowej. Ciągły rozwój rynku i wzrost konkurencji wymuszają coraz częściej na przedsiębiorcach tworzenie nierozzerwalnych, długookresowych i stałych relacji z klientami. Jednym z takich narzędzi, w szczególności w branży handlowej, jest sprzedaż bezpośrednia. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia kompetencji komunikacyjnych jako jednego z czynników skutecznej sprzedaży bezpośredniej. Chcąc zrealizować tak zdefiniowany cel, przeprowadzono analizę literatury przedmiotu i zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Jak wynika z przeprowadzonego badania, w budowaniu pozytywnych relacji z klientem bardzo ważna jest wiedza sprzedawcy i doświadczenie, umiejętność finalizowania sprzedaży, zdolność do słuchania, formułowanie rzeczowych wypowiedzi, a także znajomość i zwracanie uwagi na komunikaty niewerbalne.

**Słowa kluczowe:** sprzedaż bezpośrednia, promocja, sprzedawca, komunikacja interpersonalna

### Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opracowań na temat determinant skutecznej sprzedaży bezpośredniej. Wymienia się formy wpływu społecznego, chociażby takie jak ustępliwość, konformizm czy posłuszeństwo<sup>1</sup>. Zdefiniowano dotychczas także podstawowe zasady wywierania wpływu społecznego, np. regułę wzajemności, zwiększania własnych korzyści czy regułę poważania i prestiżu<sup>2</sup>. Odnosząc się do czynników wpływających na efekty sprzedaży bezpośredniej, należy także przypomnieć techniki oparte na dysonansie poznawczym, jak np. „stopa w drzwiach” czy „niska piłka”<sup>3</sup>. W artykule zawężono zakres rozważań do obszaru komunikacji interpersonalnej, aby

<sup>1</sup> D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini: Psychologia społeczna, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 285–286.

<sup>2</sup> K. Bakalarski: Komunikacja a rozwój społeczności lokalnych, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 169.

<sup>3</sup> H. Hamer: Psychologia społeczna – teoria i praktyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 220–223.

rozpoznać jej wpływ na przebieg procesu sprzedaży bezpośredniej. Głównym celem opracowania jest przedstawienie kompetencji komunikacyjnych sprzedawcy jako jednego z uwarunkowań skutecznej sprzedaży bezpośredniej.

### **Metoda i organizacja badań**

Badanie ankietowe przeprowadzono wśród 82 klientów lokalnego sklepu oferującego produkty ekologiczne w szczególności żywnościowe. Sprzedaż bezpośrednia prowadzona w sklepach z artykułami ekologicznymi wyróżnia się przede wszystkim tym, że od sprzedawców wymaga się większej wiedzy między innymi w zakresie oferowanych produktów, schorzeń i ich wzajemnych powiązań. Dodatkowo ceny produktów ekologicznych są znacznie wyższe od tych oferowanych w sklepach konwencjonalnych. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego ze względu na to, że sprzedaż bezpośrednia jest integralnie powiązana z reakcjami klientów. Wykorzystano technikę obserwacji uczestniczącej i zrealizowano badania wiosną 2019 roku, w terminach wyznaczonych przez menedżera sklepu.

Wśród respondentów przeważały kobiety (69,5%). Najlicniejsza była grupa wiekowa 40–54 lata (35,4%). Kolejną liczną grupą były osoby w wieku od 26 do 39 lat (28,1%), a co piąty respondent reprezentował osoby powyżej 55 lat. Najwięcej ankietowanych w trakcie przeprowadzania badania legitymowało się wykształceniem wyższym (52,3%). Kolejną grupę stanowili respondenci legitymujący się wykształceniem średnim (24,4%) i podstawowym (17,1%). Przeważająca część ankietowanych deklarowała, iż są osobami pracującymi (65,9%). Największa liczba klientów dokonuje zakupów w tym sklepie kilka razy w miesiącu. Odpowiedź taka została sformułowana przez 39% respondentów. Około 34% ankietowanych stwierdziło, że rzadko dokonuje zakupów w tym miejscu. Były to głównie osoby mieszkające poza granicami miasta, w którym zlokalizowany jest sklep.

### **Istota sprzedaży bezpośredniej – perspektywa komunikacji interpersonalnej**

Sprzedaż bezpośrednia, zwana również promocją sprzedaży, akwizycją czy sprzedażą osobistą, jest najstarszym instrumentem promocji wymienianym obok sponsoringu, reklamy i public relations<sup>4</sup>. W ujęciu węższym oznacza indywidualne i personalne przedstawienie określonego produktu przez sprzedawcę konsumentowi<sup>5</sup>. Tym samym podkreśla się bezpośredniość i kontakty personalne, które umożliwiają szybkie reagowanie na potrzeby klientów<sup>6</sup>. Biorąc pod uwagę osobisty charakter sprzedaży bezpośredniej, wyróżnia się takie jej formy jak sprzedaż towarzyska, sprzedaż „od drzwi do drzwi”, sprzedaż obwoźna i dostosowawcza<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> J. Kochanowski, A. Szumski: Promocja i reklama, Częstochowskie Wydawnictwo Archidiecezjalne, Częstochowa 2011, s. 10.

<sup>5</sup> P. Kotler: Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 546.

<sup>6</sup> Direct selling and its benefits to the market place, [www.oaji.net/articles/2016/731-1473267843.pdf](http://www.oaji.net/articles/2016/731-1473267843.pdf) (dostęp: 05.11.2019).

<sup>7</sup> M. Trojanowski: Marketing bezpośredni. Koncepcja – zarządzanie – instrumenty, Polskie Wydawnic-

W znaczeniu szerokim najczęściej definiowana jest jako wiele czynności, które przyczyniają się do zachęcenia konsumentów do odwiedzenia punktu sprzedażowego i podjęcia decyzji zakupowej<sup>8</sup>. Ważnym wymiarem jest także utrzymanie pozytywnych i odpowiednich relacji z konsumentem w trakcie oraz po dokonaniu przez niego zakupu<sup>9</sup>.

Współcześnie odchodzi się od tradycyjnego definiowania i stwierdza, że sprzedaż bezpośrednia to dialog między konsumentem a sprzedawcą, który nie wymaga już utrzymywania warunku osobistego kontaktu. Komunikacja taka występuje także podczas rozmów telefonicznych i konwersacji interaktywnych z wykorzystaniem sieci internetowej<sup>10</sup>. Jednak nadal należy pamiętać o dodatkowych plusach w sytuacji kontaktu bezpośredniego. Informacja kierowana do klienta w takim przypadku charakteryzuje się indywidualnością, co wyraża się między innymi konkretnym sprzężeniem zwrotnym i wysokim zakresem kontroli nad przekazywanymi informacjami oraz budowaniem trwalszych relacji.

W przypadku definiowania celów sprzedaży bezpośredniej z perspektywy procesu komunikacji przedsiębiorstwa z obecnymi bądź potencjalnymi klientami wyróżnia się najczęściej takie jak<sup>11</sup>:

- dostarczanie klientom informacji, w tym m.in. o ofercie produktowej;
- kształtowanie i budowanie wizerunku przedsiębiorstwa w taki sposób, aby był odbierany przez interesariuszy jako pozytywny;
- wspomaganie sprzedaży i stymulowanie klientów do podjęcia decyzji zakupowej poprzez np. udzielanie porad, wyjaśnianie i prezentowanie działania produktu;
- gromadzenie i analizowanie informacji o potrzebach i zainteresowaniach nabywców;
- pozyskiwanie klientów i tworzenie z nimi trwałych pozytywnych relacji.

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione cele, można stwierdzić, iż czynności sprzedaży bezpośredniej nie kończą się jedynie na doprowadzeniu do transakcji kupna-sprzedaży, ale powinny oddziaływać na długotrwałe relacje firmy z klientem po jej dokonaniu.

### **Kompetencje komunikacyjne a stopień doświadczenia sprzedawcy**

Podstawowe kompetencje komunikacyjne kierowników sprzedaży zdefiniowano między innymi w badaniu przeprowadzonym przez W.C. Moncriefa, G.W. Marschalla i D.J. Goebela<sup>12</sup>. Wśród cech niezbędnych do pełnienia funkcji sprzedawcy wymieniono między innymi takie jak: zdolność do umiejętnego słuchania, umiejętność wyboru

---

two Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 23.

<sup>8</sup> H. Mruk: Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 252.

<sup>9</sup> B. Jung: Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2001, s. 92.

<sup>10</sup> B. Zatrwnicka-Madura: Techniki sprzedaży bezpośredniej, Wydawnictwo CeDeWu sp. z.o.o., Warszawa 2004, s. 29.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 35.

<sup>12</sup> G.W. Marshall, D.J. Goebel, W. C. Moncrief: Hiring for success at the buyer – seller interface, Journal of Business Research 2003, vol. 56(4), s. 247–255.

odpowiedniego stylu prowadzenia transakcji kupna-sprzedaży, rzeczowość wypowiedzi, umiejętność komunikacji w sferze werbalnej i niewerbalnej.

Należy równocześnie pamiętać, że nie każdy sprzedawca ma taki sam poziom kontaktu z klientami. Do pierwszego poziomu, tzw. podstawowego, należą ci sprzedający, którzy mają uprawnienia jedynie do przeprowadzania transakcji kupno-sprzedaż. Nie prowadzą oni tzw. dialogu sprzedażowego, bo ich kontakt z klientem ogranicza się jedynie do wymiany uprzejmości. Dodatkowo do ich kompetencji należy: podanie i zapakowanie produktu oraz przyjęcie np. gotówki. Na samej górze hierarchii znajdują się sprzedawcy, którzy mają największe kwalifikacje i potrafią w szybki sposób interpretować oraz reagować na potrzeby nabywców. W swoich zakresach obowiązków mają możliwość prowadzenia rozmowy i dokonywania transakcji sprzedażowej. Ponadto ci sprzedający są elementem szerszego obszaru komunikacji marketingowej, która bogata jest w liczne sprzężenia zwrotne<sup>13</sup>.

Sprzedawcy, którym postawiono za cel kreowanie pozytywnych kontaktów z obecnymi bądź potencjalnymi konsumentami, powinni właściwie stosować wszelkie możliwe i adekwatne do sytuacji instrumenty komunikacji handlowej. Do narzędzi tych należą m.in.: prawidłowe pojmowanie słów i sformułowań, właściwe ich użycie i transferowanie za pomocą mowy lub pisma. Związane jest to również z kompetencją umiejętnego i skutecznego objaśniania klientom niezrozumiałych terminów i procesów. Istotne znaczenie w tych kompetencjach odgrywa również perswazja, czyli zdolność do oddziaływania na innych ludzi, w celu podjęcia przez nich decyzji zakupowych. Dodatkową ważną rolę w kompetencjach komunikacyjnych odgrywają np. zdolność do prawidłowego analizowania potrzeb konsumenta, czy umiejętność prawidłowego tworzenia oferty sprzedażowej. Zależność między wybranymi umiejętnościami komunikacyjnymi a stopniem doświadczenia sprzedawcy przedstawiano w tabeli 1<sup>14</sup>.

Tak jak przedstawiono w tabeli 1, z perspektywy przedsiębiorstwa najkorzystniejsze byłoby zatrudnienie sprzedawców o statusie mistrza. To właśnie oni, a także niektórzy o statusie fachowca dysponują zdolnościami integrowania swoich naturalnych umiejętności miękkich ze swoją wiedzą i doświadczeniem, które zdobyli nie tylko w trakcie edukacji, ale również krocząc własną ścieżką zawodową. Jest to jedna z przyczyn, która wyjaśnia, dlaczego sprzedawcy potrafią przeprowadzić klienta przez cały proces sprzedażowy, zaczynając od nawiązania kontaktu z klientem, poprzez zaprezentowanie oferty, a skończywszy na przeprowadzeniu transakcji zakupowej i utrzymaniu dobrych relacji z nabywcą po dokonaniu zakupu.

W przypadku analizowania kompetencji komunikacyjnych sprzedawcy według kryterium doświadczenia w prowadzeniu rozmowy z konsumentem wymienia się takie umiejętności jak aktywne słuchanie, rzeczowość wypowiedzi, zdolność dostrzegania i rozwiązywania problemów, klasyfikowanie poszczególnych treści rozmowy, kierowanie

---

<sup>13</sup> A. Williams, R. Mullin: *Field Marketing. Skuteczne zastosowanie marketingu terenowego*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 103.

<sup>14</sup> Model kompetencji sprzedażowych, Warszawa 2014, [www.ionbiznes.net/wp-content/uploads/2015/03/materia%C5%82-kompetencje-sprzedazowe-26.06.2014.pdf](http://www.ionbiznes.net/wp-content/uploads/2015/03/materia%C5%82-kompetencje-sprzedazowe-26.06.2014.pdf) (dostęp: 26.05.2020).

**Tabela 1.** Zależność między umiejętnościami komunikacyjnymi a stopniem doświadczenia sprzedawcy

		Status sprzedawcy				
Kompetencje komunikacyjne sprzedawcy	Brak kompetencji komunikacyjnych	Sprzedawca o statusie ucznia	Dobry sprzedawca	Sprzedawca o statusie fachowca	Sprzedawca o statusie mistrza	
Budowanie trwałych relacji z klientem	brak	podczas dialogu traci z nim kontakt	prowadzi fachowy dialog z klientem	potrafi prowadzić dialog z klientem poza sferą zawodową	tworzy trwałe relacje z klientem	
Zdolność do analizowania potrzeb klienta	prezentuje produkt klientowi bez analizowania jego potrzeb	czasami analizuje potrzeby klienta	analizuje dokładnie potrzeby nabywcy	analizuje potrzeby klienta i potrafi klasyfikować wg hierarchii istotności	analizuje potrzeby nabywcy i kieruje nimi tak aby umacniać te które są ważne dla produktu	
Tworzenie oferty dla klientów	przedstawia klientowi podstawową ofertę	budując ofertę, potrafi odnieść się do potrzeb klienta	dostosowuje ofertę do potrzeb klienta	ofertę dostosowuje wg klasyfikacji istotności potrzeb konsumenta	bez problemu tworzy ofertę dla klienta opartą na analizie jego potrzeb	
Radzenie sobie z wątpliwościami i zastrzeżeniami nabywcy	nie radzi sobie z zastrzeżeniami zgłaszanymi przez klienta	radzi sobie z niektórymi zastrzeżeniami klienta	radzi sobie z zastrzeżeniami nabywcy	stosuje różne techniki, aby poradzić sobie z zastrzeżeniami klienta	korzysta z zastrzeżeń klienta, aby stworzyć aprobującą dla niego ofertę	
Zdobywanie nowych klientów	zdobywa nabywców tylko za pomocą zewnętrznych źródeł	czasami potrafi dotrzeć do nowych klientów	aktywnie pozyskuje nowych klientów	aktywnie pozyskuje nowych klientów za pomocą metod narzucanych przez kierowników oraz innymi formami	aktywnie, na podstawie własnych metod pozyskuje nowych klientów	

Źródło: Model kompetencji sprzedażowych, Warszawa 2014, [www.ionbiznes.net/wp-content/uploads/2015/03/materia%C5%82-kompetencje-sprzedazowe-26.06.2014.pdf](http://www.ionbiznes.net/wp-content/uploads/2015/03/materia%C5%82-kompetencje-sprzedazowe-26.06.2014.pdf) (dostęp: 26.05.2020).

przebiegiem dialogu handlowego, zachowywanie integralności i spójności pomiędzy komunikowaniem werbalnym i niewerbalnym<sup>15</sup>.

Ponadto należy pamiętać, iż bardzo ważnym elementem komunikacji interpersonalnej jest sprzężenie zwrotne. To właśnie ono pozwala konsumentowi lub sprzedawcy na skonkretyzowanie informacji i dostosowanie ich do oczekiwań rozmówcy. Dodatkowo dzięki zadawaniu pytań uzupełniających, wzrasta skuteczność porozumienia i budowane są relacje partnerskie pomiędzy sprzedawcą a klientami<sup>16</sup>. Komunikowanie jest procesem ciągłym polegającym na przekazywaniu i odbieraniu informacji, a w związku z tym można stwierdzić, że sprzedający jest nie tylko nadawcą komunikatów, ale również odbiorcą wiadomości formułowanych przez klientów. Właśnie dlatego pożądaną umiejętnością komunikacyjną u sprzedawców jest słuchanie, które polega między innymi na:

- prezentowaniu zaciekawienia przez sprzedającego, poprzez skierowanie własnej postawy ciała w stronę klienta;
- zwróceniu uwagi na konsumenta i wypowiedzianych przez niego słowach;
- dopytywaniu klienta w celu wyjaśnienia niepewności i zastrzeżeń;
- podtrzymywanie stałego kontaktu wzrokowego;
- przekazywaniu przez sprzedawcę informacji zwrotnej za pomocą komunikatów niewerbalnych.

Analizując główne cechy komunikatywnego sprzedawcy, należy pamiętać także o komunikatach niewerbalnych. Ponieważ klient buduje opinię także na podstawie informacji pozyskiwanych kanałem wzrokowym, w tym gestykulacji i cech wyglądu zewnętrznego. W relacjach sprzedawca–klient ważny jest efekt pierwszego wrażenia, który w dużym stopniu też wpływa na podjęcie decyzji zakupowej lub rezygnację z transakcji<sup>17</sup>.

Sprzedawca powinien także zwracać uwagę na komunikaty niewerbalne klientów. Chcąc jak najlepiej je odczytywać, pomocne są trzy główne reguły. Pierwszą z nich jest odczytywanie gestów grupowo. Oznacza to, że gesty powinny być czytane bez odłączania ich od kontekstu danej sytuacji bądź przeciwnych, ale występujących w tym samym czasie komunikatów werbalnych. Przykładem tego może być łapanie się za ucho, ponieważ to właśnie sytuacja i inne wykonywane gesty mogą ilustrować kłamstwo, zawstydzenie lub po prostu podrapanie się. Druga to: sprzedawca powinien doszukiwać się cech zgodności pośród wysyłanych komunikatów niewerbalnych. Jest to o tyle ważne, gdyż jak wynika z badań, sygnały niewerbalne mają większy wpływ na decyzję człowieka w porównaniu do tych, które są transmitowane za pomocą wypowiedzianych słów<sup>18</sup>. Ten wpływ na reakcje konsumenta jest mniejszy, gdy dochodzi do niezgodności pomiędzy

---

<sup>15</sup> Profil kompetencyjny współczesnego sprzedawcy, [www.grupa-kreatywna.pl/co-potrafi-sprzedawca](http://www.grupa-kreatywna.pl/co-potrafi-sprzedawca) (dostęp: 25.11.2019).

<sup>16</sup> D. Tomaszewicz: Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2010, s. 14–15.

<sup>17</sup> R. Pałgan: Sprzedaż bezpośrednia. Style i techniki, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk 2015, s. 78.

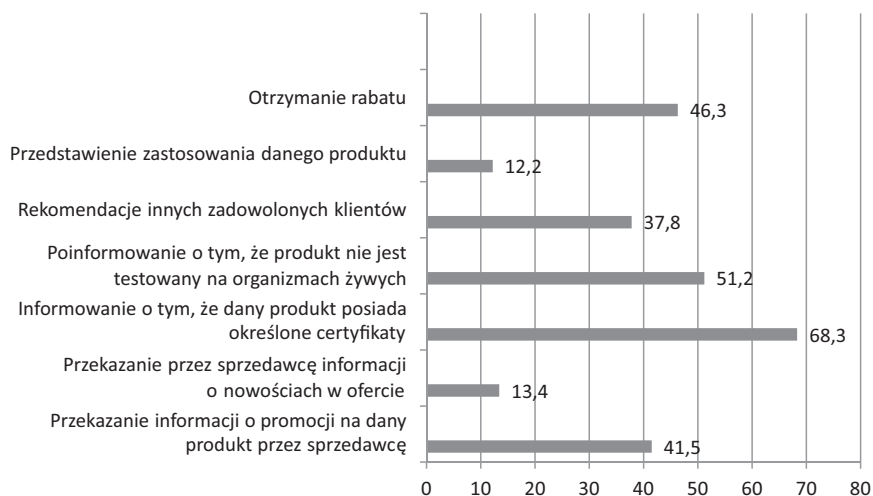
<sup>18</sup> A. Pease, B. Pease: Mowa ciała, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 40–42.

komunikatami werbalnymi a niewerbalnymi. Trzecia reguła dotyczy rozszyfrowywania wszystkich gestów z perspektywy danej sytuacji. Wymienione uwarunkowania wpływają na to, czy klient uwierzy w słowa sprzedającego i dokona zakupu.

### Znaczenie kompetencji komunikacyjnych sprzedawcy w opinii badanych

Współcześnie ważne jest, aby przedsiębiorstwa handlowe prowadziły analizę głównych determinant decyzji zakupowych swoich klientów. Z perspektywy kompetencji komunikacyjnych sprzedawców okazało się, że dla potencjalnego klienta ważna jest obsługa klienta i była wymieniana jako jeden z głównych czynników skłaniających do zakupów. Jak wynika z badania, zwracają na to uwagę przede wszystkim kobiety, respondenci powyżej 55 lat i osoby legitymujące się wykształceniem wyższym. Dodatkowo respondenci podkreślali, że największą zaletą sprzedaży bezpośredniej jest możliwość skorzystania z rady sprzedawcy. Wskazywali na to reprezentanci poszczególnych grup wiekowych, a w pierwszej kolejności osoby w wieku 40–55 lat i 26–39 lat. Najwięcej ankietowanych wskazujących na tę cechę legitymowało się wykształceniem wyższym. Respondenci uznali sprzedaż bezpośrednią za najskuteczniejszą formę promocji (4,35 pkt w skali Likerta). Na drugim i kolejnych miejscach znalazła się promocja dodatkowa, reklama, sponsoring i public relations.

Największy wpływ na podjęcie decyzji zakupowych przez klientów miały informacje o tym, iż dany produkt posiada określone certyfikaty (68,3%), a także, że nie jest testowany na zwierzętach (51,2% – rysunek 1). Głównym powodem takiego wyniku jest to, iż współczesny klient jest bardziej etyczny i świadomy oraz potrafi szybko analizować i weryfikować informacje zawarte na etykiecie produktu. Jednak, aby klient podjął



\*Badany mógł zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

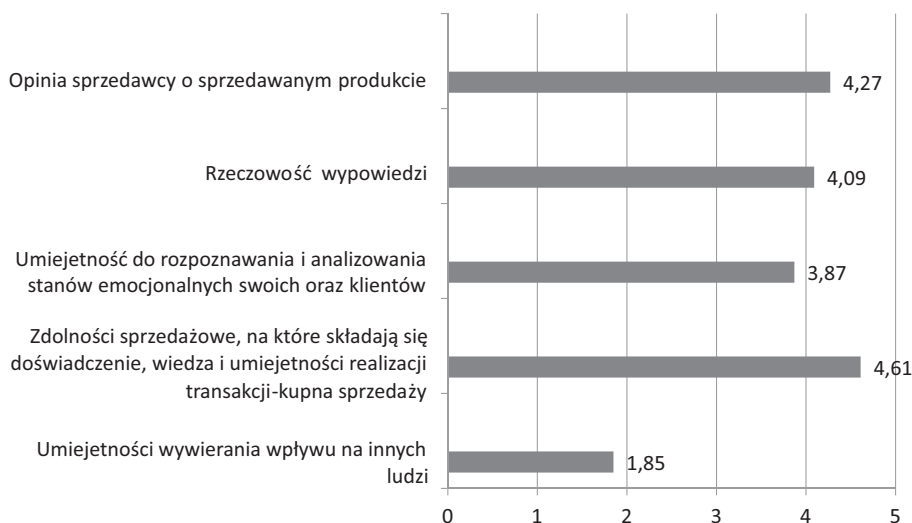
**Rysunek 1.** Determinanty decyzji zakupowych podejmowanych podczas sprzedaży bezpośredniej [%]

Źródło: wyniki badań własnych.

określoną decyzję, dana informacja powinna być właściwie zakomunikowana odbiorcy i zwróciło na to uwagę 46,3% ankietowych. Umiejętności komunikacyjne są ważne podczas każdych rozmów z klientem, w tym także tych dotyczących zniżek cenowych i promocji, które są ważnym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe (46,3%). Nieznaczne zróżnicowanie odpowiedzi wynika przede wszystkim z tego, że wymienione działania skutkują podobnymi korzyściami.

Współcześnie coraz większy wpływ na tworzenie pozytywnych relacji między przedsiębiorstwem a klientem mają oczekiwania tych ostatnich wobec sprzedawców. Według ankietowanych, najbardziej pożądaną cechą, jaką powinien posiadać kompetentny sprzedawca, jest legitymowanie się ekspercką wiedzą dotyczącą oferty produktowej (4,79 pkt w skali Likerta). Cecha ta jest niewątpliwie niezbędna w sklepach oferujących produkty ekologiczne, bo klientami takich placówek są bardzo często osoby zapobiegające pewnym dolegliwościom albo takie, które już pewnych doświadczają. Wskazanie tego typu było pozytywnie zweryfikowane także w pytaniu o najczęściej popełniane błędy przez sprzedawców i 79,3% respondentów zwróciło uwagę na brak podstawowych informacji dotyczących oferty sprzedażowej. Największa liczba badanych (90,2%) nie toleruje także postawy atakującej, czego wyrazem mogą być niepotrzebne pytania i usilne nakłanianie do dokonania zakupu.

Dla ankietowanych oprócz profesjonalizmu (4,55) istotne są również typowe umiejętności komunikacyjne, takie jak rzeczowe formułowanie wypowiedzi (4,56) czy zdolność słuchania (4,34). Odpowiedzi takie deklarowane były głównie przez kobiety w wieku powyżej 40. roku życia. Relatywnie często badani wskazywali również takie umiejętności jak: zaangażowanie w rozwiązanie problemu (4,38) oraz wysoką kulturę osobistą (łącznie 4,32). Najmniej istotną cechą według ankietowanych jest nieszablonowy sposób myślenia i działania (3,57).



**Rysunek 2.** Ranking kompetencji komunikacyjnych sprzedawców w skali Likerta

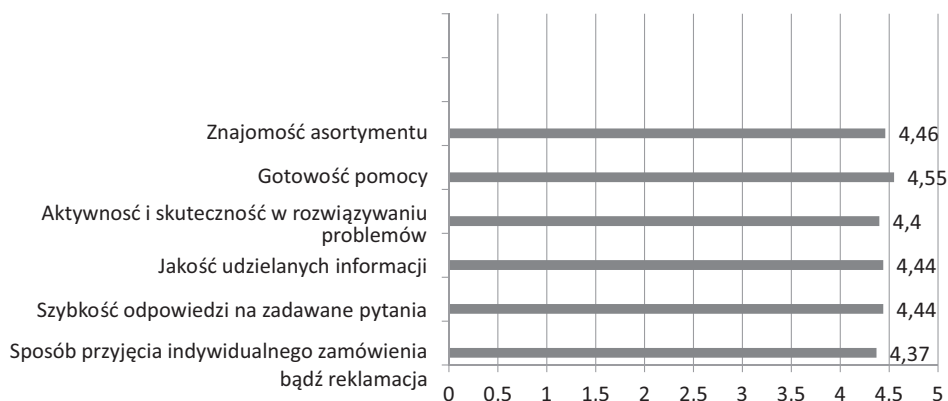
Źródło: wyniki badań własnych.

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 2, zdecydowanie niepożądaną cechą komunikacyjną według respondentów jest umiejętność wywierania wpływu na inne osoby (1,85). Może to wynikać z tego, że ludzie nie lubią być manipulowani zarówno w sposób otwarty – kiedy o tym wiedzą, jak i ukryty. Najbardziej pożądaną cechą są zdolności sprzedażowe, które składają się z: doświadczenia sprzedawcy, wiedzy, a także umiejętności finalizowania sprzedaży (4,61 pkt).

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 3, praktycznie wszystkie z przywołanych umiejętności komunikacyjnych oceniono podobnie. Analizując powyższe dane należy stwierdzić, iż gotowość pomocy uznano za najważniejszą (4,55). Równie ważne dla respondentów okazały się takie działania, jak: znajomość asortymentu (4,46), jakość udzielonych wiadomości (4,44) oraz szybkość odpowiedzi na zadawane pytania przez badanych (4,44). Ponadto można stwierdzić, iż sprzedający w zadowalający sposób przyjmują indywidualne zamówienia oraz reklamacje od konsumentów (4,37) oraz są aktywni i skuteczni w rozwiązywaniu zaistniałych problemów (4,4).

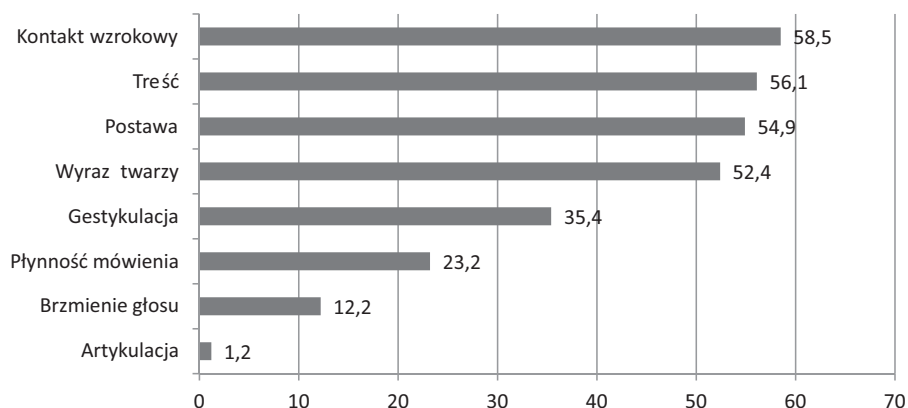
Respondenci deklarowali również to, czy zwracają uwagę na komunikaty niewerbalne ekspedientów. Większość ankietowanych, bo aż 61,3% stwierdziło, iż w rozmowie prowadzonej ze sprzedawcą bierze pod uwagę komunikaty niewerbalne. Ponad 1/3 (35,1%) osób nie miała zdania na ten temat. Jedynie około 4% respondentów zadeklarowało, iż nie zwraca uwagi na taką formę komunikacji. Przyczyną dwóch ostatnich, wymienionych odpowiedzi jest między innymi brak ogólnej wiedzy w zakresie komunikacji, a w związku z tym brak umiejętności identyfikowania komunikatów niewerbalnych.

Z odpowiedzi respondentów wynika, iż oprócz treści, bardzo ważne są komunikaty niewerbalne. Zwrócono uwagę w pierwszej kolejności na kontakt wzrokowy (58,5%), postawę (54,9%) i wyraz twarzy (52,4%). Szczegółowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 4 i potwierdziło się założenie, że klienci zwracają uwagę na komunikaty niewerbalne przekazywane przez sprzedawcę. Z kolei ponad 50% wskazań na treść jest potwierdzeniem tego, jak ważną kompetencją sprzedawcy jest posiadanie aktualnej wiedzy i właściwe dzielenie się nią z klientami.



**Rysunek 3.** Czynniki skutecznej komunikacji marketingowej w opinii klientów w skali Likerta

Źródło: wyniki badań własnych.



\*Badany mógł zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

**Rysunek 4.** Elementy komunikacji bezpośredniej najczęściej zwracające uwagę klientów [%]

Źródło: wyniki badań własnych.

## Podsumowanie

Współczesne tendencje rynkowe powodują, iż prowadzenie sprzedaży bezpośredniej staje się procesem coraz bardziej złożonym i skomplikowanym. Klienci mają szybki i łatwy dostęp do informacji oraz do szerokiego wyboru podobnych jakościowo artykułów. Tym samym mogą porównywać oferty różnych przedsiębiorstw i stają się bardziej świadomi oraz podejmują bardziej racjonalne decyzje, co implikuje coraz większe oczekiwania wobec wiedzy sprzedawców. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny poszukiwać nowych rozwiązań, które umożliwiłyby im zbudowanie trwałych relacji z obecnymi oraz potencjalnymi klientami.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, do głównych kompetencji komunikacyjnych sprzedawcy zaliczono:

- wiedzę sprzedawcy i umiejętność finalizowania sprzedaży jako ważne czynniki budowania pozytywnych relacji z klientem, a zarazem cechy doświadczonego sprzedawcy;
- świadomość znaczenia komunikacji niewerbalnej, na którą zwracają uwagę klienci;
- rzeczowość wypowiedzi;
- zdolność słuchania;
- niewywieranie zbyt silnego wpływu na klientów, bo ci nie lubią być manipulowani zarówno w sposób otwarty – kiedy o tym wiedzą, jak i ukryty.

## Literatura

Direct selling and its benefits to the market place, [www.oaji.net/articles/2016/731-1473267843.pdf](http://www.oaji.net/articles/2016/731-1473267843.pdf) (dostęp: 05.11.2019).

Hamer H.: Psychologia społeczna – teoria i praktyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.

- Jung B.: Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2001.
- Kochanowski J., Szumski A.: Promocja i reklama, Częstochowskie Wydawnictwo Archidiecezjalne, Częstochowa 2011.
- Kotler P.: Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Marshall G.W., Goebel D.J., Moncrief W.C.: Hiring for success at the buyer – seller interface, *Journal of Business Research* 2003, vol. 56(4), s. 247–255.
- Model kompetencji sprzedażowych, Warszawa 2014, [www.ionbiznes.net/wp-content/uploads/2015/03/materia%C5%82-kompetencje-sprzedazowe-26.06.2014.pdf](http://www.ionbiznes.net/wp-content/uploads/2015/03/materia%C5%82-kompetencje-sprzedazowe-26.06.2014.pdf) (dostęp: 26.05.2020).
- Mruk H.: Marketing. Satisfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Pałgan R.: Sprzedaż bezpośrednia. Style i techniki, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk 2015.
- Pease A., Pease B.: Mowa ciała, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
- Profil kompetencyjny współczesnego sprzedawcy, [www.grupa-kreatywna.pl/co-potrafi-sprzedawca](http://www.grupa-kreatywna.pl/co-potrafi-sprzedawca) (dostęp: 25.11.2019).
- Tomaszewicz D.: Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2010.
- Trojanowski M.: Marketing bezpośredni. Koncepcja – zarządzanie – instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Williams A., Mullin R.: Field Marketing. Skuteczne zastosowanie marketingu terenowego, Oficyna WoltersKluwer Business, Warszawa 2011.
- Zatwarnicka-Madura B.: Techniki sprzedaży bezpośredniej, Wydawnictwo CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2004.

### **Seller's Communication Competences – a Determinant of Effective Direct Sales**

**Summary.** Communication skills of a seller are indispensable in direct sales, although also other activities in the field of broadly understood marketing communication need to be simultaneously undertaken and properly conducted. The continuous development of the market and intense competition put pressure on entrepreneurs to establish and maintain long-term, stable relationships with their customers and clients. Direct sales is one of the instruments to achieve this goal, especially in the field of commerce. The purpose of this paper is to present communication competences as one of the key factors determining effective direct sales. To achieve this goal, the study involved a desk-based literature review and a diagnostic survey. The research shows that the list of competencies determining positive relationship with customers includes the following: expertise and experience of the seller, ability to close a deal, ability to listen and formulate factual statements as well as understanding and recognizing nonverbal messages.

**Key words:** direct sales, promotion, seller, interpersonal communication



Vitalii Kovalenko<sup>1</sup> ✉, Nataliia Kovalenko<sup>1</sup>, Michal Zasada<sup>2</sup>, Taras Hutsol<sup>3</sup>

<sup>1</sup>National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

<sup>2</sup>Warsaw University of Life Sciences – SGGW

<sup>3</sup>State Agrarian and Engineering University in Podilia

## Economic efficiency of production of herbal granules

**Summary.** Improving production efficiency, increasing gross and marketable output is inextricably linked to comprehensive intensification, that is, with the growth of additional investments in the development of agricultural production. The increase in capital investments is the basis for strengthening and improving the material and technical base, and for implementing scientific and technological progress. Increasing the intensity of agriculture and animal husbandry contributes to more efficient use of land and livestock, increasing crop yields and livestock productivity. The main link between crop production and animal husbandry is feed production. Creating a solid feed base is the most important condition for the development of animal husbandry. Its state and level of development determine the possibility of increasing the number of animals, increasing their productivity, improving the quality of products and reducing the cost of the latter. It is proved that the level of productivity of animals by 50-80% is determined by their feeding. Due to the importance of feed, it is necessary that their production is ahead of the pace of needs (growth of livestock and its productivity). When forming a feed base, it is important to take into account not only the total volume of feed that will ensure the production of a certain amount of products, but also their balance with nutrients. As a rule, feed, namely green feed, silage, haylage, is not a commodity product, that is, there are no permanent markets for them. These types of feed are grown by those farms that are engaged in animal husbandry and must create their own raw material base for obtaining the main feed.

**Key words:** managerial decision making, feed production, the efficiency of the production of granulated feed

### Introduction

Effective use of direct and indirect energy in the production of perennial grasses is now an extremely important area, and the definition of energy indicators for the production efficiency of these crops, in contrast to the monetary assessment to determine economic efficiency, allows to avoid the influence of factors such as the market value of products, raw materials, currency fluctuations, and the like.

The energy intensity of production from perennial grasses depends on many factors: weather conditions, soil type, agrotechnical measures, in particular, the method of sow-

✉ vpkovalenko04@gmail.com

ing, the year of vegetation, the variety, and so on. However, as for the green mass, the latter does not represent a commodity product directly. Due to the significant weight, short storage time in unsuitable conditions, this type of feed is intended for feeding animals in the shortest possible time. Thus, a farm that does not even have livestock, while sowing perennial grasses, is able not only to take care of increasing soil fertility, but also sell them to the population for personal subsidiary farming, for example, by paying for the leased land share (subject to agreement between the parties)<sup>1</sup>.

Taking into account market conditions, with modern technologies the production of haylage becomes promising. Thus, haylage packed in film directly in the field, even without the addition of preservatives, can be stored for a long time (up to one year) under normal conditions (for example, on a levelled site), and is suitable for transportation over any distance. This technology does not require additional material costs compared to the grass mass (except for the cost of film), but it allows you to avoid spoilage of feed due to non-compliance with the production technology, losses during transportation to the place of feeding to animals, which in turn helps to reduce both the production and total cost of livestock products and improve the efficiency of the industry. Thus, the silage in the film is the progressive commercial product<sup>2</sup>.

Granulated feed has also gained its niche in the market of products of perennial grasses, the advantage of which is its almost 100% consumption. Granulated feed provides high gains in live weight of young animals on fattening, increases the milk productivity of cows, and plays an important role in the diet of animals that feed their offspring. The granules are especially useful for piglets and gestating pigs, rabbits, their colnum and lactating females. Among them, especially useful are alfalfa granules, which contain a balanced form of full-fledged protein, calcium, phosphorus and vitamins necessary for the growth and development of embryos of any agricultural animal.

---

<sup>1</sup> I. Horetska, S. Glowacki, T. Hutsol: Biomass Energy Potential After Beer Production. Actual aspects of development in the context of globalization, Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference, International Science Group, Florence 2020, p. 100–101, <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/7351> (access: 20.03.2020).; V. Kovalenko, N. Kovalenko, O. Labenko, O. Faichuk, O. Faichuk: Bioenergy sustainable development: achieving the balance between social and economic aspects, 6th International Conference – Renewable Energy Sources, E3S Web of Conferences 2020, vol. 154, [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/14/e3sconf\\_icores2020\\_07008/e3sconf\\_icores2020\\_07008.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/14/e3sconf_icores2020_07008/e3sconf_icores2020_07008.html) (access: 20.03.2020).

<sup>2</sup> S. Francik, A. Knapczyk, A. Knapczyk, R. Francik: Decision Support System for the Production of Miscanthus and Willow Briquettes, *Energies* 2020, no 13(6), p. 1364. Doi: 10.3390/en13061364; N. Perederiy, V. Kovalenko: Economic Basis for the Creation of Fodder Base of the Enterprise, [in] International Scientific Days 2018. Towards Productive, Sustainable and Resilient Global Agriculture and Food Systems. Conference Proceedings, E. Horská, Z. Kapsdorferová, M. Hallová (Eds), Wolters Kluwer ČR, Nitra 2018, p. 840–851, <http://www.slpk.sk/eldo/2018/dl/9788075981806/files/03/s3p10.html> (access: 20.03.2020); В.П. Коваленко, Н.О. Коваленко: Планування кормової бази підприємства, Рослинництво та ґрунтознавство 2019, no 286, p. 35–42. <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Agromija/article/view/10833> (access: 20.03.2020).

## Methods

For making management decisions, the following main methods of calculating the effectiveness of project implementation are most often used, based on the concept of discounting: method of determining net present value – Net Present Value (NPV); method of calculating the internal rate of return – Internal Rate of Return (IRR); method of calculating the payback period – Payback Period (PBP).

Net Present Value is the difference between the amount of cash receipts that are discounted to the present value and the amount of discounted present values of all costs required for the project implementation<sup>3</sup>. The calculation of the net present value can be expressed by the following formula:

$$NPV = \frac{H_{-m}}{(1+i)^{-m}} + \dots + \frac{H_{-1}}{(1+i)^{-1}} + H_0 + \frac{H_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{H_n}{(1+i)^n} + \frac{B_{-m}}{(1+i)^{-m}} - \dots - \frac{B_{-1}}{(1+i)^{-1}} - B_0 - \frac{B_1}{(1+i)^1} - \dots - \frac{B_n}{(1+i)^n},$$

or

$$NPV = \sum_{t=-m}^n \frac{H_{tt}}{(1+i)^{tt}} - \sum_{t=-m}^n \frac{B}{(1+i)}$$

where:

$H$  – is the amount of revenue for the period;

$B$  – the amount of expenses for the period;

$i$  – discount rate for bringing cash flows to their present value;

$n, m$  – sequence numbers of the calculation period.

An important point is to choose the discount rate. In a broad sense, the discount rate is alternative investment opportunities with a similar level of risk. Or it is the rate of return that investors expect for their investments and which can encourage them to invest. The choice of approach to determining the discount rate depends on the specific situation and the information available to the analyst.

The Net Present Value (NPV) method is considered the main method for analyzing investment projects, but it has certain disadvantages. The first problem is related to forecasting such basic indicators as the marginal cost of capital, the amount of future investments and the amount of expected profit. The second problem is that the discount rate is constant for the entire operational period of the investment project. However, depending on economic changes in the country, the discount rate may increase or decrease. Another method for calculating investment efficiency is the Internal Rate of Return. Its essence is to determine the discount rate at which the current value of expected revenues will be equal to the current value of capital investments. The rate search is performed in an alternative way<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> В.П. Галушко, Г. Штрюбеля (Eds.): Виробнича економіка, Нова Книга, Вінниця 2005, р. 400.

<sup>4</sup> Ibidem, р. 400.

Internal rate of return	=	The lowest calculation percentage	+	The difference between the smallest and largest percentages	*	$\frac{\text{Current cost at the lowest calculation percentage}}{\text{The absolute difference between current costs}}$
-------------------------	---	-----------------------------------	---	---	---	---

In the calculations, the discount rate was taken as 14% per annum. From an economic point of view, the discount rate (or discount coefficient) is the return on investment that an investor usually receives from investments of a similar nature and risk. In fact, this is a possible rate of return. At the enterprise, determining the discount rate is complicated due to the variety of investment opportunities and the variety of financing through own and borrowed sources. The profit rate that is used to discount cash flows from capital investments must meet the minimum yield requirements, which provides the expected level of income.

## Results and Discussion

It is well known (and it was mentioned earlier) that alfalfa has an important agro-technical value. It enriches soils with nitrogen (60–120 kg/ha), improves their physical, biological properties and structure, and increases the content of organic matter. The roots of this crop penetrate deep into the soil (up to 3.0–3.5 m) and provide the plant with moisture even in dry years and on light soils that quickly dry up. In addition, growing alfalfa does not require any complex agrotechnological techniques, and a stable yield can be obtained within 2–3 years<sup>5</sup>.

Granules from this plant are a feed protein-vitamin product made from alfalfa in the early stages of vegetation, dried at high temperature, grinded and pressed into granules. These feed granules contain 1.5–2 times more digestible protein, more minerals than grain feed, and they are significantly higher in carotene content than all other types of feed.

Abroad, alfalfa granules are very often used as an organic fertilizer in gardening and organic vegetable growing. They are popular because they contain growth stimulants and vitamins A and B1, which have a stimulating effect on plant roots. Alfalfa fertilizer is very common in the cultivation of roses<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> O. Ovcharuk, T. Hutsol, L. Mykhailova, N. Semenyshena, B. Dziedzic: Influence of sowing methods and seeding norms on crop production and Bean harvest, [in:] Scientific achievements in agricultural engineering, agronomy and veterinary medicine, F.M. Al Najjar, S. Głowacki, M. Wróbel (Eds), Traicon, Krakow 2017, p. 218–247, <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/906/4/SAAEAVM-218-247.pdf> (access: 20.03.2020).

<sup>6</sup> H. Demidas et al.: Indicators of organogenesis and productivity of alfalfa crops depending on the sowing period and cover culture, Feed and fodder production 2010, no 66, p. 183–188; O. Ovcharuk, T. Hutsol, O. Ovcharuk, V. Rudskyi, K. Mudryk, M. Jewiarz, M. Wróbel, J. Styks: Prospects of Use of Nutrient Remains of Corn Plants on Biofuels and Production Technology of Pellets, [in] Renewable Energy Sources. Engineering, Technology, Innovation, M. Wróbel, M. Jewiarz, A. Szlęk (Eds), Springer Proceedings in Energy, Springer, Cham 2020, p. 293–300. Doi: 10.1007/978-3-030-13888-2\_29

The global market for alfalfa granules has been developing quite dynamically in recent years and is quite capacious (1.4 million tons). In terms of volume, it is not even inferior to the market of pressed hay. The increase in demand for vitamin and herbal granules is primarily due to the growing demand for food in the world in general and the active development of dairy farming and horse breeding in the countries of the Near and Far East.

The introduction of such feed into the diets of animals contributes to its balance in protein, amino acids, vitamins and trace elements, physiologically active substances, amides, as a result of which the animal body digests and assimilates all the feed more fully<sup>7</sup>.

As found out, the use of alfalfa granules allows to achieve the following numbers in comparison with traditional feed: increased average daily milk yield of cows – by 7%; average daily gain of young cattle to 20; average daily gain of pigs – up to 15; average daily gain of poultry – 10; production of eggs – 12%.

In addition, all these indicators should be considered against the background of a 10% reduction in feed costs, primarily due to better preservation of nutrients, palatability and digestibility of alfalfa granules.

Now successful farms with large volumes of agricultural production and a closed production cycle to fully provide their own feed are returning to the use of irrigation on forage lands (Tab. 1).

**Table 1.** Calculation of economic efficiency of alfalfa granules production in Ukraine

Indicator	Without irrigation	On irrigation [3000 m <sup>2</sup> /ha]
The cost of green (grafted) mass	4,8 euro/t	8,0 euro/t
The cost of green (grafted) mass in terms of 12% dry matter in granules	17,0 euro/t	28,7 euro/t
Drying, granulation, labor costs, depreciation	6,4 euro/t	6,4 euro/t
Production cost of granules	23,6 euro/t	35,1 euro/t
Price for granules (15–19% crude protein)	85,0–104,2 euro/t	85,0–104,2 euro/t
Profit per 1 ton of granules	61,4–80,6 euro/t	49,9–69,1 euro/t
Granule yield from 1 ha of alfalfa	4,0 t	7,1 t
Profit from 1 ha of alfalfa	245,6–322,4 euro/ha	354,3–490,6 euro/t

Source: own elaboration.

<sup>7</sup> H. Demidas et al.: Indicators of organogenesis..., op. cit., pp. 183-188; S. Kuzmenko, N. Perederiy, O. Labenko: Market trends of oilseeds production in Ukraine. The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society, [in] International Scientific Days. The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society: Conference proceedings, E. Horská, Z. Kapsdorferová, M. Hallová (Eds), Slovak University of Agriculture, Nitra 2016, p. 54–61, <http://www.slpk.sk/eldo/2016/dl/9788055215037/files/01/kuzmenko-et-al.html> (access: 20.03.2020).

The EU experience is quite convincing about the need to increase the production of alfalfa granules. Thus, in the European Union, the cost of production of alfalfa granules is 90–130 euros/ton, including the cost of drying, selection and transportation of the dried mass. The economic efficiency of granule production depends directly on the nutrient content and the price level of wheat and soy.

Alfalfa granules with an energy content of 6.5 MJ NEL and 20% of crude protein at the price of feed wheat of 200 euros per ton and soy of 340 euros are approximately 200 euros per ton. If the price of soy and wheat is reduced by 10%, the price of granules will be 180 euros per ton, respectively. To a large extent, the cost of alfalfa granules can also be affected by the content of carotene. If you additionally buy beta-carotene, it will cost about 6–10 euro cents per 100 mg. It is known that the content of carotene in 1 kg of grass (alfalfa) silage or haylage is 100 mg lower than in granules, that is, granules can respectively cost another 60–100 euros more<sup>8</sup>.

An important factor that can contribute to increasing the production of alfalfa granules in Ukraine, as well as increasing the chances of domestic products on foreign markets, may be the abolition of subsidies in the EU for the production of grass granules, grass flour or hay on artificial drying.

Given the importance and prospects of obtaining feed granules on the farm, it is planned to put into operation a granulator on the basis of the production division of the National University of bioresources and nature management of Ukraine, which will increase the profitability of feed production by obtaining commercial products – namely, feed granules. The specialists decided on the OGM-1.5 granulator, which costs 70,000 euros.

To load the capacity of the granulator, it is planned to allocate 100 hectares for sowing alfalfa for green feed, from which 3570 tons of green mass will be obtained per year, which in terms of feed granules will amount to 992 tons of granules per year.

However, since the cost of the granulator is high for the farm, there is a need to attract funding sources. Therefore, from here, a multi-period evaluation of the effectiveness of the investment project will help to answer the question: whether it is advisable to invest money in a project for the production of feed granules, provided that the equipment is operated for 10 years<sup>9</sup>. On the other hand, these calculations can help you find out how profitable the investment is, given the changes in the value of money over time. In order to give a full and exhaustive assessment of the investment project for the purchase of a granulator, it is necessary to take into account that the enterprise has the opportunity to receive a loan that is paid by the farm for 10 years, with an interest rate of 22%. The calculation of the multi-period variant of investment efficiency is given in Table 2.

---

<sup>8</sup> M. Wrobel et al.: Impact of raw material properties and agglomeration pressure on selected parameters of granulates obtained from willow and black locust biomass. "Engineering for Rural Development" 2018, no. 17, pp. 1933-1938.

<sup>9</sup> Ринок люцернових гранул, 2013, [https://www.poettinger.at/uk\\_ua/Newsroom/Artikel/5976/](https://www.poettinger.at/uk_ua/Newsroom/Artikel/5976/) (access: 20.02.2020).

**Table 2.** Multi-period calculation of the profitability of a granule production project

Specification	1	2	3	4–8	9	10
Yield of green mass of alfalfa from 100 ha [t]	0	3 570	3 570	...	3 570	3 570
Output of granules from 100 ha [t]		992	992	...	992	992
Cash flows excluding loans						
Revenue [euro]						
Realization of granules [euro]	0	84 292	85 978	...	98 761	100 736
Amount of revenue [euro]	0	84 292	85 978	...	98 761	100 736
Costs [euro]						
Purchase of equipment [euro]	-70 000					
Maintenanse [euro]		-700	-700	...	-700	-700
Costs of green mass [euro]		-28 461	-29 030		-33 346	-34 013
Costs of drying, granulation, wages, depreciation [euro]		-6 347	-6 474	...	-7 436	-7 585
The amount of costs [euro]	-70 000	-35 508	-36 204	...	-41 482	-42 298
Cash flow I	-70 000	48 784	49 774		57 279	58 438
Loan (22% per annum)						
Debtor's account	35 000	33 779	32 289	...	7 313	0
Annuity		8 921	8 921	...	8 921	8 921
Getting a loan	35 000					
Interest on the loan		7 700	7 431	...	2 927	1 609
Payment of the loan		1 221	1 490	...	5 994	7 313
Payment for services for obtaining a loan	-200					
Cash flow on the loan	34 800	-8 921	-8 921	...	-8 921	-8 921
Cash flow II	-35 200	39 863	40 853	...	48 357	49 517
Discount factor 14%	100 000	0,87719	0,76947	...	0,30751	0,26974
disc. Cash flow II	-35 200	34 967	31 435	...	14 870	13 357
NPV	191 389					
IKV	116%					

Source: own elaboration.

So, according to the calculations, the proposed version of the project calculation is profitable. This is evidenced by the net present value (NPV) indicators, which show the difference between the present value of profit and investment costs. If you get a loan for 50% of the cost of equipment, the net present value is positive and amounts to 191,389 euros, which means that the project has the right to exist and to put into practice.

For the presented project, the internal rate of return (IRR), calculated using Excel, was 116%, which is more than an alternative (14%), and indicates a positive assessment

of the proposed investment. In other words, the entire invested capital is returned in full with sufficient income.

If you calculate the internal rate of return for an investment without borrowing, it is 71%, which is also a cost-effective indicator.

Therefore, the production of alfalfa granules can not only be an alternative to growing highly profitable crops, besides having a positive impact on soil fertility, but also become an independent, highly profitable business line, allowing farms to differentiate their activities and minimize risks. There are all the prerequisites for this: our own competitive advantages (fertile soil, cheaper resources), high demand in the foreign market, and a potentially quite capacious domestic market.

## Conclusion

The formation of a high-quality feed base is one of the most important elements of profitable development of the livestock industry in Ukraine. The use of perennial legumes is of great agricultural importance for the state. They contribute to the accumulation of humus in the soil, which is a source of nutrients for plants and contributes to the development of useful soil microorganisms. Legumes enrich the soil with nitrogen and are good precursors in crop rotation for many crops.

The analysis of the use of feed granulator in the Separated Subdivision of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine showed the economic effect of investing in this innovative project. The net present value (NPV) of using the granulator, as shown by calculations, is 191,389 euros due to financing by loan-like means, and the internal rate of return (IRR) is 116%.

In order to make products competitive and quickly bring it to the consumer (buyer), farmers in their activities very successfully use a number of marketing activities. Manufacturers of green feed are trying to attract the attention of customers to their products and not only because of the variety of its range and quality. Information resources, i.e. advertising, work with high efficiency. With the spread of the Internet, producers in remote areas of the region can declare themselves by creating their own website.

Products of perennial grasses, including seeds, are produced quite effectively in Europe and are highly adaptable to various conditions (frost-drought resistance, resistance to dust and gas, as well as high resistance to diseases and pests).

## References

- Демидась Г., Івановська Р., Коваленко В., Малинка Л.: Показники органогенезу і продуктивність люцерни посівної залежно від строку сівби та покривної культури, Корми і кормовиробництво 2010, no 66, p. 183–188.
- Francik S., Knapczyk A., Knapczyk A., Francik R.: Decision Support System for the Production of Miscanthus and Willow Briquettes, *Energies* 2020, no 13(6), p. 1364. Doi: 10.3390/en13061364
- Horetska I., Glowacki S., Hutsol T.: Biomass Energy Potential After Beer Production. Actual aspects of development in the context of globalization, Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference, International Science Group, Florence 2020, p. 100–101, <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/7351> (access: 20.03.2020).

- Kokovikhin S., Kovalenko V., Slepchenko A., Tonkha O., Kovalenko N., Butenko A., Ushkarenko V.: Regularities of sowing alfalfa productivity formation while using different types of nitrogen fertilizers in cultivation technology, *Modern Phytomorphology* 2020, no 14, p. 35–39, <https://www.phytomorphology.com/articles/regularities-of-sowing-alfalfa-productivity-formation-while-using-different-types-of-nitrogen-fertilizers-in-cultivation.pdf> (access: 20.03.2020).
- Kovalenko V., Kovalenko N., Labenko O., Faichuk O., Faichuk O.: Bioenergy sustainable development: achieving the balance between social and economic aspects, 6th International Conference – Renewable Energy Sources, *E3S Web of Conferences* 2020, vol. 154, [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/14/e3sconf\\_icores2020\\_07008/e3sconf\\_icores2020\\_07008.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/14/e3sconf_icores2020_07008/e3sconf_icores2020_07008.html) (access: 20.03.2020).
- Kuzmenko S., Perederiy N., Labenko O.: Market trends of oilseeds production in Ukraine. The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society., [in] *International Scientific Days. The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society: Conference proceedings*, E. Horská, Z. Kapsdorferová, M. Hallová (Eds), Slovak University of Agriculture, Nitra 2016, p. 54–61, <http://www.slpk.sk/eldo/2016/dl/978805215037/files/01/kuzmenko-et-al.html> (access: 20.03.2020).
- Ovcharuk O., Hutsol T., Mykhailova L., Semenyshena N., Dziedzic B.: Influence of sowing methods and seeding norms on crop production and Bean harvest, [in:] *Scientific achievements in agricultural engineering, agronomy and veterinary medicine*, F.M. Al Najjar, S. Głowacki, M. Wróbel (Eds), Traicon, Krakow 2017, <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/906/4/SAAEAVM-218-247.pdf> (access: 20.03.2020).
- Ovcharuk O., Hutsol T., Ovcharuk O., Rudskiy V., Mudryk K., Jewiarz M., Wróbel M., Styks J.: Prospects of Use of Nutrient Remains of Corn Plants on Biofuels and Production Technology of Pellets, [in] *Renewable Energy Sources. Engineering, Technology, Innovation*, M. Wróbel, M. Jewiarz, A. Szłęk (Eds), Springer Proceedings in Energy, Springer, Cham 2020, p. 293–300. Doi: 10.1007/978-3-030-13888-2\_29
- Perederiy N., Kovalenko V.: Economic Basis for the Creation of Fodder Base of the Enterprise, [in] *International Scientific Days 2018. Towards Productive, Sustainable and Resilient Global Agriculture and Food Systems. Conference Proceedings*, E. Horská, Z. Kapsdorferová, M. Hallová (Eds), Wolters Kluwer ČR, Nitra 2018, p. 840–851, <http://www.slpk.sk/eldo/2018/dl/9788075981806/files/03/s3p10.html> (access: 20.03.2020).
- Wróbel M., Mudryk K., Jewiarz M., Knapczyk, A.: Impact of raw material properties and agglomeration pressure on selected parameters of granulates obtained from willow and black locust biomass, *Engineering for Rural Development* 2018, no 17, p. 1933–1938. Doi: 10.22616/ERDev2018.17.N542
- Галушко В.П., Штрюбеля Г.: *Виробнича економіка*, Нова Книга, Вінниця 2005.
- Коваленко В.П., Коваленко Н.О.: Планування кормової бази підприємства, *Рослинництво та ґрунтознавство* 2019, no 286, p. 35–42. <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Agronomija/article/view/10833> (access: 20.03.2020).
- Ринок люцернових гранул, 2013, [https://www.poettinger.at/uk\\_ua/Newsroom/Artikel/5976/](https://www.poettinger.at/uk_ua/Newsroom/Artikel/5976/) (access: 20.02.2020).



Serhiy Sokolyuk, Olena Zharun, Vitalii Rybchak✉

Uman National University of Horticulture

## Problems of attracting investment to Ukraine

**Summary.** The article analyzes the investment climate in Ukraine. The structure and dynamics of investment income in the national economy are investigated. The main problems and factors of attracting foreign investments, that are restricting the investment activity of domestic enterprises, are analyzed. It's explored the place of Ukraine in the international ranks towards doing business and the overall state of the investment climate. The influence of macroeconomic factors on the investment activity of foreign investors is substantiated. It's offered the directions of increasing the investment attractiveness of the Ukrainian economy in the current conditions of development.

**Key words:** investment, investment climate, investment attractiveness, index of investment attractiveness

### Introduction

Investment activity occurs under conditions of uncertainty caused by factors of both internal and external nature. As a result, there are dangers, threats, and risks that affect the outcome of the investment. In order to elaborate an effective investment strategy of economic development of Ukraine it is necessary to analyze the dangers, threats and risks that arise in the course of investment activity, and the influence of the destabilizing factors on it.

Problems of investment activity of enterprises in the conditions of economic instability and attraction of investment capital in the economy of Ukraine were investigated by native and foreign scientists, in particular V. Berens, L. Borsch, A. Galchinsky, L. Hitman, Y. Honko, I. Blank, A. Dibrova, I. Dorosh, M. Kisil, M. Kodenskaya, I. Lipsitz, O. Mertens, A. Neshita, A. Peresada, G. Podlisetsky, P. Rogozhin, V. Savchuk, O. Starikov, T. Khaturov, V. Hobta, V. Shevchuk, A. Peresada, A. Filipenko, O. Rogach, P. Gaidutsky, T. Kovalchuk, V. Kravchenko, L.J. Hitman, M.D. John and others. However, despite the multidimensionality of scientific research, investment activity of Ukrainian enterprises in conditions of economic instability needs further investigation. The purpose of the study is an assessment of investment activity in Ukraine and ways to improve the investment climate.

✉ vryb4ak@gmail.com

### **The importance of investment for the development of the Ukrainian economy**

In current context, Ukraine is faced with the objective need to intensify the investment process. Structural and qualitative design of production and creation of market infrastructure occur almost entirely through investment.

Investment is a major driver of economic growth, which provides an increase in some of the country's annual real product. However, during the transition period to the market, investment activity was the most degraded in Ukraine. Nowadays, the situation in this sphere is quite complicated due to the decrease in business activity of most economic entities, the final deterioration of the investment climate and the ability of budgets at all its levels.

The investment process is becoming the most important part of the world economic relations, affecting the interests of a growing number of countries, both those that accept the investment and those that are their sources. The interdependence of developing countries, regions and population in the face of globalization becomes not only a clear fact but it also requires a new level of awareness of the place of the nation-state in international relations and of the tasks of governance at the national and global level. Broadly speaking international investment processes it is a system of rights and obligations of participants of different countries regarding investment resources issues.

The revival of the Ukrainian economy and ensuring its sustainable development is impossible without the activation of investment policy, aimed at attracting internal and external resources. To raise the national economy, intensive investment of capital in cost-effective and environmentally friendly production technologies is needed in order to produce new quality products that are competitive in the global market for goods. In this regard, the management of the investment process is becoming the most important task for Ukraine. The problem of regulation of the investment process itself is complicated and requires taking into account many factors, among which political factors gain a particular relevance. At the same time we cannot ignore the patterns of development of the world economy, state participation in foreign economic and financial processes is objectively necessary because the economy is only part of the complex of international relations.

The larger the volume and the higher the investment efficiency, the faster the re-production process is, the more positive the market transformations are. On the other hand, underinvestment leads to a loss of competitiveness of the national economy, decline in fixed capital, fall in production and increase in production cost, which in its turn causes aggravation of the problem of investment resources, therefore, it leads to reducing of the investment activity. Against this background, the investment process needs constant in-depth research, first of all, on the justification of the investment strategy, the choice of effective forms and directions of investment, as well as the search for new ways to enhance investment activity in the development of a competitive economy. It should be taken into account that the course, nature, intensity and effectiveness of investment management largely depends on the investment climate of the country<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A.V. Nikitina: Investment activity in Ukraine: current state and prospects for development, Bulletin of Zaporizhzhya National University 2010, no 6, p. 161–165.

## Investment determinants in Ukraine

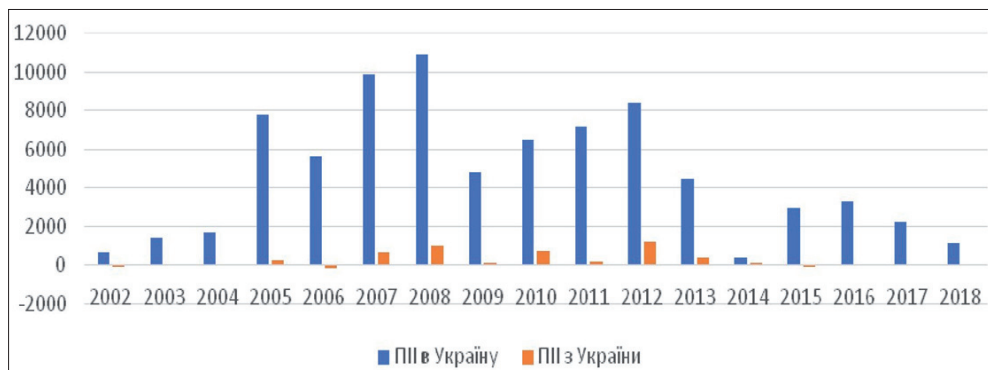
Let's consider the positive and negative factors of the investment climate. To the positive factors of the investment climate include favorable geographical location of the country, availability of available resources, developed economic potential. Among these factors, the country's entry into the leading integration associations of states, the significant size of its territory, a sufficient population, a stable political environment, the absence of conflicts, permanent governmental changes, early elections, a harmonized legal environment, stability and impartiality of legislation, protection of investors' property rights, availability of a developed system of state support and guarantees, efficiency of the judicial system. This is socio-economic stability, a modern internal market, no double taxation, stable and transparent tax system, moderate tax pressure, strong banking system, convertible money, affordable loans, low inflation, lack of restrictions on the input and output of capital, duty-free regime, or regime of low duties.

The most painful issue in Ukraine is the issue of the permit system, quality of state control system, hopelessly outdated technical regulation, and the presence of restrictions on the input / output of capital, profit, dividends, currency as well as the lack of real state support and guarantees of investors. An unfavorable investment climate in Ukraine is caused by instability, threats and risks of a hybrid war, inflation, imperfect legislation, a variable tax system, high duties, the cost of resources, risks of loss or impairment of capital, bureaucracy, corruption, shadow relations with the government, low level of effective demand of people and high poverty. In Ukraine, there is no mechanism for the protection of property rights, which is the basis for widespread raiding. The country has not introduced stock instruments favorable for investment, as a result of which there are practically no opportunities for reliable and efficient allocation of funds of pension funds, other institutional and direct investors. Only government securities can perform the function of such an instrument. In the state, there is an ineffective, corrupt, virtually inoperative judicial system in which no issue can be resolved without money.

At this point, the investment climate in Ukraine remains unattractive to foreign investors due to the escalation of the military conflict, political problems of constant changes in tax and budget legislation. In 2018 foreign direct investment in Ukraine amounted to 1121 million dollars, which is 49% less than the corresponding previous period (Fig. 1).

The most problematic remains the real sector of the economy, which is not yet able to provide a quick pay-off period on investment and for that reasons it remains without the necessary funding and modernization. Consequently, attracting domestic investment can be a powerful alternative to foreign investment, which among other things leads to a decrease in the shadow economy, because the reduction in cash is directly related to the scale of the shadow economy. In addition, an amnesty of shadow capital is possible only through attracting them with the help of investment.

Analyzing the data of Table 2 we can see that certain changes have occurred in the structure of foreign direct investment in Ukraine by its type of economic activity. The industries remain the highest priority for foreign investors, the share of investments in which at the beginning of 2019 increased by 2.2 p.p. compared to 2016, and amounted



**Figure 1.** Foreign Direct Investment in Ukraine in 2002–2018

Source: National Bank Estimates Volume of Domestic Funds Received to Ukraine as Foreign Direct Investment in 2010–2017, [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=73849831&cat\\_id=55838](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=73849831&cat_id=55838) (access: 03.03.2020).

to 33.0%, which is definitely a positive fact. Considerable funds from foreign investors are invested in wholesale and retail trade, in real estate transactions and in information and telecommunications spheres, and the share of investments in these activities for three years also increased and amounted to 16.7%, 12.4% and 6.5% of total foreign investment as of January 1, 2019, respectively. The structure of foreign direct investment in Ukraine by type of economic activity at the beginning of 2016 and 2019 is presented in Table 2.

**Table 1.** Structure of foreign direct investment in Ukraine by type of economic activity

Types of economic activity	Structure of foreign investments as of January 1st [%]	
	2016	2019
Industry	30.8	33.0
Agriculture, forestry and fisheries	1.6	1.7
Construction	3.2	2.9
Financial and insurance activities	13.5	10.9
Information and Telecommunications	6.5	6.5
Wholesale and retail trade	15.9	16.7
Real estate transactions	11.7	12.4
Professional, scientific and technical activities	7.0 6.3 7.0	6.3
Other economic activities	9.8	9.6
Total	100.0	100.0

Source: S. Kharchuk: State of investment activity of enterprises of Ukraine in conditions of economic instability, *Ekonomika ta derzhava 2020*, vol. 1, pp. 66-72. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.66

It should be noted that over the analyzed period, the share of investments in financial and insurance activities decreased significantly, which had been consistently high in previous years. Over the last three years, it has declined from 13.5% in 2016 to 10.9% at the beginning of 2019. Meanwhile, there are negative changes in the structure of foreign investment by type of economic activity, which can be attributed to the reduction of the amount and share of investment in professional, scientific and technical activities from 7.0 to 6.3%, and in construction – from 3.2 to 2.9%, as well as in the field of forestry and fisheries, where Ukraine implements important investment projects, only 1.7% of foreign investment was invested.

The experience of European countries testifies of the positive effect of amnesty due to the attraction of exported capital to the national economy by investing in government securities. Thus in the 2000s, this practice was widely used in Belgium, Luxembourg, Ireland and Italy for both businesses and households, resulting in a return of 2 billion to 60 billion euro. The emphasis was on the disposability of such shares, their combination with tax amnesty, as well as the strengthening of inspections and sanctions after the end of the shares.

Separately should be highlighted such an important indicator of investment attractiveness as the standard of living of the population. In Ukraine, it is significantly lower than developed countries, as a result of which the consumer purchasing power of the population is reduced. For example, Ukrainians spend an average of 3200 euro a year, while in Europe this figure reaches over 12,000 euro, which is almost four times higher<sup>2</sup>. In addition, according to the State Statistics Committee of Ukraine, more than half of all revenue is spent on food and non-alcoholic beverages.

This situation is unfavorable for both the short-term effects of investors and the long-term effects of the state. Foreign investors will not invest in a country where the economic situation is characterized by prolonged instability, and the low purchasing power of the population in many cases nullifies any attempts to develop a business, especially in the consumer sector. At the same time, getting long-term effects on the national economy both low volumes of foreign investment and the urgent need to guide the proceeds to support for the existing economic system and guaranteed minimum social benefits will interfere.

Attention should also be paid to the sectoral structure of attracting foreign investment. For the state as a whole, it is important that funds go to innovative industrial production, which today is the basis for the effective development of any economy in the world. The most important for the investor is the fast and stable profit, which is more probable in the already developed types of economic activity. In Ukraine, on average, one third of foreign investment goes to industry, however, low-tech industries and industries (metallurgy, general chemistry, food industry) are mainly funded. Another third of foreign investment is in financial activities, which is essential for all kinds of business activities, but cannot be considered the real foundation of a country's well-being in the long run.

---

<sup>2</sup> A.Yu. Ramsky: Household investment potential: a monograph, Kyiv National University of Technologies and Design, Kiev 2014, p. 352.

### **Activities undertaken to improve the investment climate in Ukraine**

European experience in ensuring the activating of investment processes shows that most effective to attract foreign investment by using a wider range of measures in the own economy, in particular, a stable focus on creating an attractive investment climate in the country and 30 allocations for the investor of the image of the country with the best opportunities to receive effective investment. Formation of strategic foundations for a favorable investment climate in the context of Ukraine's cooperation with the EU is possible only through comprehensive, decisive, swift, transparent and consistent state-level reforms, which, as evidenced by the experience of European countries, will create a competitive environment and provide the Ukrainian economy with incentives for modernization and development.

For the further improve of the investment climate of Ukraine, that is relevant today, are the issues of improving the legal and institutional framework to increase the capacity of mechanisms to ensure a favorable investment climate and to form the basis for maintaining and improving the competitiveness of Ukrainian enterprises in the conditions of economic instability.

Some positive steps have already been taken in this direction:

1. A legal framework for investing and developing public-private partnerships has been created in Ukraine today. The legislation of Ukraine defines guarantees for investors, economic and organizational principles of public-private partnership in Ukraine.
2. The national regime of investment activity is applied to foreign investors in the territory of Ukraine, that is, given equal terms of activity with domestic investors. Foreign investment in Ukraine is not subject to nationalization.
3. To enhance the protection of foreign investment by the Law of Ukraine of March 16, 2000 no 1547 ratified the Washington Convention of 1965, on the Settlement of Investment Disputes between States and Foreign Persons<sup>3</sup>.
4. Intergovernmental agreements on the promotion and mutual protection of investments with more than 70 countries of the world have been signed and ratified by the Verkhovna Rada of Ukraine.
5. In order to simplify the procedure for attracting foreign investments and preventing signs of corruption during their state registration on May 31, 2016, Law of Ukraine 1390 was adopted "On amendments to some legislative acts of Ukraine regarding the abolition of the obligation to state registration of foreign investments"<sup>4</sup>.
6. The Law of Ukraine on Amendments to Some Legislative Acts of Ukraine on Removing Barriers to Attracting Foreign Investments" dated May 23, 2017 was adopted. This law regulates the basic aspects of issuing work permits for foreigners and tem-

---

<sup>3</sup> Verkhovna Rada of Ukraine: Convention on the Settlement of Investment Disputes between States and Foreign Persons. The Convention was ratified by the Law of Ukraine of March 16, 2000, no 1547III (154714), [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_060](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_060) (access: 02.11.2019).

<sup>4</sup> On Amendments to Some Legislative Acts of Ukraine to abolish the obligation of state registration of foreign investments: the Law of Ukraine of May 31, 2016 no 1390VIII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139019> (access: 02.11.2019).

porary residence permits, which will facilitate the involvement of foreign managers and foreign skilled workers, what is necessary at the first stages of the development of a subsidiary in Ukraine<sup>5</sup>.

7. An Agreement on Promotion and Protection of Investments between Ukraine and the OPEC Foundation for International Development was signed (June 27, 2018). The agreement provides for the most favorable investment management regime and is projected to contribute to an increase in foreign investment in key sectors of Ukraine's economy<sup>6</sup>.

Regular, naturally recurring crises are an indispensable phase in the cyclical development of any system. The depth and consequences of a crisis are determined by the level of socio-economic development of a country or group of countries. With the end of the global crisis – 2010–2011 – a new long wave has started, which will reach its maximum in 2020–2040. Countries with the ability to adapt quickly to new, tough competition will find themselves in the leader group. Growth in fixed capital accumulation during 2015–2020 will be one of the components of entering the economic system into a new long wave of economic development. Developed countries are focusing their efforts on strengthening and developing the information technology mode of production, getting rid of the accumulation of capital through its massive depreciation.

Ukraine's accession to the OECD Declaration on International Investment and Multi-national Enterprises and membership of the OECD Investment Committee will provide such significant benefits to the country as: indicating Ukraine's introduction of international standards for investment activities; help in attracting foreign direct investment by removing sector restrictions, in which foreign investment is prohibited, and ensuring, provision of a national regime for transnational corporations (hereinafter referred to as TNC) in accordance with the system of development of international standards in regulating relations of TNCs with countries that accept their investments; will help to improve the competitive environment and influence the introduction and diffusion of innovations; will promote the implementation of the principles and standards of corporate social responsibility in line with the OECD Guidelines for Responsible Business.

## Conclusion

Thus, the effectiveness of the investment policy of the state is a determining factor in shaping investor confidence and positive investment expectations about the ability of invested capital to generate stable returns with minimal risks, not directly related to the effectiveness of their activities. Further research towards identifying new actionable measures, as well as the specification of the proposed favorable investment

<sup>5</sup> On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Elimination of Barriers to Attracting Foreign Investments: Law of Ukraine of May 23, 2017, no 2058-VIII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/205819> (access: 13.11.2019).

<sup>6</sup> On ratification of the Agreement on the promotion and protection of investments between Ukraine and the OPEC: Agreement of December 5, 2017 no 2220VIII, [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893\\_00117](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893_00117) (access: 15.01.2020).

environment for investors is very necessary, as improvements in the investment climate and a balanced investment policy determine success in structural restructuring of the Ukrainian economy, in solving urgent social, environmental, infrastructural and other problems, the result of which should be the improvement of the quality of life of citizens, which will eventually create an image of the financially independent, economically self-sufficient and innovatively oriented state, adapted to modern geopolitical challenges and the requirements of the European and world markets.

## References

- Kharchuk S. (2020): State of investment activity of enterprises of Ukraine in conditions of economic instability, *Ekonomika ta derzhava* 2020, vol. 1, pp. 66-72. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.66
- National Bank Estimates Volume of Domestic Funds Received to Ukraine as Foreign Direct Investment in 2010–2017, [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=73849831&cat\\_id=55838](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=73849831&cat_id=55838) (access: 03.03.2020).
- Nikitina A.V.: Investment activity in Ukraine: current state and prospects for development, *Bulletin of Zaporizhzhya National University* 2010, no 6, p. 161–165.
- On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Elimination of Barriers to Attracting Foreign Investments: Law of Ukraine of May 23, 2017, no 2058-VIII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/205819> (access: 13.11.2019).
- On Amendments to Some Legislative Acts of Ukraine to abolish the obligation of state registration of foreign investments: the Law of Ukraine of May 31, 2016 no 1390VIII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139019> (access: 02.11.2019).
- On ratification of the Agreement on the promotion and protection of investments between Ukraine and the OPEC: Agreement of December 5, 2017 no 2220VIII, [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893\\_00117](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893_00117) (access: 15.01.2020).
- Ramsky A.Yu.: Household investment potential: a monograph, Kyiv National University of Technologies and Design, Kiev 2014.
- Verkhovna Rada of Ukraine: Convention on the Settlement of Investment Disputes between States and Foreign Persons. The Convention was ratified by Law N 1547III (154714) of March 16, 2000, [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_060](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_060) (access: 02.11.2019).

**Bartłomiej Trajer<sup>1</sup>, Marzena Trajer<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

<sup>2</sup>Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa

## Innowacyjność wobec wyzwań współczesności

**Streszczenie.** W pracy przybliżono pojęcia innowacji i innowacyjności, przedstawiono indeks innowacyjności krajów według rankingu Bloomberg Innovation Index 2020, wskazano najbardziej innowacyjne światowe firmy oraz przedstawiono innowacyjność Polski na tle Unii Europejskiej na podstawie sumarycznego wskaźnika innowacji (*Summary Innovation Index – SII*).

**Słowa kluczowe:** innowacje, Roczny Indeks Innowacji Bloomburga, sumaryczny wskaźnik innowacyjności (SII)

### Wstęp

Pierwsze teoretyczne koncepcje dotyczące innowacji pojawiły się w XIX wieku. Problematykę społeczno-ekonomicznych konsekwencji wdrażania innowacyjnych metod podejmowali J.S. Mill w „Zasadach ekonomii politycznej” (1848 rok) oraz K. Marks w „Kapitale” (1987 rok). Kwestie postępu technicznego były obecne w koncepcjach pierwszej generacji instytucjonalistów T. Vebera i J. Clarka. Veber za podstawę przemian społeczno-gospodarczych uznawał ciągłe doskonalenie techniki i technologii, które przełamują opór tradycyjnych instytucji i tworzą nowe. Z kolei J. Clark analizował wpływ postępu technicznego i związanych z nim kosztów na łączenie się przedsiębiorstw w kartele, trusty i koncerny<sup>1</sup>. Przełomowe znaczenie w rozwoju teorii innowacji miała koncepcja J. Schumpetera. Upowszechniając pojęcie innowacji, autor zapoczątkował dwa nurty badań w tym obszarze: mikroekonomiczny, którego przedmiotem jest analiza struktur rynkowych, budowania przewagi konkurencyjnej i generowania zysku nadzwyczajnego oraz makroekonomiczny koncentrujący się na wpływie innowacji na wzrost i rozwój gospodarczy<sup>2</sup>. W literaturze przedmiotu J. Schumpeter definiował innowacyjność jako komercyjne lub przemysłowe zastosowanie czegoś nowego: produktu, procesu, metody produkcji; nowego rynku lub źródeł dostaw; nowej formy prowadzenia

<sup>1</sup> W. Stankiewicz: Historia myśli ekonomicznej, PWE, Warszawa 2000, s. 294-301.

<sup>2</sup> K. Krzyżanowska: Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania innowacji w zespołowym działaniu w rolnictwie, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016, s. 10–11.

✉ bartektrajer@gmail.com

działalności gospodarczej<sup>3</sup>. Z kolei do pojęcia innowacji M.E. Porter włącza ulepszenia technologiczne, lepsze metody, sposoby wykonania danej rzeczy. Może to się ujawniać w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji. Do innowacji odnosił się również w swoich pracach P. Drucker, określając innowacje jako: szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. P. Kotler natomiast innowacje odniósł do dobra, usługi i pomysłu, które są postrzegane przez kogoś jako nowe. Pomysł mógł już istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy<sup>4</sup>. Czynnikiem różnicującym definiowanie pojęcia innowacji jest ich postrzeganie. Do połowy lat 90. ubiegłego stulecia słowo innowacja było rozumiane jako wdrożenie lub zastosowanie wynalazku, produktu lub procesu. Dopiero R. Simonetti w 1995 roku podkreślił, że „innowacja to twórczy i interakcyjny proces”. Autor zauważył, że wdrożenie innowacji wymaga różnorodnych działań nie tylko od strony podmiotu adaptującego, ale również rynku i instytucji pozarynkowych. To sformułowanie miało istotny wpływ na dalsze kształtowanie pojęcia innowacji. Według Simonetti<sup>5</sup>, innowacja to twórczy i interakcyjny proces wpłatający rynek i instytucje pozarynkowe. Innowacja składa się z twórczego użytku różnych form wiedzy, który odpowiada rynkowemu popytowi i wymaganiom wyznaczanym przez społeczeństwo innowacyjne.

W 2005 roku OECD zdefiniowało, że innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco usprawnionego produktu (dobra lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji działalności gospodarczej, lub relacji zewnętrznych. Działania innowacyjne mają charakter naukowy, technologiczny, organizacyjny, finansowy lub handlowy i mają prowadzić, lub prowadzą do wdrożenia innowacji<sup>6</sup>. Pomykalski wyróżnia klasyczne i nowoczesne podejście do procesu innowacji. W ujęciu klasycznym innowacja jest procesem indywidualnym, nie można nią zarządzać i kontrolować jej, charakteryzuje się większą lub mniejszą przypadkowością i w ten sposób staje się przeważnie procesem nieprzewidywalnym. W nowoczesnym podejściu przyjęto natomiast, że innowacja jest multidyscyplinarnym procesem grupowym, dokładnie określonym i kontrolowanym, stanowi znaczną modyfikację istniejącego produktu, usługi, organizacji, a więc staje się przewidywalna w każdym wymiarze<sup>7</sup>. Definicja innowacyjności określona została w „Podręczniku Oslo”, w którym określono, że innowacja (*innovation*)

---

<sup>3</sup> J. Schumpeter: Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

<sup>4</sup> Ph. Kotler: Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 322.

<sup>5</sup> R. Simonetti, D. Archibugi, R. Ewangelista: Product and process innovations: how they defined? How are they quantified, Scientometrics 1995, nr 32(1), s. 77–89.

<sup>6</sup> OECD, Eurostat: Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Wydanie trzecie w polskiej wersji, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.

<sup>7</sup> A. Pomykalski: Zarządzanie procesem innowacji, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.): Podejście procesowe w zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, t. 1, s. 230.

to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. Węższą definicję innowacji w obrębie produktów i procesów można odnieść do definicji innowacji technologicznych w obrębie produktów i procesów (TPP) zastosowanej w trzecim wydaniu Oslo Manual 2018, w którym przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów<sup>8</sup>. W czwartej edycji podręcznika „Oslo Manual 2018” termin innowacja może oznaczać zarówno działanie, jak i jego wynik. Innowacja to nowy lub ulepszony produkt, lub proces (lub ich kombinacja), który znacznie różni się od poprzednich produktów lub procesów jednostki oraz został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produkt) lub został wprowadzony do użytku przez jednostkę (proces). W tej definicji zastosowano ogólny termin – jednostka – aby opisać podmiot odpowiedzialny za innowację. Odnosi się do dowolnej jednostki instytucjonalnej w dowolnym sektorze, w tym gospodarstw domowych i ich poszczególnych członków. Działania innowacyjne (*innovation activities*) obejmują wszystkie działania rozwojowe, finansowe i handlowe podejmowane przez firmę, które mają na celu przynieść firmie innowację. Innowacja biznesowa (*business innovation*) to nowy lub ulepszony produkt, lub proces biznesowy (lub ich połączenie), który znacznie różni się od poprzednich produktów lub procesów biznesowych firmy i który został wprowadzony na rynek lub wprowadzony do użytku przez firmę<sup>9</sup>. W publikacji dotyczącej działalności innowacyjnej przedsiębiorstw Główny Urząd Statystyczny podkreśla, że innowacja to ciąg działań podejmowanych do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, lub procesów biznesowych. Może ona powstać w wyniku prac badawczo-rozwojowych, a także pojawiającego się zapotrzebowania na nowe, ulepszone produkty. Innowacje stanowią podstawę do trwałego wzrostu gospodarczego kraju oraz poprawy warunków ekonomicznych i społecznych. Zwiększenie kreatywności przedsiębiorstw, ich zaangażowanie w działalność badawczą i rozwojową lub współpraca z innymi podmiotami powoduje powstanie nowych, lepszych i bardziej efektywnych rozwiązań wpływających na zwiększenie konkurencyjności jednostek<sup>10</sup>. W literaturze przedmiotu wyróżnia się zasadniczo cztery kategorie innowacji:

- produktowa – przejawia się wprowadzeniem na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone w zakresie swoich cech, lub zastosowań. Innowacje produktowe w zakresie usług polegają na wprowadzeniu znaczących udoskonaleń w sposobie świadczenia usług, na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług, lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług;

<sup>8</sup> OECD, Eurostat: Podręcznik Oslo..., op. cit., s. 48.

<sup>9</sup> OECD, Eurostat: Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris, Luxembourg 2018, s. 20.

<sup>10</sup> GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, Szczecin 2019, s. 1.

- procesowa – polega na wdrożeniu nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wspierania działalności w zakresie wyrobów oraz usług. Do innowacji procesowych zalicza się nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług. Innowacje procesowe obejmują także nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia (maszyny) i oprogramowanie w działalności pomocniczej, takiej jak: zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne;
- organizacyjna – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym w zakresie zarządzania wiedzą – *knowledge management*), w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas stosowana w danym przedsiębiorstwie. Innowacje organizacyjne muszą być wynikiem strategicznych decyzji podjętych przez właścicieli/kierownictwo. Nie zalicza się do nich fuzji i przejęć, nawet jeżeli dokonano ich po raz pierwszy;
- marketingowa – wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej różniącej się znacząco od metod marketingowych dotychczas stosowanych w danym przedsiębiorstwie. Innowacje marketingowe obejmują znaczące zmiany w: projekcie/konstrukcji produktów (*product design*), opakowaniu, dystrybucji produktów, promocji produktów i kształtowaniu cen.

Innowacje w literaturze przedmiotu są postrzegane jako kluczowe źródło rozwoju gospodarczego, wzrostu konkurencyjności i wydajności. Pozwalają na rozwój i funkcjonowanie uczestników rynku w wymagającym oraz zmiennym otoczeniu gospodarczym. Wykorzystanie innowacji jest źródłem konkurencyjności gospodarek narodowych. Działania innowacyjne w każdym możliwym zakresie (produktów, procesów, marketingu oraz organizacji) pozwalają budować rynek oparty na wiedzy. Dzięki temu następuje transfer tego kluczowego czynnika rozwoju pomiędzy podmiotami rynku, które w ten sposób uzyskują przewagę konkurencyjną.

### **Cel i metoda badań**

Celem opracowania było przybliżenie pojęcia innowacji i innowacyjności, przedstawienie indeksu innowacyjności krajów według rankingu Bloomberg Innovation Index 2020 oraz poziomu innowacyjności Polski na tle Unii Europejskiej na podstawie danych sumarycznego wskaźnika innowacji (*Summary Innovation Index – SII*). Według Boston Consulting Group przedstawiono także najbardziej innowacyjne firmy funkcjonujące na rynku globalnym. Podstawowym źródłem danych była literatura przedmiotu i źródła internetowe. Wyniki pracy przedstawiono za pomocą metody opisowej i graficznej prezentacji danych.

W gospodarce każdego kraju można wyróżnić setki różnych branż i sektorów, a sformułowanie dla wszystkich jednego wspólnego pojęcia innowacji wydaje się zadaniem niezwykle trudnym. Dlatego podejmowane są próby specyfikacji definicji pod kątem cech charakterystycznych dla konkretnego sektora. W ten sposób można wyróżnić pojęcie innowacji rolniczej (*rural innovation* lub *agricultural innovation*) postrzeganej jako proces łączący zmiany technologiczne, społeczne, ekonomiczne i instytucjonalne. Innowacje w rolnictwie polegają więc nie tylko na wdrażaniu nowej technologii, ale wy-

magają również równowagi między nowymi praktykami technicznymi a alternatywnymi formami organizacji<sup>11</sup>. Dla przykładu utworzony na poziomie europejskim program Europejskiego partnerstwa na rzecz wydajnego i zrównoważonego rolnictwa (EIP-AGRI)<sup>12</sup> potwierdza, że sektor rolnictwa potrzebuje ciągłego rozwoju i innowacyjnych rozwiązań<sup>13</sup>. Powstałe w 2012 roku EIP-AGRI ma za zadanie przyczynić się do realizacji strategii Unii Europejskiej Europa 2020 na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu. Intensyfikacja badań i innowacji jest jednym z pięciu głównych celów tej strategii, która promuje nowe interaktywne podejście do wspierania innowacji<sup>14</sup>.

Kolejnym pojęciem, w literaturze przedmiotu używanym obok pojęcia innowacji, jest innowacyjność. Innowacyjność – w odniesieniu do organizacji gospodarczej czy pojedynczego podmiotu – najczęściej określana jest jako zdolność i motywacja organizacji do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych pomysłów, koncepcji i wynalazków<sup>15</sup>. Innowacyjność może być także postrzegana na poziomie jednostkowym, organizacyjnym i makroekonomicznym<sup>16</sup>. Na poziomie jednostkowym innowacyjność jest określana przez kompetencję innowacyjną, która określa właściwości jednostki warunkujące jej postawę w procesie zmiany. Innowacyjność organizacji rozpatrywana jest przez pryzmat jej potencjału innowacyjnego, przez który rozumie się zdolność podmiotu gospodarczego do opracowywania projektów, wdrażania oraz rozpowszechniania innowacji. Innowacyjność gospodarki/regionów charakteryzowana jest jako zdolność i chęć podmiotów tej gospodarki/regionów do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej i niematerialnej (usługi), wprowadzania nowych metod i technik w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia i rozwijania infrastruktury oraz zasobów wiedzy<sup>17</sup>.

Innowacyjność, która ze swej natury oparta jest na nowości, jest silnie powiązana z podażą nowej wiedzy. To zapotrzebowanie na wiedzę, a w konsekwencji wykorzystywanie wiedzy w procesach gospodarczych, doprowadziło do sformułowania koncepcji

---

<sup>11</sup> L. Klerkx, B. van Mierlo, C. Leeuwis: Evolution of systems approaches to agricultural innovation: concept, analysis and interventions, [w:] Farming systems research into the 21st century: The new dynamic, I. Darnhofer, D. Gibbon, B. Dedieu (red.), Springer, Dordrecht 2012, s. 458.

<sup>12</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/research-innovation/eip-agriculture\\_pl](http://ec.europa.eu/agriculture/research-innovation/eip-agriculture_pl) (dostęp: 29.05.2020).

<sup>13</sup> Europejskie Partnerstwo Innowacji, Możliwości dla innowacji w rolnictwie ekologicznym i agroekologii, Bruksela 2014, [https://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/page/.../tpo\\_eip\\_dossier\\_pl\\_201404.pdf](https://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/page/.../tpo_eip_dossier_pl_201404.pdf) (dostęp: 29.05.2020).

<sup>14</sup> B. Trajer, M. Trajer: Wsparcie innowacji w sektorze rolnym, Turystyka i Rozwój Regionalny 2018, nr 10, s. 97–108.

<sup>15</sup> K. Krzyżanowska: Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania..., op. cit., s. 24.

<sup>16</sup> K.B Matusiak (red.): Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydanie I, Warszawa 2005, s. 74–77.

<sup>17</sup> A. Wasilewska, M. Wasilewski, Stan, kierunki i efektywność innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016, s. 31.

gospodarki opartej na wiedzy (GOW). W tej koncepcji wokół innowacji tworzone są nowoczesne strategie wzrostu gospodarczego, rozwoju firm i kształtowanie się dobrobytu narodów. Autorzy słownika „Innowacje i transfer technologii” twierdzą, że obserwuje się dynamiczne przesuwanie struktur rozwiniętych gospodarek w kierunku przemysłów i usług opierających się na wiedzy<sup>18</sup>. Ponieważ zjawisko to nie tylko zostało zaobserwowane w krajach rozwiniętych, ale także znajduje potwierdzenie w sposobie funkcjonowania gospodarek rozwijających się, można mówić już nie o pojedynczych zdarzeniach, ale o całych sektorach i branżach, w których innowacyjność i innowacje stają się sposobem na życie.

Innowacyjność gospodarek poszczególnych krajów, w tym sfera badań i rozwoju (B+R), podobnie jak inne obszary życia społeczno-gospodarczego jest oceniana w zestawieniach międzynarodowych. Jednym z rankingów innowacyjności krajów jest Bloomberg Innovation Index. Roczny ranking Indeksu Innowacji Bloomburga, poprzez który oceniana jest zdolność gospodarek do innowacji, prezentuje 60 największych gospodarek świata i dostępny jest tylko w wersji elektronicznej. Uwzględnia on kilka czynników, m.in. procentowy udział wydatków na badania i rozwój w Produkcie Krajowym Brutto, wydajność pracy w przeliczeniu na pracownika, procentowy udział spółek z branż wysoko zaawansowanych technologicznie w całości rodzimych firm, zasięg szkolnictwa wyższego – odsetek osób zaangażowanych w prace badawczo-rozwojowe oraz lokalną aktywność patentową. Z badań Bloomberg Innovation Index 2020 (opublikowanego 18 stycznia 2020 roku)<sup>19</sup> wynika, że najbardziej innowacyjnym krajem są Niemcy (*total score* na poziomie – 88,21 na 100 punktów). W indeksie Bloomberg Niemcy odnotowały trzy pierwsze pozycje w: zakresie wartości dodanej produkcji, zaawansowanej technologii i działalności patentowej. Status Niemiec jako giganta produkcyjnego opiera się na przemyśle samochodowym. Niemcy zajęły drugie miejsce z czterema spółkami: Volkswagen AG, Daimler AG, Siemens AG i Bayer AG. Na drugiej pozycji innowacyjnych gospodarek świata (po sześcioletnim pierwszym miejscu) uplasowała się Korea Południowa (88,16 na 100 punktów), tracąc częściowo swoją pozycję z powodu względnego spadku produktywności (*productivity*) – z 18. pozycji na 29. w tej kategorii. Zdaniem ekspertów komentujących wyniku rankingu Bloomburga niewielka strata Korei Południowej nie powinna być powodem, aby spodziewać się spadku jej innowacyjności. Wydatki na badania i rozwój „determinują funkcjonowanie firm południowokoreańskich”<sup>20</sup>, a duże firmy, takie jak Samsung Electronics Co., LG Electronics Inc. i Hyundai Motor Co. zajmują znaczącą pozycję w rozwoju innowacyjności koreańskiej gospodarki. Wśród liderów innowacyjnych gospodarek świata znajduje się Singapur, który odnotował trzecie miejsce, tym samym powracając do pozycji sprzed dwóch lat (87,01 na 100 punktów). Mapę krajów na podstawie rankingu Bloomberg przedstawiono na rysunku 1.

---

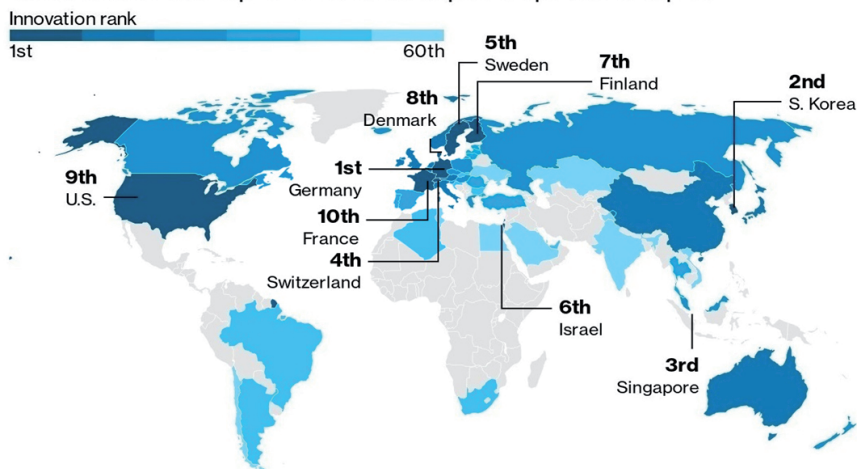
<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation> (dostęp: 14.06.2020).

<sup>20</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation> (dostęp: 14.06.2020).

## World's 60 Most Innovative Economies

China inches into top 15 in 2020 as Japan drops out of top 10



Sources: Bloomberg, International Labour Organization, International Monetary Fund, World Bank, Organisation for Economic Cooperation and Development, World Intellectual Property Organization, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

**Bloomberg**

**Rysunek 1.** Mapa przedstawiająca najbardziej innowacyjne gospodarki świata

Źródło: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation> (dostęp: 11.06.2020).

Wyniki rankingu są mniej optymistyczne dla najbardziej zaawansowanych gospodarek. Stany Zjednoczone, które były na pierwszym miejscu, gdy indeks Bloomberg zadebiutował w 2013 roku, spadły o jedno miejsce na dziewiątą pozycję w porównaniu z 2019 rokiem (83,17 na 100 punktów), utrzymując się na pierwszej pozycji w światowych osiągnięciach w dwóch kategoriach: zaawansowanej technologii (*high-tech density*) i działalności patentowej (*patent activity*). Wśród 20 spółek giełdowych o najwyższych nakładach na badania i rozwój w ostatnich latach, połowa pochodziła z USA (Amazon.com Inc., Alphabet Inc. i Microsoft Corp). Wyniki Bloomberga na 12. pozycji uplasowały gospodarkę Japonii (82,31 na 100 punktów), obniżając jej pozycję w rankingu najbardziej innowacyjnych gospodarek świata o trzy miejsca. Z kolei druga co do wielkości gospodarka świata Chiny w badaniach Bloomberg Innovation Index wzrosła o jedno miejsce do 15. miejsca (78,80 na 100 punktów). Chiny utrzymały drugie miejsce pod względem działalności patentowej (*patent activity*) i odnotowały pozycję w pierwszej piątce pod względem (*tertiary efficiency*). Roczny Indeks Innowacji Bloomberga 2020 (*Bloomberg Innovation Index*) określający zdaniem autorów determinanty innowacyjności w następujących kategoriach: *R&D intensity*, *manufacturing value added*, *productivity*, *high-tech density*, *tertiary efficiency*, *researcher concentration*, *patent activity* przedstawiono w tabeli 1.

W zakresie postępu we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań na uwagę zasługuje gospodarka Słowenii. Kraj ten podniósł swoją pozycję o 10 punktów, osiągając 79,93 na

**Tabela 1.** Indeks innowacyjności krajów według rankingu Bloomberg Innovation Index 2020

2020 Rank	2019 Rank	Yoy Change	Economy	Total Score	R&D Intensity	Manufacturing Value-added	Productivity	High-tech Density	Tertiary Efficiency	Researcher Concentration	Patent Activity
1	2	+1	Germany	88.21	8	4	18	3	26	11	3
2	1	-1	S.Korea	88.16	2	3	29	4	16	5	11
3	6	+3	Singapore	87.01	12	2	4	17	1	13	5
4	4	0	Switzerland	85.67	3	6	14	10	17	3	19
5	7	+2	Sweden	85.50	4	16	19	7	13	7	18
6	5	-1	Israel	85.03	1	31	15	5	32	2	7
7	3	-4	Finland	84.00	10	15	9	14	24	9	10
8	11	+3	Denmark	83.22	7	24	6	8	31	1	24
9	8	-1	U.S.	83.17	9	27	12	1	47	29	1
10	10	0	France	82.75	13	39	16	2	20	17	8
11	12	+1	Austria	82.40	6	11	13	19	12	8	16
12	9	-3	Japan	82.31	5	5	35	9	30	16	12
13	15	+2	Netherlands	81.28	17	28	17	6	36	12	14
14	13	-1	Belgium	79.93	11	25	11	13	49	14	13
15	16	+1	China	78.80	15	14	47	11	5	39	2
16	14	-2	Ireland	78.65	34	1	1	12	39	20	34
17	17	0	Norway	79.93	16	51	5	20	10	10	22
18	18	0	U.K.	76.03	21	44	27	15	6	19	21
19	21	+2	Italy	75.76	24	23	21	16	33	25	20
20	19	-1	Australia	74.13	18	55	8	21	15	31	6
21	31	+10	Slovenia	73.93	19	8	20	40	14	15	26
22	20	-2	Canada	73.11	22	35	26	26	35	21	9
23	23	0	Iceland	71.56	14	36	3	-	3	4	27
24	25	+1	Czech. Rep	70.00	20	7	25	42	38	18	31
25	22	-3	Poland	69.98	35	17	39	22	19	38	29
26	27	+1	Russia	68.63	33	37	43	30	25	23	25
27	26	-1	Malaysia	68.28	23	9	46	25	41	40	38
28	32	+4	Hungary	68.24	25	13	40	18	54	30	48
29	24	-5	New Zealand	68.08	30	42	33	28	46	22	23

30	35	+5	Greece	66.30	32	50	43	27	9	28	40
31	28	-3	Luxembourg	65.41	29	45	10	48	59	6	4
32	29	-3	Romania	65.25	56	19	32	23	27	47	30
33	30	-3	Spain	65.11	31	30	34	44	18	26	35
34	34	0	Portugal	65.08	26	34	42	43	4	24	47
35	33	-2	Turkey	63.84	37	20	49	38	28	44	17
36	36	0	Estonia	62.79	27	29	22	-	23	27	41
37	42	+5	Latvia	62.03	54	47	24	24	21	42	45
38	37	-1	Lithuania	61.97	38	21	28	-	2	33	53
39	38	-1	HongKong	61.70	43	59	7	31	37	32	15
40	40	0	Thailand	60.36	44	18	51	33	29	48	33
41	39	-2	Slovakia	69.36	39	10	38	51	53	35	46
42	41	-1	Bulgaria	56.59	45	33	48	47	44	37	50
43	44	+1	Croatia	55.00	40	40	37	49	42	41	56
44	46	+2	U.A.E.	54.31	36	32	30	50	50	57	49
45	50	+5	Argentina	53.78	52	43	50	45	11	45	55
46	45	-1	Brazil	53.65	28	56	54	32	51	50	43
47	43	-4	Malta	53.48	50	46	23	36	45	36	60
48	48	0	Cyprus	51.56	49	58	36	34	56	46	51
49	NR	-	Algeria	51.24	51	12	55	55	7	54	59
50	51	+1	S. Africa	51.15	41	53	53	39	57	58	28
51	58	+7	Chile	49.58	58	49	41	56	22	53	39
52	52	0	Tunisia	49.56	48	48	56	41	52	43	54
53	56	+3	Saudi Arabia	49.54	42	22	45	52	43	-	37
54	54	0	India	49.33	46	54	5	29	55	59	32
55	57	+2	Qatar	48.81	55	26	31	-	58	52	58
56	53	-3	Ukraine	48.24	57	57	57	35	48	49	36
57	60	+3	Vietnam	47.64	53	52	60	37	40	55	42
58	nr	-	Egypt	46.29	47	38	58	46	60	51	52
59	nr	-	Kazakhstan	46.10	60	41	52	53	8	56	44
60	nr	-	Macao	46.09	59	60	2	54	34	34	57

Źródło: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation> (dostęp: 11.06.2020).

100 punktów i plasując się na 21. miejscu dzięki poprawie działalności patentowej. Poziom innowacyjności gospodarki poprawiło również Chile, podwyższając swoją pozycję o siedem punktów i zajmując 51. miejsce, nie tracąc pozycji w żadnej z wyżej wymienionych kategorii. Duży spadek w indeksie innowacyjności odnotowała Nowa Zelandia, obniżając wynik o pięć punktów do 29. miejsca przy spadku wydajności produkcji wartości dodanej. Na uwagę zasługuje fakt, że cztery gospodarki weszły do indeksu innowacji po raz pierwszy: Algieria, która szczególnie mocno zadebiutowała na 49. pozycji oraz Egipt, Kazachstan i Makao. Polska w rankingu najbardziej innowacyjnych krajów świata Bloomberg Innovation Index 2020 zajęła 25. miejsce i tym samym odnotowała spadek o trzy punkty w porównaniu z 2019 rokiem, kiedy plasowała się na 22. miejscu.

Z badań Boston Consulting Group 2019 wynika, że nowe technologie są fundamentem sukcesu wszystkich najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. Czołowe miejsce spośród 50 firm zajmuje branża technologiczna (m.in. IBM, HP, Microsoft, Samsung). Drugą pod względem liczebności reprezentację w zakresie najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw stanowią dostawcy produktów i usług konsumenckich, m.in.: Nestle, Adidas, Procter & Gamble (w zakresie innowacji produktowych), a także Marriott (w odniesieniu do innowacji organizacyjnych). Na kolejnych miejscach plasują się firmy przemysłowe oraz motoryzacyjne. Najbardziej innowacyjne firmy na świecie przedstawiono w tabeli 2.

Z kolei osiągnięcia innowacyjnych gospodarek europejskich mierzone są m.in. na podstawie sumarycznego wskaźnika innowacji (*Summary Innovation Index – SII*). Za pomocą tego wskaźnika innowacyjność poszczególnych krajów Unii Europejskiej podzielono na cztery kategorie: liderów innowacji (*innovation leaders*), do których zalicza się kraje, których SII przyjmuje wartości powyżej 120% średniego wskaźnika dla krajów Unii Europejskiej, SII  $<0,634; 0,710>$ , tj. Szwecja, Dania, Finlandia, Niemcy Holandia. W drugiej znalazły się kraje doganiające liderów (*strong innovators*) – kraje, których SII przyjmuje wartości z przedziału 90–120% średniego wskaźnika dla krajów Unii Europejskiej, SII  $<0,4,901 0,611>$ , tj. Irlandia, Belgia, Wielka Brytania, Luksemburg, Austria, Francja, Słowenia. Trzecia grupa to umiarkowani innowatorzy (*moderate innovators*) – kraje, których SII znajduje się pomiędzy 50 a 90% średniego wskaźnika dla krajów Unii Europejskiej, SII  $<0,283; 0,453>$ . Należą do nich: Cypr, Estonia, Czechy, Włochy, Portugalia, Grecja, Hiszpania, Węgry, Słowacja, Polska, Litwa, Łotwa, Chorwacja. Do czwartej kategorii zakwalifikowano słabych innowatorów (*modest inovators*), wśród których ujmują się kraje, których SII wynosi poniżej 50% średniego wskaźnika dla krajów Unii Europejskiej: SII  $<0,181; 0,244>$ . Do tej kategorii należą Bułgaria i Rumunia. Z analizy danych wynika, że poziom innowacyjności polskiej gospodarki, mierzony sumarycznym wskaźnikiem innowacji (SII) na poziomie 0,313, kształtuje się poniżej średniej dla UE-28, wynoszącej 0,555. Na podstawie wartości tego wskaźnika Polska została zaliczona do grupy umiarkowanych innowatorów, niemniej w grupie tej znajduje się na przedostatnim miejscu, wyprzedzając jedynie Litwę<sup>21</sup>. Sumaryczny wskaźnik innowacji dla krajów europejskich przedstawiono w tabeli 3.

---

<sup>21</sup> E. Dworak, M.M. Gorzelak, Innowacyjność polskiej gospodarki według rankingów międzynarodowych, *Studia Prawno-Ekonomiczne* 2017, t. CIV, s. 256–257.

**Tabela 2.** Najbardziej innowacyjne firmy według Boston Consulting Group 2019

Lp.	Nazwa firmy	Lp.	Nazwa firmy
1	Alphabet/Google	26	Alianz
2	Amazon	27	BMW
3	Apple	28	SAP
4	Microsoft	29	Philips
5	Samsung	30	Royal Dutch Shell
6	Netflix	31	AXA
7	IBM	32	Unilever
8	Facebook	33	Salesforce
9	Tesla	34	Pfizer
10	Adidas	35	Stryker
11	Boeing	36	NTT Docomo
12	BASF	37	Toyota
13	T-Mobile	38	Volkswagen
14	Johnson & Johnson	39	3M
15	DowDuPont	40	General Motors
16	Siemens	41	Dell
17	Cisco Systems	42	Walmart
18	LG Electronics	43	eBay
19	Vale	44	HP Inc.
20	JPMorgan Chase	45	ING
21	McDonald's	46	BP
22	Marriott	47	Daimler
23	Alibaba	48	Huawei
24	Bayer	49	Rio Tinto
25	AT&T	50	Hilton

Źródło: Boston Consulting Group 2019; Innovation in 2019, The Most Innovative Companies 2019, <https://www.bcg.com/pl-pl/publications/2019/most-innovative-companies-innovation.aspx> (dostęp: 11.06.2020).

Z badań dotyczących innowacyjności polskich przedsiębiorstw przeprowadzonych w 2017 roku przez firmę PwC wynika, że polskie przedsiębiorstwa coraz dynamiczniej rozwijały swoją działalność w obszarze badań i rozwoju oraz innowacji. Wyniki tych badań wskazywały, że: ponad 50% polskich przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu, przeznaczyło na działalność badawczo-rozwojową więcej niż 10% osiągniętych przychodów, tak więc z roku na rok rosły wydatki na działalność B+R w polskich firmach, 70% badanych organizacji uważa się za innowatorów, dla których głównym czynnikiem wzrostu jest korzystanie z nowoczesnych rozwiązań technologicznych, 57% ankietowanych podmiotów w 2018 roku zamierzało skorzystać z ulgi na badania i rozwój, co oznaczało, że dla polskich przedsiębiorstw pomoc publiczna jest jednym z najważniejszych elementów wsparcia innowacji, natomiast dla 65% badanych przeprowadzenie zmian

**Tabela 3.** Sumaryczny wskaźnik innowacji w krajach UE

UE-28	Kategoria	0,555
1. Szwecja	Innowacyjni liderzy	0,740
2. Dania		0,736
3. Finlandia		0,676
4. Niemcy		0,676
1. Holandia	Podążający za liderami	0,647
2. Luksemburg		0,642
3. Wielka Brytania		0,636
4. Irlandia		0,628
5. Belgia		0,619
6. Francja		0,591
7. Austria		0,585
8. Słowenia		0,534
1. Estonia	Umiarkowani innowatorzy	0,489
2. Czechy		0,447
3. Cypr		0,445
4. Włochy		0,439
5. Portugalia		0,403
6. Malta		0,397
7. Hiszpania		0,385
8. Węgry		0,369
9. Grecja		0,365
10. Słowacja		0,360
11. Chorwacja		0,313
12. Polska		0,313
13. Litwa		0,283
1. Łotwa	Skromni innowatorzy	0,272
2. Bułgaria		0,229
3. Rumunia		0,204

Źródło: Raporty: European Innovation Scoreboard. Methodology report, European Commission 2016–2019, (dostęp: 11.06.2020).

wewnątrz organizacji stanowiło największe wyzwanie w obszarze innowacji w perspektywie trzech lat, czyli obserwowano zmianę kulturową i organizacyjną polskich przedsiębiorstw w kierunku proinnowacyjnym. Ponad 55% ankietowanych firm w ramach wewnętrznych zmian deklarowało posiadanie systemów motywacyjnych dedykowanych rozwojowi działalności innowacyjnej i aż 60% z nich stanowiły przedsiębiorstwa z sektora MŚP.<sup>22</sup> W Polsce dużym przeobrażeniem w latach 2007–2018 ulegała sfera

<sup>22</sup> PwC: Raport Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju, Warszawa 2017, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/kierunek-innowacje-raport-pwc.pdf> (dostęp: 01.06.2020).

B+R, co znalazło także potwierdzenie we wskaźnikach publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny. Wśród najważniejszych wskaźników, których wzrost był znaczący, znajduje się udział nakładów na B+R w PKB; jego wzrost zaczął przyspieszać od 2007 roku (z 0,57% PKB w 2007 roku do 1,04 PKB w 2018 roku). Wzrósł też znacznie udział sektora prywatnego w wydatkach na B+R (z 24,5% w 2007 roku do 47% w 2018 roku, a mierzony w udziale w PKB z 0,17% do 0,64% PKB).

### Posumowanie i wnioski

1. Działalność innowacyjna to wszelkie działania (przedsięwzięcia) o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie innowacji. Proces podnoszenia poziomu innowacyjności światowych gospodarek przejawia się w wykorzystywaniu efektywnych zdobyczy nauki i zaawansowanych technologii.
2. Z badań Bloomberg Innovation Index 2020 wynika, że najbardziej innowacyjnym krajem są Niemcy (88,21 na 100 punktów). Kraj ten odnotował trzy pierwsze pozycje w następujących kategoriach: w zakresie wartości dodanej produkcji, zaawansowanej technologii i działalności patentowej. Na drugiej pozycji innowacyjnych gospodarek świata (przez sześć lat pierwsze miejsce) uplasowała się Korea Południowa (88,16 na 100 punktów). Korea Południowa straciła częściowo swoją dominację z powodu względnego spadku produktywności – z 18. pozycji na 29. w tej kategorii. W czołówce innowacyjnych gospodarek świata znajduje się również Singapur, który odnotował trzecie miejsce, tym samym powracając do pozycji sprzed dwóch lat (87,01 na 100 punktów).
3. Polska w rankingu Bloomberg Innovation Index 2020 zajęła 25. miejsce i tym samym odnotowała spadek o trzy punkty w porównaniu z rokiem 2019, kiedy plasowała się na 22. miejscu.
4. Poziom innowacyjności polskiej gospodarki, mierzony sumarycznym wskaźnikiem innowacji (SII), wyniósł 0,313 i ukształtował się poniżej średniej dla UE-28, wynoszącej 0,555. Na podstawie wartości tego wskaźnika Polska została zaliczona do grupy umiarkowanych innowatorów.
5. Innowacyjność, która ze swej natury oparta jest o nowość, jest silnie powiązana z podażą nowej wiedzy. To zapotrzebowania na wiedzę, a w konsekwencji wykorzystywanie wiedzy w procesach gospodarczych, doprowadziło do sformułowania koncepcji gospodarki opartej na wiedzy. W tej koncepcji wokół innowacji tworzone są nowoczesne strategie wzrostu gospodarczego, rozwoju firm i kształtowanie się dobrobytu narodów. Wiedza i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań są zatem uznawane za jeden z najistotniejszych czynników determinujących tempo i jakość wzrostu gospodarczego. I to one w przyszłości będą determinowały innowacyjność gospodarek świata. Innowacyjność rozumiana jako zdolność i motywacja do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych pomysłów, koncepcji i wynalazków pozostanie nadal wyzwaniem współczesności.

## Literatura

- Dworak E., Gorzelak M.M.: Innowacyjność polskiej gospodarki według rankingów międzynarodowych, *Studia Prawno-Ekonomiczne* 2017, t. CIV, s. 256–257.
- Europejskie Partnerstwo Innowacji, *Możliwości dla innowacji w rolnictwie ekologicznym i agroekologii*, Bruksela 2014, [https://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/page/.../tpo\\_eip\\_dossier\\_pl\\_201404.pdf](https://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/page/.../tpo_eip_dossier_pl_201404.pdf) (dostęp: 29.05.2020).
- GUS: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, Szczecin 2019.
- [http://ec.europa.eu/agriculture/research-innovation/eip-agriculture\\_pl](http://ec.europa.eu/agriculture/research-innovation/eip-agriculture_pl) (dostęp: 29.05.2020).
- <https://www.bcg.com/pl-pl/publications/2019/most-innovative-companies-innovation.aspx> (dostęp: 11.06.2020).
- <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation> (dostęp: 14.06.2020).
- Innowacje i Transfer Technologii słownik pojęć*. Praca zbiorowa pod redakcją: K. B. Matusiak, Warszawa 2008.
- Klerx L., Mierlo B. van, Leeuwis C., *Evolution of systems approaches to agricultural innovation: concept, analysis and interventions*, [w:] *Farming systems research into the 21st century: The new dynamic*, I. Darnhofer, D. Gibbon, B. Dedieu (red.), Springer, Dordrecht 2012.
- Kotler Ph.: *Marketing, Analiza, Planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Krzyżanowska K.: *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania innowacji w zespołowym działaniu w rolnictwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016.
- Matusiak K.B. (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydanie I, Warszawa 2005.
- OECD, Eurostat: *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris – Luxembourg 2018.
- OECD, Eurostat: *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Wydanie trzecie w polskiej wersji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
- Pomykalski A.: *Zarządzanie procesem innowacji*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, t. 1.
- PwC: *Raport Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*, Warszawa 2017, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/kierunek-innowacje-raport-pwc.pdf> (dostęp: 01.06.2020).
- Raporty: *European Innovation Scoreboard. Methodology report*, European Commission 2016–2019, (dostęp: 11.06.2020).
- Schumpeter J.: *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Simonetti R., Archibugi D., Evangelista R.: *Product and process innovations: how they defined? How are they quantified*, *Scientometrics* 1995, nr 32(1), s. 77–89.
- Stankiewicz W.: *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2000.
- Trajer B., Trajer M.: *Wsparcie innowacji w sektorze rolnym, Turystyka i Rozwój Regionalny* 2018, nr 10, s. 97–108.
- Wasilewska A., Wasilewski M.: *Stan, kierunki i efektywność innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016.

## **Innovation in the face of contemporary challenges**

**Summary.** The paper introduces the concepts of innovation and presents the innovation index of countries according to the Bloomberg Innovation Index 2020 ranking. The most innovative global companies were indicated and Poland's innovation was presented in comparison to the European Union based on the Summary Innovation Index (SII).

**Key words:** innovations, Bloomberg Innovation Index, Summary Innovation Index (SII)



Monika Wojcieszak-Zbierska ✉

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

## Rola kobiet sołtysów w kształtowaniu lokalnego rozwoju

**Streszczenie.** Celem artykułu jest analiza poziomu uczestnictwa kobiet w wiejskim samorządzie na przykładzie sprawowania funkcji sołtysa w gminie Gniezno oraz ukazanie roli i znaczenia kobiet sołtysów w kształtowaniu lokalnego rozwoju na przykładzie tej gminy. W pracy wykorzystano pierwotne oraz wtórne materiały źródłowe. Źródła wtórne to literatura naukowa w zakresie rozwoju lokalnego i samorządu terytorialnego. W pierwszej części artykułu przybliżono rolę i znaczenie sołtysa na wsi oraz zaprezentowano najważniejsze informacje dotyczące analizowanej gminy. Źródła pierwotne to wyniki badań przeprowadzonych w marcu 2020 roku dotyczące zaangażowania kobiet w sprawowaniu roli sołtysa na wsi w gminie Gniezno z wykorzystaniem metody ankiety bezpośredniej. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w gminie tej nastąpił wzrost liczby kobiet w środowisku lokalnym piastujących rolę gospodarza wsi. Respondentki wskazały, że głównym powodem ich kandydowania na tę funkcję była silna potrzeba zmian na wsi. Korzyścią pozytywną płynącą z pełnienia funkcji sołtysa było zbudowanie sieci nowych kontaktów, wzrost samorealizacji, zdobycie doświadczenia i kompetencji społecznych.

**Słowa kluczowe:** kobieta, sołtys, władza lokalna, wieś

### Wstęp

W historii Polski sprawowanie urzędu sołtysa ma bardzo bogatą tradycję. W literaturze pierwsze wzmianki o funkcjonowaniu sołtysa, który stoi na czele wsi, sięgają wieków XII i XIII. Wówczas urząd był dziedziczny, co oznaczało, że mógł być sprzedany na warunkach określonych w przywileju lokacyjnym. Sołtys był osobą majątną, a jego główne źródło utrzymania stanowiła uprawa ziemi wolnej od czynszów wobec pana. Z czasem uzyskiwał on prawo do zakładania młyna czy lokalnej karczmy, które były często przez sołtysów dzierżawione. W zamian sołtys przewodniczył tzw. wiejskiej ławie sądowej, zbierał czynsz dla pana oraz pełnił konną służbę wojskową<sup>1</sup>. Z biegiem lat jego rola oraz kompetencje ulegały ewolucji i związane były z ustrojem politycznym, gospodarczym i społecznym. Współcześnie można zauważyć, że rośnie akceptacja społeczna obejmo-

<sup>1</sup> B. Abramowicz: Instytucja zebrania wiejskiego w opinii sołtysów i mieszkańców (przykład gminy X), *Wieś i Rolnictwo* 2011, nr 4, s. 193–212.

J. Bardach: *Historia państwa i prawa Polski*, t. I: Do połowy XV wieku, PWN, Warszawa 1964, s. 21.

A. Ptak: *Rywalizacja polityczna w samorządach lokalnych. Studium wybranych gmin*, Poznań–Kalisz, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydział Pedagogiczno-Artystyczny, Poznań 2011, s. 13.

✉ monika.wojcieszak@up.poznan.pl

wania przez kobiety funkcji publicznych, w tym także sołtysa<sup>2</sup>. Analizując dane Głównego Urzędu Statystycznego z ostatnich dwudziestu lat, można zauważyć, że kobiety coraz częściej kandydują do samorządu i uzyskują mandaty<sup>3</sup>. W polskim dyskursie publicznym w ciągu ostatnich lat upowszechniła się teza głosząca, że „kobiety przejmują władzę na wsi”<sup>4</sup>. Coraz częściej w mediach społecznościach pojawiają się reportaże, felietony, artykuły opisujące aktywność kobiet sołtysów, prezentujące działania kobiet oraz przykłady „Rzeczpospolitych Babskich”, tj. gmin wiejskich, w których zdecydowana większość radnych to kobiety<sup>5</sup>. Kobiety na wsi coraz częściej określane są jako inicjatorki rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Podejmowane przez nie inicjatywy są szeroko akceptowane przez miejscową społeczność. Co ważne, kobiety wiejskie kreują i promują lokalną gospodarkę, wykorzystując nowoczesne technologie oraz media społecznościowe.

### Rola i znaczenie funkcji sołtysa na wsi

Tradycja funkcjonowania sołtysa na terenach wiejskich sięga czasów średniowiecznych. Istotą ówczesnego samorządu w głównej mierze było przeniesienie uprawnień panującego władcy na konkretne stany w formie przywileju. „Powstanie samorządu wiejskiego połączone z procesem kolonizacyjnym wsi na prawie niemieckim, gdzie podstawę prawną stanowiło porozumienie pomiędzy tzw. zasadzą a panem lub władcą państwa. W ten sposób władza publiczna na wsi przechodziła w ręce sołtysa, a jej przedmiotem była administracja, sądownictwo i ustawodawstwo”<sup>6</sup>. Współcześnie szczeblem samorządowym najbliższym mieszkańcom terenów wiejskich jest samorząd gminny (od

---

<sup>2</sup> R. Siemieńska: Kobiety i mężczyźni – aktorzy „płynnej rzeczywistości”. Niespójność postaw, zachowań i pozycji – dwie dekady przemian w Polsce i na świecie, [w:] Polska po 20 latach wolności, M. Bucholc, S. Mandes, T. Szawiel, J. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 443–464; M. Fuszara: Kobiety w wyborach samorządowych w 2010 roku z perspektywy uczestniczek procesu wyborczego, [w:] Kobiety, wybory, polityka, M. Fuszara (red.), Wydawnictwo Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2013, s. 63–68; A. Niżyńska: Kobiety w wyborach samorządowych w Polsce w 2010 roku, [w:] Kobiety, wybory, polityka, M. Fuszara (red.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013, s. 129; M. Stanny: Wieś jako przedmiot badań demograficznych, [w:] Wieś jako przedmiot badań demograficznych na początku XXI wieku, M. Halamska (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2011, s. 97–117; I. Matysiak: Sołtysi i sołtyski o pełnionych rolach i motywach sprawowania funkcji w wybranych środowiskach wiejskich, *Wieś i Rolnictwo* 2013, nr 3(160), s. 138–152.

<sup>3</sup> <https://stat.gov.pl/publikacje/publikacje-a-z/szukaj.html?letter=K> (dostęp: 26.05.2020).

<sup>4</sup> I. Matysiak: Rola sołtysów we współczesnych społecznościach wiejskich. Płeć jako czynnik różnicujący, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 22.

<sup>5</sup> I. Matysiak: Rola sołtysów we współczesnych..., op. cit., s. 23; A. Ptak: Wybory sołtysów i rad sołeczych. W poszukiwaniu prawideł rywalizacji wyborczej w organach pomocniczych samorządów gmin wiejskich w Polsce, *Studia Regionalne i Lokalne* 2012, nr 3(49), s.108–109; E. Stasiak: Uczestnictwo kobiet w sprawowaniu władzy w gminach wiejskich, *Acta Universitatis Lodzianis Folia Sociologica* 2019, 68, s. 33–45; M. Półtorak: Kobiety, kwoty, polityka: gwarancje równości płci w Unii Europejskiej, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2015, s. 57.

<sup>6</sup> I. Matysiak: Rola sołtysów we współczesnych..., op. cit., s. 25; J. Wilkin: Polska wieś 2012 – główne tendencje, zjawiska i problemy. Synteza raportu, [w:] Polska wieś 2012. Raport o stanie wsi, J. Wilkin, I. Nurzyńska (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 9–15; M. Augustyniak: Jednostki pomocnicze gminy, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 114–119.

2002 roku). Jego dopełnieniem są sołectwa, jednostki pomocnicze gmin, które obejmują zazwyczaj jedną lub kilka wiejskich jednostek osadniczych. Szczegółowe zasady funkcjonowania sołectw określone są w aktach prawa miejscowego, co oznacza, że wytyczne znajdują się w statutach sołectw uchwalanych przez rady poszczególnych gmin. Statuty te są dostosowane do potrzeb oraz możliwości sołectw, zróżnicowanych pod względem położenia, populacji i lokalnych zasobów<sup>7</sup>.

Sołtys to osoba wybrana spośród mieszkańców wsi, którą wspiera tzw. rada sołectka. W świetle obowiązujących przepisów sołtys jest organem wykonawczym. Reforma samorządowa z 1990 roku nie określiła jednoznacznie obowiązków sołtysów. Tego typu zapisy uwzględnia się w statutach poszczególnych sołectw, co często pozwala na pewną samowolę samych urzędujących bądź osób mających wpływ na losy poszczególnych środowisk wiejskich (samorząd, lokalni liderzy). Jednakże zgodnie z art. 36 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym w sołectwie są dwa organy: uchwałodawczy, jakim jest zebranie wiejskie oraz wykonawczy, którym jest sołtys. Do podstawowych obowiązków sołtysa należy w szczególności:

- zwoływanie posiedzeń rady sołectkiej,
- zwoływanie zebrań wiejskich,
- wpływanie na wykorzystanie aktywności mieszkańców służącej poprawie gospodarki i warunków życia,
- reprezentowanie interesów mieszkańców sołectwa na zewnątrz,
- uczestniczenie w naradach sołtysów zwoływanych okresowo przez wójta,
- pobieranie podatków i opłat lokalnych<sup>8</sup>.

Ponadto sołtysi realizują wiele działań organizacyjnych, m.in.:

- organizują i koordynują prace mieszkańców na rzecz sołectwa,
- nadzorują imprezy okolicznościowe,
- sprawują opiekę nad miejscową świetlicą wiejską,
- pozyskują środki finansowe dla wsi na różne przedsięwzięcia w zakresie podniesienia jakości życia na wsi,
- pomagają rodzinom wielodzietnym w pozyskiwaniu pomocy z urzędu gminy.

Sołtysi pełnią także funkcje łącznika między mieszkańcami sołectwa a lokalnym samorządem wyższego szczebla, np. gminą. Za wykonywaną pracę nie otrzymują stałego wynagrodzenia (wyjątkiem jest procent od tzw. kwartalnego inkasa podatków lokalnych tj. leśnego, rolnego, od nieruchomości od osób fizycznych). W ramach wykonywanej pracy nie są objęci ubezpieczeniem społecznym, a czas sprawowania kadencji nie jest wliczany do okresu zatrudnienia. Zgodnie z przepisami, tj. z art. 37b ustawy o samorządzie gminnym, sołtys może jedynie otrzymać dietę za udział w pracach na rzecz

<sup>7</sup> A. Gołębiowska, B. Zientarski (red.): Sołectwo – studium prawnoustrojowe, Kancelaria Senatu, Warszawa 2017, [https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/\\_public/k9/agenda/seminaria/2017/170131\\_soltysi/solectwo\\_studium.pdf](https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/k9/agenda/seminaria/2017/170131_soltysi/solectwo_studium.pdf) (dostęp: 26.05.2020).

<sup>8</sup> Ibidem; Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz.U. z 2016 r., poz. 198 z późn. zm. – dalej jako: u.s.g.).

gminy oraz otrzymać zwrot kosztów podróży służbowej<sup>9</sup>. Oznacza to, że rola sołtysa jest społeczna i ogranicza się do roli inkasenta.

Współcześnie wiele wsi boryka się z problemem braku odpowiedniego kandydata na to stanowisko, trudno jest bowiem o sprawnego organizatora, który potrafi rozbudzić aktywność mieszkańców i motywować ich do włączania się w sprawy własne i sołectwa. Dlatego zauważono, że odpowiedzią na pojawiający się aspekt może być pełnienie funkcji sołtysa przez kobietę. Od lat trwa dyskusja na temat równego udziału kobiet i mężczyzn w życiu publicznym, w tym także politycznym<sup>10</sup>. Dokonujące się zmiany społeczne, wzrastająca świadomość społeczności, odpowiednie kompetencje powoduje, że coraz częściej to stanowisko obejmują kobiety. Niewątpliwie w aktywności kobiet związanych z pełnieniem określonej funkcji podstawową rolę odgrywają cechy osobowościowe poszczególnych pań. Należy jednak podkreślić, że nadal w wielu wsiach na terenie Polski dominuje stereotyp, że kobiety postrzegane są jako osoby, które nie powinny ubiegać się o stanowiska publiczne. Ponadto warto podkreślić, że tradycyjne postrzeganie roli kobiet w środowisku wiejskim nadal utożsamiane jest z kreowaniem wizerunku kobiety, która boryka się z brakiem wiary we własne siły, odczuwa obawę przed ryzykiem, lęk przed opinią społeczną<sup>11</sup>. Jednakże w opracowaniach i raportach GUS (2018) można zauważyć, że z roku na rok rośnie liczba kobiet sprawująca władzę na różnych szczeblach<sup>12</sup>. Również Podgórska-Rykała (2016)<sup>13</sup> oraz Matysiak (2014)<sup>14</sup> podkreśliły, w swoich badaniach, że obecnie wzrosło zainteresowanie aktywnością polityczną kobiet, która pozwala na działanie na rzecz rozwoju lokalnego.

### **Charakterystyka gminy Gniezno – wybrane zagadnienia**

Gmina Gniezno leży we wschodniej części województwa wielkopolskiego na Wysoźnie Gnieźnieńskiej, która jest naturalnym wododziałem dzielącym dorzecze Warty i Wisły. Leży ona w granicach administracyjnych powiatu gnieźnieńskiego. W skład gminy Gniezno wchodzi miejscowości: Braciszewo, Dalki, Dębowiec, Ganina, Goślinowo, Jan-

---

<sup>9</sup> Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (Dz.U. z 1990 r., nr 16, poz. 95)

<sup>10</sup> H. Izdebski: Jednostki pomocnicze gminy – pomiędzy organami gminy a obywatelami jako podmiotem władzy lokalnej, *Samorząd Terytorialny* 2011, nr 12, s. 95–110; K. Kajdanek: W poszukiwaniu nowej roli? Sołtysi urbanizujących się wsi podmiejskich Wrocławia, *Wieś i Rolnictwo* 2011, nr 1, s. 87–106; K. Krzyżanowska: Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich – stan i perspektywy rozwoju, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010, s. 5; B. Szczepańska, J. Szczepański: Współczesne role kół gospodyń wiejskich w społecznościach lokalnych (na przykładzie województwa dolnośląskiego), *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica* 2019, nr 68, s. 67–72; M. Wojcieszak: Women's cooperation in Polish rural areas, *Proceedings of the 2019, International Conference „Economic Science for Rural Development”* 2019, nr 50, s. 248–256. DOI: 10.22616/ESRD.2019.031.

<sup>11</sup> M. Marks-Krzyszowska: Ekonomiczne i społeczno-kulturowe aspekty braku aktywności zawodowej kobiet na wsi oraz sposoby ich ograniczania, *Wieś i Rolnictwo* 2012, nr 4, s. 128–137.

<sup>12</sup> Główny Urząd Statystyczny: *Rocznik Statystyczny 2018*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2018.

<sup>13</sup> J. Podgórska-Rykała: *Polityka równości płci na szczeblu samorządowym*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2016, s. 89–109.

<sup>14</sup> I. Matysiak: *Rola sołtysów we współczesnych...*, op. cit., s. 26.

kowo Dolne, Janówko, Kalina, Krzyszczewo, Lubochnia, Lulkowo, Łabiszynek, Mączniki, Mnichowo, Modliszewko, Napoleonowi, Obora, Obórka, Osiniec, Piekary, Pszczyn, Pyszczyn, Skierszewo, Strzyżewo Kościelne, Strzyżewo Paczkowe, Strzyżewo Smykowie, Szczytniki Duchowe, Wełnica, Wierzbiczany, Winiary, Wola Skorzęcka, Zdziechowa. Gmina w sposób dość równomierny okala miasto Gniezno, które jest centrum gospodarczym i kulturalnym powiatu. Powierzchnia gminy wynosi 178 km<sup>2</sup>. Jest drugą co do wielkości gminą w powiecie gnieźnieńskim (rys. 1). Zamieszkuje ją blisko 12 tysięcy osób<sup>15</sup>.

Ludność gminy Gniezno liczy obecnie 11 951 osób, w tym 8383 mężczyzn i 3568 kobiet. Stanowi ona 6,71% ludności całego powiatu<sup>16</sup>. Pod względem liczby ludności gmina Gniezno zajmuje pierwsze miejsce wśród gmin wiejskich oraz czwarte wśród wszystkich gmin należących do powiatu gnieźnieńskiego (tab. 1). Analizując gęstość zaludnienia, gmina Gniezno zajmuje drugie miejsce wśród gmin wiejskich i siódme miejsce wśród wszystkich gmin zlokalizowanych na terenie powiatu gnieźnieńskiego (rozpatrywanych wspólnie)<sup>17</sup>. Najwięcej osób mieszka we wsi Zdziechowa (9,55%), Łabiszynku (7,26%), Jankowie Dolnym (6,70%), Mnichowie (5,33%), Modliszewku (4,95%), Osincu (4,91%), Piekarach (4,72%), Szczytnikach Duchownych (4,61%), Goślinowie (4,19%). Razem w miejscowościach tych mieszka blisko 60% mieszkańców całej gminy.

**Tabela 1.** Profil gminy Gniezno (podstawowe dane)

Wyszczególnienie	Lata		
	2016	2017	2018
Ludność	11 364	11 614	11 951
Ludność na 1 km <sup>2</sup>	64	65	67
Kobiety na 100 mężczyzn	100	101	101
Dochody ogółem budżetu gminy na 1 mieszkańca w zł	4 289	4 538	4 679
Wydatki ogółem budżetu gminy na 1 mieszkańca w zł	4 154	5 158	5 427
Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (%)	3,5	2,8	2,0
Turystyczne obiekty noclegowe*	2	2	2
Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze EGON na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym	1 794	1 840	1 893
Mieszkania oddane do użytkowania na 10 tys. ludności	111	131	158
Pracujący na 1000 ludności**			

\*Dane dotyczą obiektów noclegowych posiadających 10 i więcej miejsc.

\*\*Bez podmiotów gospodarczych liczbie pracujących do 9 osób oraz gospodarstw indywidualnych w rolnictwie.

Źródło: [https://poznan.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_wielkopolskie/portrety\\_gmin/powiat\\_gnieznienski/gm\\_wiejska\\_gniezno.pdf](https://poznan.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_wielkopolskie/portrety_gmin/powiat_gnieznienski/gm_wiejska_gniezno.pdf) (dostęp: 20.05.2020).

<sup>15</sup> [https://poznan.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_wielkopolskie/portrety\\_gmin/powiat\\_gnieznienski/gm\\_wiejska\\_gniezno.pdf](https://poznan.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_wielkopolskie/portrety_gmin/powiat_gnieznienski/gm_wiejska_gniezno.pdf) (dostęp: 20.05.2020).

<sup>16</sup> Ibidem (dostęp: 22.05.2020).

<sup>17</sup> Ibidem (dostęp: 21.05.2020).



wyniki badań własnych, które zostały przeprowadzone w marcu 2020 roku na próbie 15 osób (kobiet) z wykorzystaniem metody ankiety bezpośredniej, które sprawują funkcję sołtysa. Dobór respondentów był celowy, a samo badanie było anonimowe. Zostało ono zrealizowane podczas walnego zebrania wszystkich sołtysów gminy Gniezno.

## Wyniki badań

Na terenie gminy Gniezno funkcjonuje 30 sołectw. Do 2018 roku w gminie tej stanowisko sołtysa obejmowało blisko 90% mężczyzn. Po ostatnich wyborach samorządowych w 2018 roku sytuacja się zmieniła i aktualnie to stanowisko piastuje 50% kobiet. Co ciekawe, po wyborach samorządowych kobiety objęły stanowisko sołtysa we wszystkich większych wsiach, gdzie liczba mieszkańców wynosi powyżej 150 osób (np. wieś Zdziechowa, Goślinowo, Wierzbiczano, Łabiszynek, Osiniec).

Wiek respondentek był dość zróżnicowany. Przeważały młode osoby (poniżej 40. roku życia), których było osiem. Kobiet pomiędzy 40. a 60. rokiem życia było sześć, a tylko jedna respondentka to pani powyżej 60 lat. Poziom wykształcenia był relatywnie wysoki. W głównej mierze dominowały respondentki, które ukończyły studia wyższe (było ich siedem) oraz szkołę średnią (cztery). Pozostałe panie miały ukończoną szkołę zasadniczą zawodową oraz podstawową.

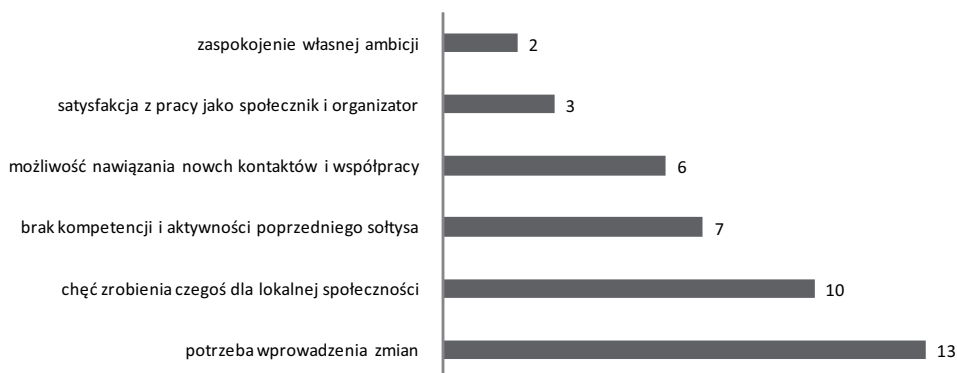
Analizując źródło utrzymania wskazane przez respondentki, można zauważyć, że większość badanych zadeklarowała, że pracuje poza rolnictwem oraz prowadzi własną działalność gospodarczą (dziewięć kobiet). Trzy panie potwierdziły, że ich źródłem utrzymania są dochody z pracy własnej w gospodarstwie. Pozostałe respondentki potwierdziły, że utrzymują się z renty lub emerytury oraz obecnie nie wykonują pracy zarobkowej (tab. 2).

Badane zapytane zostały także o powody, którymi kierowały się podczas kandydowania na stanowisko sołtysa (rys. 2). Głównym motywem była przede wszystkim potrzeba wprowadzenia zmian, chęć zrobienia czegoś dla lokalnej społeczności, brak kompetencji i aktywności poprzedniego sołtysa, czy satysfakcja z pracy jako społecznik i organizator. Ponadto badane wskazały także, że powodem były takie aspekty, jak: „rozpoznawalność sołtysa”, „mieszkańcy wsi liczą się ze zdaniem sołtysa”, „sołtys to prestiż” oraz „możliwość zaistnienia w urzędzie gminy”.

**Tabela 2.** Status badanych kobiet pełniących funkcję sołtysów na rynku pracy

Status respondentki	Sołtyski (N = 15)
Praca w gospodarstwie rolnym	3
Praca najemna poza gospodarstwem rolnym	5
Prowadzenie działalności gospodarczej	4
Renta, emerytura	2
Nie pracuje	1

Źródło: opracowanie własne.



\*Badane mogły wskazać więcej niż jedną odpowiedź oraz określić powód.

**Rysunek 2.** Powody kandydowania na stanowisko sołtysa (N = 15)

Źródło: badania własne.

Pełnienie funkcji gospodarza wsi jest funkcją honorową, ale także wyzwaniem, które z pewnością nie polega tylko na pobieraniu podatków rolnych czy podatku od nieruchomości. Panie pełniące funkcję sołtysa aktywizują mieszkańców wsi i z pewnością są siłą napędową mobilizującą do działania na wielu polach. Badając zrealizowane inicjatywy i przedsięwzięcia przez sołtyski można wskazać, że respondenci najchętniej angażują się w działalność społeczną, zachęcając gospodynie do wyrabiania i promowania lokalnych produktów (rys. 3). Przykładem może być tutaj zespół kół gospodyń wiejskich (KGW), które funkcjonują na terenie gminy, wygrywając liczne konkursy kulinarne. Ponadto sześć pań pełniących funkcję sołtysa jest inicjatorkami założenia KGW. Liderki na wsi organizują liczne spotkania i zabawy (np. zabawy andrzejkowe, karnawałowe, dożynkowe, bal seniora, a także spotkania z aktorami miejscowego teatru w Gnieźnie czy autorami



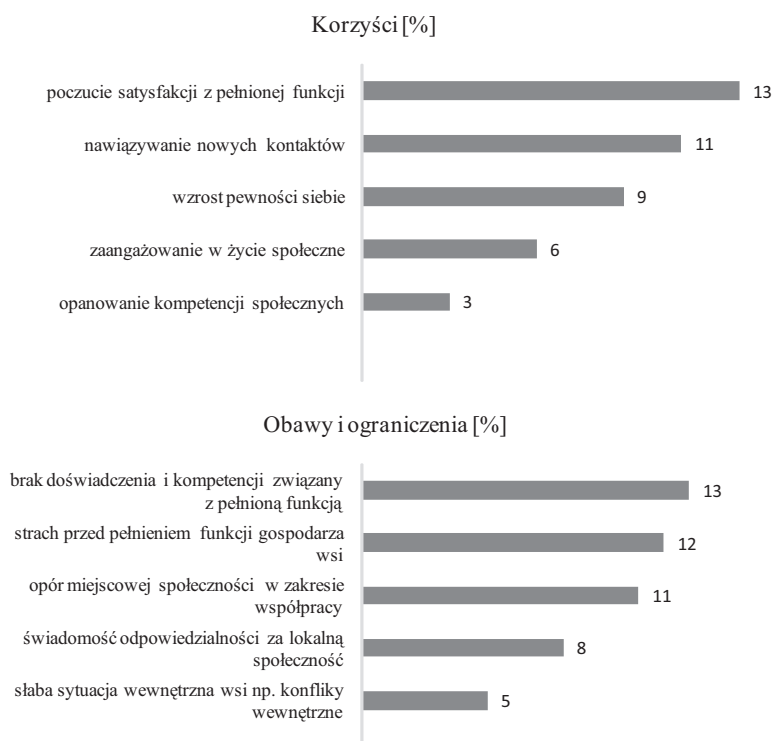
\*Badane mogły wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

**Rysunek 3.** Inicjatywy zrealizowane przez badane na stanowisko sołtysa [N = 15]

Źródło: badania własne.

książek). Interesującym zagadnieniem podjętym w badaniu był obszar dotyczący korzyści i ograniczeń wynikających z pełnienia funkcji sołtysa wsi (rys. 4).

Wśród wachlarza korzyści, które wynikają z pełnienia funkcji sołtysa, respondenci wskazywali przede wszystkim na aspekty, których istotą jest budowanie wewnętrznej pozycji, kompetencji społecznych i samorealizacji. Ważnym elementem było także nawiązywanie nowych kontaktów zarówno na obszarze wsi, jak i poza nią. Z kolei wśród ograniczeń i obaw związanych z piastowaniem urzędu, badane wskazywały na brak doświadczenia związanego z pełnioną funkcją, lęk oraz strach dotyczący objętej funkcji, oraz opór miejscowej społeczności w zakresie współpracy. Podobne wyniki zaprezentowały Matysiak (2014)<sup>18</sup>, Podgórska-Rykała (2016)<sup>19</sup> oraz Fuszara (2013)<sup>20</sup>.



\*Badane mogły wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

**Rysunek 4.** Korzyści i ograniczenia związane z pełnieniem funkcji sołtysa według badanych (N = 15)

Źródło: badania własne.

<sup>18</sup> I. Matysiak: Rola sołtysów we współczesnych społecznościach wiejskich. Płeć jako czynnik różnicujący, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014.

<sup>19</sup> J. Podgórska-Rykała: Polityka równości płci na szczeblu samorządowym, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2016.

<sup>20</sup> Fuszara M.: Kobiety w wyborach..., op. cit.

W bieżącym roku jedna z pań zainicjowała i zgłosiła wieś Goślinowo do konkursu „Podwórko Talentów NIVEA”. Ponadto liderki na wsi podejmują trud i wnioskuje o środki z budżetu Unii Europejskiej m.in. na budowanie placów zabaw na wsi, promowanie lokalnej kuchni (np. danie plynza z gzikiem) oraz wsparcie miejscowych szkół i przedszkoli. Kobiety piastujące aktualnie urząd sołtysa to osoby młode, w związku z tym niemal trzy czwarte z nich komunikuje się z miejscową społecznością za pomocą mediów społecznościowych. Ponadto panie chętnie tworzą stronę wioski na Facebooku, informując na bieżąco o wszystkich istotnych wydarzeniach w obrębie gminy.

### Podsumowanie

Współcześnie oczekiwania społeczne są coraz większe, dlatego niezwykle trudno jest być dobrym gospodarzem wsi spełniającym określone wymagania. To właśnie od sołtysów, ich postępowania i kompetencji zależy, czy w danej społeczności tętni życie, czy pojawiają się różne inicjatywy i czy jest wiele spraw integrujących mieszkańców.

W analizowanej gminie Gniezno po ostatnich wyborach samorządowych 50% mandatów na stanowisko sołtysa otrzymały kobiety. Badane respondentki to w głównej mierze osoby młode, wykształcone, które zdecydowały się objąć ten urząd ze względu na możliwość samorealizacji i zaspokojenia własnych aspiracji. Ważnym motywem podjęcia przez nie trudu pełnienia tej funkcji była chęć zrobienia czegoś dla miejscowej społeczności oraz potrzeba wprowadzenia zmian. Autorka pracy ma świadomość ograniczeń, które wynikają przede wszystkim z doboru próby oraz jej liczebności. Powyższe rozważania można zatem traktować jako przyczynek do dalszych i pogłębionych badań w zakresie roli i znaczenia sołtysiek w kształtowaniu lokalnego rozwoju.

### Literatura

- Abramowicz B.: Instytucja zebrania wiejskiego w opinii sołtysów i mieszkańców (przykład gminy X), *Wieś*
- Augustyniak M.: Jednostki pomocnicze gminy, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Bardach, J.: Historia państwa i prawa Polski, t. I: Do połowy XV wieku, PWN, Warszawa 1964.
- Fuszara, M.: Kobiety w wyborach samorządowych w 2010 roku z perspektywy uczestniczek procesu wyborczego, [w:] *Kobiety, wybory, polityka*, M. Fuszara (red.), Wydawnictwo Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2013.
- Główny Urząd Statystyczny: *Rocznik Statystyczny 2018*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2018.
- Gołębiowska A., Zientarski B. (red.): *Sołectwo – studium prawnoustrojowe*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2017, [https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/\\_public/k9/agenda/seminaria/2017/170131\\_soltysi/solectwo\\_studium.pdf](https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/k9/agenda/seminaria/2017/170131_soltysi/solectwo_studium.pdf) (dostęp: 26.05.2020).
- [https://poznan.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_wielkopolskie/portrety\\_gmin/powiat\\_gnieznienski/gm\\_wiejska\\_gniezno.pdf](https://poznan.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_wielkopolskie/portrety_gmin/powiat_gnieznienski/gm_wiejska_gniezno.pdf) (dostęp: 20.05.2020, 21.05.2020, 25.05.2020).
- <https://stat.gov.pl/publikacje/publikacje-a-z/szukaj.html?letter=K> (dostęp: 26.05.2020).
- i Rolnictwo 2011, nr 4, s. 193–212.
- Izdebski H.: Jednostki pomocnicze gminy – pomiędzy organami gminy a obywatelami jako podmiotem władzy lokalnej, *Samorząd Terytorialny 2011*, nr 12, s. 95–110.

- KajdaneK.: W poszukiwaniu nowej roli? Sołtysi urbanizujących się wsi podmiejskich Wrocławia, *Wieś i Rolnictwo* 2011, nr 1, s. 87–106.
- Krzyżanowska K.: *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich – stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010.
- Lachiewicz W.: *Gospodarka finansowa sołectw – na podstawie ustawy o funduszu sołeckim oraz w ramach ustaleń statutu gminy i statutu sołectwa*, Stowarzyszenie Liderów Lokalnych Grup Obywatelskich, Warszawa 2013.
- Marks-Krzyszowska M.: Ekonomiczne i społeczno-kulturowe aspekty braku aktywności zawodowej kobiet na wsi oraz sposoby ich ograniczania, *Wieś i Rolnictwo* 2012, nr 4, s. 128–137.
- Matysiak I.: *Rola sołtysów we współczesnych społecznościach wiejskich. Płeć jako czynnik różnicujący*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014.
- Matysiak I.: Sołtysi i sołtyski o pełnionych rolach i motywach sprawowania funkcji w wybranych środowiskach wiejskich, *Wieś i Rolnictwo* 2013, nr 3(160), s. 138–152.
- Niżyńska A.: *Kobiety w wyborach samorządowych w Polsce w 2010 roku*, [w:] *Kobiety, wybory, polityka*, M. Fuszara (red.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013.
- Podgórska-Rykała J.: *Polityka równości płci na szczeblu samorządowym*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2016.
- Póltorak M.: *Kobiety, kwoty, polityka: gwarancje równości płci w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2015.
- Ptak A.: *Rywalizacja polityczna w samorządach lokalnych. Studium wybranych gmin*, Poznań–Kalisz, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydział Pedagogiczno-Artystyczny, Poznań 2011.
- Ptak A.: *Wybory sołtysów i rad sołeckich. W poszukiwaniu prawideł rywalizacji wyborczej w organach pomocniczych samorządów gmin wiejskich w Polsce*, *Studia Regionalne i Lokalne* 2012, nr 3(49), s. 108–109.
- Siemieńska R.: *Kobiety i mężczyźni – aktorzy „płynnej rzeczywistości”. Niespójność postaw, zachowań i pozycji – dwie dekady przemian w Polsce i na świecie*, [w:] *Polska po 20 latach wolności*, M. Bucholc, S. Mandes, T. Szawiel, J. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- Stanny M.: *Wieś jako przedmiot badań demograficznych*, [w:] *Wieś jako przedmiot badań demograficznych na początku XXI wieku*, M. Hałamska (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2011.
- Stasiak E.: *Uczestnictwo kobiet w sprawowaniu władzy w gminach wiejskich*, *Acta Universitatis Lodzensis Folia Sociologica* 2019, 68, s. 33–45.
- Szczepańska B., Szczepański J.: *Współczesne role kół gospodyń wiejskich w społecznościach lokalnych (na przykładzie województwa dolnośląskiego)*, *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica* 2019, nr 68, s. 67–72.
- Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (Dz.U. z 1990 r., nr 16, poz. 95).
- Wilkin J.: *Polska wieś 2012 – główne tendencje, zjawiska i problemy. Synteza raportu*, [w:] *Polska wieś 2012. Raport o stanie wsi*, J. Wilkin, I. Nurzyńska (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Wojcieszak M.: *Women’s cooperation in Polish rural areas*, *Proceedings of the 2019, International Conference „Economic Science for Rural Development” 2019*, nr 50, s. 248–256. DOI: 10.22616/ESRD.2019.031.

## **The role woman-administrator village in shaping local development**

**Summary.** The aim of the article is to analyze the level of women's participation in rural self-government on the example of the reeve function in Gniezno commune and to show the role and importance of women reevees in shaping local development on the example of this commune. The paper uses primary and secondary source materials. Secondary sources are scientific literature on local development and local government. The first part of the article presents the role and importance of the village leader and presents the most important information about the analyzed commune. Primary sources are the results of research conducted in March 2020 on the involvement of women in the role of village leader in the municipality of Gniezno using the survey technique. On the basis of the results of the conducted research, it can be concluded that in this commune there has been an increase in the number of women in the local environment playing the role of village hosts. Respondents indicated that the main reason for their candidacy for this function was a strong need for changes in the village. The positive benefit of performing the function of a village leader was to build a network of new contacts, increase in self-fulfilment, experience and social competences.

**Key words:** woman, mayor, local authority, village

