

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS  
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE  
MANAGEMENT**

**Nr 44**

redakcja  
Małgorzata Okręglicka

Częstochowa 2021

## Rada Naukowa

Assoc. Prof. Lina Artemenko, PhD	National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraina)
Prof. Nataliia Butenko	Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraina)
Dr. habil. Illés Bálint Csaba	Uniwerytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. dr. habil. Anna Dunay	Uniwerytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. Janet P. Fredericks, PhD	Uniwerytet Northeastern Illinois Chicago (USA)
Dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US	Uniwerytet Szczeciński (Polska)
Prof. dr hab. Dorota Jelonek	Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. Dr. Raya Karlibaeva	Tashkent State University of Economics (Uzbekistan)
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka	Politechnika Częstochowska (Polska)
Assoc. Prof. Itaru Kourakata, Dr. Eng.	Niigata University (Japonia)
Assoc. Prof. Zoran Krupka, PhD	University of Zagreb (Chorwacja)
Dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ	Uniwerytet Łódzki (Polska)
Prof. Marcela Rebeca Contreras Loera, PhD	Universidad de Occidente (Meksyk)
Assoc. Prof. Dr. Ing. Ladislav Mura, PhD	Pan-European University (Słowacja)
Prof. Ing. Dr. Valentinas Navickas	Kaunas University of Technology (Litwa)
Prof. univ. dr Claudia Ogreaan	„Lucian Blaga” University of Sibiu (Rumunia)
Prof. Marcelo T. Okano, PhD	State Centre for Technological Education Paula Souza, Sao Paulo (Brazylia)
Dr hab. inż. Iwona Otol, prof. PCz	Politechnika Częstochowska (Polska)
Assoc. Prof. Maryna Pichugina, PhD	National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraina)
Prof. Neil Reid, PhD	The University of Toledo (USA)
Assoc. Prof. Rita Remeikiene	Mykolas Romeris University (Litwa)
Prof. dr Dejan Spasić	University of Niš (Serbia)
Prof. Dr Tatyana Verezubova	Belarus State Economic University, Minsk (Białoruś)

## Redakcja Czasopisma

Redaktor Naczelny – dr hab. Małgorzata Okręglicka, prof. PCz  
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik, prof. PCz  
Sekretarz Redakcji – dr Katarzyna Łukasik  
Redaktor statystyczno-techniczny – dr inż. Ilona Pawełoszek  
Redaktor techniczny – dr Judyta Kabus  
Redaktor techniczny – mgr inż. Paweł Ujma  
Redaktor językowy (język polski) – mgr Joanna Jasińska  
Redaktor językowy (język angielski) – dr Iwona Sikora, mgr Christine Frank-Szarecka

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: [www.wz.pcz.pl/znwz](http://www.wz.pcz.pl/znwz)

**ISSN 2083-1560**

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2021



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B, tel. 34 325 04 80  
[www.wydawnictwo.pcz.pl](http://www.wydawnictwo.pcz.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>Słowo wstępne</b> .....	5
<b>Vasyl H. Gerasymchuk</b> Convergence of Economic Models of Ukraine and Poland: Evolution, Mechanisms, Efficiency .....	7
<b>Svitlana Ishchuk, Luybomyr Sozanskyy</b> Problems of Mechanical Engineering Development in Ukraine .....	22
<b>Shanika Nilangani Mudannayake</b> Impact of Employee Job Attitudes on Organizational Performance: A Study Based on Co-Op City Managers of Multipurpose Co-Operative Societies, North Central Province, Sri Lanka .....	36
<b>Valentinas Navickas, Vaida Bačiulienė</b> Impact of Economic Inertia on Economics: A Methodological Framework .....	46
<b>Sławomir Rogowski</b> System finansowania mediów publicznych w Polsce i niektórych krajach europejskich – wybrane problemy .....	54
<b>Natalia Skorobogatova, Tetiana Kot</b> Investments in Innovations for Sustainable Development of the Enterprise .....	68
<b>Aneta Sobiegraj, Marcin Sobiegraj</b> Work Safety Among Objectives and Expectations of Employees as Assessed by Employees of Selected Production Companies .....	80
<b>Sławomir Rogowski</b> Zarządzanie mediami publicznymi a ustawa o radiofonii i telewizji oraz problemy jakości .....	89



## Słowo wstępne

Zaprezentowany numer 44. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” przedstawia osiem artykułów naukowych przygotowanych przez zagranicznych oraz polskich naukowców. Większość zaprezentowanych tekstów jest w języku angielskim, a ich Autorzy, publikujący w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości, to zarówno doświadczeni akademicy, jak również młodzi naukowcy. Publikowane w niniejszym numerze kwartalnika opracowania naukowe przybliżają wyniki badań teoretycznych w obszarze przeglądu literatury międzynarodowej i krajowej oraz interesujące wyniki badań własnych, jak również konkluzje i przesłania dla praktyków w obszarze zarządzania organizacjami w gospodarce rynkowej. Podjęta przez Autorów dyskusja skupia się przede wszystkim na takich aspektach zarządzania, jak: wpływ integracji na gospodarkę – ujęcie metodologiczne, konwergencja modeli gospodarczych z perspektywy ewolucji, mechanizmów oraz efektywności, inwestycje w innowacje dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, problemy rozwoju inżynierii mechanicznej, zarządzanie oraz system finansowania mediów publicznych w Polsce i wybranych krajach europejskich, wpływ postawy pracowników na wyniki organizacyjne oraz bezpieczeństwo pracy wśród celów i oczekiwań pracowników. Tematyka niniejszych artykułów jest bardzo zajmująca, a podjęte wnioski i dyskusja zmuszają do przemyśleń w dobie nieprzewidywalnych warunków otoczenia biznesowego i gospodarczego, potwierdzając jednocześnie złożoność tematyczną oraz interdyscyplinarność opracowań.

Jako Zespół Redakcyjny wierzymy, że bieżący numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” będzie pozytywnie odebrany przez Czytelników i stanie się źródłem wiedzy, a może nawet inspiracją dla przyszłych badań naukowych.

*Redakcja*

## Preface

The presented edition number 44 of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” presents eight research articles prepared by foreign and Polish researchers. Most of the presented texts are in English, and their authors, who publish studies in the field of management and quality sciences, are both experienced academics and young researchers. The research studies published in this issue of the quarterly constitute the results of theoretical research in the field of international and national literature reviews in addition to the interesting results of the authors’ own research, as well as conclusions and messages for practitioners in the field of organization management in a market economy. The discussion undertaken by the authors focuses primarily on such aspects of management as the impact of integration on the economy – a methodological approach; the convergence of economic models from the perspective of evolution, mechanisms and efficiency; investments in innovation for sustainable enterprise development; the problems of mechanical engineering development; the management and financing system of public media in Poland and selected European countries; as well as the impact of employees' attitudes on organizational results and work safety among the goals and expectations of employees. The subject matter of these articles is very interesting, and the reasoning and discussion undertaken force reflection in an era of unpredictable business and economic conditions, while confirming the thematic complexity and interdisciplinary nature of the studies.

As the Editorial Team, we believe that the current issue of the “Research Review of Czestochowa University of Technology. Management” will be positively received by readers and will become a source of knowledge, and maybe even an inspiration for future research.

*Editors*

## CONVERGENCE OF ECONOMIC MODELS OF UKRAINE AND POLAND: EVOLUTION, MECHANISMS, EFFICIENCY

Vasyl H. Gerasymchuk<sup>1\*</sup>

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”  
Faculty of Management and Marketing, Department of International Economy, Ukraine

**Abstract:** Among the neighboring countries that are members of the EU (Bulgaria, Romania, Hungary, Slovakia, and Poland), Ukraine's closest trade and economic relations are developing with Polish partners. The article analyzes the features of the transformation processes in the two countries after the collapse of the USSR (1991), the reorientation of their political and economic aspirations from Moscow (CIS) to Brussels (EU). The importance and necessity of studying the experience of Poland in the process of its accession and strengthening of its positions in the EU were emphasized. The author investigated the factors, whose influence quadrupled the economic potential (GDP, nominal) of Poland in comparison with Ukraine for the period of 1991-2020. The purpose of this paper is to study trends in the development of bilateral trade and economic relations, to develop recommendations for the further expansion and diversification of trade in goods and services between countries, as well as to substantiate the need to use effective mechanisms and tools for the European convergence of the national economies of Poland and Ukraine. These proposals correlate with the European and Euro-Atlantic course of Ukraine with the active support of Poland as one of its most important strategic partners.

**Keywords:** convergence, European integration processes, Poland, quality of life, strategic partnership, trade and economic cooperation, Ukraine

**JEL classification:** F15, O11, P52, Q27

---

<sup>1</sup> Vasyl H. Gerasymchuk, Doctor of Economic Science, Professor, Prospekt Peremohy, 37, NTUU “Igor Sikorsky KPI”, FMM, IED, 03056, Kyiv, Ukraine, [gerasymchuk.vh@gmail.com](mailto:gerasymchuk.vh@gmail.com),

 <https://orcid.org/0000-0001-9357-8925>

\* Corresponding author: Vasyl H. Gerasymchuk – [gerasymchuk.vh@gmail.com](mailto:gerasymchuk.vh@gmail.com), +380 99 668 3330

## Introduction

*Of course, you know better, but if you need investment and economic growth,  
it is better not to fight with your neighbors, but to trade*  
(Lee Kuan Yew)

This statement by a well-known politician, the first prime minister of Singapore, was not specifically addressed to Ukraine. It is of a general political nature. Unfortunately, Ukraine has to trade and fight in foreign policy. Military action takes place between the armed forces, other security forces of Ukraine and the armed formations of the Donetsk and Luhansk People's Republics (DPR / LPR), supported by Russia (Bezzubko, 2021). The transformational (disintegration and integration) processes taking place in Ukraine after the declaration of independence (08.24.1991) in the political sphere are fully reflected in the trends of the country's socio-economic development. If the level of Ukraine's GDP in 1990 amounted to \$293.2 billion, then by the end of 2020 its value was \$142.2 billion, i.e. falling by more than a half (Research, 2020).

Among the main reasons are the breakdowns of cooperation ties with traditional partners after the collapse of the USSR, the destruction of industrial potential, the bankruptcy of thousands of enterprises, the dismissal of millions of highly qualified specialists, the loss of sales markets, etc. Disintegration phenomena in Ukraine continue to deepen in the political, trade and economic spheres in relations with the Union State of Belarus and Russia, the CSTO, the EAEU, and the CIS. After Euro-maidan (21.11.2013-22.02.2014), "the irreversibility of the European and Euro-Atlantic course of Ukraine" was proclaimed. The corresponding changes in the strategic intentions of the state were reflected in the preamble to the Constitution of Ukraine (Law of Ukraine, 2019). The choice of the research topic is due to the priority of the European integration orientation of Ukrainian policy, the special role in its implementation of Poland, as a neighboring country, as an EU member state, as a strategic partner of Ukraine. To achieve this goal, it became necessary to formulate, consider and solve a set of problems for scientific research.

First, the author intends to overcome a certain vacuum of research on bilateral trade and economic relations between Ukraine and neighboring countries belonging to different political and economic blocs, to improve the existing concepts of socio-economic development at the local and mega-regional level.

Secondly, it is important to assess trends in the development of foreign trade with neighboring countries, relying not only on the presence of common borders but on the basis of economic, humanitarian, and family ties that were formed in conditions of both peaceful coexistence and in the presence of contradictions and disagreements between countries for many centuries.

Thirdly, we intend to consider the state and prospects for the development of trade in goods and services between countries, groups of countries, individual regions, cross-border trade based not on the positions of the interests of individual politicians, their party affiliation, but on the basis of the interests of both the country as a whole



and the need to increase the level of well-being and the quality of life of each of its citizens.

Fourthly, the deepening of trade and economic relations should help to increase the level of competitiveness of each country and strengthen its key components: morality, the level of education and science, industrial potential, the economy of the state, and the quality of life of the population.

Fifthly, the structure of trade between the two countries should contribute to the development of not only the raw materials sectors of the economy, the agro-industrial complex, but the development, production and sale on the market of both countries, the EU, world markets of products of high-tech and science-intensive industries with the highest level of added value.

Sixthly, special attention should be paid to the experience of long-term cooperation between many universities in Ukraine and Poland in training and advanced training of specialists, expanding academic exchanges, participating in international scientific, educational and social projects, developing cooperation with international and regional international organizations.

Finally, it is important for Ukraine to study and generalize the experience of Poland in the development and implementation of its European integration strategy, to improve the mechanisms and tools for the European convergence of economic models of the two countries in the context of the strengthening of the globalization of the world economy, as well as the further expansion of European economic integration (Lukyanenko et al., 2010).

## **Methodology**

The theoretical basis of the research is formed by the key provisions of economic science, conceptual approaches to the study of the problems of international economic relations, the cyclical development of socio-economic systems, geopolitics, globalization, integration, and convergence processes in the economy. The research methodology is based not on “fragmentary” approaches to the consideration of economic phenomena, but on their study on the basis of economic laws, patterns, trends in trade, and economic cooperation between countries in the context of European integration and globalization of the world economy. By “fragmentary” approaches, we mean research that reflects certain phenomena in the economic development of a country and/or in the framework of international cooperation over a short period (quarter, six months, or one or two years). At the same time, it is wrong to draw any conclusions about the objectivity and stability of certain changes.

The purpose of the scientific search is to study trends in the development of Ukrainian-Polish trade and economic relations, substantiate the need to use effective mechanisms and tools for the European convergence of the economies of the two countries, develop recommendations for further expanding cooperation between Ukraine and the Republic of Poland in priority areas of management. The formulated provisions correlate with the European and Euro-Atlantic course of Ukraine proclaimed and enshrined in the Constitution with the active support of Poland as one of its most important strategic partners.

To achieve the set goal and objectives of the study, the following methods were used: structural-logical, retrospective and comparative analysis, induction and deduction, rating, system-structural, causal relationships, etc. The use of structural-logical analysis allows building the logic and structure of the study. This process is carried out by first studying the state of trade between neighboring countries with Ukraine, then by considering the essence of transformation processes in the economies of the two countries over the past three decades, as well as by analyzing the state, and the problems and prospects of trade and economic cooperation.

Comparative data on the volume of trade between Ukraine and the neighboring 10 countries allow us to conclude that the most effective and progressive in scale are the trends in the implementation of export-import operations between Ukraine and Poland. A retrospective analysis of the socio-economic development of Ukraine and Poland in 1992-2020 shows that with almost equal starting conditions at the end of the 1980s, Poland has better results. This testifies to the level of effectiveness of the reforms being carried out in the two neighboring countries. Finally, the use of graphical analysis makes it possible to visually verify the trends in trade and economic cooperation.

The main sources of information were publications of scientists, normative and legislative acts of Ukraine, materials of the national statistical offices of Ukraine and Poland, data from the EU, IMF, and other international organizations. It should be modestly noted that the author of the article is not only an analyst but also a direct observer and participant in the ongoing transformation processes for more than half a century (1969, Finland) in most European countries, including, of course, Poland.

## **The world economy starts with trade between neighboring countries**

*Even the smallest friendship won't hurt*  
(Polish proverb)

From the first days of its independence, Ukraine began to establish mutually beneficial economic relations with each of the 10 neighboring states, taking into account the multidirectional political priorities of each of them. Based on the well-known expression "Politics is a concentrated expression of the economy", we analyzed the state, problems and prospects for the development of bilateral trade and economic relations between Ukraine and neighboring countries, taking into account the influence of the political factor. It was found that the volume of foreign trade with some countries was minimal, and relations in the field of politics, culture, sports, etc., were at a fairly high level (for example, with Georgia). The opposite picture was observed with some other countries.

Back in 2009, the author of these lines addressed the leadership of the Verkhovna Rada of Ukraine with an analytical note with proposals on the prospects for the development of trade and economic relations between Ukraine and neighboring countries. The attention of parliamentarians was focused on the need to adhere to the fundamental principles of political economy in foreign trade. The Policy Brief was reviewed and adopted for use in the development of relevant legislation.

Table 1 shows comparative data on the volume of trade between Ukraine and neighboring countries in 2007 and 2020 (in \$mln). The analysis of the given data shows the following:

- a. although the political relations of Ukraine with Georgia and Moldova are quite close, including their common desire to join the EU and NATO, the volumes of trade are at a relatively low level, there is even a tendency to their decline ( $K = 0.92$  and  $K = 0.76$ , respectively, i.e. the ratio of trade volumes in 2020 to their value in 2007);
- b. the activity of trade transactions between Ukrainian businesses and their partners from Bulgaria ( $K = 1.30$ ), Slovakia ( $K = 1.16$ ), Romania ( $K = 1.17$ ), Hungary ( $K = 1.13$ ) and Turkey ( $K = 1.08$ ) during 2007-2020 increased insignificantly, which indirectly reflects the state of political relations between the countries;
- c. a sharp drop in the volume of trade between Ukraine and Russia is explained by the annexation of Crimea and hostilities in the Donbas ( $K = 0.35$ );
- d. finally, Ukraine's trade with Belarus ( $K = 1.76$ ) and Poland ( $K = 1.62$ ) is developing most successfully.

**Table 1. Trade turnover between Ukraine and neighboring countries in 2007 and 2020 (\$mln)**

Country	2007	2020	2020/2007
Russia	29505.6	10229.3	0.35
Poland	4557.4	7362.0	1.62
Turkey	4622.1	4973.8	1.08
Belarus	3006.2	4209.7	1.76
Hungary	2476.0	2804.4	1.13
Romania	1407.5	1651.2	1.17
Slovakia	1168.6	1358.8	1.16
Moldova	1079.5	817.9	0.76
Bulgaria	723.6	801.7	1.30
Georgia	627.9	501.8	0.92

Source: Authors' own study based on (World Data Atlas)

It is to be noted that the results of our research on the origins, state and directions of development of trade and economic cooperation between Ukraine and Bulgaria, as well as the Republic of Belarus were presented on the pages of economic journals (Gerasymchuk, 2020a; Gerasymchuk, 2020b). A similar attempt is being made by us with regard to the development of relations with our most important strategic partner – Poland. The relevance of the problems we are considering is also confirmed by the fact that the state and prospects of Ukraine's relations with neighboring states are the most important area of research of the Friedrich Ebert Foundation (Ukrainian Prism, 2012). This foundation shares the values of social democracy and is actively involved in spreading the politics of freedom, solidarity, and social justice around the world.

## **Transformational Processes in the Economy of Poland and Ukraine**

*The changes taking place in our life  
are a consequence of our choices and our decisions  
(Wisdom of the Ancient East)*

Our choices and our decisions depend on the influence of many external and internal factors. In 1991 the world became unipolar in connection with the collapse of the USSR, the termination of the existence of the military-political bloc of the Warsaw Pact Organization (OVD), as well as the CMEA, which controlled a third of world industrial production. The role of the USA, EU, NATO, as well as the WTO, IMF and some other international organizations is growing in the world arena. The aggravation of the internal situation in Poland, Ukraine and other Eastern European countries in the late 1980s is explained by the accumulation of social and economic problems and the confrontation of political forces.

As the modern history of civilization development shows, there are three main approaches to solving the socio-economic problems of society:

1. improving the planned economic system (USSR, until 1991);
2. using market mechanisms in economic management (most countries of the world);
3. combining planning and market instruments in the development of the national economy (PRC, since 1978).

China is the most ambitious, effective and impressive example of transformational economic transformation. Since 1978 on the initiative of Deng Xiaoping, the PRC set a course for the convergence of socialism and capitalism, for the implementation of the principles of “reform and opening”, “socialism with Chinese characteristics”, and then “the great revival of the Chinese nation” under the control of the CCP.

According to Chang (1996), it was Deng Xiaoping who provided the ideological roadmap and legitimization of reforms and modernization of the Chinese economy with an emphasis on developing productive forces, liberalizing domestic and foreign trade, and attracting foreign investment. Today, China's economy is the second after the United States in the world ranking in terms of nominal GDP, the first in the world manufacturing industry (2010), and in terms of GDP (PPP) since 2014.

In Poland and Ukraine, they decided not to take into account Deng Xiaoping's advice “Do more and talk less”. The reformers have adopted 10 recommendations of the Washington Consensus, formulated by the English economist Williamson (2002). They are based on three basic principles: macroeconomic discipline, market economy, and openness to the outside world. Key provisions of the Washington Consensus have been recommended by the IMF, the World Bank and leading US think tanks to transition economies as a roadmap for macroeconomic policy implementation in the face of the financial and economic crisis.

The Polish economy in the late 1980s was in an extremely difficult state. The measures taken by the government to improve it, aimed at decentralization and independence of enterprises, did not bring tangible results. The inflation rate reached

600%, the external debt – \$42 billion. The salaries of employees of enterprises were low. There was a shortage of essential goods, including food. Population discontent grew. To take measures to reform the country's economy in September 1989 a commission of experts was formed under the chairmanship of the Polish Minister of Finance and Deputy Prime Minister, Leszek Balcerowicz. The Commission was prepared and approved by the Seimas at the end of 1989 plan for market reforms. This document is known as the Balcerowicz Plan, “shock therapy” or “Soros-Sachs” since, initially, it was the American economists J. Soros and J. Sachs who were preparing the transformation plan in Poland. The “shock therapy” provided for the implementation of rapid and radical changes in the structure and incentives of economic relations. The transformations concerned the implementation of a tight monetary policy, reducing the budget deficit, quickly lifting price controls on goods and services, liberalizing foreign trade, ending state control over citizens' incomes, privatizing state-owned enterprises, and other measures.

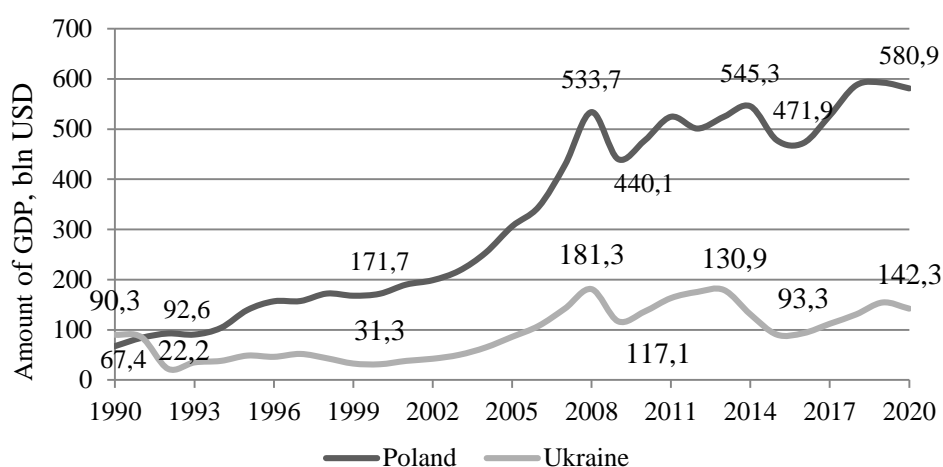
The results of the “shock therapy” are assessed in different ways. In these assessments, we proceed from the positions of not only a scientist, but also a direct witness and participant (industrial worker, politician, and teacher) of transformation processes not only in Poland and Ukraine but also in almost all Eastern European countries. The researcher must see two sides of any phenomenon. So, critics of the reforms in Poland draw attention to their drama. There was an increase in inflation. In 1995 more than 40% of Poles lived below the poverty line. Most of the industrial enterprises, trade, banks and mass media were destroyed or sold at the residual value to foreign capital. Many enterprises were bought out with the promise of further reconstruction, the introduction of new technologies, and were practically leveled to the ground. In their place were built supermarkets, pharmacies, casinos, hairdressers, etc. Natural population growth was falling. The flows of labor emigration and “brain drain” to Great Britain, Ireland, Germany, the USA and other countries were not interrupted. In the aggregate, many provisions of the concepts of neoliberalism, neo-colonialism and transformation were implemented (Gabarta, 2019).

A positive result is the fact that the Balcerowicz plan laid the foundation for Poland's accession to the EU (2004). The consumer price index fell from 567% in 1990 up to 76% in 1991 and up to 7.1% in 1999. Subsequently, this indicator rarely exceeded the maximum permissible 3%. According to the main indicators, the country already in 1994 managed not only to reach the pre-transformation level of 1989 but also to exceed the indicators of 1978, which was considered the most successful in the history of the Polish People's Republic. From 1990 to 2018 GDP increased 2.7 times. Inflows of foreign direct investment (FDI) increased from 359 million US dollars in 1990 to 11.476 billion US dollars in 2018. In support of reforms from the EU structural funds in 2004-2019 allocated about 110 billion euro. This form of support is perceived as compensation for the rapid opening of the country's internal market for TNCs, the inflow of European capital, and the removal of all existing barriers in trade with the EU countries.

In 1989-2016 the volume of industrial production increased 2.6 times. The level of competitiveness of industrial goods increased from 30% to 75-85%. The share of small and medium-sized enterprises (SMEs) in industry increased from 7% to 60%.

The share of those employed in SMEs increased from 22% to 60%. Foreign trade has become much more active. In 1991-2018 the volume of exports of goods increased by more than 17 times – from \$14.9 billion to \$264.786 billion. Imports increased by almost 18 times (from \$15.5 billion to \$270.157 billion) (Gabarta, 2019). The statistical data presented fairly objectively reflect the positive shifts that have occurred in neighboring Poland during the period of economic reform. Poland demonstrates that it occupies a worthy place in the pan-European community, relying on its fundamental principles and values such as democracy, the rule of law, separation of powers, and tolerance.

During the period of independence (1991-2021), the effectiveness of the reforms carried out in Ukraine can be briefly characterized by the fact that the level of GDP increased from \$90.3 billion in 1990 up to \$142.3 billion in 2020, i.e., almost 1.6 times. In Poland, over the same period, GDP increased from \$67.4 billion to \$580.9 billion, i.e., it increased by 8.6 times (World Data Atlas). If in 1990 Poland's GDP was 1.3 times lower than the level of Ukraine, then at the end of 2020 this indicator of Poland exceeded the GDP of its neighboring country... by 4.1 times (Figure 1).



**Figure 1. Dynamics of GDP of Ukraine and Poland for 1990-2020 (\$billion)**

Source: Authors' study based on (World Data Atlas)

If the average annual growth rate of GDP (PPP) during 1990-2018 in Poland they accounted for 14.5% (63rd place in the world ranking), then in Ukraine – only about 1.5% (158th, last place in the ranking). If the population in Poland remained practically unchanged for 30 years, then in Ukraine it decreased by 8 million people (according to unofficial sources – by 20 million people). Some data on the trends in the socio-economic development of Ukraine and Poland in 1992-2020 are presented in Table 2.

The economic conditions in the early 90s, as well as the “starting recipe” for economic reform in the form of the Washington Consensus, were essentially the same in both countries. The results are different. Over the course of 30 years of independence,

the Ukrainian economy has been “reformed” by 6 presidents and 20 prime ministers with the involvement of many thousands of internal and external “consultants”, “groups of competent strategic advisors”, various foundations, and analytical centers. The reasons for Ukraine's significant lag behind Poland in economic development are outlined in many publications. Thousands of concepts, strategies, programs and other “recipes” for improving the situation have been prepared at different levels of the power vertical (state, regional, sectoral and territorial levels). The mechanism for their implementation remains chronically ineffective and failed.

**Table 2. Comparative data on the socio-economic development of Ukraine and Poland in 1992-2020**

Indicators	Ukraine		Poland	
	1992	2020	1992	2020
1. Population, million people	52.15	44.13	38.36	37.95
2. GDP, face value, \$bln.	22.19	151.54 (56)	88.89	594.18 (21)
3. GDP (PPP), \$/ person	6390	13110 (90)	6668	34103 (38)
4. HDI	0.71	0.79	0.72	0.88
5. Average salary, \$	-	497.0	-	1410.33
6. Export of goods and services, \$bln.	16.04	60.67	18.70	333.54
7. Imports of goods and services, \$bln.	17.41	62.46	18.11	292.44

Source: Authors' study based on (World Data Atlas)

It should be noted that many well-known Polish economists interested in accelerating the reform of the Ukrainian economy have repeatedly advised the country's leadership on this direction. In 1989, the Polish Minister of Finance in 1994-1997 and 2002-2003 Kolodko G. proposed a “Strategy for Ukraine” or “therapy without shock” of nine points, namely: financial stabilization and protection of the hryvnia; reform of the budgetary system and decentralization of the allocation of budgetary funds; development of small and medium-sized businesses (SMEs); restructuring large enterprises and traditional industries; deregulation in the agro-industrial complex; reorientation of foreign economic relations; fight against the “shadow economy” and corruption; investing in human capital; institutional support of market relations.

According to Kolodko (1998), when developing strategic intentions, it is necessary to combine the specifics and conditions of economic relations in the country with an external perspective, own needs with foreign experience, knowledge of internal political mechanisms with recommendations from international organizations, issues of institutionalization with financial affairs, stabilization with growth,

theory – with practice. In Poland, this approach to the implementation of transformation processes has brought quite positive results. The main issue, in our opinion, is the responsibility of the authorities and the political elite before the state, before the people for the implementation of reforms and the achievement of a decent quality of life for citizens.

### **Ukrainian-Polish economic relations: state, problems, prospects**

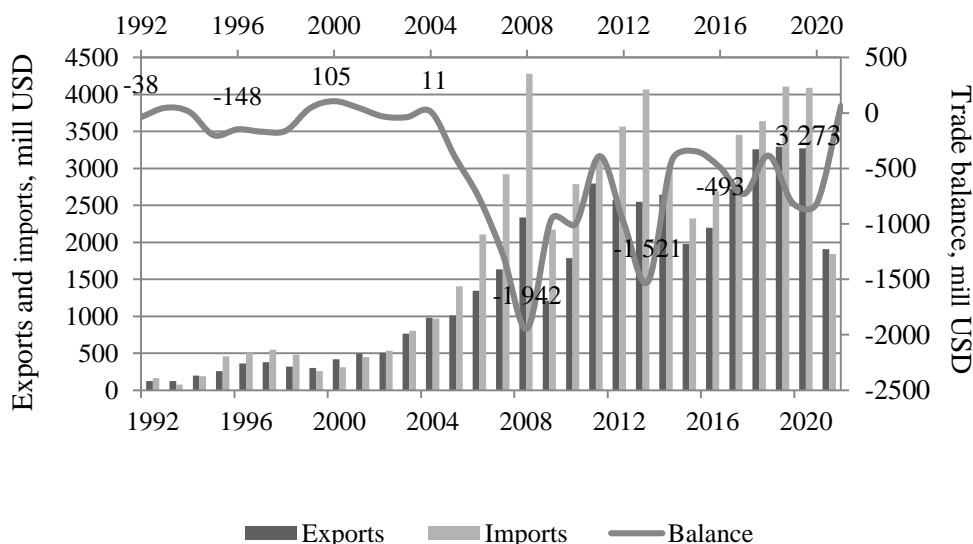
*A good neighbor is the greatest relative*  
(Ukrainian proverb)

Among the “good” neighbors, the “biggest relative” is Poland. According to the results of the first half of 2021, Poland ranks first among the top 3 trade partners of Ukraine from the 27 EU member states in terms of trade turnover (\$4.6 billion). Germany is second (\$4.0 billion), and Italy is third (\$2.6 billion). This is evidenced by the data of the State Customs Service of Ukraine (European Integration Portal, 2021).

Figure 2 presents data on the commodity structure of trade between our countries. For the period 1992-2020, the volume of trade increased by 25.8 times. In the presented dynamics, the most successful years were the pre-crisis 1997 (\$0.93 billion) and 2008 (\$6.62 billion), as well as 2013 (\$6.61 billion), the year of the beginning of the Revolution of Dignity. One cannot fail to notice a significant revival of bilateral trade in 2017. Of course, it can be explained to a certain extent by the fact that on 01.09.2017 the Association Agreement between Ukraine and the EU, including the Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA) entered into force in full scope. A legal basis was formed for the free movement of goods, services and capital, partly labor between Ukraine and the EU, as well as regulatory mechanisms that contribute to the gradual entry of the Ukrainian economy into the common EU market. From 11.06.2017 there is a visa-free regime between Ukraine and the EU.

Based on the results of 2020 the total volume of bilateral trade in goods and services with Poland amounted to USD 7.97 billion. According to the Polish side, the trade turnover between the two countries amounted to \$8.93 billion after China and Germany; Poland became the third largest trade partner of Ukraine. It is gratifying that the state of trade between the two countries was only marginally affected by COVID-19. The bilateral trade balance over the past three decades has been largely in favor of Poland. At the end of 2020 in trade in goods, according to Ukrainian statistics, it was minus 0.82 billion dollars, Polish – plus \$3.05 billion. Among the main goods of Ukrainian exports to Poland: agricultural products (28.3%); metallurgy (18%); mineral products (17.4%); products of the woodworking industry (9.9%); products of the electromechanical industry (7.7%). Ukraine imports products of the electromechanical industry from Poland (32.4%); chemical products (21.2%); agricultural products (14.4%); goods of light and textile industries (9.4%); metallurgy (8.1%) (Geographic Structure..., 2021).





**Figure 2. Trade turnovers between Ukraine and the Republic of Poland, 1992-2020 (\$million)**

Source: Authors' study based on (World Data Atlas)

If Polish business mainly delivers to Ukraine products with a greater share of processing, which means added value, then Ukrainian exports to Poland are of raw material nature (Studinska & Studinsky, 2019). Unfortunately, constant “restructuring”, global and internal crises, the ineffectiveness of public administration have led to the degradation of the industrial sector, the loss of such high-tech industries as space, aviation, engineering, and many others.

The further intensification of economic cooperation between neighboring countries is facilitated by the creation of a favorable investment climate. Poland is among the top ten investors in Ukraine. At the end of 2020, the total volume of direct investments from Poland into the Ukrainian economy amounted to \$837 million. 45% of the given volume of investments was directed to the industrial sector. About 3 thousand companies with Polish capital are actively operating in Ukraine. The number of Ukrainian companies is also growing in Poland, where a natural person or Ukrainian legal entity acts as a co-owner. At the beginning of 2020, their number increased to 16.5 thousand, which is 17% of all companies with foreign capital on the territory of Poland.

Noting the achievement of progress and success in economic relations between the two countries, the Ambassador of Poland to Ukraine, B. Tsikhotskiy, draws attention to the existence of a number of unresolved problems. Polish exporters often face unreasonable restrictions, and Polish businessmen suffer losses due to the use of anti-dumping and protectionist measures that are not sufficiently justified on the Ukrainian side. Sometimes these measures are used as a means of eliminating competition. The introduction of duties or quotas on imported goods leads to an increase in the prices of imported goods, a decrease in consumer demand, and a loss of the

market. There was a tendency to introduce quantitative restrictions on mineral fertilizers, which is reflected in the financial losses of Ukrainian farmers, and also leads to an increase in the cost of agricultural products on the domestic market. Another manifestation of protectionism is the introduction of an 18% duty on polymer materials used in industry and construction.

Protectionist measures are also applied on the Polish side. In particular, this applies to transit road freight transport to European countries. With the real annual demand of Ukrainian road carriers at the level of more than 200 thousand permits per year, the Polish government allocates only 160 thousand. This leads to problems with the capacity of the border.

Vague legislation, an unconventional justice system, and the lack of adequate protection of intellectual property in Ukraine remain serious barriers for foreign investors. As a result, the level of Polish investments in Ukraine has been hovering around \$800 million for several years now and does not meet the interests of the business of the two countries. Investments from Poland are directed to Ukraine, first of all, in the banking and financial sector (about 46%), in the processing industry (about 33%), in the sphere of trade and services (9.5%). The adoption of measures by the Ukrainian side to improve the investment climate in the country will significantly increase the trade exchange between our countries (Tsikhotskiy, 2020).

Among the promising areas of bilateral economic cooperation, the following should be highlighted: the development of vertical cooperation in the production of weapons, the agro-industrial complex with a focus on niche segments, the establishment of Ukrainian electricity supplies to replace the Polish coal energy, joint exploration, and production of natural gas. It is especially worth emphasizing the need to strengthen long-term cooperation with Poland in the context of the integration of Ukraine's energy systems into the European network of gas transmission system operators. The importance of this issue is reflected in the key provisions of the Energy Strategy of the state. The relevance of partnership with the Polish side in the issue of gas supply diversification is noted in the Memorandum of Trilateral Cooperation between Ukraine, Poland, and the United States. The issues of integrated border management and joint planning of the spatial development of border areas, etc. remain unresolved (Zosimenko, 2021). A special role in solving these and many other tasks is assigned to the Polish-Ukrainian intergovernmental commission on economic cooperation.

The participation of the two countries in the implementation of a number of initiatives of the Polish side contributes to the strengthening of Ukrainian-Polish economic relations. We are talking about the Commonwealth of Democratic Choice (2005), the Eastern Partnership (2008), the Three Seas Initiative (2016), and the Lublin Triangle (2020). The name of the new format of cooperation between Poland, Lithuania and Ukraine is associated with the famous Polish city, where in 1569. The Kingdom of Poland and the Grand Duchy of Lithuania signed the Union of Lublin, which marked the beginning of the Commonwealth. The new state in Eastern Europe included the lands of the Kingdom of Poland, the Grand Duchy of Lithuania, as well as most of the territories of modern Ukraine and Belarus.

For Poland, the Lublin Triangle acts as an additional tool for strengthening its own leadership ambitions in Central and Eastern Europe, as a “bridge” between East and West, and also contributes to Poland's advancement towards its main historical and geopolitical goal – the idea of Intermarium or Trimorie. The Intermarium unites 12 EU countries, which have access to the Baltic, Black and Adriatic Seas. For Lithuania, the Lublin Triangle reinforces the image of a good neighbor and implements one of the principles of Lithuanian foreign policy – “helping others, we help ourselves” (Rusakova, 2021).

For Ukraine, participation in the Lublin Triangle is an additional option for deepening cooperation with EU countries. This concerns, for example, the implementation of joint infrastructure projects GO HIGHWAY and Via Carpatia, which connect the Ukrainian ports in Odessa and Nikolaev with the ports in Gdansk and Klaipeda; construction of interconnecting gas pipelines Lithuania-Poland and Ukraine-Poland, which contributes to the diversification of gas supply sources and an increase in the level of energy security of the region, etc. The implementation of the announced intentions within the framework of the Lublin Triangle initiative will significantly expand political, economic, infrastructural, defense and cultural ties between Poland, Lithuania, and Ukraine.

## Conclusions

*You can live without friends,  
but you cannot live without neighbors*  
(Thomas Fuller, 1608-1661)

Poland became the first country in the world to recognize the independence of Ukraine. If Poland reoriented its foreign economic vector at the beginning of the 90s from Moscow to Brussels-Washington, Ukraine de facto began to carry out this process only after the Revolution of Dignity (2014). Although market reforms in both countries followed the same scenario (“Washington Consensus”, in Poland – “shock therapy”), the results were different. With the same starting conditions for the transition from a planned to a market economy, Poland's GDP exceeds this indicator of Ukraine by more than 4 times (2020). While Polish exports are dominated by products with a greater share of added value, Ukrainian exports are clearly raw materials. Migration flows from Ukraine to Poland are growing. The strategic partnership Ukraine-Poland in the context of European integration processes should help to increase the efficiency of the convergence of economic models of the two countries, improve the quality of life of the population. Particular attention should be paid to improving the investment climate. To radically improve economic relations, it is necessary to search for new mechanisms and models, new leaders of transformations. A well-rounded strategic action plan and a highly effective mechanism of accountability for its implementation can and should be a factor of success.

## References

- Bezzubko, B. (2021). The Necessity for Crisis Management for Cities of Donetsk Region. *Research Reviews of Czestochowa University of Technology*, 42, 7-18. DOI: 10.17512/znpcz.2021.2.01
- Chang, M. H. (1996). The Thought of Deng Xiaoping. *Communist and Post-Communist Studies*, 9(4), 377-394. DOI: 10.1016/S0967-067X(96)00014-1
- Gabarta, A. (2019). Poland: 30 Years from the Beginning of Socio-Economic Transformations and 15 Years of EU Membership. *Sovremennaya Yevropa*, 7, 82-92. DOI: 10.15211/soveurope720198292
- Geographic Structure of Ukraine's Foreign Trade in Goods (2021). *Public Service Statistics of Ukraine*. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Gerasyimchuk, V. G. (2020a). Vectors and Mechanisms of Convergence of Socio-Economic Model Development of Ukraine and Bulgaria. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 17, 104-114. DOI: 10.20535/2307-5651.17.2020.216326
- Gerasyimchuk, V. H. (2020b). Ukraine-Belarus: Origins, State and Development Directions Trade and Economic Cooperation. *Belarusian Economic Journal*, 4, 71-84. DOI: 10.46782/1818-4510-2020-4-128-138
- Economy of Poland. Economic Overview – Historical Background: Employment, National Income, Budget, Finance. (2021). <http://old.polska.ru/polska/ekonomika/obzor.html>
- European Integration Portal. (2021). *Ukraine's Trade with the EU Increased in the First Half of 2021*. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4141>
- Kolodko, G. (1998). *Strategy for Ukraine*. <https://m.day.kyiv.ua/ru/article/panorama-dnya/strategiya-dlya-ukrainy>
- Law of Ukraine. (2019). About modification of the Constitution of Ukraine (concerning a strategic course of the state on Acquisition full membership of Ukraine in the European Union and the Organization of the North Atlantic Treaty). Law of Ukraine of February 7, 2019, No 2680-VIII. Verkhovna Rada (VVR), 2019, No 9, p. 50, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text>
- Lukyanenko, K., Chuzhykov, V., & Wozniak, M. G. (2010). *Convergence of Economic Model of Poland and Ukraine: Monograph*. KNEU.
- Research (2020). *Ukraine's GDP Has More Than Halved Over the Years of Independence*. <https://uiamp.org.ua/vvp-ukrainy-za-gody-nezavisimosti-sokratilsya-bolee-chem-vdvoe>
- Rusakova, M. (2021). Poland and New Trends in Central European Construction. *Modern Europe*, 1, 52-61. DOI: 10.15211/soveurope120215261
- Studinska, G., & Studinsky, V. (2019). Ukrainian-Polish Trade Relations: Retrospective Analysis. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 3, 69-82. DOI: 10.31617/zt.knute.2019(104)06
- Trade and Economic Cooperation between Ukraine and Poland. Embassy of Ukraine in the Republic of Poland. (2021). *The Embassy of Ukraine in the Republic of Poland*. <https://poland.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/229-torgovelyno-jekonomichne-spivrobotnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-polyshheju>
- Tsikhotskiy, B. (2020). *For Your and Our Economy: What Interferes with Relations between Ukraine and Poland*. <https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2020/06/18/7111218/>
- Ukrainian Prism. (2012). *The State and Prospects of Ukraine's Relations with Neighbors States*. Foundation. Friedrich Ebert. [http://www.fes.kiev.ua/media/ukrainska\\_prisma](http://www.fes.kiev.ua/media/ukrainska_prisma)
- Williamson, J. (2002). *Did the Washington Consensus Fail?*. Peterson Institute for International Economics. <https://www.piie.com/commentary/speeches-papers/did-washington-consensus-fail>
- World Data Atlas. <https://knoema.ru/ATLAS>
- Zosimenko, T. (2021). *Ukraine-Poland, How the Ukrainian Economic System Works and Where It Stumbles Diplomacy in Relations with Neighbors?*. <http://prismua.org/ukrainepoland/>

**Authors' Contribution:** Full contribution of the author.

**Conflict of Interest:** Lack of conflict of interest.

**Financing:** Lack of external financing.

## KONWERGENCJA MODELI GOSPODARCZYCH UKRAINY I POLSKI: EWOLUCJA, MECHANIZMY, EFEKTYWNOŚĆ

**Streszczenie:** Wśród krajów ościennych będących członkami UE (Bułgaria, Rumunia, Węgry, Słowacja i Polska) najbliższe stosunki handlowe i gospodarcze Ukrainy rozwijają się z polskimi partnerami. W artykule dokonano analizy cech procesów transformacyjnych w obu krajach po rozpadzie ZSRR (1991), reorientacji ich aspiracji politycznych i gospodarczych z Moskwy (WNP) do Brukseli (UE). Podkreślono wagę i konieczność badania doświadczeń Polski w procesie wchodzenia i umacniania swojej pozycji w UE. Autor zbadał czynniki, których wpływ przyczynił się do czterokrotnego wzrostu potencjału gospodarczego (PKB, wartość nominalna) Polski w porównaniu z Ukrainą w okresie 1991-2020. Celem opracowania jest zbadanie trendów w rozwoju dwustronnych stosunków handlowych i gospodarczych, wypracowanie rekomendacji dla dalszej ekspansji oraz dywersyfikacji handlu towarami i usługami między krajami, a także uzasadnienie potrzeby stosowania skutecznych mechanizmów i narzędzi przez europejską konwergencję gospodarek narodowych Polski i Ukrainy. Propozycje te korespondują z europejskim i euroatlantyckim kursem Ukrainy przy aktywnym wsparciu Polski jako jednego z jej najważniejszych partnerów strategicznych.

**Słowa kluczowe:** procesy integracji europejskiej, jakość życia, konwergencja, Polska, partnerstwo strategiczne, współpraca handlowa i gospodarcza, Ukraina

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## PROBLEMS OF MECHANICAL ENGINEERING DEVELOPMENT IN UKRAINE

Svitlana Ishchuk<sup>1</sup>, Luybomyr Sozanskyy<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Department of Problems of the Real Sector of the Economy of the Regions,  
M.I. Dolishniy Institute of Regional Research of NAS, Ukraine

**Abstract:** Mechanical engineering is the most innovative segment of the world economy, and especially the economy of industrial European countries. The purpose of this article is to analytically identify the problems and outline the prospects for the development of mechanical engineering in Ukraine. According to the results of the authors' research, the dynamics and features of production and foreign economic activity of mechanical engineering enterprises in Ukraine within the regional context are determined. The dependence of the Ukrainian economy on imports of mechanical engineering products is calculated, and the share of imports in the costs of Ukrainian mechanical engineering productions is determined. The key trends in the development of mechanical engineering in Ukraine during 2010-2020 are substantiated. The measures of the state industrial policy directed at overcoming the challenges and threats in the development of Ukrainian mechanical engineering in the conditions of globalization are offered.

**Keywords:** export, import, mechanical engineering, production, products

**JEL classification:** L60, L62, L69

### Introduction

Mechanical engineering is a key driver of scientific and technological progress; it accumulates the highest potential for innovation and spreads the greatest multiplier effect on the economy as it has the widest range of intersectoral links. The share of

---

<sup>1</sup> Svitlana Ishchuk, DSc in Economics, Professor, 79026 Lviv, 4 Kozelnytska, St., Ukraine, [iso.ird@ukr.net](mailto:iso.ird@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-3698-9039>

<sup>2</sup> Luybomyr Sozanskyy, PhD in Economics, 79026 Lviv, 4 Kozelnytska, St., Ukraine, [ls.ird2@ukr.net](mailto:ls.ird2@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-7854-3310>

\* Corresponding author: Luybomyr Sozanskyy – [ls.ird2@ukr.net](mailto:ls.ird2@ukr.net)

mechanical engineering in the GDP of Germany exceeds 10%, and the GDP of Slovakia exceeds 7%, while in Ukraine the value of this indicator is less than 2%. In terms of value added, Ukrainian mechanical engineering is 136 times smaller than that of Germany, 7 times smaller than that of Poland and is almost comparable (1.1 times smaller) with the analogical segment of such a small country as Slovenia. The share of mechanical engineering in industrial products sold in Ukraine is less than 7%, and in the value added it is about 3%.

The economic problems of mechanical engineering development constitute the subject of studies of many researchers. In particular, the benefits and concerns of signing the FTA between Ukraine and the EU are outlined in Geyets and Ostashko (2016). The advantages include creating opportunities to accelerate the modernization of domestic mechanical engineering by using the scientific and technical achievements of European countries; the adaptation of domestic production to the technological, sanitary and environmental standards of the EU; and the establishment of zero rates of import duty on investment types of mechanical engineering products. The concerns are focused on the following: an increase in competitive imports in the domestic market of Ukraine, in particular cars, tractors, combine harvesters; high barriers for Ukrainian manufacturers to enter the European market due to the relatively lower technological level of domestic mechanical engineering; growing dependence on the imports of high-tech products, both of final consumption as well as components used in the assembly of machines of well-known foreign brands. In Amosha and Bulyeyev (2017), the main problems of the development of the mechanical engineering enterprises of Ukraine include: obsolete fixed assets, a lack of working capital of enterprises, a low level of innovation activity of Ukrainian enterprises, the low competitiveness of many product types of domestic enterprises; an insufficient number of skilled workers; and a low geographical diversification of exports of mechanical engineering products. The factors of the occurrences of crises in the mechanical engineering enterprises of Ukraine are considered in Smerichevskyi et al. (2017). Such factors include a decline in the pace of development, reduced product competitiveness due to certain political and internal governmental factors, the inefficient training of human resources, reduced capital investment, the depreciation of fixed assets, in addition to the reduced innovation activity of enterprises.

Similar problems in automotive development, as one of the basic segments of mechanical engineering, are typical for Eastern European countries. Thus, in Hlušková (2019) it was noted that a shortage of skilled and relatively cheap labor is the main problem of automotive industry competitiveness in the Czech Republic, Slovakia, Poland and Hungary. In addition, a high export orientation with growth of a protectionist policy and trade tensions pose a significant threat to the functioning of this industrial sector. The spread of Industry 4.0, the development of the production of electric vehicles and self-driving cars constitute an important factor of the changes in the automotive industry.

A detailed evaluation of the trends and prospects, as well as internal and external factors of the functioning of mechanical engineering in the transport equipment production sector in Poland is presented in Łuczak and Małys (2016). In particular, emphasis is placed on the need to increase product innovation and take into account structural changes in mechanical engineering and the economy in general.

In Włodarczyk and Janczewski (2014) it was noted that the rising costs of materials, a fall in demand, and hence a drop in car prices, the overproduction of cars, as well as competition constitute the key factors in reducing efficiency, the need to optimize the costs of the automotive industry, distributors of automotive components and parts, in addition to car service companies in Poland.

The scientific-analytical report by Deyneko (2018b) diagnoses the situation in key industrial markets, including engineering, and identifies the most vulnerable segments in terms of a critical decline in production, excessive dependence on imports, and the gap between the production of certain goods and domestic demand. The ways to increase the technological and resource bases for industrial modernization, which are due to innovative development and a transition to the digitalization of industrial production, access to financial resources and capital markets, as well as opportunities for human resources development, were proposed in the study by Deyneko (2018a). The theoretical, methodological and practical aspects of assessing the competitiveness of industry in the context of globalization, internationalization and international competition are considered in research reports by Shynkaruk et al. (2015) and Heyets et al. (2015).

The main problems of machine building development in Ukraine in Sokolova and Stoyka (2019) include outdated logistics, the high level of depreciation of fixed assets, significant costs of production, high dependence of the national market of machine building products on imports, low level of effective domestic demand - low competitiveness of products, in addition to an unstable financial, economic and political situation in the country.

In Gurochkina and Menchynska (2020) the integration of the business processes of Ukrainian production in the context of its inclusion in the world economy are investigated, and the strengthening of the level of dependence of domestic engineering on imported raw materials and components is revealed. The dynamics of the degree of industry localization by the main types of activity, in particular in the processing industry, is assessed, and additionally the advantages and disadvantages of the functioning of integrated corporate structures are revealed.

The effectiveness of a localization policy to ensure economic development on the examples of its successful implementation in different countries is discussed in Shovkun (2017) In particular, the world practice of harmonizing localization requirements with WTO rules is analyzed. Furthermore, the specifics of localization requirements in certain sectors of the economy are generalized, while the necessity to carry out systematic measures on the localization of production in Ukraine is substantiated.



## Methods

The purpose of the study is to analytically identify problems and outline the prospects for the development of mechanical engineering in Ukraine.

The specific objectives of the study are:

- to analyze the dynamics and peculiarities of production and foreign economic activity of the mechanical engineering enterprises in Ukraine in the regional context;
- to determine the dependence of the Ukrainian economy on imports of mechanical engineering products;
- to substantiate the key trends in the development of mechanical engineering in Ukraine 2010-2020;
- to outline the main challenges and threats to the development of Ukrainian mechanical engineering in the context of globalization, and suggest ways to overcome them.

To achieve the set aims and objectives of the study, economic-logical and structural-dynamic methods of economic analysis were used.

The analytical part of the study used statistical data of the State Statistics Service of Ukraine (SSSU, 2021). The years 2010-2020 were chosen for the research period. During this period, the Ukrainian economy and mechanical engineering in particular underwent significant structural and dynamic changes due to the consequences of the global financial crisis of 2008, the aggression of the Russian Federation, as well as the signing of the FTA between Ukraine and the EU. Therefore, the authors became interested in researching how mechanical engineering functioned in the regions of Ukraine in this difficult period. In the analytical part, the methods of desk research of the mesolevel were used. During the review of publications on the problems discussed in the article, the most thorough scientific studies of highly qualified researchers, specializing in the study of problems in mechanical engineering of Ukraine, were considered.

## Results

The development of mechanical engineering in Ukraine is characterized by unstable dynamics; after the decline in production during 2012-2015 there was an increase in the values of this indicator in 2016-2018, which from 2019 again changed to a decline with a deepening of this negative trend (–17.6 % in 2020) (Table 1).

In 2020, only four regions (compared to 23 in 2010) achieved an increase in mechanical engineering production, namely the Kyiv (+37.8%), Kirovohrad (+25.8%), Ivano-Frankivsk (+11.7%) and Rivne (+11.4%) oblasts (regions). The last of the above-mentioned regions has consistently demonstrated positive dynamics of mechanical engineering development since 2016. As opposed to the latter, the decline in production of mechanical engineering was more than 30% in 4 regions (Poltava, Cherkasy, Chernivtsi and Chernihiv) in 2020.

**Table 1. Indices of mechanical engineering production in Ukraine (%)**

Production	Code NACE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Mechanical engineering</i>	<i>26-30</i>	<i>142.4</i>	<i>115.4</i>	<i>96.7</i>	<i>86.8</i>	<i>79.4</i>	<i>85.2</i>	<i>101.8</i>	<i>111.7</i>	<i>112.4</i>	<i>97.8</i>	<i>82.4</i>
Manufacture of computer, electronic and optical products	26	105.7	102.4	89.7	86.4	77.9	71.0	109.3	119.6	122.8	91.6	75.2
Manufacture of electrical equipment	27	163.6	125.8	88.6	91.1	100.9	83.0	107.7	113.0	105.2	94.7	99.1
Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	28	133.9	109.9	97.3	95.0	88.7	91.1	100.0	104.4	110.7	102.5	84.0
Manufacture of motor vehicles, trailers, semi-trailers	29	125.6	122.0	87.7	89.3	90.3	94.4	94.8	111.6	101.8	74.3	85.6
Manufacture of other transport equipment	30	161.2	118.6	102.6	78.2	59.9	81.5	100.4	118.2	119.3	102.5	72.5

Source: (SSSU, 2021)

The mechanical engineering industries in Ukraine are concentrated mainly in the eastern regions – the Dnipropetrovsk, Donetsk, Zaporizhzhia and Kharkiv regions, which in 2020 accounted for a total of 46.34% of the products in this industry segment against 53.81% in 2010 (Table 2). Over the last 10 years, the following regions lost a significant part of the potential of mechanical engineering: Donetsk (its share in the regional structure of the corresponding products decreased by 12.17 percentage points) and Poltava (–6.73 percentage points since 2013). At the same time, during this period the shares of the Kyiv (+3.84 percentage points) and Kharkiv (+2.99 percentage points) regions increased in this structure, as well as in all 7 regions of Western Ukraine without exception, most of all in the Lviv region (+3.72 percentage points).

**Table 2. Regional structure of sold mechanical engineering production (%)**

Oblast (region)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vinnitsia	0.72	0.57	0.62	0.74	0.80	1.01	1.27	1.18	1.64	1.89	1.58
Volyn	1.08	1.21	1.23	1.56	2.59	3.29	3.42	3.40	2.92	3.11	3.45
Dnipropetrovsk	10.01	11.96	12.22	9.45	8.71	8.46	8.92	9.74	11.47	13.56	11.86
Donetsk	20.98	19.14	18.91	17.52	10.32	7.80	7.59	6.92	7.96	8.09	8.81
Zhytomyr	0.79	0.81	0.82	0.89	1.13	1.32	1.45	1.42	1.81	1.49	2.03
Zakarpattia	3.13	2.48	3.30	4.25	4.87	4.53	5.01	4.95	5.07	4.80	5.02
Zaporizhzhia	13.79	13.08	12.37	14.20	16.59	18.98	15.54	17.37	15.11	12.18	13.65
Ivano-Frankivsk	0.26	0.53	0.46	0.57	0.84	1.90	1.63	1.49	1.74	1.89	2.43
Kyiv	2.25	2.39	2.18	2.81	3.27	3.68	4.41	4.61	4.42	4.75	6.09
Kirovohrad	1.52	1.16	1.28	1.26	1.79	1.87	2.39	2.53	2.44	2.49	2.70

Luhansk	7.02	8.40	7.52	7.45	4.84	1.67	1.32	1.55	1.85	1.54	1.08
Lviv	2.12	2.17	2.07	2.56	2.99	4.01	4.11	4.31	4.94	6.14	5.84
Mykolaiv	2.92	2.75	2.79	3.14	3.37	4.70	5.24	2.76	1.92	2.87	2.92
Odessa	2.65	2.17	2.10	2.05	3.25	3.38	4.07	3.83	3.02	3.25	3.47
Poltava	11.68	12.38	13.20	8.80	8.68	6.56	6.10	6.92	7.17	7.64	4.95
Rivne	0.57	0.54	0.45	0.52	0.48	0.63	0.66	0.83	0.68	0.79	0.98
Sumy	3.60	4.16	4.33	4.52	4.57	5.07	4.57	3.84	3.61	3.22	3.12
Ternopil	0.59	0.54	0.51	0.70	0.88	1.09	1.18	1.38	1.48	1.83	2.19
Kharkiv	9.03	8.77	9.20	11.64	14.32	14.09	13.98	13.79	13.69	12.22	12.02
Kherson	1.18	0.96	0.86	1.23	0.94	0.91	1.27	1.12	0.91	0.83	0.92
Khmelnyskyi	1.00	0.98	0.98	1.49	2.13	2.26	2.14	2.21	2.21	1.52	1.82
Cherkasy	2.08	1.89	1.67	1.50	1.41	1.23	1.70	1.71	1.87	2.04	1.29
Chernivtsi	0.29	0.32	0.28	0.42	0.36	0.39	0.45	0.39	0.43	0.43	0.46
Chernihiv	0.72	0.65	0.64	0.73	0.87	1.18	1.54	1.78	1.62	1.45	1.32
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Source: Authors' calculations based on: (SSSU, 2021)

Among the regions of Ukraine, mechanical engineering occupies the largest share in the structure of sold industrial products of the Zakarpattia region – 35.1% in 2019 (against 45.0% in 2013). The value of this indicator is significant (> 10%) in the Volyn, Zaporizhzhia, Kirovohrad, Luhansk, Lviv, Sumy, Ternopil and Kharkiv regions. However, in some of these regions, in particular the Zaporizhzhia, Sumy and Kharkiv regions, the share of mechanical engineering in the structure of industry during 2011-2019 decreased by more than 5.0 percentage points. A similar negative trend is also characteristic of the Donetsk (–4.3 percentage points), Mykolaiv (–5.9 percentage points), Poltava (–10.7 percentage points), Kherson (–5.8 percentage points) and Cherkasy (–4.1 percentage points) regions.

Five segments or complex production groups (NACE codes 26-30) uniting about 70 types of specialized industries constitute the structure of domestic mechanical engineering (Table 3).

**Table 3a. Structure of sold mechanical engineering production in Ukraine (breakdown by production) (%)**

Production in industry	NACE code	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	<b>26-30</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Manufacture of computer, electronic and optical products	26	6.89	8.98	5.70	6.70	7.71	6.80	8.28	7.09	7.16	6.86	7.11
Manufacture of electronic components and boards	26.1	...	4.02	0.41	0.40	0.41	0.42	0.53	0.50	0.44	0.50	0.53
Manufacture of communication equipment	26.3	...	0.55	0.89	0.48	...	...	...	...	...	1.27	1.35
Manufacture of consumer electronics	26.4	...	0.92	0.97	1.52	1.94	0.67	0.41	0.16	0.17	0.20	0.22

Manufacture of instruments and appliances for measuring, testing and navigation; watches and clocks	26.5	...	1.93	2.16	2.56	3.41	3.47	4.35	3.43	3.44	3.23	3.23
Manufacture of irradiation, electromedical and electrotherapeutic equipment	26.6	...	0.34	0.36	0.21	0.15	0.33	0.45	0.31	0.21	0.26	0.37
Manufacture of electrical equipment	27	16.23	13.25	16.22	19.62	20.52	20.61	20.84	19.30	20.15	18.22	18.17
Manufacture of electric motors, generators, transformers, electricity distribution and control apparatus	27.1	...	4.34	8.28	9.76	8.44	6.96	7.39	6.73	6.35	6.76	6.04
Manufacture of electric motors, generators and transformers	27.11	...	2.30	5.75	6.57	5.80	4.65	5.02	4.15	3.64	2.87	2.13
Manufacture of electricity distribution and control apparatus	27.12	...	2.04	2.53	3.19	2.64	2.32	2.36	2.58	2.71	3.89	3.91
Manufacture of batteries and accumulators	27.2	...	1.93	1.39	1.59	1.61	1.90	1.68	1.60	1.56	0.91	1.14
Manufacture of wiring and wiring devices	27.3	...	3.19	2.87	3.58	4.83	5.62	5.64	5.36	4.78	4.65	4.80
Manufacture of electric lighting equipment	27.4	...	0.71	0.66	0.89	0.98	1.08	1.06	0.95	0.99	0.90	1.01
Manufacture of domestic appliances	27.5	...	2.18	1.85	1.99	2.91	3.26	3.41	3.06	2.92	2.76	3.62
Manufacture of other electrical equipment	27.9	...	0.89	1.17	1.81	1.75	1.78	1.66	1.59	3.55	2.25	1.56
Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	28	31.54	29.40	27.52	31.71	31.58	36.17	38.13	33.99	32.04	33.13	34.84
Manufacture of general-purpose machinery	28.1	...	9.53	9.36	11.46	12.10	15.14	13.99	10.03	9.00	8.66	9.71
Manufacture of other general-purpose machinery	28.2	...	5.50	6.06	6.95	6.12	7.20	7.66	7.74	7.82	8.03	8.92
Manufacture of agricultural and forestry machinery	28.3	...	3.69	3.24	3.22	3.98	5.34	6.60	6.16	4.88	4.59	4.98
Manufacture of metal forming machinery and machine tools	28.4	...	0.69	0.53	0.53	0.44	0.50	0.43	0.41	0.35	0.41	0.32
Manufacture of other special-purpose machinery	28.9	...	10.00	8.34	9.56	8.94	7.99	9.45	9.65	9.98	11.44	10.92
Manufacture of machinery for metallurgy	28.91	...	1.76	1.72	2.18	2.65	2.39	2.91	2.92	3.17	3.24	3.50
Manufacture of machinery for mining, quarrying and construction	28.92	...	5.18	4.13	4.38	3.76	2.94	3.41	3.81	3.78	5.18	4.42
Manufacture of machinery for food, beverage and tobacco processing	28.93	...	0.70	0.56	0.95	1.10	1.28	1.50	1.58	1.47	1.38	1.45
Manufacture of motor vehicles, trailers, semi-trailers and of other transport equipment	29,30	45.34	50.38	52.68	44.92	40.19	36.42	32.75	39.62	40.65	41.79	39.88
Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers	29	...	8.64	9.22	9.61	12.05	12.61	13.18	13.88	14.66	16.05	15.84
Manufacture of motor vehicles	29.1	...	5.49	5.95	5.39	4.92	3.65	4.19	4.53	4.37	4.82	4.50
Manufacture of bodies (coachwork) for motor vehicles; manufacture of trailers and semi-trailers	29.2	...	0.49	0.53	0.58	1.42	1.14	...	...	...	0.72	0.77
Manufacture of parts and accessories for motor vehicles	29.3	...	2.66	2.74	3.63	5.76	7.86	7.77	8.43	9.31	10.51	10.57
Manufacture of other transport equipment	30	...	41.74	43.46	35.32	28.15	23.81	19.57	25.74	25.99	25.74	24.03
Building of ships and boats	30.1	...	0.84	0.97	1.91	0.51	0.79	...	...	...	0.73	1.28
Manufacture of railway locomotives and rolling stock	30.2	...	33.67	33.59	22.25	11.76	5.63	6.44	9.23	12.38	16.11	9.78
Manufacture of air, spacecraft and related machinery	30.3	...	6.98	8.13	9.78	13.79	15.56	...	...	...	7.48	8.47
Manufacture of military fighting vehicles	30.4	...	0.18	0.61	1.17	2.36	2.51	...	...	...	1.11	4.17
Manufacture of transport equipment n.e.c.	30.9	...	0.08	0.16	0.20	0.21	0.28	...	...	...	0.31	0.33

Source: Authors' calculations based on: (SSSU, 2021)

The manufacture of machinery and equipment n.e.c. (NACE code 28) invariably occupies the largest share in this structure – 34.84% in 2020 against 31.54% in 2010. 43.61% of this production volume sold in 2019 was concentrated in the Donetsk, Kharkiv and Dnipropetrovsk regions. These regions were characterized by generally positive trends in the development of this segment of mechanical engineering. Nonetheless, the highest growth rates in Ukraine for the manufacture of machinery and equipment n.e.c. during 2015-2019 were exhibited by the Vinnytsia (3.88 times), Lviv (3.88 times) and Ternopil (4.36 times) regions, which is explained by the opening of new enterprises in their territories operating according to tolling schemes, namely: LLC “Fujikura Automotive Ukraine Lviv” (+ Vinnytsia branch) and LLC “SE Bordnetze – Ukraine” (Ternopil).

Almost a quarter (24.03% in 2020) of the sold mechanical engineering production in Ukraine accounts for the *manufacture of other transport equipment* (code 30), although its share decreased by 17.71 percentage points during 2011-2020. Instead, steadily increasing dynamics of development of the *manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers* (code 29) (+7.2 percentage points in the structure of sold engineering products) were observed. Nevertheless, a key element of this segment of mechanical engineering – the production of components, parts and accessories for transport equipment - operates mainly with the involvement of toll raw materials. These enterprises include: LLC “Kromberg and Schubert Ukraina” (Volyn and Zhytomyr regions), LLC “Yazaki Ukraine” and PrJSC “Eurocar” (Zakarpattia region), “Elertkontakt Ukraine” i LLC “LEONI Wiring Systems UA GmbH” (Lviv region), LLC “PRETTL-Kabel Ukraina” (Khmelnyskyi region), LLC “Automotive Electric Ukraine” (Chernivtsi region).

The main production of motor vehicles, trailers and semi-trailers and other transport equipment (codes 29, 30) is concentrated in the Dnipropetrovsk (18.84%), Zaporizhzhia (12.25%) and Poltava (13.39%) regions, where powerful domestic mechanical engineering enterprises are concentrated, namely the State-owned enterprise (SE) “A.M. Makarov Production Association Yuzhny Machine-Building Plant”, PrJSC “Zaporizhzhia automobile building plant”, JST “Motor Sich”, SC “Kremenchuk Steel Works”, PJSC “Kryukiv Railway Car Building Works” etc.). At the same time, the shares of Lviv (by 6.48 percentage points), Ivano-Frankivsk (by 1.69 percentage points) and Zakarpattia (by 1.59 percentage points) increased significantly in the structure of sold products of the studied industries during 2015-2019, which is explained by the increase in their production during this period of 4.9 times, 9.5 times and 2.7 times respectively.

The share of the *manufacture of electrical equipment* (code 27) in the structure of mechanical engineering of Ukraine during 2012-2016 increased by 7.59 percentage points. (up to 20.84%), but subsequently decreased to 18.17 % (in 2020). The main capacities of this production are concentrated in the Zaporizhzhia (21.18% in 2019) and Kharkiv (15.69%) regions. Among the largest enterprises in this segment there are PRJSC “Zaporizhzhia Plant Preobrazovatel”, PRJSC “Zaporizhzhia Superpower Transformer Plant”, PRJSC “Factory for production of small-size transformers”, SE “Plant Electrovazhmash”, PRJSC “Yuzhcable Works”, PRJSC “Kharkiv Electrical Engineering plant Ukrelectromash”, SE “Zavod Radiorele”. In 2019 there

was a decline in the production of electrical equipment by 25.02% in the Zaporizhia region, and a slight growth of only 1.72% was in the Kharkiv region.

*The manufacture of computer, electronic and optical products* (code 26) occupies the smallest share ( $\approx 7\%$ ) in the structure of domestic mechanical engineering. The Kharkiv region became the undisputed leader among the regions of Ukraine in this production; its share in the relevant structure in 2019 was 23.72% against 13.26% in 2014, and the increase in production during the above-mentioned period amounted to 244.03%. The Rivne (+3461.82%), Sumy (+765.32%), Lviv (+278.68%), Mykolaiv (+245.27%) and Odessa (+231.03%) regions also demonstrated high dynamics of the production of computer, electronic and optical products.

One of the key problems of the national economy is its high dependence on imports of mechanical engineering products. This mostly applies to the products of codes 26, 27 and 29 (Table 4). At the same time, a positive fact is the significant reduction during 2014-2019 in import dependence in the segment of the final consumption of *other transport equipment* (code 30) and *machinery and equipment n.e.c.* (code 28), which indicates an increase in the production of relevant products in Ukraine. Nonetheless, the costs of most mechanical engineering industries (especially the production of machinery and equipment) are dominated by imported components.

**Table 4. Dependence of Ukrainian economy on imports of mechanical engineering products (%)**

Production	Share of imports in consumption of mechanical engineering products						Share of imports in costs of mechanical engineering industries	
	internal		intermediate		final		engineering industries	
	2013	2019	2013	2019	2013	2019	2013	2019
Manufacture of computer, electronic and optical products ( <i>code 26</i> )	93.57	92.12	87.67	80.06	91.02	97.90	55.50	40.33
Manufacture of electrical equipment ( <i>code 27</i> )	71.61	79.28	69.86	66.95	53.10	83.40	40.90	44.78
Manufacture of machinery and equipment n.e.c. ( <i>code 28</i> )	83.18	80.70	72.04	64.93	19.07	10.60	44.30	50.55
Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers ( <i>code 29</i> )	91.84	91.54	85.27	84.15	95.33	90.50	60.10	41.05
Manufacture of other transport equipment ( <i>code 30</i> )	13.92	20.18	6.36	2.09	96.60	29.40	27.50	32.40

Source: Authors' calculations based on: (SSSU, 2021)

During 2011-2020, mechanical engineering in Ukraine showed extremely negative trends in the foreign economic activity of enterprises; the decline in exports during this period amounted to 39.58% with an increase in imports by 47.14%. As a result, the share of the production of mechanical engineering enterprises

(groups XVI-XVIII) in the commodity structure of Ukrainian exports over the last 10 years decreased by 6.8 percentage points. (down to 10.9% in 2020), while the share of this production in the commodity structure of imports, by contrast, increased by 13.3 percentage points. and reached 34.2%. In addition, the import component of domestic mechanical engineering exports is  $\approx 45\%$ , and the ratio of import coverage of export in 2020 decreased to a critical level – 0.29 (against 0.71 in 2010). Only four regions – Donetsk, Zakarpattia, Zaporizhzhia and Ternopil consistently provide a dominance of exports over imports. The Ternopil region is actively increasing its export potential and since 2019 has occupied the 8th position among the regions of Ukraine in terms of share in the export of mechanical engineering production. This region was the third among 11 regions that increased exports in this industry segment in 2020.

Almost 38% of mechanical engineering exports in 2020 was provided by the Zakarpattia (17.79%), Lviv (10.08%) and Zaporizhzhia (10.04%) regions. However, while the Zaporizhzhia region exports mainly nuclear reactors, boilers, and machinery (78.17% in the structure of exports of mechanical engineering in the region), the Zakarpattia and Lviv regions export electrical machinery and equipment (93.54% and 86.89%, respectively).

During 2015-2020, the highest growth in exports of mechanical engineering products was achieved by the Vinnytsia (239.83%), Zhytomyr (106.73%), Ivano-Frankivsk (59.62%), Lviv (29.45%), Odessa (164.48%), Ternopil (28.05%) and Chernivtsi (140.66%) regions. Only the Odessa region does not export products made from toll raw materials from the above-mentioned list due to the lack of enterprises engaged in tolling operations on its territory. Mechanical engineering exports in the other 6 mentioned regions are formed mainly from such products. For instance, the share of toll raw materials in mechanical engineering exports is over 85% in the Lviv region, and in the Ivano-Frankivsk region – it is over 75%. In general, the value of this indicator in Ukraine was 37.97% in 2019, in the export of commodity subgroup 85 (electric machines) in particular – 64.42%.

The exports of “insulated wires, cables and other insulated electrical conductors; fiber-optic cables” (code 8544 according to the Ukrainian classification of goods of foreign economic activity) form the basis of Ukrainian mechanical engineering exports, reaching the share of 24.93% in 2019 against 15.92% in 2014. This means that Ukraine exports mainly goods for intermediate consumption. Moreover, products made from toll raw materials dominate in this key position of the domestic exports of mechanical engineering industries. Instead, finished final consumption products “cars and other motor vehicles intended primarily for transportation of people” (code 8703 according to the Ukrainian classification of goods of foreign economic activity) constitute the main item of Ukrainian imports of mechanical engineering – 16.01% in 2019 (against 10.07% in 2014).

Eastern European countries (Poland, Romania, Hungary, the Czech Republic) dominate in the geographical structure of domestic mechanical engineering exports. On the territory of these countries there are car assembly plants, whose components (or their individual elements) are made from toll raw materials from Ukraine. At the same time, imports to Ukraine come mainly from developed industrial countries,

primarily Germany, Japan and the United States (cars) and China (diodes, semiconductors, telephones, etc.).

## Conclusions and recommendations

Summarizing the results of the conducted evaluations, we can state generally negative trends in the development of domestic mechanical engineering, especially over the past 5 years, namely:

- *a decline in production* since 2012 (which dropped significantly in 2020), and especially in the production of high-tech computers, electronic and optical products. The loss of economic ties and traditional markets for the supply of finished products and components became the reasons for this decline owing to changes in the geopolitical course of Ukraine and the narrowing of business activity in general;
- *deterioration of the output structure of mechanical engineering products* in the direction of reducing the share of high-tech industries, including electronic components and boards (by 3.49 percentage points during 2012-2020), and instead, increasing the share of medium-tech industries, and the most – parts and accessories for motor vehicles (by 7.91 percentage points). The problem is aggravated by the fact that the production of the latter (as well as the production of most types of electrical equipment) operates with the involvement of toll raw materials, i.e. its development was initiated by the opening of enterprises-branches of MNC (in the Vinnytsia, Volyn, Zhytomyr, Zakarpattia, Ivano-Frankivsk, Lviv, Ternopil, Khmelnytsky and Chernivtsi regions) that carry out tolling operations;
- *increasing dependence on imports, in particular on toll raw materials* – in 2019 the share of mechanical engineering in the structure of imports of toll raw materials was the largest among all the sectors of processing manufacturing – 37.4%, 35.7% of which belonged to the production of electric machines;
- *the rising dominance of imports over exports*, as evidenced by the decrease in the values of the coverage ratio in mechanical engineering over the past 10 years by 42 percentage points. (up to 29% in 2020). This problem is mostly related to “land transport, except rail” (code 87 according to the Ukrainian classification of goods of foreign economic activity) – the coverage ratio in this product subgroup for the period decreased from 385% to 2%, and imports during 2015-2020 increased 2.25 times;
- *export structure deterioration* – an increase in the share of intermediate consumption products (mostly insulated wires, cables and other insulated electrical conductors; fiber-optic cables), among which products made from toll raw materials predominate ( $\approx 65\%$ ), and at the same time, *import structure deterioration* – an increase in the share of finished products (primarily cars and other motor vehicles intended mainly for human transportation), the production of which is curtailed in Ukraine due to low competitiveness (both in terms of quality and price).



Given the existence of systemic problems in the development of mechanical engineering, Ukraine faces a number of challenges and threats that may exacerbate in conditions of global instability:

1. destruction of the formed chains of high-tech industrial production, reduction in domestic demand for domestic mechanical engineering products, deepening of disparities in the reproductive structure of fixed capital;
2. deterioration of price market conditions for imported components and equipment on world markets, while exhausting the possibilities of supplies to the markets of countries – traditional consumers of domestic products;
3. a reduction in the international competitiveness of Ukrainian goods, and as a result, a decrease in the efficiency of mechanical engineering exports (while maintaining a high level of resource and material consumption of the vast majority of industries and an absence of breakthrough innovative solutions and developments).

To overcome the negative trends in the development of mechanical engineering in Ukraine, it is necessary to pursue a purposeful state industrial policy focused on:

- forming a reliable system of scientific, technical and industrial cooperation between powerful domestic companies, research institutions in addition to small and medium-sized businesses (SMEs) in order to manufacture finished products, parts and components that meet international technical regulations and generally accepted international standards;
- encouraging the development of SMEs and domestic investment, the priority areas of which should be investment in equipment upgrades and modernization, as well as the introduction of resource-saving technologies to increase the competitiveness of domestic products in domestic and foreign markets; introducing SME lending programs in cooperation with international organizations;
- strengthening the motivation of foreign companies to transfer production to the territory of Ukraine; attracting investments of international companies by creating a favorable regulatory framework and implementing joint investment projects, especially in the direction of innovation;
- developing an institutional system for promoting export – from marketing strategies to measures to mitigate financial risks for exporters; promoting domestic goods and brands in order to strengthen positions in the markets of certain niche segments for mass, but technically complex mechanical engineering products, including cable and wire;
- introducing incentive and compensation mechanisms (including fiscal) at the state, regional and local levels aimed at supporting the key sectors of mechanical engineering, whose products are suitable (and promising) for export;
- directing the policy of import substitution to strengthen the orientation of certain categories of industrial production (competitive primarily in price parameters) to meet the needs of the domestic market in both consumer goods for the population and industrial products (intermediate consumption goods). The latter, in particular, provides import substitution in the segment of parts and assemblies required for the manufacture of final products of mechanical engineering.

According to world practice (in particular, the experience of developed industrial countries such as Germany and France), one of the most effective tools for implementing an import substitution policy is a public procurement system. The use of this tool will allow the purposeful development of strategically important mechanical engineering productions in the segment of intermediate consumption and the accumulation of gross fixed capital.

## References

- Amosha, O. I. (Ed.), & Bulyeyev, I. P. (2017). *Promyslovist' Ukrayiny – 2016: stan ta perspektyvy rozvytku*. Institut ekonomiki promyslovosti NAN Ukraïni. Kiïv. [http://iep.com.ua/publ/informacijni\\_resursi/naukovi\\_dopovidi/promyslovist\\_ukrajini\\_2016\\_stan\\_ta\\_perspektivi\\_rozvytku/2-1-0-95](http://iep.com.ua/publ/informacijni_resursi/naukovi_dopovidi/promyslovist_ukrajini_2016_stan_ta_perspektivi_rozvytku/2-1-0-95)
- Deyneko, L. V. (Ed.) (2018a). *Promyslova polityka yak klyuchovyy instrument stratehiyi rozvytku*. Institut ekonomiki ta prognozuvannja NAN Ukraïni. <http://ief.org.ua/docs/sr/304.pdf>
- Deyneko, L. V. (2018b). *Rozvytok promyslovosti dlya zabezpechennja zrostannja ta onovlennja ukrajins'koy ekonomiky*. Institut ekonomiki ta prognozuvannja NAN Ukraïni. <http://ief.org.ua/docs/sr/301.pdf>
- Geyets, V. M., & Ostashko, T. O. (Eds.) (2016). *The Implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU: Economic Challenges and Opportunities: Scientific Report*. Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine. <http://ief.org.ua/docs/sr/293.pdf>
- Gurochkina, V., & Menchynska, O. (2020). Osoblyvosti formuvannja ta funkcionuvannja intehrovanykh struktur v hlobal'nykh lantsyuhakh stvorennja vartosti. *Naukovij zhurnal VISNIK K. Hmel'nickogo nacionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki*, 3, 248-257. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-4
- Hlušková, T. (2019). Competitiveness Outlook of the Automotive Industry in the V4 Countries. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 12(41), 24-33. DOI: 10.2478/stcb-2019-0003
- Łuczak M., & Małys Ł. (Eds.) (2016), *Współczesne koncepcje i trendy w branży motoryzacyjnej*. <https://docplayer.pl/40177645-Wspolczesne-koncepcje-i-trendy-w-branzy-motoryzacyjnej.html>
- Shovkun, I. (2017). Lokalizatsiya vyrobnytstva – svitova praktyka ta vysnovky dlya Ukrayiny. *Ekonomika i prognozuvannja*, 2, 31-56. DOI: 10.15407/eip2017.02.031
- Shynkaruk, L. V., Bevz, I. A., & Baranovska, I. V., et al. (2015). *Strukturni transformatsiyi v ekonomitsi Ukrayiny: dynamika, superechnosti ta vplyv na ekonomichnyy rozvytok*. Institut ekonomiki ta prognozuvannja NAN Ukraïni. <http://ief.org.ua/docs/sr/288.pdf>
- Smerichevsky, S. F., Kryvoviazuk, I. V., Raicheva, L. I., Smerichevska, S. V., Sardak, S. E., Kolbus-hkin, Yu. P., Shevchenko, A. V., & Malovycho, A. S. (2017). *Research on the Development of the Machine-Building Industry of Ukraine: State and Prospects*. Izdevnieciba "Baltija Publishing".
- Sokolova, L., & Stoyka, O. (2019). Suchasnij stan mashinobuduvannja Ukraïni ta tendencii jjego rozvytku za umov nezbilansovanoï ekonomiki. *Efektivna ekonomika*, 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.5
- SSSU. (2021). *State Statistics Service of Ukraine*. <http://www.ukrstat.gov.ua>
- Włodarczyk, M., & Janczewski J. (2014), Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce w branży motoryzacyjnej. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 10, 94-108. DOI: 10.24917/20833296.10.7

**Authors' Contribution:** The contribution share of authors is in equal proportions.

**Conflict of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

**Acknowledgements and Financial Disclosure:** The article has been prepared within the framework of the competition theme completion "Development of mechanical engineering in Ukraine on the basis of localization vs cooperation" (# state registration 0121U111962).

## PROBLEMY ROZWOJU INŻYNIERII MECHANICZNEJ NA UKRAINIE

**Streszczenie:** Inżynieria mechaniczna jest najbardziej innowacyjnym segmentem gospodarki światowej, a zwłaszcza gospodarki przemysłowych krajów europejskich. Celem niniejszego artykułu jest analityczna identyfikacja problemów i zarysowanie perspektyw rozwoju inżynierii mechanicznej na Ukrainie. Zgodnie z wynikami badań autora określono dynamikę i cechy produkcji oraz zagranicznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw inżynierii mechanicznej na Ukrainie w kontekście regionalnym. Obliczono zależność ukraińskiej gospodarki od importu wyrobów inżynierii mechanicznej oraz określono udział importu w kosztach produkcji ukraińskiej inżynierii mechanicznej. Uzasadnione są kluczowe trendy rozwoju inżynierii mechanicznej na Ukrainie w latach 2010-2020. Zaproponowano działania państwowej polityki przemysłowej ukierunkowane na przewyższenie wyzwań i zagrożeń w rozwoju ukraińskiej inżynierii mechanicznej w warunkach globalizacji.

**Słowa kluczowe:** eksport, import, inżynieria mechaniczna, produkcja, produkty, konstrukcja

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## IMPACT OF EMPLOYEE JOB ATTITUDES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY BASED ON CO-OP CITY MANAGERS OF MULTIPURPOSE CO-OPERATIVE SOCIETIES, NORTH CENTRAL PROVINCE, SRI LANKA

Shanika Nilangani Mudannayake<sup>1\*</sup>

Sri Lanka Institute of Advanced Technological Education, Department of Management,  
Sri Lanka

**Abstract:** Co-operative society businesses are one of the major contributions to the Sri Lankan economy. The multipurpose co-operative societies provide several services to people. The study was based on the managers of the retail stores of multipurpose co-operative societies in the northern central province of Sri Lanka, as they have suffered losses for several years. The study assessed the impact of employee job attitudes on organizational performance with selected managers as a study sample. A survey questionnaire was used as an instrument to collect data. The study was conducted to measure and identify variables. The data collected were fitted to the created model. Model validation was assessed using the validity test of Cronbach's alpha. Descriptive statistics and inferential statistics were used in the analysis. A correlation coefficient and a regression analysis were used to analyze the dependencies between employee job attitudes and organizational performance to evaluate the hypotheses. All the hypotheses developed in the study were positively confirmed. The results of the study confirmed that managers have negative attitudes towards their employment, which has an impact on organizational performance. The study recommends that co-operative societies should have mechanisms to assess employee job attitudes and improve the quality of work-life to enhance organizational performance.

**Keywords:** co-operative societies, co-op cities and mini co-op cities, employee job attitudes, organizational performance

**JEL classification:** M10, M12

---

<sup>1</sup> Shanika Mudannayake, Master of Business Administration, Sri Lanka, shanika\_bms@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0003-0560-3858>

\* Corresponding author: Shanika Mudannayake – shanika\_bms@yahoo.com

## Introduction

Today, business organizations face competition when managing their organization towards organizational performance. Organizational performance is a major aspect of any organization, and performance can be achieved strategically. Organizational performance is the process that measures the implementation of an organization's strategy. It is also a management tool for planning, monitoring, measuring, and reviewing performance indicators to ensure the efficiency, effectiveness, and impact of the organization's service provision and the performance of the organization integrally linked to the personnel (Bireswari, 2013).

Organizations tend to manage their human resources strategically to achieve organizational goals and objectives. Memon et al. (2015) state that the human factor has long been ignored in organizational strategies, and recently, the management of the organization has begun to realize that human resources are of key importance for gaining a sustainable competitive advantage. In an organization, managers play a key role in the success of any business. Top managers develop the organization's strategy and middle managers implement this strategy, but the employees who produce the services or goods are ultimately responsible for the success of the strategy (Harris et al., 2009). Organizations at all levels try to involve their employees in the best possible way.

Employee attitudes towards organizations are more important as they create value for an organization. One of the most noticeable behaviors in any workplace is the employee attitude towards any situation or performance. Employee attitudes can be identified as one of the main influencing factors in achieving distinctive competencies in business-oriented organizations.

Many authors have defined attitudes based on the way people behave or react. Robbins and Judge (2013) illustrates that an attitude is an evaluative feature, and they can be either favorable or unfavorable concerning objects, people, or events. The three main job attitudes are job satisfaction, job participation, and organizational commitment. In this study, the impact of managers' attitudes (co-op cities and mini co-op city retail shops) on organizational performance has been assessed.

There are three categories of co-operative societies in Sri Lanka: primary-level, secondary-level, and tertiary level. Multipurpose co-operative societies (such as banks, fuel stations, and retail shops) are primary-level societies that provide different services to people. Co-op cities and mini-co-op cities are their retail stores. MPCs were established in 1943 to distribute essential goods in Sri Lanka during the period of World War II. There are 303 Multipurpose Co-operative Societies (MPCS) in the island (Statistics Report, 2017). There are 1,547 co-op cities and mini-co-op cities all over the island and 107 co-op cities located in the Northern Central Province (NCP) and Table 1 presents data on the number of retail stores generating profits and losses.

There is a significant employee turnover rate, as employees are not satisfied with their rewards. Retail stores suffer losses of 10.37 million Sri Lankan rupees above the losses generated by cooperative mini-cities in the NCP in 2017 (Statistics Report,

2017). The situation with the training and development of employees is also problematic. In this study, attempts are made to identify the problematic situation resulting from the attitudes of employees. In the Sri Lankan context, Velnamby (2008) suggests in his study for the public sector that job satisfaction and involvement are correlated with performance. Hettiarachchi (2014) identified that work attitudes consist of three sub-variables named job satisfaction, organizational commitment, and job participation, and concluded that there is a significant impact of employee-related work attitudes on employee job performance. In this organizational context, this problematic situation has not been studied before. Therefore, by identifying this gap, the researcher tries to determine whether managers' attitudes affect organizational performance in the organization.

**Table 1. Profit and non-profit Co-op Cities and Mini Co-op Cities of NCP**

Description	Mini Co-op Cities		
	Profit	Non-profit	Total
NCP	29	51	80
Mega Co-op Cities / Co-op cities			
NCP	17	10	27

Source: (Statistics Report, 2017)

Performance is a contextual concept related to the studied phenomenon (Hall & Hofer, 1993). When considering the concept of organizational effectiveness, it should be defined as a measure of the change in financial results arising from management decisions and the implementation of these decisions by members of the organization. Performance is a function of individual abilities, skills and effort in a given situation (Steers & Lawler, 1974). Organizational performance is the measure of how well an organization achieves an appropriate goal (Kim & Stoner, 2008). Organizational performance refers to the cumulative results of all work activities in the organization (Robins, 2013).

According to Fishbein and Ajzen (1974), attitude is a positive or negative feeling or mental state of readiness, learned and organized through an experience, that has a specific effect on a person's response to people, objects, and situations. Paauwe and Richardson (1997) recognized that employee attitude and behavior play a significant role in explaining the function of employee perceptions as a key construct in explaining the link between organizational performance and employee attitude and behavior. Most of the research on organizational behavior has focused on three attitudes: job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Attitudes create value for an organization and enhance organizational performance. In an organization, managers often rely on job satisfaction to maintain motivation and enthusiasm for the organization's high performance (Bireswari, 2018). Investigations are being conducted to identify the relationship between employee job attitudes and organizational performance. This research is quantitative – in other terms, this research adopts a quantitative methodological approach. This is because the research measures or quantifies every element of the model's construction and uses statistical methods for analysis.

## Literature

The retail industry mainly comprises establishments ranging from small-scale grocery shops located throughout the country to supermarkets that are gradually consolidating the retail business. Much of the market has been taken over by supermarkets, especially in urban areas. The supermarket industry in Sri Lanka has seen rapid growth in recent years, which is associated with the western lifestyle of modern Sri Lanka, where convenience is a key desired benefit (Perera et al., 2006). The traditional grocery store concept has evolved into a ‘mega store’ and a heavy discounter concept, which carries all the goods shoppers want (Stanton, 2007). In the Sri Lankan retail context, the supermarket business unit is becoming increasingly attractive as a popular shopping destination where shoppers can enjoy self-service as opposed to traditional retail stores (Karunaratna, 2021). By analyzing the drivers of the evolution of modern supply chains or “modern trade”, the demand for value-added consumer products such as convenience foods, beverages and frozen confectionery is steadily increasing. In the contemporary marketplace, evaluating the nature of customer behaviour has attracted renewed interest compared to the past few decades (Seng, 2019; Slack et al., 2020; Kanakaratne et al., 2020; Karunaratna, 2021).

Rishi and Singh (2012), rising incomes, multiple income households, exposure to international lifestyles and media, easier financial credit, and an upbeat economy are identified as enhancing aspirations and consumption patterns. The emergence of supermarkets based on lifestyle changes, increased female labor force, urbanization, income level enhancements, high quality of retail, high quality of wholesale purchases, trade agreements with other countries of Sri Lanka have created a new way of demand, supplying high quality value-added products which better meet the needs of customers in a competitive market thanks to appropriate packaging and advertising labels. The supermarket chain introduced several strategies to gain a competitive edge with more profits in the changing nature of the environment. In the current society, the needs of consumers have drastically increased more than ever in history, where their thinking patterns, decision making, and behavioural styles as a consumer have significantly changed. Many consumers have shifted from their traditional consumption pattern to the new economic system in the 21st century (Karunaratna, 2021).

The Sri Lanka co-operative system was started in 1906 during the period of British rule to meet the economic needs of rural farming by granting loans. Sri Lanka is an agricultural country and much of the population lives in rural areas. The culture of cooperatives is based on the members of the organization, lifting their spirits and positively influencing their lives. Since the establishment of co-operative societies culture, it helps in upgrading living standards of the rural mass. The activities of the co-operative sector in Sri Lanka have been closely linked up with the daily life of the majority of the population over a half-century in the country. Cooperative organizations/enterprises are actively engaged in multiple economic and social activities. Co-operative societies have been organized as multipurpose societies (ICA Committee on Consumer Cooperation for Asia and the Pacific, 2012). Today there are provincial-level co-operative societies, island-wide co-operative societies, secondary-level co-operative societies, and tertiary-level co-operative societies in Sri Lanka.

Co-operative societies are monitored by the department of co-operative development at a provincial level. In 2017 there were 14,003 registered co-operative societies (Statistics Report, 2017). Co-operative societies provide vast services, such as providing essential foods to rural consumers, distributing goods throughout the island, providing financial facilities to members through their banks and thrift and credit societies, working as a social reformer with education and training to the members and employees of co-operative societies, providing employment facilities to rural mass and uplifting living standards of people, as well as helping to cope with natural disasters in the country – these are just some of the advantages that co-operative societies provide to the people of Sri Lanka. The co-operative sector is one of the main contributors to the Sri Lankan economy in every way and helps to improve the quality of life of the rural public and is considered one of the main contributors to national income.

An organization can be defined as any group of large or small entities that work together under the leadership of management to achieve specific objectives (Beer, 1964). Retail shops are large- and small-scale organizations made up of individuals who carry out a series of activities within the organization to achieve its goals and objectives. Co-op cities and mini co-op cities are retail shops of multi-purpose co-operative societies. When forming co-op cities, the government considers it important that there should be fair competition among private, public and co-operative sectors, so that the private sectors would not be able to monopolize the market and the price of products would be stable (ICA Committee on Consumer Cooperation for Asia and the Pacific, 2012). Co-op cities and mini co-op cities are differentiated with scale, product variety, and customer shopping experiences.

## **Methodology and Instrument**

The methodology is based on how the problem can be measured with several tools. Therefore, the researcher identified methods with several concepts and tools.

This study has continued as a correlation study and has not been controlled in the study setting. A research strategy consists of a research plan, the nature of this research is based on a survey strategy. A simple random selection of the research group was used in this study, which means that everyone in the target population had an equal chance of being part of the sample. The theoretical population consists of the managers of the co-op city and the mini co-op city retail stores in North Central Province, Sri Lanka. There are 107 co-op city and mini co-op managers in NCP. For this study, all managers have been considered as a sample of this study. Primary and secondary data were collected for the study. The primary data were gathered through a questionnaire. It consists of 32 items on the scale, measured by a five-point Likert scale from 1 to 5, and the secondary data was collected during discussions with managers. Secondary data information was used when developing the questionnaire. To ensure the validity of this study, the researcher collected data from reliable sources and developed survey questions. Data collection methods ensure consistency of results, similar observations and consistent conclusions from other researchers, and transparency of inferences from raw data (Villegas et al., 2011). The value of



the Cronbach's alpha coefficient in the study exceeds the value of 0.7 both for all questions in the questionnaire and at the level of individual groups of research variables analyzed for validity. To test the normality and linearity of the data, a correlation analysis and a regression analysis were performed to measure the dependence and influence of the variables according to the objectives of the study.

### General Objective

The main objective of the study is to identify the impact of employee job attitudes on organizational performance.

### Specific Objectives

- To identify the impact of employee job satisfaction on organizational performance.
- To identify the impact of employee job involvement on organizational performance.
- To identify the impact of organizational commitment of employees on organizational performance.
- To analyze the overall relationship between job attitudes and organizational performance.

### Results and Discussion

The variables were operationalized, and indicators of employee job satisfaction include rewards, interpersonal relationships, and working conditions. The indicators of work commitment include caring for work, personal involvement in work, tendencies to avoid work; whereas indicators of employee involvement include affective commitment, commitment to continuity, and normative commitment.

**Table 2. Cronbach's Alpha level of variables**

Variable	No of Items in Instrument	Cronbach's Alpha
Job Satisfaction	10	0.887
Employee Job Involvement	08	0.807
Organizational Commitment	06	0.745
Organizational Performance	08	0.904

Source: Own research

Cronbach's alpha values greater than 0.7 in the statistical package illustrate that the data have satisfactory reliability for internal consistency. The data were plotted and it was found that the cases for the normal distribution are satisfied. Graphical and numerical methods are used to check the normality and linearity of the data. The research data were analyzed using descriptive statistics (mean, standard deviation, skewness, kurtosis). Pearson's correlation analysis was used to find the relationship

between the variables. Pearson's correlation values were interpreted with a value close to 0 to show that the independent variables are not linearly related to the dependent variable. Pearson's correlation values show strength and direction between two variables. The correlation coefficient can range from -1 to +1, with -1 indicating a perfect negative correlation, +1 indicating a perfect positive correlation, and 0 indicating no correlation at all (Norusis, 2002). The correlations between the independent and dependent variables are presented below.

### Hypothesis Confirmation

Based on the research, the initial hypotheses were confirmed as follows:

**H1:** The dependent variable of organizational performance and the independent variable of job satisfaction have positively affected each other (Pearson correlation coefficient = 0.663,  $p < 0.01$ ). Therefore, employee job satisfaction affects organizational performance.

**H2:** The dependent variable of organizational performance and the independent variable of job participation have positively affected each other (Pearson correlation coefficient = 0.571,  $p < 0.01$ ). Therefore, employee job involvement affects organizational performance.

**H3:** The dependent variable of organizational performance and the independent variable of job commitment positively affected each other (Pearson correlation coefficient = 0.669,  $p < 0.01$ ). Therefore, the commitment of employees to their work affects organizational performance.

**Table 3. Correlation among variables**

		<b>JS</b>	<b>JI</b>	<b>JC</b>	<b>OP</b>
<b>JS</b>	Pearson Correlation	1	.638**	.664**	.663**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
<b>JI</b>	Pearson Correlation	.638**	1	.696**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
<b>JC</b>	Pearson Correlation	.664**	.696**	1	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
<b>OP</b>	Pearson Correlation	.663**	.571**	.669**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	

\*\* The correlation is significant at the 0.01 level of p value (2-tailed).

Source: Own research

It should be noted that there is no problem of multicollinearity problem in the use of these independent variables in the regression analysis to prove the hypotheses, as all values of the variance inflation factor are below ten.. All three dimensions of employee attitudes are strongly correlated with organizational performance. The correlation values between employee commitment dimensions and organizational performance ranged from 0.571 to 0.669; this is why all alternative hypotheses are

accepted while null hypotheses are rejected. Accordingly,  $H = \mu$  ( $r > 1$ ) are accepted and  $H \neq \mu$  ( $r = 0$ ) are rejected. All three dimensions of employee job attitudes are strongly associated with organizational performance. The employee job attitudes model, developed by the author, fits the data very well and the multiple regression model with all three predictors produces a value of  $R^2 = 0.73$  – (adjusted  $R^2 = 0.53$ ) and significant level is below 0.05 for all variables. All explanatory variables were significant, suggesting that employee attitudes impact organizational performance.

## Conclusions

The most important asset of any organization is human beings. Their work performance strategically correlates with the management of the organization to achieve a competitive advantage in the market. In turn, employee mental and physical well-being directly influences organizational performance. The general conclusion of this study is that employee job satisfaction increases organizational performance. Employee satisfaction is a key area to consider in an organization, as the organization's future depends on its employees. Satisfied employees put the greatest effort into the organization and are a key factor that, thanks to their core competencies, contributes to gaining a strategic advantage in the market. To increase employee satisfaction, an organization may implement benefit packages, such as a salary increase, as an immediate measure to contain employee layoffs. In addition, organizations can introduce some incentive schemes, medical and insurance facilities to satisfy employees. Reducing employee rotation will also increase organizational performance. Improving working conditions is also very effective in improving employee job satisfaction. Organizing a retail store to provide a better working environment to improve the quality of working life benefits both employees and the organization. In addition, indispensable tools, such as adequate workspace and appropriate equipment to perform their duties, effectively motivate them to work. Providing better guidance and support also increases employee satisfaction.

Job involvement shows how much an employee is dedicated to work. Motivational factors tie employees to work. Employee involvement in work can be increased through flexible work schedules and teamwork to achieve goals and tasks, which are also very important factors. Building trust among employees and building sincere relationships are also very effective methods.

Employee commitment can be increased through tools and activities such as mentoring, employee involvement in the company's vision and mission, building a people-centered culture, prioritizing feedback, improving mental and physical health by focusing on health and safety rules, and supporting innovation through training and development – these are very effective tools to increase employee commitment.

The findings of the present research would help management take necessary actions to change employee attitudes, as they are the main strategic asset in any organization. As a limitation, this study was done with only selected variables, and should be extended to other areas as well.

## References

- Bireswari, V. R. (2013). Organizational Performance with Employee Attitude and Behavior Respect to IT Industry, Bangalore-An Empirical Study. *Bangalore-An Empirical Study, February 2*. DOI: 10.2139/ssrn.2210737
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7(1), 34-44. DOI: 10.5465/255232
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Elgar Publishing.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes Towards Objects as Predictors of Single and Multiple Behavioral Criteria. *Psychological Review*, 81(1), 59-74. DOI: 10.1037/h0035872
- Hall, J., & Hofer, C. W. (1993). Venture Capitalists' Decision Criteria in New Venture Evaluation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 25-42.
- Harris, M., Dopson, S., & Fitzpatrick, R. (2009). Strategic Drift in International Non-Governmental Development Organizations – Putting Strategy in the Background of Organizational Change. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 29(5), 415-428. DOI: 10.1002/pad.542
- Hettiarachchi, H. A. H. (2014). Impact of Job Satisfaction on Job Performance of IT Professionals: with Special Reference to Sri Lanka. *IJRIT International Journal of Research in Information Technology*, 2(4), 906-916.
- ICA Committee on Consumer Cooperation for Asia and the Pacific. (2012). Report of Sri Lanka Highlights of Consumer Co-Operatives. [https://jccu.coop/eng/public/pdf/asia 2012,12.pdf](https://jccu.coop/eng/public/pdf/asia%202012,12.pdf)
- Kanakarathne, M. D. S., Bray, J., & Robson, J. (2020). The Influence of National Culture and Industry Structure on Grocery Retail Customer Loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102013.
- Karunaratna, A. C. (2021). Motives of Customer Loyalty in Supermarket Patronage in Sri Lanka. *Vidyodaya Journal of Management*, 7(1).
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy, and Social Support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25. DOI: 10.1080/03643100801922357
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking Person-Job Fit, Person-organization Fit, Employee Engagement, and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model. *Asian Social Science*, 11(2), 313. DOI: 10.5539/ass.v11n2p313
- Norusis, M. J. (2002). *SPSS 11.0: Guide to Data Analysis*. Prentice Hall.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Strategic Human Resource Management and Performance: Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Perera, S., Mody, S. H., Woodman, R. C., & Studenski, S. A. (2006). Meaningful Change and Responsiveness in Common Physical Performance Measures in Older Adults. *Journal of the American Geriatrics Society*, 54(5), 743-749. DOI: 10.1111/j.1532-5415.2006.00701.x
- Rishi, B., & Singh, H. (2012). Determinants of Supermarket Shopping Behaviour in an Emerging Market. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(1), 27-38.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Vol. 4). Pearson Education.
- Seng, W. M. (2019). Design Science Approach to Build a Customer Satisfaction Theoretical Framework to Evaluate E-Government Services. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 22(1), 54-64.
- Slack, N., Singh, G., & Sharma, S. (2020). Impact of Perceived Value on the Satisfaction of Supermarket Customers: Developing Country Perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(11), 1235-1254.
- Stanton, J. V. (2007). Habits in Fresh Produce Consumption: Are Seasonal Increases in Marketing Efforts Necessary?. *Journal of Food Products Marketing*, 13(1), 1-18. DOI: 10.1300/J038v13n 01\_01
- Statistics Report. (2017). Department of Co-operative Development, Sri Lanka. <http://coop.gov.lk/assets/files/documents/STATISTICAL%20REPORT%202017.pdf>
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The Role of Task-Goal Attributes in Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 81(7), 434-452. DOI: 10.1037/h0036775

- Velnampy, T. (2008). Job Attitude and Employees Performance of Public Sector Organizations in Jaffna District, Sri Lanka. *GITAM Journal of Management*, 6(2), 66-73.
- Villegas, C., Paula, G. A., & Leiva, V. (2011). Birnbaum-Saunders Mixed Models For Censored Reliability Data Analysis. *IEEE Transactions on Reliability*, 60(4), 748-758. DOI: 10.1109/TR.2011. 2170251

**Authors' Contribution:** The contribution share of the author is 100%.

**Conflict of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

**Acknowledgements and Financial Disclosure:** Not applicable.

## **WPLYW POSTAW PRACOWNIKÓW NA WYNIKI ORGANIZACJI: BADANIE NA PRZYKŁADZIE MENEDŻERÓW WIELOZADANIOWYCH SPÓŁDZIELNI MIEJSKICH W PÓŁNOCNO-ŚRODKOWEJ PROWINCJI SRI LANKI**

**Streszczenie:** Działalność biznesowa spółdzielni stanowi jeden z głównych wkładów do gospodarki Sri Lanki. Spółdzielnie wielozadaniowe świadczą szereg usług na rzecz ludzi. Badanie zostało oparte na menedżerach sklepów detalicznych wielozadaniowych spółdzielni w północno-środkowej prowincji Sri Lanki, ponieważ od kilku lat ponoszą one straty. W badaniu oceniono wpływ postaw zawodowych pracowników na wyniki organizacji na próbie badawczej, którą stanowili wybrani menedżerowie. Jako instrumentu do zbierania danych użyto kwestionariusza. Badanie zostało przeprowadzone w celu zmierzenia i identyfikacji zmiennych. Zebrane dane zostały dopasowane do stworzonego modelu. Walidację modelu oceniono za pomocą testu rzetelności Alfa Cronbacha. W analizie wykorzystano statystykę opisową oraz statystykę inferencyjną. Do analizy zależności pomiędzy postawami zawodowymi pracowników a wynikami organizacyjnymi wykorzystano współczynnik korelacji oraz analizę regresji w celu oceny postawionych hipotez. Wszystkie hipotezy postawione w badaniu zostały potwierdzone. Wyniki badania potwierdziły, że menedżerowie mają negatywne postawy wobec swojego zatrudnienia, co ma wpływ na wyniki organizacji. Badanie rekomenduje, aby spółdzielnie posiadały mechanizmy oceny postaw zawodowych pracowników i polepszenia jakości życia zawodowego w celu poprawy wyników organizacyjnych.

Przetłumaczono z [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator) (wersja darmowa)

**Słowa kluczowe:** towarzystwa spółdzielcze, miasta spółdzielcze i miasta minispółdzielcze, postawy pracownicze w pracy, wyniki organizacji

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## **IMPACT OF ECONOMIC INERTIA ON ECONOMICS: A METHODOLOGICAL FRAMEWORK**

**Valentinas Navickas<sup>1\*</sup>, Vaida Bačiulienė<sup>2</sup>**


<sup>1,2</sup> Kaunas University of Technology, School of Economics and Business, Lithuania


**Abstract:** The article is devoted to the phenomenon of economic inertia. The authors of the study conducted sufficiently detailed research of economic inertia, on the basis of which the damage to the economy from various economic reforms or economic shocks can be revealed in a timely manner. Additionally, guidelines can be outlined for further economic growth and sustainable economic development. In their in-depth research on the concept of economic inertia, the authors introduced into usage and employed new concepts of certainty, uncertainty, insufficiency and the redundancy of economic inertia. The authors delineated out as many as four levels of complexity of economic inertia uncertainty. The empirical research is based on a model of the impact of subsidies on the economy. The research model demonstrates that the use of subsidies decreases the market equilibrium price. Innovative companies lose motivation to pursue sustainable economic growth and ensure competitiveness. In this case, the phenomenon of economic inertia is obvious and deprives businesses of the incentives to use innovation to ensure economic growth. Thus, subsidies as a system of stimulus and rescue in the strategic aspect of increasing competitiveness have negative effects on the country's economy.

**Keywords:** economic inertia, macroeconomic factors, methodology, sustainable economic growth, sustainable economic development

**JEL classification:** C82, O10, O11, O41

---

<sup>1</sup> Valentinas Navickas, Doctor of Economics, Professor, Gedimino str. 50-501, LT- 44239 Kaunas, Lithuania, [valentinas.navickas@ktu.lt](mailto:valentinas.navickas@ktu.lt),  <https://orcid.org/0000-0002-7210-4410>

<sup>2</sup> Vaida Bačiulienė, Master, Gedimino str. 50-501, LT- 44239 Kaunas, Lithuania, [vaida.baciuliene@gmail.com](mailto:vaida.baciuliene@gmail.com),  <https://orcid.org/0000-0002-0558-432X>

\* Corresponding author: Valentinas Navickas – [valentinas.navickas@ktu.lt](mailto:valentinas.navickas@ktu.lt)

## Introduction

Studies on economic inertia are not new. In the early period of the formation of economics, the phenomenon of inertia was studied by Hegel, Descartes, Leibniz, Kant, Schopenhauer and other prominent scholars.

Recently, economic inertia has been researched in various aspects. Firend Al (2015) extends the concept of inertia in social science to nations as well as organisations. The proposed concept of economic inertia suggests that countries willingly put themselves in a position that lacks economic growth primarily because of the inability to take corrective action, mainly because of institutional and social factors. Firend Al (2015) takes Malaysian economic performance as an example of economic inertia and how a lack of the ability to move beyond the current economic position will create mid to long term economic challenges. Malaysia is stuck in the middle of a globally competitive market and unable to move beyond its current economic position and break out of its economic inertia in order to compete with rivals on the basis of innovation and high-tech manufacturing. The research by the mentioned author tries to determine whether the lack of action by the central bank and government policies can lead to a phenomenon of economic inertia. Afonasova et al. (2020) describe the problem of inertia of socio-economic systems as being at the initial stage of theoretical understanding. Their analysis shows that currently there are very few scientific and theoretical developments specifically focused on economic inertia. Afonasova et al. (2020) suggest that the creation of a measuring element, an indicator of economic inertia, appears to be essential and promising in terms of improving control over the economy during stagnation and recession periods since it is important to have quantitative estimates. This would allow economic inertia to be taken into account in the current economic policy.

Financial researchers are usually interested in the possibilities of inflation inertia research. Vetlov (2000) performed an analysis of Lithuanian inflation inertia. His calculations indicated that inflation inertia in Lithuania was clearly noticeable in the period 1993-1996. Using the Granger causality test, he found that there was an indirect link between the growth in the amount of money and inflation in Lithuania during the given period. Vetlov (2000) interprets the concept of inflation inertia as the consistency of a given process. He argues that inflation inertia is the dependence of the current level of inflation on the level of inflation in the previous period. In his research, Jung (2019) draws attention to overcoming decision inertia in financial planning tools. In the context of economic inertia, attention is also paid to the efficiency of the entire financial system and the recognition of the value of companies (Darškuvienė & Šakalytė, 2006).

The inertial mechanisms of the regional economy and their impact on economic behaviour, the essence of those processes and problems of measurement were researched by Sidnina (2003), and Afonasova (2015).

Marketing professionals examine economic inertia through the prism of inertial loyalty (Turner & Wilson, 2006; Kuršakova, 2010). Analyses of the efficiency of the use of human resources focus on labour market inertia (Boyer, 1992; Maslennikova, 2012; Matraeva et al., 2020). The influence of economic inertia processes on capital

structure and economic development has been studied (Danilenko, 2009; Mokhova & Zinecker, 2014; Danilevičienė, 2018). Zhuravsky (2019) draws attention to the inevitable changes in the methodology of economic inertia research.

Nevertheless, insufficient attention is paid to theoretical studies of economic inertia. It can be said that its systematic research is not even carried out. Meanwhile, sufficiently detailed research of economic inertia would make it possible to reveal the damage to the economy from various economic reforms or economic shocks in a timely manner, as well as to set guidelines for its further growth and sustainable economic development.

## **Theoretical Background**

Inertia can be defined as the ability of a given entity not to change or to some extent change its quantitative and qualitative parameters in a downward direction if it is not affected by external factors (forces). However, in economics, the inertia of economic processes (more simply – economic inertia) has the property of changing its previous state in the direction of decreasing parameters. Therefore, economic inertia is considered as disappearing. The expression of economic inertia is represented by changes in innovation, investment efficiency, labour productivity and efficiency during economic transformations. The inertia of the whole macroeconomic system (structure) is determined by its connections with these factors ensuring the acceleration of economic growth and connections with other external economic systems and the speed of reaction to their changes. It is the speed of response that shows the economic inertia of a given economic system and its structure, both quantitatively and qualitatively.

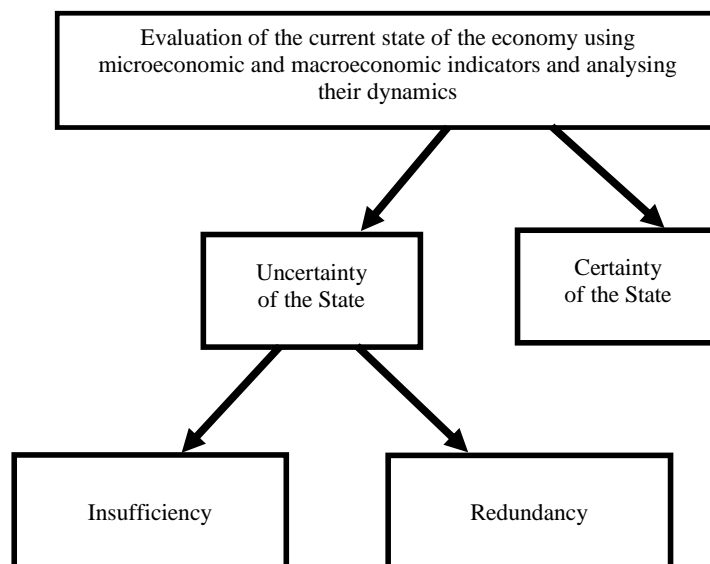
Any economic system is programmed to improve. This is where the inevitability of economic inertia processes follows, when the old is replaced by the new, the disappearing by the emerging.

Forecasting the trends of economic processes using various methods actually means recognising the inertia of those economic processes. By analysing past events, analogies are expected in the future. Nevertheless, as additional factors affecting the economic system or changes in existing ones occur, these processes may accelerate, gain an additional boost or, conversely, slow down. At the same time, the problems of the certainty and uncertainty of economic inertia arise and are exacerbated (Navickas, 2008). For their research, the authors employ the algorithm of economic inertia certainty and uncertainty research (Figure 1). The current state of the economy is assessed using microeconomic and macroeconomic indicators and analysing their dynamics. In the case of certainty, the problem is easily solved by additional calculations of the impact of economic inertia on economic development.

Some researchers argue that uncertainty is the new rule for strategy and even provides new incentives for sustainable economic growth (Amram & Kulatilaka, 1999). In conditions of uncertainty, the solution is nothing more than the choice of an uncertain (unknown – unclear) way of achieving the company's goal (e.g. level of profitability). The implementation of that solution shall reveal its insufficiency or redundancy, both of which later allow the ineffectiveness of the solution to be



determined. Therefore, based on analysis of the dynamics of macroeconomic indicators, it is necessary to develop alternative solutions. The gap between insufficiency and redundancy should be kept to a minimum as the difference itself already indicates some inefficiency in the decisions taken and thus increases (decreases) the company's profits and costs in inverse proportion. This does not mean at all that the company should somehow identify these concepts (insufficiency and redundancy) when making decisions. Nonetheless, there should be no margin between them since this provides variation and the opportunity to pursue the desired solution.



**Figure 1. Algorithm of economic inertia certainty and uncertainty research**

Source: Authors' own elaboration according to (Navickas & Malakauskaitė, 2009)

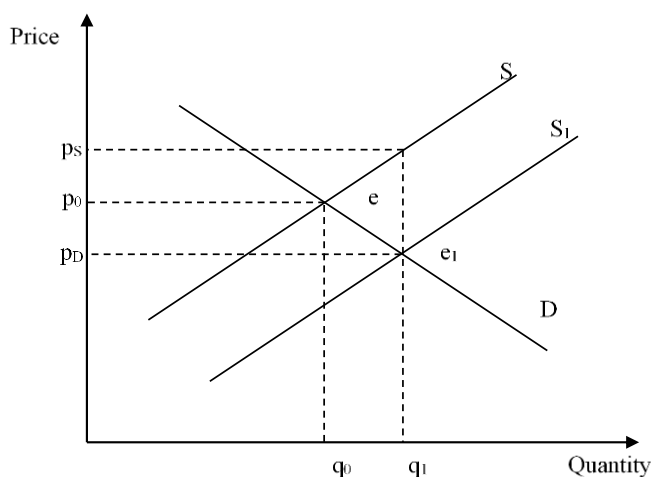
Research on the concept of economic inertia uncertainty has made it possible to distinguish as many as four levels of uncertainty complexity. At the first level, one useful forecast for the future can be created. This means a complex analysis of microeconomic and macroeconomic indicators. The second level of analysis suggests that one of two scenarios is possible in the future. However, it is not possible to determine in advance which of them will be realized. In this case, a strategy should be developed to use both possible scenarios. Because there are few scenarios at this level of uncertainty, the strategy is determined analytically. At the third level, continuous uncertainty prevails. Although there are only a few measures of uncertainty, the analysis cannot narrow the choice of alternatives to a limited number of scenarios. At the fourth level, there is some obscurity – a set of measures of constant uncertainty. The levels of uncertainty determine the type of analysis required for every situation. At the first level, traditional models are suitable. The second level requires planning of different scenarios, quantitative game theory, and evaluation models.

At the third and fourth levels, qualitative game theory, demand analysis, supply analysis, deployment models, etc. must be applied.

Many contemporary business situations are characterized by second and third levels of uncertainty. Using the algorithm of economic inertia certainty and uncertainty research (Figure 1), it is possible to analyse human relations in companies affected by the global economic crisis, as well as in companies affected by the current global pandemic.

## Research and Discussion

Each country adopts laws regulating economic activities, as well as is responsible for the correct organization and regulation of the circulation of money, in addition to meeting the collective needs of society. At the same time, though, it must mitigate or eliminate the consequences of negative economic processes for society. Changes in the functioning of a given economic system are determined by specific political decisions at the level of national parliaments or governments. The effect of the latter on economic inertia has been studied very little. Let us take a look at subsidies and grants for business. One could consider that by subsidizing businesses, the state saves them from bankruptcy, ensures job preservation and so on. Nevertheless, the model of the impact of subsidies on the economy (Figure 2) and its analysis show contradictory findings.



**Figure 2. Model of impact of subsidies on the economy**

Source: Authors' own elaboration

In the model:  $S, S_1$  – supply curves;  $D$  – demand curve;  $p_0, p_D$  – equilibrium prices;  $q_0, q_1$  – equilibrium quantities;  $e, e_1$  – market equilibrium;  $\Delta p = p_S - p_D$ .

By subsidizing producers, the state pays part of the price of the goods ( $\Delta p$ ). Now, the part of the producer price paid by the state is determined by the supply curve.

Thus,  $p_s = S(q)$  – paid by the state. As a result, the selling price ( $p_D$ ) offered by producers for the same quantity ( $q$ ) will be lower. Therefore:

$$p_D = (1 - \Delta p) \times p_s \quad (1)$$

A new supply curve is created:

$$S_I(q) = (1 - \Delta p) \times S(q) \quad (2)$$

Geometrically, this means that the initial supply curve  $S$  shifts down to the right and occupies position  $S_I$ . The supply increases. The new market equilibrium ( $e_I$ ) is characterized by a higher demand and supply and a lower selling price ( $p_D < p_0$ ). Thus, at the equilibrium price, the  $p_D$  subsidy per unit of production is equal to:

$$p_s - p_D = \Delta p \times p_s \quad (3)$$

Then the income of the population (including subsidies) is equal to  $p_s \times q_I$ . The total amount of subsidies is:

$$p_s \times q_I - p_D \times q_I = (p_s - p_D) \times q_I = \Delta p \times p_s \times q_I \quad (4)$$

Who benefits from subsidies in this case - producers, consumers or neither of them in terms of the efficient functioning of the economy? If demand has more elasticity than supply, then comparing the previous equilibrium price  $p_0$  with the new price  $p_D$  shows that the consumer pays less. However, *the model of the impact of subsidies on the economy* presented earlier (Figure 2) demonstrates that the producer wins significantly more than the consumer. If supply has more elasticity than demand, the effect of subsidies on lowering the price of goods to the consumer is greater. If the elasticity of demand to prices ( $E_D$ ) and the elasticity of supply to prices ( $E_S$ ) are known, it is possible to calculate the relative decline in the market price:

$$(p_0 - p_D) / p_0 = \Delta p \times (E_S / E_D) / (1 - \Delta p) + (E_S / E_D) \quad (5)$$

The relative increase in producers' income (including subsidies) can also be calculated:

$$(q_I - q_0) / q_0 = (\Delta p \times E_S \times E_D) / (1 - \Delta p) \times E_D + E_S \quad (6)$$

Thus, analysis of *the model of the impact of subsidies on the economy* (Figure 2) indicates that the use of subsidies reduces the market equilibrium price. Consequently, innovative, viable companies lose motivation to pursue sustainable economic growth and ensure competitiveness. Subsidies as a system of stimulus and rescue in the strategic aspect of increasing competitiveness have negative effects on the country's economy. In this case, the phenomenon of economic inertia is obvious and deprives businesses of the incentives to use innovation to ensure economic growth.

## Conclusions

Sufficiently detailed research on economic inertia has made it possible to clarify the concept of economic inertia in the modern economy, to reveal the damage caused by various economic reforms or economic shocks, as well as to draw guidelines for

further economic growth and sustainable economic development. In their in-depth research on the concept of economic inertia, the authors introduced into usage and employed new concepts of certainty, uncertainty, insufficiency and the redundancy of economic inertia. The authors delineated out as many as four levels of complexity of economic inertia uncertainty. To carry out research on the concept of economic inertia, the authors of the article developed an algorithm of economic inertia certainty and uncertainty research. Using this algorithm, it is possible to analyse human relations in companies affected by the global economic crisis, as well as in companies affected by the current global pandemic.

The basis of the empirical research is the model of the impact of subsidies on the economy developed by the authors of the article. The analysis of the model indicates that the use of subsidies reduces the market equilibrium price and innovative, viable companies lose motivation to pursue sustainable economic growth and ensure competitiveness. In this case, the phenomenon of economic inertia is obvious and deprives businesses of incentives to use innovation to ensure economic growth. Thus, subsidies as a system of stimulus and rescue in the strategic aspect of increasing competitiveness have negative effects on the country's economy.

## References

- Afonasova, M. A. (2015). The Inertial Mechanisms of the Regional Economy and Their Impact on Economic Behaviour. *Journal of Science and Education of the North-West of Russia*, 1(3), 1-6.
- Afonasova, M. A., Bogomolovam, A. V., & Dobrynin, A. S. (2020). Inertia of the Regional Economic System: Distinctive Features and Manifestations. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 139, 367-371. DOI: 10.2991/aebmr.k.200509.065
- Amram, M., & Kulatilaka, N. (1999). Uncertainty: the New Rules for Strategy. *Journal of Business Strategy*, 20(3), 25-29. DOI: 10.1108/eb040003
- Boyer, R. (1992). The Crisis in Macroeconomics: The Consequence of Misrepresentation of Institutions. *Revue d'analyse économique*, 68(1-2), 43-68. DOI: 10.7202/602059ar
- Danilenko, S. (2009). *Makroekonominių procesų poveikio akcijų rinkai tyrimas*. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 731-736.
- Danilevičienė, I. (2018). Ekonominės plėtros vertinimas Lietuvos pavyzdžiu. *Socialinis ugdymas*, 50(3), 56-66. DOI: 10.15823/su.2018.19
- Darškuvienė, V., & Šakalytė, J. (2006). Efficiency of Financial System and Corporate Value Recognition: The Case of Lithuania. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 40, 41-58.
- Firend, Al R. (2015). The Phenomenon of Economic Inertia. *The International Journal of Business and Management Research*, 8(1), 12-21.
- Jung, D. (2019). *Nudge Action: Overcoming Decision Inertia in Financial Planning Tools*. <https://www.behavioraleconomics.com/nudge-action-overcoming-decision-inertia-in-financial-planning-tools/>
- Kuršakova, N. (2010). Aktualnye voprosy formirovaniya lojalnosti pokupatelej i posrednikov. *Problemy sovremennoj ehkonomiki*, 3(35), 273-275.
- Maslennikova, S. M. (2012). Loyalty of the Company Staff as a Socio-psychological Category. *Nauchnye Vedomosti, Serija Gumanitarnye nauki*, 6(125), 242-248.
- Matraeva, L., Vasiutina, E., & Belyak, A. (2020). The Effects of Digitalisation on the Labour Market: the Case of Russia. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 14(2), 31-45. DOI: 10.13169/workorglaboglob.14.2.0031
- Mokhova, N., & Zinecker, M. (2014). Macroeconomic Factors and Corporate Capital Structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110(2014), 530-540. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.897

- Navickas, V. (2008). The Subjectivity of Human Factor's While Making Management Decisions. In: *Nové trendy v manažmente: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie* (435-438). Alexander Dubček University of Trenčín.
- Navickas, V., & Malakauskaitė, A. (2009). Upravlenie uvolneniem personala kompanii v uslovijakh ehkonomiecheskogo krizisa (metedologicheskij aspekt). In: *Nové trendy v manažmente: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie* (215-219). Alexander Dubček University of Trenčín.
- Sidina, V. L. (2003). *Economic Inertia: The Essence and the Problems of Measurement, Economics of the Region Development: Problems, Searches, Prospects*. Yearbook. Vol. 3. Publishing house of Volgograd State University.
- Turner, J., & Wilson, K. (2006). Grocery Loyalty: Tesco Clubcard and Its Impact on Loyalty. *British Food Journal*, 108(11), 958-964. DOI: 10.1108/00070700610709995
- Vetlov, I. (2000). Lietuvos infliacijos inercijos analizė. *Pinigų studijos*, 3, 5-16.
- Zhuravsky, Y. A. (2019). Economic Inertia and Acceleration in the Methodology of Economic Dynamics. *Economics and Innovation Management*, 4, 20-34. DOI: 10.26730/2587-5574-2019-4-20-34

**Authors' Contribution:** The contribution share of authors is in equal proportions.

**Conflict of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

**Acknowledgements and Financial Disclosure:** Not applicable.

## WPŁYW INERCJI EKONOMICZNEJ NA GOSPODARKĘ: RAMY METODOLOGICZNE

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest zjawisku inercji ekonomicznej. Autor opracowania przeprowadził dostatecznie szczegółowe badania inercji ekonomicznej, na podstawie których można w porę ujawnić szkody dla gospodarki wynikające z różnych reform gospodarczych czy szoków gospodarczych, a także nakreślić kierunki dalszego wzrostu gospodarczego i zrównoważony rozwój gospodarczy. W swoich pogłębionych badaniach nad pojęciem inercji ekonomicznej autor wprowadził do użytku i zastosował nowe pojęcia pewności, niepewności, niewystarczalności i redundancji inercji ekonomicznej. Autor wyróżnił aż cztery poziomy złożoności niepewności inercji ekonomicznej. Badania empiryczne opierają się na modelu wpływu dotacji na gospodarkę. Model badawczy pokazuje, że korzystanie z dotacji obniża cenę równowagi rynkowej. Innowacyjne firmy tracą motywację do dążenia do zrównoważonego wzrostu gospodarczego i zapewnienia konkurencyjności. W tym przypadku zjawisko inercji ekonomicznej jest oczywiste i pozbawia przedsiębiorstwa bodźców do wykorzystywania innowacji w celu zapewnienia wzrostu gospodarczego. Tym samym dotacje jako system bodźców i wsparcia w strategicznym aspekcie zwiększania konkurencyjności mają negatywny wpływ na gospodarkę kraju.

**Słowa kluczowe:** inercja ekonomiczna, czynniki makroekonomiczne, metodologia, zrównoważony wzrost gospodarczy, zrównoważony rozwój gospodarczy

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## SYSTEM FINANSOWANIA MEDIÓW PUBLICZNYCH W POLSCE I NIEKTÓRYCH KRAJACH EUROPEJSKICH – WYBRANE PROBLEMY

Sławomir Rogowski<sup>1\*</sup>

Uniwersytet Warszawski, Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii, Polska

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie mankamentów systemu finansowania mediów publicznych w Polsce i możliwych zmian w jego obrębie. Od lat brak jasnych decyzji politycznych, a w konsekwencji – rozstrzygnięć ustawowych. Utrudnia to transparentne zarządzanie mediami publicznymi. Ustawa o radiofonii i telewizji sankcjonuje szczególnie pozycję mediów publicznych, nie gwarantując stabilnego finansowania. W artykule przedstawiono systemy finansowania mediów publicznych w wybranych państwach UE i możliwe rozwiązania w Polsce. Tym samym pokazano ścieżkę dojścia do efektywnego systemu finansowania, zarządzania i podnoszenia jakości w mediach publicznych, która dla wielu medioznawców jest warunkiem niezbędnym do funkcjonowania demokracji i społeczeństwa obywatelskiego.

**Słowa kluczowe:** abonament, media publiczne, skuteczny system finansowania mediów publicznych, zarządzanie finansami

**Kod klasyfikacji JEL:** L82

### Wprowadzenie. Metodyka badań i omówienie wybranych publikacji uzupełniających zagadnienia omówione w artykule

Media publiczne wymagają naprawy. Naprawy przeprowadzanej z namysłem, w dialogu z odbiorcami, twórcami i menedżerami, naprawy mającej na względzie słuszny interes obywateli (Obywatelski Pakt na rzecz Mediów Publicznych, 2016).

---

<sup>1</sup> Sławomir Rogowski, doktor, WDIB UW, Bednarska 2/4, 00-310 Warszawa, [s.rogowski@uw.edu.pl](mailto:s.rogowski@uw.edu.pl), <https://orcid.org/0000-0002-1996-0402>

\* Autor korespondencyjny: Sławomir Rogowski – [s.rogowski@uw.edu.pl](mailto:s.rogowski@uw.edu.pl)

Celem artykułu jest przedstawienie mankamentów systemu finansowania mediów publicznych w Polsce i możliwych zmian w jego obrębie, jako warunku koniecznego do ich reformy. Przepisy, na jakich opiera się system, wymagają zmian, które choć postulowane od lat, jednak nie znajdują kompleksowego rozwiązania w nowelizowanych uregulowaniach. Autor, jako były członek Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji (KRRiT) w latach 2010-2016, odpowiedzialny za zagadnienia abonamentu RTV, przyjął metodę badawczą polegającą na zbieraniu informacji i ich analizie, tj. na obserwacji rynku medialnego, lekturze ustaw (o radiofonii i telewizji, o opłatach abonamentowych), materiałów eksperckich z archiwum KRRiT, jak również lekturze prac naukowych, czasopism i prasy branżowej, opinii organizacji pozarządowych, a także poprzez udział w konferencjach naukowych dedykowanych poruszonym zagadnieniom. Ze szczególną uwagą odnotowane są pojawiające się nowelizacje prawa, dyskutowane warianty zmian, mające na celu usprawnienie zarządzania mediami publicznymi, a przede wszystkim opracowanie modelu stabilnego systemu ich finansowania. Dodatkowo autor porównuje systemy finansowania mediów publicznych wybranych krajów europejskich. Autor uczestniczył w pracach zespołu KRRiT opracowującego projekt powszechnej składki (opłaty) audio-wizualnej (PSA)<sup>2</sup>, który znalazł się w publikacji *Nowy model funkcjonowania mediów publicznych w Polsce* (uchwała KRRiT, z 1.12.2015 r., projekt został przedłożony rządowi). Powyższy tekst stanowi klamrę dla prowadzonych rozważań w niniejszym artykule.

Analizując literaturę dotyczącą problematyki finansowania mediów publicznych, przedstawioną w bibliografii, warto ją podzielić na dwa podstawowe koszyki. Do pierwszego należą publikacje natury ekonomicznej i systemowej, do których autor zalicza przede wszystkim pracę Tadeusza Kowalskiego *Zarządzanie w mediach* (2013), panoramicznie ukazującą różne aspekty zarządzania w mediach, pracę, z której dowiadujemy się m.in., że o ile „wolność wypowiedzi i prymat interesu publicznego wydają się dość oczywiste dla dziennikarzy i wielu twórców mediów, to nie są one jasne ani zrozumiałe z punktu widzenia kryterium i potrzeby wypracowania zysku”. Takie spostrzeżenie skłania do patrzenia na media publiczne jako przedsiębiorstwa funkcjonujące w realiach rynku. Również, w stopniu szczegółowym, interesujący jest referat Tadeusza Kowalskiego wygłoszony na seminarium w dniu 23 maja 2016 r. (KRRiT, 2016). Przedstawiony tam opis systemu finansowania abonamentowego i możliwe zmiany były istotnym źródłem poszerzającym perspektywę badawczą autora. W tej wypowiedzi zwrócono uwagę na perspektywę gry interesów różnych grup działających na rynku. Z jednej strony – sektora kultury, w tym twórców i producentów, a z drugiej – polityków, a zwłaszcza odbiorców mediów, którzy mają ponosić koszty ewentualnych reform systemu finansowania.

Także nie mniej istotna jest praca *Zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym* Bogusława Nierenberga (2011), pozwalająca uchwycić dualny system panujący na rynku mediów. Z jednej strony działają na nim prywatne spółki na zasadach komercyjnych, a obok nich niekomercyjne media publiczne zobowiązane

---

<sup>2</sup> Autor przewodniczył grupie roboczej KRRiT i MKiDN w trakcie roboczych wizyt związanych z abonamentem w Niemczech, Finlandii i Republice Czeskiej.

do realizacji zadań misji publicznej, które są „zasilane abonamentem, który nie pokrywa całości kosztów, zatem ustawodawca dopuścił możliwość konkurowania tychże przedsiębiorstw na rynkach reklamowych” (Nierenberg, 2011, s. 7). Sytuacja taka rodzi rozdźwięk pomiędzy stosowaniem zasad wynikających z *Kodeksu spółek handlowych* (k.s.h.) a tych z ustawy o radiofonii i telewizji. W tej mierze autor niniejszego artykułu od 2012 roku prowadzi badania i zamieszcza publikacje, m.in.: artykuł *Universal Audiovisual Contribution – possibility or necessity?* (Rogowski, 2018).

W drugim koszyku wyróżniają się publikacje o charakterze strukturalnym i aksjologicznym, przede wszystkim Karola Jakubowicza, któremu polskie środowisko medioznawcze zawdzięcza konsekwentną refleksję i spojrzenie na media publiczne bez polityki. Są to: *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek* (2007), *Media a demokracja w XXI wieku. Poszukiwanie nowych modeli* (2013). Jakubowicz analizował jak socjolog i kulturoznawca, stąd uważał, że media publiczne są konieczne jako gwarancja jakości oferty kierowanej do społeczeństwa obywatelskiego. Najbardziej aktualną i ważną pozycją, jaką należy wymienić, jest efekt badań Karen Donders zawarty w publikacji *Public Service Media in Europe: The Law, Theory and Practice*. Jeden z rozdziałów (*State Broadcasting in Poland*) autorka poświęciła Polsce, wężej – zmianom na naszym rynku medialnym po 2015 roku. Jest to efekt dwunastu rozmów (ankiet), jakie przeprowadziła z polskimi medioznawcami, w tym z autorem niniejszej publikacji. Dzięki tej publikacji można poznać bieżące opinie dotyczące m.in. znaczenia finansowania mediów publicznych w Europie i Polsce.

### **Zarządzanie finansowaniem mediów publicznych – abonament jako danina publiczna**

Jednym z głównych czynników pozwalających na działalność programowo-nadawczą 19 spółek mediów publicznych, jak również w istotnym stopniu wpływającym na jakość przekazu mediów publicznych jest finansowanie. Zarządzanie mediami publicznymi odbywa się w oparciu o ustawę o radiofonii i telewizji z dnia 29 grudnia 1992 r. Ważnym rozwiązaniem było wprowadzenie kart powinności ustawą z dnia 20 lipca 2018 r., w której połączono wydawanie środków publicznych z kilkuletnią perspektywą planistyczną w zakresie realizacji zadań misji publicznej. Zgodnie z art. 31 ust. 1 przychodami spółek są przychody z (Ustawa o radiofonii i telewizji):

- opłat abonamentowych, odsetek za zwłokę w ich uiszczeniu oraz kar za używanie niezarejestrowanych odbiorników radiofonicznych i telewizyjnych, w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 21 kwietnia 2005 r. o opłatach abonamentowych;
- obrotu prawami do audycji;
- przekazów handlowych;
- innych źródeł;

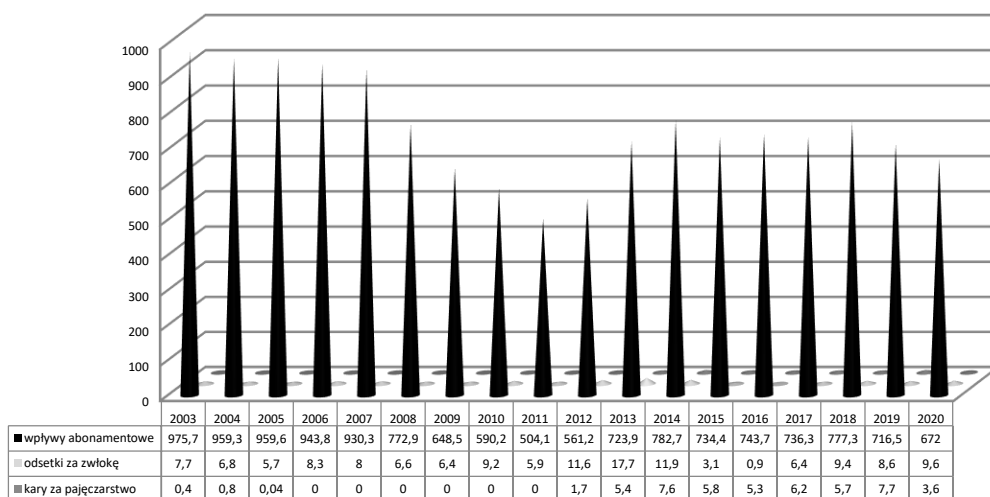
oraz (ust. 2) przychodami spółek mogą być również dotacje z budżetu państwa.



Opłata abonamentowa jest pobierana w celu realizacji misji mediów publicznych, tj. wypełnianie są tym samym cele i zadania zawarte w art. 21 ust. 1 ustawy o radiofonii i telewizji: „Publiczna radiofonia i telewizja realizuje misję publiczną, oferując, na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie: informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji, sportu; cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu”. W dalszej części tego artykułu (ust. 1a) następuje szczegółowy katalog zadań i zasad, jakie należą integralnie do misji mediów publicznych. Są to m.in. realizacja demokratycznych, społecznych potrzeb obywateli czy tworzenie programów wyspecjalizowanych, określanych w karcie powinności. Konstruując je, nadawcy powinni brać pod uwagę odpowiedzialność za słowo i rzetelnie ukazywać różnorodność zjawisk, sprzyjać swobodnemu kształtowaniu poglądów obywateli. Są to główne desygnaty w kwestii jakości w mediach publicznych. Nadzór nad realizacją misji mediów publicznych sprawuje Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji. W tym zakresie przyjmuje projekty finansowe mediów publicznych na kolejny rok, a następnie przyjmuje ich rozliczenia. Szukając optymalnego sposobu egzekwowania realizacji misji publicznej, w kolejnym projekcie nowelizacji ustawy znalazły się rozwiązania kwestii jakości tzw. karty powinności. Nie obejmowały one jednak projektu stabilnego finansowania mediów publicznych. W dokumencie KRRiT z dnia 22 kwietnia 2018 r., uzasadniając nowelizację, jedynie czytamy: „Wybór proponowanej w projekcie ustawy formy porozumienia w sprawie zawarcia karty powinności – jako sposobu określania relacji między regulatorem rynku medialnego a jednostkami publicznej radiofonii i telewizji – jest wyrazem poszukiwania równowagi służącej umożliwieniu wypełniania w efektywny sposób konstytucyjnej roli KRRiT przy jednoczesnym poszanowaniu swobody nadawców w kształtowaniu ich programu [...]. Nadawcy publiczni, planując swoje działania w tym zakresie na okres 5 lat, powinni wiedzieć, jakie są realne możliwości sfinansowania przewidywanych działań – w przeciwnym razie planistyczny wymiar kart powinności pozostanie w praktyce fikcją”. Niemniej wspomniana ustawa nowelizująca z dnia 20 lipca 2018 r. wprowadziła do ustawy o radiofonii i telewizji przepis (art. 21c ust. 1-4) zobowiązujący jednostki publicznej radiofonii i telewizji do opracowania planów programowo-finansowych do 31 maja (zamiast do 15 kwietnia roku poprzedzającego rok ujęty w planie) każdego roku i przedłożenia ich KRRiT. „Ich charakter i zakres uległ zmianie w stosunku do obowiązujących wcześniej planów finansowo-programowych. Według projektodawców plany te, w »wykonaniu« kart powinności, mają służyć dalszemu doprecyzowaniu misji publicznej. Dana jednostka publicznej radiofonii i telewizji jest bowiem zobowiązana do opracowania i przekazania Krajowej Radzie planu programowo-finansowego przedsięwzięć określonych w karcie powinności, w zakresie realizacji zadań wynikających z realizacji misji publicznej w kolejnym roku kalendarzowym” (Niewęglowski, 2020, s. 353-355). Dalej w komentarzu do ustawy o radiofonii i telewizji czytamy „o niepewności i iluzoryczności” kart powinności i planów programowo-finansowych” z racji braku stabilnego systemu finansowania mediów publicznych opartego na woli politycznej, de facto nie dającego gwarancji realizacji wspomnianych planów. Problem ten narastał od wielu

lat, bowiem ilość środków finansowych nie pokrywała potrzeb wynikających z konstruowanych przez jednostki publicznej radiofonii i telewizji planów finansowo-rzeczowych w zakresie zadań misji. Niestety obowiązywała niepisana zasada: „ile abonamentu, tyle misji”. Dlatego Ustawa z dnia 9 stycznia 2020 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o opłatach abonamentowych wprowadziła dla jednostek publicznej radiofonii i telewizji obowiązek uwzględnienia w projektach kart powinności na lata 2020-2024, według którego funkcjonuje „wysokość przychodów ze środków publicznych na poziomie nie niższym niż suma prognozowanych wpływów z opłat abonamentowych na rok 2020 oraz rekompensaty określonej w art. 11b ustawy o opłatach abonamentowych zmienianej w art. 2”. Jednostki publicznej radiofonii i telewizji przekazały do KRRiT zmodyfikowane zgodnie z tym przepisem projekty kart powinności (KRRiT, 2020). Zatem uruchomiono dotację jako rekompensatę za utracone wpływy abonamentowe w latach 2018-2019 w wysokości 1 mld 950 mln. Stało się to koniecznością z racji zbyt niskiego poboru abonamentu przez Poczta Polską, będącą operatorem wyznaczonym do tego zadania.

Warto w tym miejscu przypomnieć historię opłaty abonamentowej w mijającym okresie ostatniego dwuzestulecia (Rysunek 1). Po odliczeniu prowizji operatora abonamentu, tj. Poczty Polskiej, w 2003 roku media publiczne dysponowały 919 mln zł. Od tego momentu notowana jest stała tendencja spadkowa uwarunkowana wieloma czynnikami, a w konsekwencji permanentne niedoinwestowanie spółek publicznej radiofonii i telewizji.



**Rysunek 1. Zestawienie zbiorcze opłat pobranych przez Poczta Polską za używanie odbiorników radiowych lub telewizyjnych za dany miesiąc, które przekazane zostały do KRRiT w latach 2003-2020**

Źródło: (KRRiT, 2020)

Przyczyn tak niskiego stanu poboru opłaty, a zwłaszcza jej spadku, jest kilka. Warunkowane są one przede wszystkim genetyczną skazą zawartą w Ustawie z dnia 21 kwietnia 2005 r. o opłatach abonamentowych (Ustawa wydzielona z ustawy o radiofonii i telewizji w celu polepszenia skuteczności poboru abonamentu). Opłata abonamentowa, zgodnie z art. 2 ust. 1, pobierana jest za używanie odbiorników radiofonicznych oraz telewizyjnych. W art. 2 ust. 2 ustawodawca zawarł domniemanie, że osoba, która posiada odbiornik radiofoniczny lub telewizyjny w stanie umożliwiającym natychmiastowy odbiór programu, używa tego odbiornika. W międzyczasie oprócz tradycyjnych odbiorników pojawiły się nowe nośniki programu, komputery i smartfony (tzw. urządzenia mobilne), co praktycznie uniemożliwia skuteczną kontrolę właścicieli odbiorników. Odstąpiono zatem od kontroli bezpośredniej abonentów w ich lokalach. Bowiem, zdaniem Rzecznika Praw Obywatelskich wyrażonym w 2016 roku (Polsat News, 2016b), kontrolerzy Poczty Polskiej naruszają „mir domowy” (*Kodeks karny*, § 193). Stąd, szukając sposobów uszczelnienia systemu, Poczta koncentruje się na egzekwowaniu zaległości i kar za nieopłacony abonament od zarejestrowanych odbiorników, uwidacznia to wzrost windykacji zaległych opłat w latach 2012-2020 (opłaty za tzw. telepajęczarstwo, Rysunek 1).

W Polsce w 2016 roku było ok. 1 mln stałych abonentów (płacący regularnie na przestrzeni roku opłatę abonamentową). To jest mniej więcej tylu obywateli, ilu w marcu 1939 roku wносиło opłatę za używanie radia w okienkach pocztowych. Zaś na koniec 2020 roku Poczta Polska odnotowała wpłaty tylko od 680 tys. abonentów z liczby 6678 tys. zarejestrowanych, a z opłatami zalega około 3 mln osób (KRRiT, 2020).

Współcześnie odbiorcy mediów coraz częściej podważają zasadność płacenia abonamentu. W badaniu przeprowadzonym w 2012 roku ankietowani Polacy podawali powody, dla których nie wnoszą opłat abonamentowych (próba 570 osób, badanie wykonane przez Kalkulatorpolityczny.pl we współpracy z Instytutem Badań Pollster). Respondenci najczęściej odpowiadali:

- 1) mam kabel i już płacę, dlatego mam wnosić opłatę drugi raz – 35%;
- 2) bezkarność, brak sankcji – 16%;
- 3) zła jakość programu TVP – 13%;
- 4) brak informacji, nie wiem, za co mam płacić – 10%;
- 5) zmiana modelu oglądania – 15%;
- 6) inne powody.

Ponadto należy zwrócić uwagę na zbyt rozbudowany katalog zwolnień z opłat, zawierający aż 24 tytuły, które uprawniają do zwolnień z opłaty. Do abonentów zwolnionych z opłaty należą m.in.: inwalidzi, osoby o niskich dochodach, emeryci powyżej 75. roku życia itd. W takiej sytuacji zamiast 13,6 mln gospodarstw domowych (96,4% posiada choć jeden odbiornik RTV) zarejestrowanych jest tylko 6,678 mln odbiorników, z czego zwolnionych jest 3,9 mln abonentów przy stawce 22,70 zł (stawka opłaty za oba odbiorniki RTV była niezmienną od 2016 roku, a od roku 2021 wynosi 24,50 zł). Faktycznie w ostatecznym rozrachunku rocznym około 1 mln obywateli efektywnie płaci wspomniany abonament (ok. 7% gospodarstw). System stał się niezrozumiały dla obywateli, a poprzez konieczną, intensywną windykację Poczty Polskiej zbyt represyjny i nieakceptowany społecznie (KRRiT, 2020).

## Przykłady finansowania mediów publicznych w wybranych krajach europejskich

Według opinii wielu medioznawców (w tym autora) modelowy udział środków publicznych w stosunku do wpływów reklamowych (w tym innych niepublicznych) uznaje się za prawidłowy, jeśli poziom wpływów abonamentowych wynosi około 70% (Biuro EBU, 2011), a w niektórych krajach poziom ten wynosi nawet 77%. Polska, jako kraj, którego media publiczne są zrzeszone w EBU, znajduje się na ostatnim miejscu w Unii Europejskiej w dziedzinie wysokości opłaty i skuteczności jej poboru (Onet, 2013).

Jak zauważa analityk Elżbieta Rutkowska, „Mimo tendencji odchodzenia od obowiązkowego abonamentu na media publiczne, ta danina ciągle obowiązuje w co drugim kraju Unii Europejskiej i w prawie połowie – 26 z 56 – państw zrzeszonych w Europejskiej Unii Nadawców (EBU). Z raportu EBU wynika ponadto, że abonament w ubiegłym roku [2018 – przyp. autora] przyniósł mediom publicznym należącym do tej organizacji 22,59 mld euro, co stanowi 63% środków, jakimi w tym okresie dysponowały. W Polsce płacimy go niechętnie, ale radia i telewizje w wielu krajach pozyskują w ten sposób większość środków” (Dziennik Gazeta Prawna, 2019). Tymczasem w Szwajcarii aż 71,6% obywateli w referendum odrzuciło propozycję zniesienia obowiązkowego abonamentu RTV. Pytani o powody uzasadniali, że brak mediów publicznych w Szwajcarii może wpłynąć na utratę „odrębności kulturowej” (KRRiT, 2018).

W Polsce wpływy abonamentowe nieprzerwanie spadają i stały się palącym problemem. Nawet jeśli od pewnego czasu utrzymują się na poziomie 650-700 mln zł rocznie, to można się spodziewać, zważywszy na rozwój i upowszechnienie innych nośników, że w dalszej perspektywie ten wynik będzie się nadal obniżał. Inną kwestią są od dwóch lat interwencyjne dotacje ze strony państwa podnoszące kondycję finansową mediów publicznych, co w rozumieniu wielu obywateli jest skuteczną i właściwą metodą ich finansowania. Dla przykładu: w 2016 roku 60% obywateli popierało finansowanie mediów publicznych z budżetu państwa (KRRiT, 2016), zaś w roku 2017, w kolejnym badaniu CBOS, za finansowaniem opowiadało się już 72% ankietowanych, zaś tylko 19% było za finansowaniem ich z tradycyjnych opłat abonamentowych (Business Insider, 2017). Inaczej wygląda sytuacja w najbogatszych krajach europejskich, które wydają na media publiczne (abonament + dotacje celowe) kwoty wielokrotnie wyższe od budżetów, jakimi dysponują polscy nadawcy publiczni. „Najwyższa relacja przychodów telewizji publicznej do PKB w 2018 roku występowała w Niemczech – to 0,26%. Dalej była Wielka Brytania (0,23%) i Włochy (0,15%). Polska z 0,10% wypadła jednak nieco lepiej od Hiszpanii (0,08%) (Pallus, 2020).

Wspomniana proporcja środków publicznych do reklamowych 70/30% pozwala zachować modelowe ułożenie programów misyjnych względem komercyjnych, jak również przekłada się na unikanie nadmiernego wpływu rządzących elit politycznych na media (Hallin & Mancini, 2007, s. 107-110). Tak się dzieje np. w Wielkiej

Brytanii, gdzie BBC od 1926 roku<sup>3</sup> cieszy się niezależnością i zaufaniem społecznym, co jest możliwe m.in. dzięki *Licence TV* rocznej opłacie w wysokości 157 funtów szterlingów – powszechnej daninie społecznej (Londynek.net, 2020). Opłata pozwala funkcjonować BBC, która obecnie ma 10 stacji telewizyjnych, 11 stacji radiowych ogólnokrajowych i 40 stacji regionalnych (Kołodziej, 2020). Zatem warto spojrzeć na naszą rodzimą sytuację z perspektywy innych państw europejskich, które posiadają i utrzymują media publiczne. W Polsce aktualna proporcja obywateli tych posiadających odbiornik RTV i płacących abonament do ogółu obywateli wynosi 1 do 38, zaś w sąsiednich Niemczech 1 do 2. Różnica ta jest intrygująco niepokojąca, wymaga to pogłębionej analizy i odpowiednich decyzji. W osiemdziesięcimilionowych Niemczech od 1 stycznia 2013 r. obowiązuje nowa ustawa, która stworzyła instytucję „składki audiowizualnej”. Możliwość jej wysokiego poboru wynika z korzystania z precyzyjnych baz danych płatników podatku od nieruchomości, które dostarczają gminy, a w praktyce – z dużej dyscypliny płatników, którymi są właściciele domostw. System jest na tyle szczelny i transparentny, że w zależności od potrzeb mediów publicznych wynikających z kilkuletniej perspektywy ekonomicznej można regulować ilość inkasowanych środków rocznie od jednego domostwa. Lista zwolnionych grup zawiera zaledwie kilka podstawowych kategorii. Stawka opłaty wynosi 17,98 euro miesięcznie. Media publiczne w Niemczech rocznie dysponują kwotą ok. 7 mld euro. Nad tym systemem panuje operator Gebühreneinzugszentrale (GEZ), dysponując najnowocześniejszymi rozwiązaniami informatycznymi i zatrudniając 2 tys. pracowników w swojej centrali w Kolonii (Rogowski, 2018, s. 39-40). Dzięki jego aktywności, w środki finansowe zaopatrywani są państwowi nadawcy radiowo-telewizyjni, tacy jak: ARD, ZDF i Deutschlandradio. ARD jest związkiem 10 nadawców regionalnych, natomiast struktura organizacyjna ZDF ma charakter centralny (Polsko-Niemieckie Dni Mediów, 2013). Po pierwszym roku funkcjonowania nowej ustawy operator niemiecki obniżył poziom składki audiowizualnej, ponieważ uzyskiwane przychody okazały się wyższe niż potrzeby mediów publicznych. Na przykład w 2015 roku zmniejszono wysokość miesięcznej składki o 73 eurocenty do poziomu 17,25 euro. Sukces naszych sąsiadów bierze się z kilku powodów: powszechności systemu, zrównoważenia stawki względem możliwości finansowych obywateli, a także, a może przede wszystkim, z poszanowaniem prawa.

W Republice Czeskiej, podobnie jak w Polsce, opłata funkcjonuje w oparciu o ustawę z 2005 roku. Z tą różnicą, że publiczne radio i telewizja we własnym zakresie zbierają abonament. Stosunkowo niska kwota naliczana jest od posiadanego odbiornika RTV. Ale, co warto podkreślić, przy miesięcznych opłatach za radio 45 koron i za telewizję 135 koron (1 korona czeska to ok. 0,15 złotego polskiego), wpływy z abonamentu w znacznym stopniu pokrywają potrzeby mediów publicznych w Czechach. Tu znowu mamy przykład respektowania obowiązującego prawa. Sukces czeskiego systemu to także popularność i dogodność rozliczeń SIPO (zintegrowany system opłat bankowych wynikających z prowadzenia gospodarstwa domowego). Czesi spodziewają się, że zmiana zasad opłat za odbiorniki jest konieczna

<sup>3</sup> Model stworzony przez sir Johna Reitha, założyciela i przez 16 lat szefa BBC, stał się odniesieniem dla innych stacji publicznych.

z powodu nowych technologii i postawy młodego pokolenia, które nie rejestruje odbiorców, ponieważ korzysta głównie z komputerów.

Stosunkowo nowy system finansowania nadawcy publicznego w Finlandii obowiązuje od 1 stycznia 2013 r. Finowie uważają, że system niemiecki jest zbyt kosztowny od strony operacyjnej. Stąd ich opłata audiowizualna nie jest już pobierana od gospodarstw, lecz od wszystkich podatników: osób fizycznych i przedsiębiorstw. Projektodawcy systemu wyszli z założenia, iż głównym kryterium jest relacja obywatela z urzędem skarbowym. Jeśli płaci on podatki, to ma tzw. zdolność ekonomiczną, również tą do ponoszenia opłaty na media publiczne. Opłata ma pełną ściągłość, a co warto zauważyć, sprzyja temu dostęp do szerokopasmowego Internetu, który mają praktycznie wszystkie domostwa korzystające z mediów. Poziom finansowania nadawcy publicznego w Finlandii został ustalony w ramach konsensusu szefów wszystkich partii parlamentarnych. Kwota, którą otrzymuje Yleisradio (YLE – fiński publiczny nadawca radiowo-telewizyjny) jest zagwarantowana ustawowo. W 2013 roku była ona równa 500 mln euro (tj. 2099 mln zł, a po odjęciu podatku VAT 454,5 mln euro, czyli 1909 mln zł). Jeśli zebrana kwota jest wyższa niż potrzeby nadawcy, nadwyżka zatrzymywana jest na cele potrzeb kolejnych lat. Jeśli jest niższa, brakująca kwota musi zostać wygospodarowana z budżetu państwa. Kwota finansowania nadawcy publicznego jest waloryzowana indeksem, na który w jednej trzeciej składa się dynamika kosztów życia, a w dwóch trzecich dynamika płac. W kraju liczącym 5,2 mln obywateli opłaca ją 2,6 mln osób powyżej 18. roku życia. Według wyliczeń służb skarbowych osoby te posiadają zdolność ekonomiczną i powinny wносить opłatę audiowizualną (podatek Yleisradiovero – tj. 0,68% sumy przychodów netto rocznie). Jednak obowiązek powstaje dopiero, gdy miesięczna kwota wynikająca z ww. proporcji wynosi powyżej 50 euro i nie więcej niż 143 euro (w poprzedniej ustawie do 2013 roku było to 252 euro, zatem nastąpiła istotna obniżka stawki). Oznacza to, że jeśli obywatel w danym roku nie osiąga np. 10 tys. euro przychodu, wtedy jego składka projektowana na rok następny spada poniżej 50 euro. Zatem taka osoba, w rozumieniu służb skarbowych, nie posiada zdolności ekonomicznej. Wprowadzenie tego systemu generującego ponad 500 mln euro rocznie nie było kosztowne. Wyniosło tylko tyle, ile kosztowało wprowadzenie dodatkowej „rubryki” w zeznaniu podatkowym oraz wdrożenie nowego systemu (szkolenia, software itp.), w sumie 2 mln euro (KRRiT, 2016). Jak widać, to niewiele wobec wpływów osiągniętych przez media publiczne w ciągu ostatnich 8 lat. Warto odnotować, że w Finlandii telewizja publiczna, produkująca wiele własnych audycji i filmów, osiąga ok. 40% udziałów w rynku. Co istotne, projekt fiński przed wprowadzeniem miał aż 62% poparcia w społeczeństwie. W porównaniu z innymi krajami opisywanymi w tym artykule oraz z Polską system obowiązujący w Finlandii wydaje się optymalny (np. tańszy operacyjnie od niemieckiego). W sensie społecznym kluczem do takiego modelu jest powszechność i relatywnie niska stawka opłaty, a zwłaszcza corocznie ustalany limit możliwości ekonomicznych rozumianych w kategoriach przychodowych. W konsekwencji poziom środków generowanych i kierowanych na utrzymanie fińskich mediów publicznych (YLE) jest stabilny i przewidywalny. Obowiązuje w nim powszechna opłata naliczana automatycznie przy okazji rocznego rozliczenia podatkowego bez rejestracji odbiornika (Rogowski, 2018, s. 42-43, za: Merisalo Matti, 2015).

## **Dyskusja dotycząca nowego modelu finansowania mediów publicznych w Polsce. Potrzeby finansowe mediów publicznych a możliwe rozwiązania**

Z prakseologicznego punktu widzenia „dobry system to taki, który jest prosty i skuteczny”. Obecny polski system abonamentowy wymaga zmiany na system efektywny, przewidywalny i nieuciążliwy, zatem zamiany na system powszechny i oparty na racjonalnym obniżeniu jednostkowej miesięcznej opłaty za dostęp do mediów publicznych. Jedną z rozważanych koncepcji, proponowanych także przez poprzednią KRRiT (kadencja 2010-2016), jest wprowadzenie powszechnej składki audiowizualnej, która w formie powszechnej obejmie osoby fizyczne aktywne ekonomicznie (płatnicy PIT, CIT, KRUS) i dochodowe spółki prawa handlowego. Według opracowanej w latach 2014-2015 symulacji składka mogłaby wynosić ok. 8,33 zł miesięcznie (99,96 zł rocznie), przy jednoczesnym obniżeniu czasu reklam w *prime time* do 2 min 30 s (ustawa o radiofonii i telewizji pozwala na 12 min na godzinę programu). Składka wnoszona w takiej wysokości mogłaby utrzymać media publiczne, których potrzeby określa się na 1,8-2,5 mld zł rocznie (KRRiT, 2015). Taka kwota powinna wystarczyć na dobre jakościowo media publiczne – ze swej ustawowej istoty pluralistyczne, dostarczające informacji i wartościowej kultury, edukujące, promujące zdrowie i sprawność fizyczną, a także dbające o bezpieczeństwo obywateli oraz wspierające inicjatywy społeczne.

W omawianym okresie (po 2015 roku) pojawiały się w debacie publicznej inne projekty rozwiązania problemu abonamentu, m.in. w 2016 roku zaproponowano zmianę trybu naliczania opłaty od posiadanych liczników energii elektrycznej, zwaną projektem Czabańskiego (Polsat News, 2016a), który opierał się na przesłaniu, że dostarczanie energii elektrycznej do lokalu pozwala domniemywać, że lokal korzysta z odbiorników radia i telewizji. Projekt został oprotestowany przez operatorów energii elektrycznej, których jest w Polsce około 350, i upadł. Innym proponowanym w 2017 roku rozwiązaniem był projekt nowelizacji ustawy polegający na uszczelnieniu systemu poboru opłaty abonamentowej poprzez weryfikację realnych odbiorców mediów publicznych korzystających z niej za pośrednictwem satelity i telewizji kablowej. Projekt został oprotestowany przez telewizje kablowe, które miałyby udostępniać Poczcie Polskiej bazy danych swoich użytkowników. W imieniu podmiotów reprezentowanych przez Polską Izbę Komunikacji Elektronicznej wypowiedział się prezes PIKE Jerzy Straszewski: „W swoich umowach operatorzy nie mają klauzuli dotyczącej, że dane osobowe ich abonentów będą przekazywane innemu operatorowi. Taką czynność traktujemy jako operację tajną i handlową” (Straszewski, 2017, s. 32). Sprzeciw tego środowiska był skuteczny, ustawy nie uchwalono. Wszystkie tego typu projekty pokazują uporczywe poszukiwania nowego modelu, który rozwiąże problem mediów publicznych.

Według obecnego przewodniczącego KRRiT Witolda Kołodziejewskiego najlepszym byłoby rozwiązanie wypracowane w Krajowej Radzie w 2015 roku: „Nie jestem zwolennikiem półśrodków, bo prowidzorki mają to do siebie, że trwają najdłużej. Ale problemem w tym wypadku może okazać się czas. Kompleksowa reforma może wymagać notyfikacji w Brukseli. KRRiT stoi na stanowisku, że jej pomysł nie

wymaga unijnej zgody i odbędzie się bez czasochłonnej procedury, która może trwać nawet 24 miesiące. Tak jak miało to miejsce w Finlandii” (za: Sowa, 2017). Warto również zauważyć, że wprowadzając nowe rozwiązanie, należy uwzględnić okres przejściowy, czyli czas na wygaszenie starego systemu i uzyskanie pełnej zdolności nowego systemu, który powinien być wprowadzany od „nowego roku”, minimum z rocznym wyprzedzeniem, zatem okres 24 miesiące nie wydaje się okresem zbyt długim.

## Podsumowanie

W Polsce, jak wiemy, rocznie wpływa około 700 mln zł abonamentu radiowo-telewizyjnego (tj. ok. 150 mln euro), a Centrum Obsługi Finansowej Poczty Polskiej w Bydgoszczy to 600 pracowników oraz urządzenie słabsze technologicznie i o mniejszej wydajności w stosunku do potrzeb. Kosztochłonne, mało efektywne działania Poczty Polskiej wraz z prowizją (6%) stanowią rocznie średnio około 45 mln zł kosztów (Rysunek 1). W konsekwencji Poczta prowadzi działania drogie i nieskuteczne, nazbyt represyjne, system windykacji budzi kontrowersje społeczne, a co najważniejsze, nadal brakuje środków na realizację misji mediów publicznych.

Wobec stałego spadku wpływu z poboru abonamentu w 2018 roku wprowadzono nowelizację ustawy o radiofonii i telewizji i ustawy o opłatach abonamentowych (art. 11b), która radykalnie zmieniła sytuację mediów publicznych. Dzięki temu w uchwale z 12 marca 2020 r. KRRiT ustaliła wartość nominalną skarbowych papierów wartościowych dla poszczególnych jednostek publicznej radiofonii i telewizji stanowiących rekompensatę z tytułu utraconych w latach 2018-2019 i niezrekompensowanych oraz utraconych w 2020 roku wpływów z opłat abonamentowych z tytułu ustawowych zwolnień przewidzianych dla niektórych grup społecznych, o łącznej wartości 1950 mln zł. Do dyspozycji zarządów mediów publicznych przekazano obligacje skarbu państwa o wartości nominalnej 1950 mln zł. Dla przykładu oznacza to 1711 mln zł dla TVP SA, co razem z kwotą abonamentową 331 mln zł daje ponad 2 mld zł.

Opłata na rzecz finansowania mediów publicznych jest niepopularna wśród polityków, którzy wykazują skłonność do identyfikowania jej jako „nowego podatku”, tym samym nie chcą narażać się podatnikom, zatem optują za dotacją budżetową. Co więcej, sondaże wskazują, że ok. 70% odbiorców jest za takim rozwiązaniem. Taki stan, swoistego błędnego koła, generuje klientystyczne zachowania władzy i zagrożenie uzależnieniem mediów publicznych od partii politycznych (Hallin & Mancini, 2007, s. 58-59; Dobek-Ostrowska, 2011, s. 68-69). O niezależności czwartej władzy od polityków w dużym stopniu decyduje sposób finansowania. „Istnieje powszechne przekonanie, że gdy jest się u władzy, to teraz jest twoja kolej, aby kontrolować nadawcę publicznego. Instytucje nadawców publicznych zawsze były rodzajem politycznego pola bitwy” (Donders, 2021, s. 281).

Także i z tego powodu wprowadzenie pozabudżetowej powszechnej składki audiowizualnej może okazać się rozwiązaniem transparentnym, „uspołeczniającym media publiczne”, najbardziej racjonalnym i efektywnym (patrz Finlandia). Osoby posiadające zdolność ekonomiczną to płatnicy PIT, CIT; w Polsce jest ok. 26 mln



podmiotów, dzięki czemu jest to system najbardziej dogodny, powszechny i dostępny ekonomicznie, zatem tani dla obywateli (KRRiT, 2015).

Z przeprowadzonych sondaży opinii i wypowiedzi polityków (oni decydują), rysuje się tendencja w kierunku rozwiązań do utrzymywania mediów publicznych z budżetu państwa (Straszewski, 2017, s. 32), tym samym odejście od poszukiwań nowych rozwiązań w obrębie opłaty na media publiczne pobieranej od obywateli. Stąd też nowe badania powinny koncentrować się na opracowaniu systemu, który zapewni właściwe wydawanie środków społecznych pochodzących z budżetu i przeznaczonych na media publiczne. Dyskusja wokół mediów publicznych, mająca na celu ich transformację, trwa od uchwalenia obecnej ustawy; w tym czasie pojawiały się różne koncepcje funkcjonalne. Być może warto wrócić do idei Funduszu Misji Publicznej, promowanej swego czasu przez byłego przewodniczącego KRRiT Bolesława Sulika, a przypomnianego przez Obywatelski Pakt na rzecz Mediów Publicznych w 2016 roku. Innym rozwiązaniem, o bardziej strukturalnym charakterze, są badania dotyczące możliwości budowy systemów zarządzania jakością i systemów wdrażania jakości programów (treści audiowizualnych) w jednostkach publicznej radiofonii i telewizji. Dzięki digitalizacji następuje dywersyfikacja polegająca na innym zarządzaniu treścią. Platformy streamingowe, repozytoria, biblioteki cyfrowe stają się ważnym elementem oferty medialnej. Takim celem, zdaniem autora, należy podporządkować badania prowadzone w najbliższym czasie.

## Literatura

- Biuro EBU. (2011). *Radiofonia i telewizja publiczna: Międzynarodowe porównanie modeli finansowania i realizacji*, EBU - Europejska Unia Nadawców, Nordcity.
- Business Insider. (2017). *Większość Polaków nie chce płacić abonamentu. Mają inny pomysł na finansowanie TVP*. <https://businessinsider.com.pl/biznes/media/jak-powinna-byc-finansowana-tvp-i-polskie-radio/pj6nkde>
- Dobek-Ostrowska, B. (2011). *Polski system medialny na rozdrożu. Media w polityce, polityka w mediach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Donders, K. (2021). *Public Service Media in Europe: The Law, Theory and Practice*. Vrije Universiteit. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hallin, D. C., Mancini, P. (2007). *Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Jakubowicz, K. (2007). *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jakubowicz, K. (2013). *Media a demokracja w XXI wieku. Poszukiwanie nowych modeli*. Poltext.
- Kołodziej, A. (2020). *BBC powinna zazdrościć TVP. Politycy chcą zlikwidować abonament i idą na wojnę z legendą*. Bizblog. <https://spidersweb.pl/bizblog/abonament-bbc-tvp/>
- Kowalski, T. (2013). *Zarządzanie w mediach*. Wolters Kluwer.
- KRRiT. (2015). *Nowy model funkcjonowania mediów publicznych w Polsce*. <http://www.archiwum.krrit.gov.pl/krrit/aktualnosci/news,2177,projekt-skladki-audiowizualnej-przygotowany-przez-krrit.html>
- KRRiT. (2016). *Stenogram z Seminarium Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji oraz Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego (23 maja 2016)*, <http://www.archiwum.krrit.gov.pl/krrit/aktualnosci/news,2314,naukowcy-o-projektach-ustaw-medialnych-prawa-i-sprawiedliwosci.html>
- KRRiT. (2018). *Szwajcarzy popierają abonament rtv*. <http://www.archiwum.krrit.gov.pl/krrit/aktualnosci/news,2626,szwajcarzy-popieraja-abonament-rtv.htm>

- KRRiT. (2020). *Sprawozdanie KRRiT z działalności w 2020 roku*. <https://www.gov.pl/web/krrit/sprawozdanie-z-dzialalnosci-krrit-za-2020-rok>
- Londynek.net. (2020). *Od kwietnia wzrośnie wysokość opłaty TV Licence*. [https://londynek.net/wiadomosci/article?jdnews\\_id=64998](https://londynek.net/wiadomosci/article?jdnews_id=64998)
- Merisalo Matti. (2015). Johtava lakimies Oikeusyksikkö Verohallinto (starszy prawnik administracji podatkowej), prezentacja „Yelesradiovero” (3.12.2015), archiwum KRRiT.
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym*. Attyka.
- Niewęglowski, A. (red.) (2020). *Ustawa o radiofonii i telewizji. Komentarz*. Wolters Kluwer.
- Obywatelski Pakt na rzecz Mediów Publicznych. (2016). *Obywatelski Pakt na rzecz Mediów Publicznych*. <http://www.mediapubliczne.org.pl/>
- Onet. (2013). *Polskie media publiczne jako jedyne w Europie utrzymują się głównie z reklam*. OnetWiadomości.pl. <https://wiadomosci.onet.pl/kraj/polskie-media-publiczne-jako-jedyne-w-europie-utrzymuja-sie-glownie-z-reklam/x2vx0>
- Pallus, P. (2020). *TVP ubogim krewnym telewizji z Europy Zachodniej. Ich przychody są nawet kilkanaście razy wyższe*. Business Insider. <https://businessinsider.com.pl/biznes/media/przychody-tvp-i-telewizji-z-innych-krajow-porownanie/5m6nplm>
- Polsat News. (2016a). *Czabański: uszczelnienie poboru abonamentu RTV prawdopodobnie od nowego roku*. <https://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2016-10-10/czabanski-uszczelnienie-poboru-abonamentu-rtv-prawdopodobnie-od-nowego-roku/?ref=powiazane>
- Polsat News. (2016b). *Przyjdą sprawdzić, czy mamy odbiorniki RTV – naruszą mir domowy. RPO o noweli ustawy abonamentowej*. <https://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2016-11-20/przyjda-sprawdzic-czy-mamy-odbiorniki-rtv-narusza-mir-domowy-rpo-o-noweli-ustawy-abonamentowej/>
- Polsko-Niemieckie Dni Mediów. (2013). *Telewizja publiczna w Niemczech*. Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej. <http://www.dnimedia.org/artukul-telewizja-publiczna-w-niemczech,238.html>
- Rogowski, S. (2018). Universal Audiovisual Contribution – possibility or necessity?. W: B. Nierenberg & J. Gołuchowski (Eds.), *Mediaeconomics-economic Issues in the Media* (37-45). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rutkowska E. (2019). Abonament wciąż istotnym źródłem finansowania mediów w Europie. *Dziennik Gazeta Prawna*, 4 listopada. <https://serwisy.gazetaprawna.pl/media/artykuly/1437964,abonament-media-publiczne-radio-telewizja-ue-finansowanie.html>
- Sowa, B. (2017). PIT, CIT, KRUS plus abonament. *Dziennik Gazeta Prawna*, 37, 27.02.2017.
- Straszewski, J. (2017). Proponowana ustawa abonamentowa jest po prostu zła. *TV Lider*, 4-5(86), 30-33.
- Ustawa z dnia 21 maja 2005 r. o opłatach abonamentowych (Dz.U. 2005 nr 85 poz. 728).
- Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34).
- Ustawa z dnia 9 stycznia 2020 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o opłatach abonamentowych (Dz.U. 2020 poz. 383).

**Wkład autorów:** 100%

**Konflikt interesów:** Brak konfliktów interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania zewnętrznego.

## **PUBLIC MEDIA FINANCING IN POLAND AND SELECTED EUROPEAN COUNTRIES – SELECTED PROBLEMS**

**Abstract:** The aim of the article is to present the shortcomings of the system of financing public media in Poland and possible changes within it. For years, the lack of clear political decisions, and consequently, of legal solutions, has hindered the transparent management of public media. The Broadcasting Act sanctions the special position of public media and does not guarantee stable financing. The article presents the systems of financing public media in selected EU countries and possible solutions in Poland. Thus, it shows the path towards an effective system of financing, management and improvement in quality in public media, which for many media experts is an indispensable condition for the functioning of democracy and civil society.

**Keywords:** licence fee, subscriptions, public media, effective public service media financing system

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## INVESTMENTS IN INNOVATIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Natalia Skorobogatova<sup>1\*</sup>, Tetiana Kot<sup>2</sup>

<sup>1</sup> National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Faculty of Management and Marketing, Ukraine

<sup>2</sup> National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Faculty of Management and Marketing, Ukraine

**Abstract:** The main purpose of the article analyses the stability of sustainable development of the enterprise and determines the approaches to the interpretation of this concept. In modern conditions, the relevance of this article is that the concept of sustainable development is becoming increasingly popular because it can ensure economic growth and increase the competitiveness of the enterprise. Therefore, more and more companies are reviewing their strategies in favour of the concept of sustainable development. The article analyses the content of the investment-innovation model of enterprise development as an integral part of ensuring the sustainability of the enterprise. It also identifies the factors hindering the implementation of this strategy and the mechanisms for attracting investment in innovation. Additionally, it examines the statistical data on the implementation of the concept of sustainable development both among Ukrainian and foreign enterprises. The methodology of this study consists of general and special research methods: including analysis, synthesis, and systematization.

**Keywords:** enterprise, innovations, investments, strategy, sustainable development

**JEL classification:** D29, D60, F43, M14

---

<sup>1</sup> Natalia Skorobogatova, PhD, 37, Prosp. Peremohy, Kyiv, Ukraine, 03056, [nskorobogatova@ukr.net](mailto:nskorobogatova@ukr.net), [id https://orcid.org/0000-0002-2741-7629](https://orcid.org/0000-0002-2741-7629)

<sup>2</sup> Tetiana Kot, bachelor's student, 37, Prosp. Peremohy, Kyiv, Ukraine, 03056, [tetiana1kot@gmail.com](mailto:tetiana1kot@gmail.com), [id https://orcid.org/0000-0002-5449-0143](https://orcid.org/0000-0002-5449-0143)

\* Corresponding author: Natalia Skorobogatova – [nskorobogatova@ukr.net](mailto:nskorobogatova@ukr.net)

## **Introduction**

With the spread of the COVID-19 pandemic, the problem of ensuring sustainable development of the enterprise is becoming more acute, because by creating effective socio-ecological and economic systems, businesses are able to ensure high rates of economic growth. At the same time, investments and innovations play an important role in the development of the strategy of sustainable development of the enterprise, as they are the basis for technological, economic and managerial activities aimed at improving the efficiency of the enterprise. Therefore, one of the priority tasks facing the company is to develop and implement an effective investment and innovation strategy.

Both domestic and foreign economists, among them (Cocklin & Stubbs, 2008; Denisenko et al., 2009; Gryshchenko, 2011; Kreidych et al., 2013; Ukko & Rantala, 2017; Romanko & Bodnaruk, 2019; Yurchuk et al., 2019; Vasylieva et al., 2019; Vasylieva et al., 2020; Deans & Fraser, 2021; Starchenko et al., 2021) and others paid attention to the study of the problem of ensuring sustainable development of the enterprise and formation of investment and innovation strategies. However, the issues of investment support for the innovative development of enterprises, considering the concept of sustainable development, remain not fully investigated.

The aim of the study is to improve theoretical approaches and develop practical recommendations to improve the efficiency of sustainable development of enterprises through innovation and investment.

## **Sustainable Development of the Enterprise: Content and Approaches to the Interpretation of the Concept**

Sustainable development is one of the most important factors in ensuring the competitiveness of enterprise in the XXI century. For the first time, the category of «sustainable enterprise development» at the global level was considered as a conceptual core of UN projects aimed at protecting the environment (Kuzmina, 2015). Sustainable development is the idea that human societies must live and meet their needs without compromising the ability of future generations to meet their own needs – it is the first definition of sustainable development created in 1987 (Report of the World Commission..., 1987). That is, they are aimed at meeting the needs of the present time, without compromising the ability of future generations to meet their own needs (Pilipenko, 2020). However, this approach to the interpretation of this economic category is not the only one. An analysis of literature sources suggests that there are many approaches to the interpretation of the concept of “sustainable development of the enterprise” in domestic and foreign literature, each of which considers the peculiarities of a country's economy and the scientist's position. Approaches to the interpretation of the concept of sustainable development of the enterprise are shown in Table 1.

**Table 1. Selected approaches to the interpretation of the concept of “sustainable development of the enterprise”**

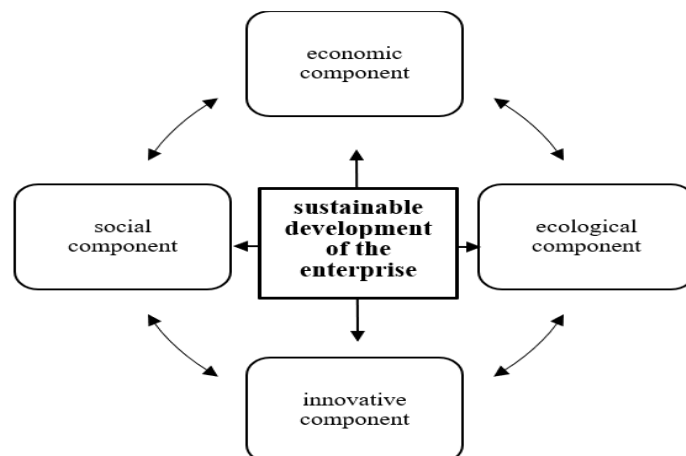
Source	Definition
O.O. Sizonenko	Development in which the improvement of economic indicators does not worsen environmental indicators and vice versa, which ensures a balanced achievement of environmental and economic goals (basis) and guarantees social harmony (superstructure).
M. Thompson	Sustainability (sustainability) of the enterprise is the creation of economic income through innovative solutions that contribute to social welfare and environmental protection.
O.V. Shubravskaya	The ability of economic systems to maintain stable balanced growth. In this case, the balance should relate to the elements of the economic system, as well as be manifested in the interaction of the system with its supersystems (macro- and mega-levels) and with other systems that come into contact with it, in particular – environmental and social.
I.P. Vasilchuk	This is a new management philosophy, according to which any management decision is made considering the economic, environmental and social effects.
P.D. Kaminsky	Balanced, continuous, highly efficient, and regulated economic development, which provides a stable increase in income of the organization on the basis of specially designed mechanisms in the economic, technical, and social spheres.
A.B. Burda	Directed movement considering the constraints imposed by the external environment and the potential of the enterprise. These constraints determine the harmonious symbiosis of enterprise development and the environment, so the criterion for such development should be indicators of the local potential of the enterprise, the values of which should be higher than today.
A.E. Glinskaya	Development is focused on constantly improving the efficiency of activities on an innovative basis while harmonizing economic, social, and environmental interests by expanding the scope of responsibility to society.
A.V. Black	Development is due to the influence of internal and external factors and is characterized by increasing the potential of the enterprise, demand for products, scale of activity, the ability to ensure a continuous production process and maintain solvency for a long period of time changes in the enterprise.
V.A. Grosul & G.S. Mamaeva	Sustainable development is an integrated management system of the enterprise, which is a balanced, harmonious, long-term development of the enterprise, the main purpose of which is to ensure a constant holistic balance of the system considering changing external conditions of enterprise operation and achieving sustainable high performance.

Source: (Ivanchuk, 2014; Kuzmina, 2015)

Considering the approaches to the interpretation of the concept of “sustainable development of an enterprise” (Table 1), we can conclude that the main idea of this concept is to find the optimal ratio of socio-economic development and resource use that would ensure environmental security and not threaten the resource potential of future generations (Pilipenko, 2020).

In general, the analysis of approaches to the definition of the concept of “sustainable development of an enterprise” showed a common vision: this concept is based on three main components – economic, social and environmental (Kirich et al., 2015). Thus, the economic component includes the optimal use of limited natural resources; the social aspect is based on the fair distribution of goods, improvement of living conditions and ensuring social stability; and the environmental aspect is the desire to ensure the integrity of biological and physical natural systems (Pilipenko, 2020). From the standpoint of a system approach, the effective interaction of these components is the basis for building processes that lead to the sustainable development of the enterprise (Pakulin & Pakulina, 2016). L. Dvorakova and J. Zborkova researched Czech companies. The results of their research demonstrate the importance of the impact of sustainable business development on business processes (Dvorakova & Zborkova, 2014). Cocklin and Stubbs (2008) in their work tried to develop a “sustainable business model” as a model in which the concepts of sustainable development form the driving force of the company and its decision-making. In the work of (Saunila et al., 2017) the data of the enterprises of Finland are analysed. The authors pay particular attention to companies' assessments of various aspects of sustainability and their relationship to green innovation. The results of this study show that the more a company values economic, institutional and social sustainability, the more likely it is to invest in green innovation. Importantly, the main component of sustainable development is still economic, because it provides an efficient production process and economic growth of the business entity and the economy as a whole.

The world's leading corporations use sustainable development goals as a strategic framework to integrate their businesses, create innovative solutions to the complex needs and requirements of the business environment, and strategically think about driving change. The Sustainable Development Goals look comprehensively at a corporation and its business environment, which includes direct relationships with suppliers, distributors, customers, partners, employees and shareholders, as well as indirect relationships with stakeholders, competitors, related industries, and the environment (Rainey, 2009). However, in times of crisis and during turbulent processes in the economy, to ensure the sustainability of the enterprise, the strategy of sustainable development must be balanced in all its components. We propose to use the extended concept of sustainable development (economic, environmental, social and innovative components) (Skorobogatova, 2019) allows us to fully assess the possibilities and consequences of the pandemic on the development and functioning of business in the new conditions (Figure 1):



**Figure 1. Components of sustainable business development**

Source: (Skorobogatova, 2021)

We believe that it is the expanded concept of sustainable business development by adding an innovative component that will make it possible to develop a balanced business development strategy in modern conditions.

## Methods

Scientific works of Ukrainian and foreign scientists who dealt with the issues of sustainable development of society were the basis of this study. The methodology of this study consists of general and special research methods, including analysis, synthesis, and systematization. On the basis of critical analysis and synthesis of scientific approaches to defining the essence and components of sustainable development, the essential characteristics of sustainable development of an enterprise were identified. The analysis and systematization of factors that influence the formation of sustainable development of an enterprise in modern conditions allowed the authors to single out the fourth component of sustainable development of an enterprise – innovation. The use of a logical method and a systematic approach made it possible to combine the components of sustainable development of an enterprise into a single model. This will allow in the future to formulate a mathematical interpretation of the target function of enterprise development.

Sources of investment financing are divided into equity and borrowed funds. A critical analysis of existing funding methods and systematization of scientific approaches allowed the authors to highlight the main advantages and disadvantages of each of them. Cases of application of innovative technologies were analysed to ensure a strategy for sustainable development of enterprises. The use of a systematic approach made it possible to highlight the main features of the existing practice of implementing innovation and investment projects by enterprises to achieve sustainable development goals.



## Investment and Innovation Model

In modern conditions, enterprises face two problems: generating new ideas and searching for investment in their implementation. Therefore, one of the most important factors to consider when developing a sustainable development strategy is investing in innovation.

Investment is an economic category that underlies innovation, which is designed to ensure the ability to build and actively use organizational, economic, technical and technological, and other innovative opportunities (Hurochkina, 2015). The introduction of innovations in the latest equipment and technology is a key factor in the effective development of the national economy, and increasing the activity of innovative activities of enterprises is one of the main prerequisites for its sustainable development. According to the Law of Ukraine “On Innovation”, the concept of “innovation” is interpreted as an activity aimed at using and commercializing the results of research and development, which leads to the release of new competitive goods and services (Gorlachuk et al., 2016). It is worth noting that innovation is closely linked to risks, which complicates the process of implementing the latest ideas in business processes in the enterprise. Accordingly, only under the conditions of effective implementation of the innovation potential components, the company achieves sustainable development and strengthens its position in the market, which in turn is impossible without a well-established system of attracting investment.

A “nutritious” investment environment is needed to implement innovative ideas (Zeldina, 2020). Therefore, the company needs to develop an investment and innovation strategy based on finding the most effective ways and methods of investing investment resources in scientific and technical developments to improve product quality and competitiveness and the development of new markets in the long run. As a result of the effective implementation of this strategy, the company is able to obtain additional profits and optimize the business process as a whole (Nakonechna, 2015).

It is worth paying attention to the sources of funding for innovation because only if there are sufficient investment resources, the innovation will be implemented.

By studying the literature, we have identified three systems of mechanisms for financing the innovative activities of the enterprise. The first system is based on mechanisms for mobilizing own funds. There are three main sources of own investment resources: statutory fund retained earnings and depreciation deductions – which determine the intensity of investment activities of the enterprise (Gorlachuk et al., 2016). The second system includes mechanisms for raising loans. It includes loans, borrowings, franchising, forfeiting venture financing, which is widely used in international practice because it allows you to restructure the production and marketing system quickly and at a lower cost, to respond promptly to external changes; investing through the issuance and sale of corporate bonds, but this type of investment is available only to entities with a significant authorized capital; investment leasing, which provides high efficiency in solving production problems and eliminates the contradictions between the need to use equipment to increase competitive advantage and its depreciation; investment slang, which provides for the transfer for

a fee of property rights (Nakonechna, 2015; Gorlachuk et al., 2016). The third system, based on the mechanisms of mobilization of borrowed funds includes: raising funds from the issue of securities, usually shares, which allows diversifying sources of investment; raising funds from the placement of securities on the secondary market, which allows accumulating share capital by increasing the share price; raising funds through additional contributions (Gorlachuk et al., 2016). That is, there is a large number of options for attracting investment funds, which can be directed to innovation (Table 2).

**Table 2. Ways to attract investment funds**

<b>Mechanisms</b>	<b>Ways</b>
Mobilizing own funds	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statutory fund;</li> <li>2. Retained earnings;</li> <li>3. Depreciation deductions</li> </ol>
The Mechanisms for raising loans	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Loans;</li> <li>2. Borrowings;</li> <li>3. Franchising;</li> <li>4. Forfeiting;</li> <li>5. Venture financing</li> <li>6. Investing through the issuance and sale of corporate bonds;</li> <li>7. Investment leasing;</li> <li>8. Investment slang.</li> </ol>
The mechanisms of mobilization of borrowed funds	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Raising funds from the issue of securities;</li> <li>2. Raising funds from the placement of securities on the secondary market;</li> <li>3. Raising funds through additional contributions</li> </ol>

Source: Authors' study based on (Nakonechna, 2015; Gorlachuk et al., 2016)

Elaboration of analytical material made it possible to identify a number of factors that constrain investment and innovation processes. They include:

- Lack or insufficiency of financial support from the state;
- Residual principle of financing scientific developments from the state budget;
- Long payback period of innovations at high financial costs;
- High level of risk for investors;
- Imperfect legal framework (Zeldina, 2020);
- Lack of own resources;
- Lack of motivation to implement research know-how;
- Weak links between science and industry (Nakonechna, 2015).

Considering all the above factors, we can conclude that the process of formation of investment and innovation is complex because it involves developing a strategy that considers all the deterrents and incentives and does not contradict the goals and objectives of the enterprise.

Thus, the process of developing an investment and innovation strategy in the framework of sustainable development of the enterprise goes through the following

three stages. The first stage includes diagnostics of the enterprise environment, analysis and evaluation of factors influencing it. This approach allows timely identification of strengths and weaknesses and elimination of potential threats early in the strategy development process. The second stage consists in choosing the mission, goals and objectives of the strategy, with the main goals being to ensure economic growth in conditions of economic instability at the macro and micro levels. In general, the introduction of innovations at this stage requires the search and attraction of investment in the context of effective implementation of innovation and investment potential of the enterprise. This potential should combine four components: production, technical, financial and human resources (Nakonechna, 2015). The third stage aims to adopt, implement and monitor the implementation of the developed strategy. At this stage, it is possible to make additions and changes to the developed strategy (Nakonechna, 2015). If the investment and innovation strategy is successful, then its implementation continues; otherwise, a new one is developed.

Successful implementation of innovation and investment strategy is achieved under the following conditions:

1. Consistency of investment size and identification of the need for innovation.
2. Optimal combination of the expected level of return on investment in innovation and considering all risks.
3. Coordination of investment and innovation strategy with general economic conditions (Nakonechna, 2015).

Effective innovation (Campbell, 2021), involves design-based activities to create better, more desirable, and more appropriate solutions. Therefore, we think that the first step should be a clear definition of the development goals of the enterprise in the context of sustainable development. And of course, sustainable innovation is the future of investment. Sustainable business practices, from environmental awareness to social responsibility, are becoming higher priorities for investors (Deans & Fraser, 2021).

In the book “Sustainable Development in EU Foreign Investment” Law, S. Schascherer provides an account of the legal implications of sustainable development in EU international investment policy and global investment management (Schascherer, 2021). The author shows the importance of sustainable development for the EU. In particular, when implementing described investment agreements, one needs to consider sustainable development goals. Thus, the importance of sustainable development at the international level is emphasized, including the implementation of investment projects.

### **Integration of Sustainable Development Goals into Company Strategy**

The implementation of the strategy of sustainable development provides increasing popularity, promotes the stable development of companies, the national economy, and the global economy. By identifying trends that drive sustainable development goals globally, we can indicate that companies are doing the following:

- Upload the ten principles of the UN Global compact (59%);
- Align core business strategy with the goals (35%);
- Develop products and/or services that contribute to the goals (39%);

- Publicly communicate or disclose their practices and impacts (31%);
- Design business models that contribute to the goals (24%);
- Set corporate goals that are sufficiently ambitious, science-based and/or align with societal needs (25%).

However, they face obstacles such as:

- Extending strategy throughout the supply chain (48%);
- Implementing strategy across business functions (41%);
- Lack of support from top management (13%);
- Lack of recognition from investors (12%);
- Difficulty due to operating environmental (9%) (UN Global Compact, 2019).

Analyzing in detail the goals of sustainable development from the point of view of the world economy, the authors concluded that the rapid development of science and the fourth technological revolution have a significant impact on the life of the population. After all, the introduction of innovative approaches to production increases its efficiency, and the use of new methods of training is designed to ensure a decent wage and living conditions. However, when implementing innovations, companies must balance ethics and innovation to prevent a negative impact on people.

Sustainable companies also incorporate sustainability metrics into the capital budgeting process, develop solid valuation processes that take externalities into account, set clear targets for sustainability objectives, and establish targeted programs linking the objectives to business results (Brokaw, 2015).

UPM's Biofore strategy exemplifies the implementation of Sustainable Development Goals 9. This company is working on the development of renewable energy sources and seeks to reduce the world's dependence on fossil materials. Such a strategy makes it possible to realize the boundless potential of the bioeconomy (UN Global Compact, 2019).

Examining the issues of sustainable development of enterprises and their investment and innovation activities, we analysed the UN study on the goals of sustainable development of enterprises in Ukraine from 2016 to 2019. The implementation of sustainable development goals can be characterized by 17 goals. As of 2019, Ukraine saw a positive trend, as progress was made on 15 of the 17 targets; 97 reports were analysed (The Contribution..., 2020). The financial statements of Ukrainian companies showed that the companies did not revise the strategic directions of the sustainable development policy, except for Nestlé in Ukraine, Carlsberg Ukraine, and Ukrgasbank.

Nestlé Ukraine strives to improve the quality of life for people, help children lead healthy lives, create communities to thrive, and achieve zero impact on natural resources. PJSC Carlsberg Ukraine has developed the Goal 4: Zero: Together for the Future program, which is based on goals such as zero carbon footprint, zero water loss, zero irresponsible beer consumption, and zero accidents. Ukrgasbank joined the Environmental Management System (EMS), which includes such components as "green financing", mitigation of the negative impact of the bank, as well as assessment and monitoring of environmental and social risks of borrowers. Thus, these companies are focused on achieving sustainable development goals, in particular those related to investment and innovation (The Contribution..., 2020).

Energoatom deserves special attention since it is the only company whose building meets Objective 9: it actively implements the goals of sustainable development in the field of industry, innovation and infrastructure, and the production of electricity in nuclear power plants is based on a low level of carbon technology. Thus, Ukraine managed to prevent the emission of 2.7 billion tons of carbon dioxide into the environment. In other words, Energoatom contributes to the prevention of climate change, develops infrastructure, supports the diffusion of innovations, and the introduction of new technologies in the nuclear power industry (Saprykina, 2019).

In general, there is an increase in the implementation of sustainable development ideas in the activities of Ukrainian companies, but a significant number of companies need to revise their strategies. At the same time, the level of integration of sustainable development strategies remains extremely low. Alvaro (2017) said governments must work with companies and enterprises in new and innovative ways to encourage responsible private investment, public welfare, and collective action. We believe that the government should stimulate businesses to implement innovation and investment projects to ensure sustainable development. It is the systematic approach that will ensure the sustainable development of enterprises and society as a whole.

## Conclusions

Therefore, the concept of sustainable development can be defined as a series of qualitative changes aimed at ensuring high competitiveness of an enterprise in domestic and foreign markets. This concept helps to solve many problems, including the problems of efficient use of scarce resources, increasing profits, shaping strategic advantage over competitors, optimal product consumption, employment, environmental and technological security. At the same time, one of the most important factors contributing to the implementation of this concept is investing in innovation. After all, only with sufficient funding it is possible to introduce innovations into the company's activities. And the development of an effective investment and innovation strategy aims to develop actions that will facilitate its implementation.

Considering this problem in the context of the domestic and global economy, we concluded that both in the world and in Ukraine, the ideas of sustainable development are being actively implemented. However, there are several deterrents, the main of which is the lack of investment in innovation. Thus, there is a great demand for partnerships between government and enterprises to boost funding and further stimulate the development of science and innovation in order to accelerate the implementation of sustainable development ideas.

## References

- Alvaro, I. (2017). *Sustainable Development: The Most Important Business of All Businesses*. <https://www.sdgfund.org/sustainable-development-most-important-business-all-businesses>
- Brokaw, L. (2015). *Five Characteristics of Sustainable Companies*. <https://supplychain-minded.com/five-characteristics-of-sustainable-companies/>
- Campbel, I. (2021). *Design in Innovation Strategy 2020-2024. Innovate UK*. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/910246/Innovate UK\\_DesignStrategy\\_Web-Enabled.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/910246/Innovate_UK_DesignStrategy_Web-Enabled.pdf)

- Cocklin, C., & Stubbs, W. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103-207. DOI:10.1177/1086026608318042
- Gorlachuk, V. V., Chernenko A. S., & Raku O. O. (2016). Investment Providing of Enterprise Innovation Development. *Economics*, 285(273), 57-63.
- Gryshchenko, O. (2011). An Innovative Solution Is a Key Factor in Ensuring the Sustainable Development of a Modern Enterprise. *Marketing and Innovation Management*, 1, 120-127.
- Hurochkina, V. V. (2015). Innovation Potential of the Enterprise the Essence and Protection System. *Economics: the Realities of Time*, 5(21), 51-57.
- Deans, J., & Fraser, L. (2021). Why Sustainable Innovation Is the Future of Investment. *Business & Industry*. <https://www.businessandindustry.co.uk/sustainable-business/why-sustainable-innovation-is-the-future-of-investment/>
- Denisenko, M., Kolos, I., & Golubeva, T. (2009). Information Support of Innovation and Investment Activities of the Enterprise. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 647.
- Dvorakova, L., & Zborkova, J. (2014). Integration of Sustainable Development at Enterprise Level. *Procedia Engineering*, 69, 686-695. DOI:10.1016/j.proeng.2014.03.043
- Ivanchuk, K. (2014). Sustainable Economic Development of the Enterprise: Theoretical Substantiation. *Economics of Development*, 3(71), 84-88.
- Kirich, N. B., Melnik L. M., & Pogaydak, O. B. (2015). Sustainable Development of Economic Agents: Essence and Impact Factors (European Focus). *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(29), 151-155.
- Kreidych, I., Nakonechna, O., & Shvets, K. (2013). Diagnosis of the Impact of External and Internal Factors on the Process of Innovation and Investment Support for Sustainable Development of Industrial Enterprises. *Efficient Economy*, 2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2889>
- Kuzmina, O. S. (2015). The Analysis of the Approaches to the Interpretation of the Concept of “Sustainable Development of the Enterprise”. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Science*, 5(1), 13-21.
- Nakonechna, O. (2015). Formation and Implementation of Innovation and Investment Strategy of Sustainable Enterprise Development. *Economic Science: Economics and the State*, 4, 48-51.
- Pakulin, S., & Pakulina, A. (2016). Management of Sustainable Development of Modern Enterprises. *The Trajectory of Science*, 3, 2.1-2.17.
- Pilipenko, S. (2020). Strategic Management of the Enterprise on the Basis of the Concept of Sustainable Development. *Economics and Society*, 21, 79-85. DOI: 10.32782/2524-0072/2019-20-47
- Rainey, D. (2009). *Sustainable Business Development*. Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9780511617607.001
- Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. (1987). <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Romanko, O., & Bodnaruk, I. (2019). The Impact of Innovation and Investment Activities on Regional Competitiveness. *Business Inform*, 4, 181-188. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-4-181-188
- Saprykina, M. (2019). *CSR Practices in Ukraine*. CSR Development Center. <http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/12/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%9A%D0%A1%D0%92-%D0%B2-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-2019.pdf>
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2017). Sustainability as a Driver of Green Innovation Investment and Exploitation. *Journal of Cleaner Production*, 179. DOI:10.1016/j.jclepro.2017.11.211
- Schacherer, S. (2021). Sustainable Development in EU Foreign Investment Law. *Nijhoff International Investment Law Series*, 19. BRILL.
- Skorobogatova, N. (2019). Sustainable Development of an Enterprise Under Industry 4.0 Conditions, International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS). IEEE, 2019, 1-5. DOI: 10.1109/CREBUS.2019.8840049
- Skorobogatova, N. (2021). Industry 4.0 Tools for Sustainable Business Development in the Post-Covid Economy. *International Conference “Quality Strategy in Industry and Education”*. June 2-5, 2021, Varna, Bulgaria. (330-334).
- Starchenko, L., Lyeonov, S., Vasylieva, T., Pimonenko, T., & Lyulyov, O. (2021). Environmental Management and Green Brand for Sustainable Entrepreneurship. *E3S Web of Conferences*. DOI:10.1051/e3sconf/202123400015

- The Contribution of Ukrainian Business in the Implementation of Ukraine Sustainable Development Goals 2016-2020 (2020). *UN Study on the Sustainable Development Goals*. <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>
- UN Global Compact. (2019). *United Nations Global Compact. Progress Report 2019*. <https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2F2019-UNGC-Progress-Report.pdf>
- Vasylieva, T., Bilan, Y., Starchenko, L., & Woźniak, A. (2020). Green Intellectual Capital for Sustainable Business Model: Bibliometric Analysis. *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference 1-2 April, 2020 Seville, Spain*.
- Vasylieva, T., Lyulyov, O., Bilan, Y., & Streimikiene, D. (2019). Sustainable Economic Development and Greenhouse Gas Emissions: The Dynamic Impact of Renewable Energy Consumption, GDP, and Corruption. *Energies*, 12(17), 3289. DOI: 10.3390/en12173289
- Yurchuk, N., Vovk, V., & Topina, R. (2019). Innovation and Investment Activity as a Basis for Implementing the Concept of Sustainable Development of Ukraine's Economy. *Agrosvit*, 3. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.3.53
- Zeldina, O. (2020). The Concept of Investment-Innovative Model in the Conditions of Sustainable Development of the Economy of the Ukraine. *Business Law and Process*, 7, 83-88. DOI: 10.32849/2663-5313/2020.7.14

**Authors' contribution:** Equal participation in the preparation of the article.

**Conflict of interest:** No conflict of interest.

**Funding Sources:** No funding for the research used in this publication.

## INWESTYCJE W INNOWACJE DLA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

**Streszczenie:** Głównym celem artykułu jest przedstawienie i analiza stabilności zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa oraz określenie podejść do interpretacji tego pojęcia. W dzisiejszych warunkach aktualność niniejszej publikacji polega na tym, że koncepcja zrównoważonego rozwoju staje się coraz bardziej popularna, ponieważ może zapewnić wzrost gospodarczy i zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa. Dlatego coraz więcej firm dokonuje przeglądu własnych strategii na rzecz koncepcji zrównoważonego rozwoju. Przeanalizowano treść inwestycyjno-innowacyjnego modelu rozwoju przedsiębiorstwa jako integralnej części zapewnienia trwałości przedsiębiorstwa, wskazano czynniki utrudniające realizację tej strategii oraz zidentyfikowano mechanizmy przyciągania inwestycji w innowacje. Analizowane są dane statystyczne dotyczące realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju zarówno wśród przedsiębiorstw ukraińskich, jak i zagranicznych. Metodologia niniejszego opracowania składa się z ogólnych i specjalnych metod badawczych: w tym analizy, syntezy i systematyzacji.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, innowacje, inwestycje, strategia, zrównoważony rozwój

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## WORK SAFETY AMONG OBJECTIVES AND EXPECTATIONS OF EMPLOYEES AS ASSESSED BY EMPLOYEES OF SELECTED PRODUCTION COMPANIES

Aneta Sobiegraj<sup>1\*</sup>, Marcin Sobiegraj<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Czestochowa University of Technology, Poland

**Abstract:** The main aim of the article is to define the importance of occupational safety and health for employees. The importance of work safety with the advent of the virus pandemic (COVID-19) has once again become a topic of conversation. The article identifies the conditions of health and safety in the group of employee objectives. For this purpose, a study among the employees of manufacturing companies was conducted. The research results showed the growing importance of occupational safety and health to employed people, which occurred to be even more important than a satisfactory salary, which could be influenced by the COVID-19 pandemic.


**Keywords:** employee expectations, occupational safety and health, stakeholders, work environment


**JEL classification:** J8, M5, M54

### Introduction

In recent years, the benefits that can be achieved with a rational approach to security issues have started to be recognized. The published research results and reports on the economic aspects of occupational safety as well as thematic social campaigns, arousing increasingly more interest in the phenomenon of safety in

---

<sup>1</sup> Aneta Sobiegraj, Master of Arts, [aneta\\_sobiegraj@wp.pl](mailto:aneta_sobiegraj@wp.pl),  <https://orcid.org/0000-0003-2013-2724>

<sup>2</sup> Marcin Sobiegraj, Master of Engineering, [msobiegraj@wimii.pcz.pl](mailto:msobiegraj@wimii.pcz.pl)  <https://orcid.org/0000-0001-8276-9275>

\* Corresponding author: Marcin Sobiegraj – [msobiegraj@wimii.pcz.pl](mailto:msobiegraj@wimii.pcz.pl)



a broad sense, undoubtedly contribute to this (Cieślarczyk, 2009). In order to constantly develop an organization, it is necessary to deeply involve the people employed in it.

Employees, like every group of stakeholders, have their goals and expectations, the satisfaction of which depends on their involvement in the company's operations and "attachment" to the employer (Brzeziński, 2015). The most important among employee expectations are generally financial benefits in the form of wages, job security or opportunities for development and promotion (Gołębiowski, 2001). They take into account the economic condition of the enterprise, as well as the situation on the labor market, which affects the demand for labor (Tomski & Vanyan, 2014). The lowest unemployment in 30 years means that employees have ever higher expectations of the employer, and the current coronavirus (COVID-19) pandemic may cause employees to again start considering, it seems, occupational safety and health as one of the main goals and employee expectations. Among the expectations, the atmosphere at work is also important as it affects the comfort of work of the staff.

The aim of the article is to identify the position of safe and hygienic working conditions among employee goals and expectations and to assess their importance to the surveyed employees.

## Literature review

Occupational safety and health should be based on the belief that the concern for one's own safety and the safety of employees is right and justified, both from the moral and economic point of view. The lack of effective protection ensuring occupational safety and health has a significant and detrimental impact on the economy. High economic costs related to health and safety issues inhibit economic growth and have adverse effects on the competitiveness of domestic enterprises. A significant part of these costs is also borne by social security systems, as well as public finances (Kowalik, 2009). Providing safe working conditions is one of the basic assumptions of the social and economic policy of the state, as it largely determines not only the appropriate quality of work, but also the quality of life outside work (Galwas-Grzeszkiewicz, 2018).

The development of civilization and the accompanying technological progress, which is manifested, among others, in a variety of human activities, causes increasingly more new unknown phenomena and threats to the environment, as well as the work environment. Hence, it is necessary to monitor the changes and conditions that take place in order to implement forms of influence appropriate to the situation. Safety is not given forever, nor is it a constant or unchanging phenomenon; on the contrary, it is subject to continuous changes conditioned by various factors (Liwo, 2010).

Working conditions include all the factors related to the performance of work. Depending on the type of business activity or services provided, the spectrum of harmfulness and nuisance occurring in the work environment is varied and of varying severity. From the point of view of the health of employees, working conditions are a very important issue; therefore, employers are obliged to provide them at a level

consistent with the applicable standards ([https://gis.gov.pl/...](https://gis.gov.pl/), 2020). The employer is obliged to ensure work safety as non-compliance with these regulations results in accidents at work and occupational diseases (Koradecka, 2008). In the scope of prevention in the field of occupational safety and health, one of the basic obligations of the employer is to use measures to prevent occupational diseases and other work-related diseases. The basic requirements for the protection of employees' health are set out in the Labor Code - the Act of June 26, 1974, as amended in section X "Health and safety at work", additionally in the executive acts to the above-mentioned the law. Pursuant to the aforementioned regulations, the employer is responsible for protecting the health and life of employees by ensuring safe and hygienic working conditions with the appropriate use of technology achievements ([https://gis.gov.pl/...](https://gis.gov.pl/), 2020). The cited human/citizen rights, directly related to the quality of life, are, according to R. Wróblewski's opinion, values that determine the conditions for the duration and development of an individual because "the individual is the main point of reference for national security, and its safety is of key importance to him" (Wróblewski, 2017). Thus, it should not be surprising that ever more employers are interested in taking systematic actions to improve health and safety at work (Chodyński, 2018).

Anticipating threats in the area of OSH and taking pre-emptive steps to prevent accidents at work or industrial failures does not seem to be something new for enterprises, especially those that have an implemented occupational safety and health management system (Pęgło-Pacek, 2018). The behavioral aspects of safety, in turn, should be an integral part of occupational safety and health management (Reason, 2000).

Due to the key role of work safety in the organization, enterprises attach increasingly more importance to the activities performed in the workplace being optimized both in terms of efficiency and in terms of their safety. The expanding education in the field of occupational safety and health in addition to new technical and technological solutions are a prerequisite for increasing the level of safe conditions. This aspect mainly affects manufacturing companies since it is during the performance of manual work that the employee is most exposed to risk. The solutions introduced by enterprises are very diverse; from a series of training sessions to the publication of special company magazines (Stankiewicz & Sznajder, 2010). Despite the employers' obligation to fulfill certain tasks and incur financial expenses, safety is profitable since the company is exposed to various risks when employees perform their tasks in the face of threats to their health or life. This situation not only reduces the comfort of work of employed people, but as economic practice shows, it is economically unprofitable (Rzepecki, 2012).

The volatility of the economic reality with which we are dealing nowadays perpetuates the high rank of issues related to man and his work, including shaping working conditions (Pocztowski, 1998). It is pointed out ever more frequently that friendly and safe working conditions are conducive to achieving an increase in satisfaction with the work performed. As a consequence, it enables improvement of the results of broadly understood management in the enterprise. Hence, the issue of ensuring safe and hygienic working conditions for people who provide work, which

in some organizations is connected with the need to make changes in these conditions, is of particular importance (Cameron & Quinn, 2003).

Safe working conditions are not a reward for the employee for the work performed, but the right of each employee, which is regulated by Section X of the Labor Code; therefore, they may not be listed as leading employee expectations (Gołębiowski, 2001).

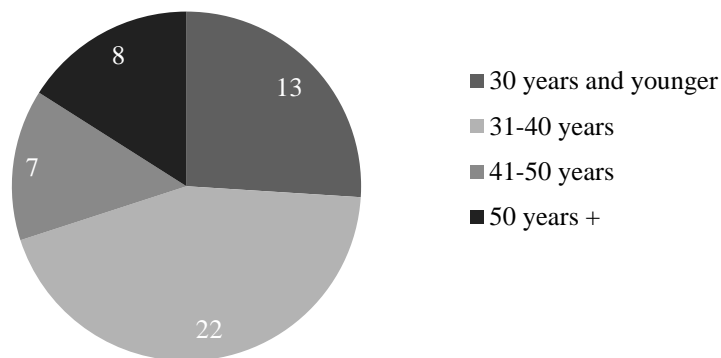
Improving the health and safety at work, and thus achieving higher levels, is favored, among others, by undertaking activities of an active nature, based on correct behavior and observations of workstations and the correctness of actions taken in connection with the shaping of individual material and non-material elements of working conditions. It becomes indispensable then for employees and employers to understand the need to raise the level of health and safety at work. An important prerequisite for permanent, and at the same time positive changes in the discussed scope, is the feeling of internal commitment, motivation and even passion to improve occupational safety and health by both of the above-mentioned groups of stakeholders (Cierniak-Emerych & Piwowar-Sulej, 2020). People operating in such conditions are fully aware of the importance of OSH for them and the organization itself. Nevertheless, if safe conditions were previously expected by them, satisfying them over a longer period of time may cause them to disappear from the cluster of current goals as a permanently satisfied need. The case of other expectations is similar. Financial benefits in the form of satisfactory wages, with their satisfaction, may shift – as A. Brzeziński claims - to the background (Brzeziński, 2015).

The occurring threat in the form of coronavirus (COVID-19) may cause concerns for one's own health, the risk of infecting children, and may result in increased requirements regarding working conditions that will not endanger their health. Employers forced to post employees to work remotely change their working environment and home conditions that limit the possibility of contamination. Remote work may therefore become another employee expectation from the point of view of occupational safety and health (aleBank.pl, 2020).

## Methods

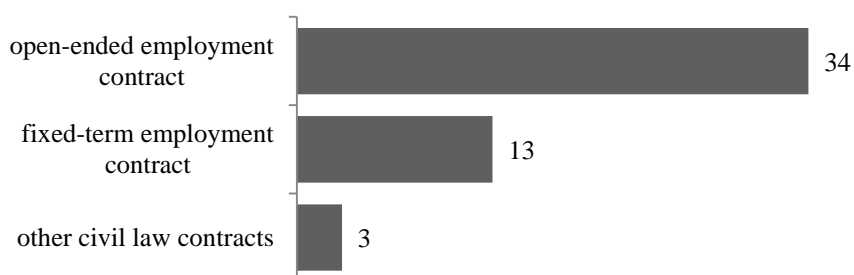
A survey was conducted in the spring of 2020 on a sample of 50 employees, selected at random from among employees of three production companies from the transmission sector, of various sizes, organizational and legal forms and business profiles. All the enterprises are located in the Silesian Voivodeship. A closed-ended questionnaire with suggested variants of answers was used.

The respondents constituted a group of people diversified in terms of age and professional experience. The sample was dominated by men (60%) and employees with several years of professional experience, and only 8% of the respondents stated the current employer as their first place of work. The age distribution of the employees is presented in Chart 1. The largest number of people was those aged between 31 and 40.



**Figure 1. Age of surveyed employees**

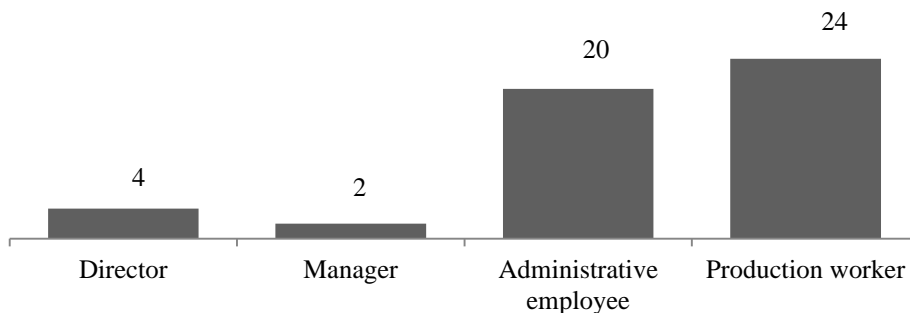
Source: Authors' own data based on conducted survey



**Figure 2. Forms of employment of surveyed employees**

Source: Authors' own data based on conducted survey

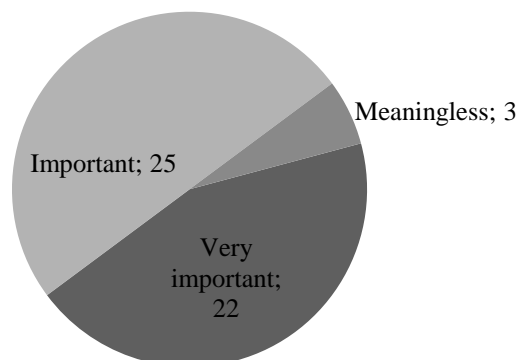
94% of the respondents are employed on the basis of an employment contract. Among them, about 70% of employees have contracts for an indefinite period. Only 6% of the respondents are people employed under civil law contracts.



**Figure 3. Employees by position held**

Source: Authors' own data based on conducted survey

48% production workers and 40% administrative workers prevail among the respondents.



**Figure 4. Safe and hygienic working conditions in set of employee expectations**

Source: Authors' own data based on conducted survey

The detailed specifications of employee expectations are presented in Table 1. It was possible to choose more than one answer.

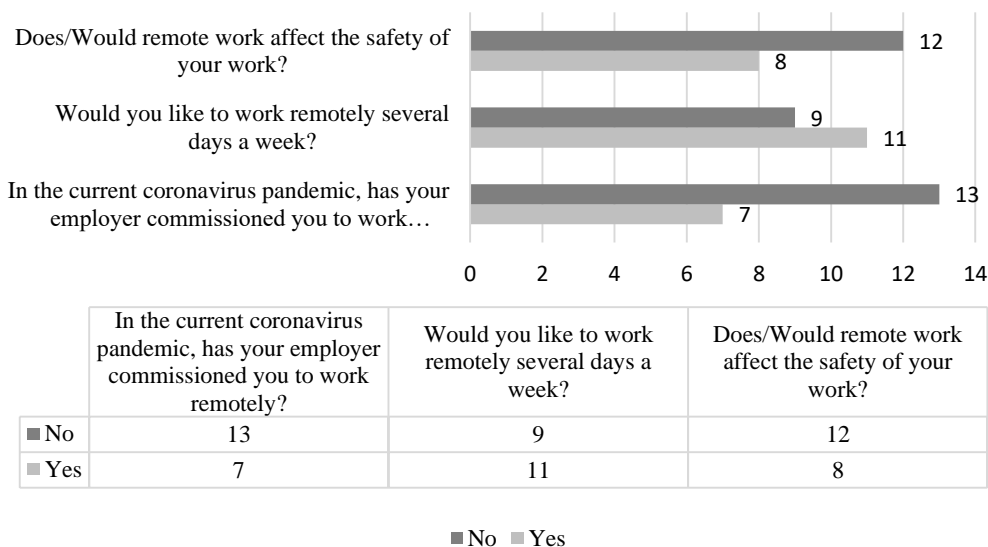
**Table 1. Employee expectations**

Employee expectations	Number of indications
Clear rules for promotion	8
Safe and hygienic working conditions	47
Training at employer's expense	18
Clear employee evaluation criteria	5
Satisfactory salary	36
Employment security	17
Work atmosphere	41
Organization of working time	2

Source: Own study based on the conducted research

For 94% of the respondents, safe and hygienic working conditions play an important or very important role. Furthermore, over 90% of the respondents do not agree to worse health and safety conditions in exchange for higher remuneration.

Among employee expectations, the second most frequently selected answer was the atmosphere at work. A satisfactory salary, training at the employer's expense and job security were ranked next.



**Figure 5. Possibility of remote work due to COVID-19**

Source: Authors’ own data based on conducted survey

Among the respondents employed in administrative positions, research was carried out on remote work. 65% of the surveyed respondents did not receive an order to work remotely. The employees are divided as to the willingness to perform remote work and its impact on work efficiency. Nonetheless, 60% of the respondents believe that remote work does or would affect their safety at work.

### Conclusions

To sum up, it can be stated that in fact we can talk about a change in the human approach to safety in relation to the situation in which it is found. With the outbreak of the coronavirus pandemic (COVID-19), employees pay special attention to occupational safety and health, and there is no longer any sign of approval of higher wages in exchange for worse health and safety conditions.

According to the authors’ own conducted study and foreign research, in the face of a real, global threat, employees change the system of their values, though among employee expectations, health and safety conditions are more important than financial benefits or job security. Moreover, a small group of respondents is ready to accept reduced job safety for a higher salary. The vast majority of respondents described their workplaces as meeting the applicable requirements, which could mean improvement in the employers' approach to health and safety obligations. Positive changes in the work environment in terms of occupational safety and health were also noticed in the assessment of the respondents after inspections carried out by the National Labor Inspectorate.

The main limitation of the study is the small research group; hence, the study should be treated as preliminary, requiring more extensive/representative research in the future

## References

- aleBank.pl. (2019). *Generacja Z dyktuje warunki pracodawcom i wybiera pracę zdalną*. <https://alebank.pl/generacja-z-dyktuje-warunki-pracodawcom-i-wybiera-prace-zdalna/>
- Brzeziński, A. (2015). Bezpieczne i higieniczne warunki pracy w wiaźce celów i oczekiwań pracowników. In: A. Marjański, & M. R. Contreras Loera (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania. Część I*, Uniwersytet Łódzki.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna.
- Chodyński, A. (2018). Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 4, 35-50.
- Cierniak-Emerych, A., & Piwowar-Sulej K. (2013). *Kultura bhp jako czynniki sukcesu w kształtowaniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy*. [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_4\\_2\\_5.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_5.pdf)
- Cieślarczyk, M. (2009). Tożsamość służb reagowania kryzysowego w świetle socjologicznego modelu kultury bezpieczeństwa. *Acta Universitatis Wratislaviensis. Sociologia*, 3096, 37-46.
- Galwas-Grzeszkiewicz, M. (2018). Warunki pracy w Polsce i Europie – przegląd wyników badań europejskich. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 12, 8-11.
- Gołębiowski, T. (2001). *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*. Difin. <https://gis.gov.pl/zdrowie/zdrowe-i-bezpieczne-miejsce-pracy-czyli-warunki-bhp/> <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2020,4,1.html>
- Koradecka, B. (2008). *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, CIOP-PIB.
- Kowalik, K. (2009). Od mody na bezpieczeństwo pracy do kultury bezpieczeństwa pracy. *Praca i Zdrowie*, 4.
- Liwo, M. (2010). Bezpieczeństwo i porządek publiczny a bezpieczeństwo pracy, *Miesięcznik Państwowej Inspekcji Pracy. Inspektor Pracy*, 11, 24-26.
- Pęciło-Pacek, M. (2018). Antycypowanie szans i zagrożeń w rezyliencyjnym systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 3(558), 8-10.
- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa.
- Reason, J. (2000). Managing the Risks of Organizational Accidents, Ashgate. In: *Changing Minds – a Practical Guide for Behavioural Change in Oil and Gas Industry. Step Change, Report for the Health and Safety Executive*, Aberdeen.
- Rzepecki, J. (2012). *Koszty wypadków przy pracy, Materiały konferencyjne z konferencji „BHP – mądry wybór”*. CiOP.
- Stankiewicz, M., & Sznajder, M. (2010). Kultura bezpieczeństwa i higiena pracy w organizacji. In: J. Ejdyś (red.), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higiena pracy w organizacji* (10-65). Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Tomski, P., & Vanyan, I. G. (2014). Selected Aspects of Information Management in Human Resource Management. In: M. Kolcun, L. Borowik, & T. Lis (red.), *Current Problems of Maintenance of Electrical Equipment and Management*. Technická Univerzita v Kosciach.
- Wróblewski, R. (2017). *Wprowadzenie do nauk o bezpieczeństwie*. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.

**Authors' Contribution:** Equal participation in the preparation of the article.

**Conflict of Interest:** No conflict of interest.

**Financing:** No funding for the research used in this publication.

## **BEZPIECZEŃSTWO PRACY WŚRÓD CELÓW I OCZEKIWAŃ PRACOWNIKÓW W OCENIE PRACOWNIKÓW WYBRANYCH FIRM PRODUKCYJNYCH**

**Streszczenie:** Głównym celem artykułu jest określenie znaczenia bezpieczeństwa i higieny pracy dla pracowników. Wraz z nadejściem pandemii choroby COVID-19 bezpieczeństwo pracy ponownie stało się tematem rozważań. W artykule zidentyfikowano uwarunkowania bezpieczeństwa i higieny pracy w grupie celów pracowniczych. Aby wskazać czynniki warunkujące, przeprowadzono badania wśród pracowników firm produkcyjnych. Wyniki badań wykazały rosnące znaczenie bezpieczeństwa i higieny pracy dla osób zatrudnionych, które okazało się nawet ważniejsze od satysfakcjonującego wynagrodzenia, na co może mieć wpływ pandemia COVID-19.

**Słowa kluczowe:** oczekiwania pracowników, bezpieczeństwo i higiena pracy, interesariusze, środowisko pracy

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.





## ZARZĄDZANIE MEDIAMI PUBLICZNYMI A USTAWA O RADIOFONII I TELEWIZJI ORAZ PROBLEMY JAKOŚCI

Sławomir Rogowski<sup>1\*</sup>

Uniwersytet Warszawski, Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii, Polska

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ocena i analiza wybranych (głównych) wyznaczników wynikających z ustawy o radiofonii i telewizji, które mają bądź mogą mieć wpływ na kształtowanie jakości w mediach publicznych. Autor artykułu, w oparciu o przegląd literatury tematu, definiuje jakość w mediach, interpretując ustawę o radiofonii i telewizji. Ponadto przedstawia wybrane wyznaczniki wpływające na zarządzanie jakością w mediach publicznych, które przez dekady były traktowane jako synonim wysokiej jakości, tak w procesach zarządzania, jak i w zakresie proponowanej treści programowej. Autor, choć kładzie nacisk na procedury ustawowe, dodatkowo odczytuje je w porównaniu z modelami systemów zarządzania jakością, m.in. takimi jak cykl W.A. Deminga.

**Słowa kluczowe:** jakość treści, media publiczne, produkt medialny, wyznaczniki jakości, zarządzanie jakością

**Kod klasyfikacji JEL:** L82

### Wprowadzenie

Celem artykułu jest ocena i analiza wybranych (głównych) wyznaczników wynikających z ustawy o radiofonii i telewizji, które mają lub mogą mieć wpływ na kształtowanie jakości w mediach publicznych. Zatem niezbędne jest wytyczenie pola badawczego i zdefiniowanie pojęcia jakości w tym kontekście, a także wyróżnienie fenomenów typowych dla mediów, które stanowią o ich odmienności w zarządzaniu. Od lat media publiczne stanowiły pozytywny przykład jakości audycji

<sup>1</sup> Sławomir Rogowski, doktor, WDIB UW, Bednarska 2/4, 00-310 Warszawa, [s.rogowski@uw.edu.pl](mailto:s.rogowski@uw.edu.pl), <https://orcid.org/0000-0002-1996-0402>

\* Autor korespondencyjny: Sławomir Rogowski – [s.rogowski@uw.edu.pl](mailto:s.rogowski@uw.edu.pl)

(benchmark), który był punktem odniesienia dla innych stacji radiowych i telewizyjnych. Nowo powstające stacje w minionym trzydziestoleciu chętnie czerpały wzory, a zwłaszcza chętnie angażowały gwiazdy dziennikarstwa z praktyką w mediach publicznych. Mając na uwadze realizację tak postawionych celów, w niniejszym tekście autor dokonuje: przeglądu najważniejszych pozycji analizowanej literatury, przedstawia rozwiązania ustawowe w Polsce, wyodrębnia media publiczne i wskazuje na obowiązujące w ustawie o radiofonii i telewizji zapisy projakościowe vs rozumienie jakości w mediach w sensie ogólnym. W dalszej części artykułu autor odnosi się do systemowych i pragmatycznych rozwiązań projakościowych w mediach publicznych.

## Metodyka badania

Artykuł opiera się na przeglądzie i analizie wybranej literatury tematu. W jego napisaniu pomocne było kilkanaście opracowań w zakresie omawianych zagadnień. Najważniejsze z nich to: *Ustawa o radiofonii i telewizji – komentarz* (2014), opracowanie S. Piątka, W. Dziomdziory i K. Wojciechowskiego, które w omawianych kwestiach zachowuje aktualność i trafność spostrzeżeń jego autorów, pomimo pojawienia się w 2020 roku nowego komentarza do ustawy o radiofonii i telewizji pod redakcją A. Niewęglowskiego. W zakresie problematyki zarządzania mediami oparto się na opracowaniach: T. Kowalskiego pt. *Zarządzanie w mediach* wydanym w 2013 roku, B. Nierenberga pt. *Zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym* wydanym w 2011 roku. W tym samym roku również ukazała się książka tego samego autora (B. Nierenberga) *Zarządzanie mediami*. Na potrzeby niniejszego artykułu autor korzysta z zamieszczonej w niej definicji: „Zapożyczone z języka angielskiego określenie *media management* ma [...] dwa znaczenia: 1. zarządzanie mediami, 2. zarządzanie w mediach. Jeśli idzie o pierwsze znaczenie, odnosi się ono zarówno do poziomów zarządzania (mega, mezzo i mikro), jak i sposobów wpływania na działanie mediów (organizacji medialnych) poprzez rozmaite unormowania, (np. prawne) bądź regulatory rynku medialnego, ale także publicznego bądź komercyjnego ich wykorzystania w różnych celach (np. kampaniach reklamowych, społecznych, które na ogół prowadzone są za pośrednictwem rozmaitych mediów). Jeśli idzie natomiast o drugie znaczenie, to pod pojęciem »zarządzanie w mediach« należy rozumieć wszelkie procesy decyzyjne odnoszące się do samych organizacji medialnych. Mogą to być czynności rozpatrywane zarówno w ujęciu funkcjonalnym (odnoszącym się do specyficznych działań składających się na zarządzanie), procesowym (odnoszącym się do planowania i monitorowania samego procesu) bądź strukturalnym (odnoszącym się do budowania samej organizacji)” (Nierenberg, 2011a, s. 10-11). Natomiast w kwestii wartości i jakości w mediach i kulturze pomocna była praca D. Throsby’go *Ekonomia i kultura* wydana w 2010 roku. Zaś w celu wieloaspektowego podejścia do pojęcia jakości w zarządzaniu skorzystano z prac naukowych: A. Hamroła oraz W. Mantury pt. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, wydanej w 2002 roku, oraz R. Kolmana z 2013 roku zatytułowanej *Różne*

*odmiany jakości*. Z kolei w odniesieniu do aspektów praktycznych jakości w mediach warta wnikliwej uwagi okazała się praca M. Chylińskiego pt. *Zarządzanie jakością w dziennikarskich procesach pracy*, która wydana została w 2020 roku.

Do najbardziej istotnych zadań mediów publicznych, stanowiących ich bieżącą agendę, należą m.in. takie kwestie, jak: polityka jakości i optymalizacja zarządzania; stabilne finansowanie, nowe technologie; interaktywność i potrzeby społeczne (Rogowski, 2018, s. 37). Dyskutując o roli i zadaniach mediów publicznych, trzeba uznać, że wszystkie te zagadnienia rozpatrywane wspólnie wyznaczają paradygmat strukturalno-funkcjonalny mediów publicznych. W zależności od perspektywy zainteresowań badawczych można koncentrować uwagę na węższym lub szerszym zakresie przedstawionej problematyki. Z racji zainteresowań autora dwie pierwsze kwestie stanowią ośnowę niniejszego artykułu, zamiar ukazania zależności między zarządzaniem jakością i jakością programów (zawartością programową).

## Ustrój mediów w Polsce

Podstawowy zapis dotyczący mediów w Polsce znajduje się w Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 roku. Artykuł 14 określa, że: „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność prasy i innych środków społecznego przekazu”. Konstytucja w prymarny sposób precyzuje funkcje mediów. Stanowi to razem silny mandat od suwerena powierzający Krajowej Radzie Radiofonii i Telewizji (KRRiT) dbałość o wolność słowa ponad kadencyjnością rządów i podziałami politycznymi. Ustawa zasadnicza w rozdziale IX art. 213 ust. 1 stanowi: Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji stoi na straży wolności słowa, prawa do informacji oraz interesu publicznego w radiofonii i telewizji. Ponadto, zgodnie z art. 6 ust. 2 ustawy medialnej, KRRiT realizuje swoją misję poprzez: projektowanie w porozumieniu z Prezesem Rady Ministrów kierunków polityki państwa w dziedzinie radiofonii i telewizji. Pozycjonuje to KRRiT jako regulatora rynku i gwaranta swobodnego przepływu informacji w mediach elektronicznych, który monitoruje zachodzące procesy i stoi na straży wykonywania polityki państwa obywatelskiego, a media to sfera publiczna niezależna od bieżącej polityki. Stąd też zapisy Konstytucji warto uzupełnić katalogiem zadań regulacyjnych i współregulacyjnych wynikających z rozwoju życia społecznego, m.in. opinii nadawców i uczestników rynku, obiektywnego postępu informacyjno-technologicznego, aktywności organizacji pozarządowych, które nie podlegają formalnym normom, a bardziej wynikają z praktyki społecznej i zasad szeroko rozumianego rynku mediów elektronicznych i sektora audiowizualnego. Rynek audiowizualny (system medialny nadawców, odbiorców i producentów, por. B. Dobek-Ostrowska), działa w oparciu o Ustawę z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, w której art. 1 ust. 1 określa zadania (funkcje) polegające na: dostarczaniu informacji, udostępnianiu dóbr kultury i sztuki, ułatwianiu korzystania z oświaty i dorobku nauki, upowszechnianiu edukacji obywatelskiej, dostarczaniu rozrywki oraz popieraniu krajowej twórczości audiowizualnej. Zdaniem J. Sobczaka obowiązki te, w równym stopniu, dotyczą wszystkich nadawców radiofonii i telewizji (za: Niewęglowski, 2020, s. 27). Zadania programowe, w tym przede wszystkim mediów publicznych, wynikają z istotnych zapisów ustawowych, znajdują się

w stopniu szczegółowym w przywoływanej ustawie medialnej. Ogólne standardy treści programów dla nadawców określa art. 18 niniejszej ustawy. Istotny zwłaszcza jest przepis wiążący się z poszanowaniem porządku prawnego. Odnosi się on do wszystkich nadawców, którzy posiadają określone obowiązki natury aksjologicznej, w myśl których powinni oni w przekazach respektować: polską rację stanu, przekonania religijne i chrześcijański system wartości, tolerancję rasową i płciową, bezpieczeństwo (ochronę) zdrowia i środowiska naturalnego, dbałość o język, prawidłowy rozwój małoletnich, nieekspozowanie pornografii i przemocy. Ocenę co do naruszenia przepisów art. 18 należy dokonywać z punktu widzenia wkładu w proces swobodnego kształtowania opinii publicznej. Istotne w szczególności będzie to, na ile dana treść wnosi wkład w zaspokajanie uzasadnionego interesu informacyjnego społeczeństwa lub debatę publiczną oraz czy posłuży się środkami koniecznymi przy osiągnięciu tego celu (Piątek et al., 2014, s. 114). Analizując regulacje w sensie programowym, warto także wymienić art. 18a, który gwarantuje dostępność programów RTV osobom niepełnosprawnym ze względu na dysfunkcje słuchu lub wzroku. Ten rodzaj regulacji przeciwdziała wykluczeniom, bowiem ustawa gwarantuje wszystkim grupom społecznym, i każdej z nich z osobna, równy dostęp do treści emitowanych przez nadawców. KRRiT prowadzi ustawowy nadzór regulacyjny nad prawidłowością realizacji wyżej wymienionych postulatów przez media, wśród których nadawcy publiczni mają szczególne powinności w zakresie integracji i udziału obywateli w życiu społecznym i kulturalnym. Służy temu pełnowartościowy przekaz nadawany wraz z uzupełnieniem w postaci języka migowego bądź audiodeskrypcji. Wspomniane przepisy można rozumieć także w kategoriach jakościowych, takich które podnoszą jakość przekazu medialnego i życia odbiorców w sensie ogólnym.

### **Ustawa o radiofonii i telewizji a jakość w mediach publicznych**

Szczególne zadania mediów publicznych wynikają z zapisów art. 21 ust. 1 ustawy o radiofonii i telewizji. Publiczna radiofonia i telewizja realizuje misję publiczną, oferując na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu<sup>2</sup>. Przepis ten stanowi katalog zadań i zasad, jakimi powinny kierować się media publiczne (Wojciechowski, w: Piątek et al., 2014, s. 273), co istotne – po raz pierwszy w ustawie wzmiankuje słowo „jakość”. W powiązaniu z ustawowymi zasadami transparentnego delegowania, wydawania

<sup>2</sup> Zasady misji publicznej wymienione w art. 21 ust. 1 są zbliżone do stosowanych w odniesieniu do mediów publicznych w wielu innych krajach europejskich. Przyjęta przez Europejską Unię Nadawczą (EBU) w dniu 22 czerwca 2012 r. deklaracja w sprawie rdzennych wartości mediów publicznych wymienia sześć takich wartości: 1) powszechność (*universality*), 2) niezależność (*independence*), 3) wysoką jakość (*excellence*), 4) różnorodność (*diversity*), 5) odpowiedzialność (*accountability*), 6) innowacyjność (*innovation*) (<http://www3.ebu.ch/>..., za: Piątek et al. 2014, s. 273).

i rozliczania środków publicznych (art. 31a, 31b, 31c) stanowi prawną podstawę konstruowania programu (treści programowej), katalogu – będącego istotą wyznaczników jakości w mediach publicznych.

## Jakość a media – znaczenie ogólne

Jakość (łac. *qualitas*) już Platon definiował jako pewien stopień doskonałości (Hamrol & Mantura, 2002, s. 20). Każde odkrywanie nowej jakości według R. Kapuścińskiego to poznawanie, zrozumienie, a potem objaśnienie, czyli wystudiowany profesjonalny przekaz medialny (Kapuściński, 2012, s. 114). W dziennikarstwie twórczość Kapuścińskiego jest synonimem najwyższej jakości i prowadzi w obszar rozważań kwalitologicznych wokół zjawiska jakości (Hamrol & Mantura, 2002). Podobnie według R. Kolmana – każde poznawanie to odkrywanie nowej jakości, „Człowiek ma wrodzone wyczucie jakości – powinien więc je jak najlepiej wykorzystać w swojej działalności [...]. Pomocna w tym procesie jest wiedza i nauka” (Kolman, 2013, s. 11-49). Szukając odniesień utylitarnych, można powiedzieć, że jakość to stopień spełnienia wymagań w odniesieniu do cech będących nieodłączną (immanentną) właściwością danego produktu, np. samochód ma być szybki i bezpieczny, a but wygodny. Per analogiam – produktem mediów jest treść, zatem w mediach, w pewnym uproszczeniu, informacja ma być aktualna, audycja bawić lub uczyć. Zjawisku jakości w mediach, przywołując R. Picarda, można przyporządkować cechy w szerszym ujęciu, według którego jakość powinna być traktowana głównie jako istotny element w osiągnięciu celów społecznych, politycznych i kulturowych przypisywanych dziennikarstwu w systemach demokratycznych (Chyliński, za: Picard, 2008). Dodatkowo – w życiu ważne cechy jakości mają charakter ekonomiczny i technologiczny. Ludzie potrzebują rzeczy i usług, które są funkcjonalne, dostępne finansowo, trwałe i służą wygodzie, czyli zaspokajają ich różnorakie potrzeby, w tym informacji i zabawy. Jakość w istotnym stopniu wpływa na wartość, która w rozumieniu ekonomicznym potocznie mylona jest z jakością. Obydwie te kategorie tworzone są przez różne czynniki, w tym czynniki: estetyczne, technologiczne, duchowe, materialne, rynkowe, społeczne, historyczne, symboliczne i autentyzm rozumiany jako oryginalność czy unikalność proponowanej treści (Throsby, 2010, s. 39). Wreszcie nie bez znaczenia jest trend czy aktualna moda. Trudno także zobiektywizować ocenę jakości propozycji medialnych. Ma ona charakter subiektywny, determinowany gustem bądź poziomem wykształcenia, a nawet prozaicznymi nawykami. Prowadzone badania telemetryczne widowni (ilościowe) mogą służyć różnym celom statystycznym, badawczym (efektywność, frekwencja, stan rynku, udziały itp.) czy ekonomicznym, zwłaszcza w tworzeniu grup docelowych. Przybliżają one postawy odbiorców i są pomocne w budowaniu portretu odbiorcy. Czym innym są także badania jakościowe w rozumieniu *qualitative research* (Siesicki, 2000, s. 58). W niniejszym artykule jakość posiada znaczenie wyznaczone przez determinanty ustawowe zawarte w art. 21 ust. 1 ustawy o radiofonii i telewizji. Autor przyjmuje założenie, że realizacja zadań misji publicznej w mediach publicznych, według ustawy medialnej, jest równoznaczna z prawidłowym zarządzaniem

jakością programu mediów publicznych. Inną równoległą kwestią pozostaje rozumienie jakości audycji audiowizualnej, czyli treści.

W mediach systemowe budowanie jakości, w zasadzie, odnosi się do właściwej korelacji trzech grup czynników: kreacji i wiedzy (*know-how*), finansowania oraz znajomości rynku odbiorców. W takim trójkącie, nazywanym trójkątem sił jakości, dochodzi do wieloaspektowego powstawania jakości.

Produkt medialny, treść, audycja czy reportaż, choć w ogólnych zarysach podlegający klasycznej definicji marketingowej, odróżnia się od innych m.in. specyfiką wytwarzania, wprowadzania do obrotu, sposobem sprzedaży, swą paramaterialną formułą i szczególną dystrybucją (Kosiorowski, 2014). Produkty medialne (np. film fabularny – rzadko produkuje się *remake*, każdy film jest inny i według innego scenariusza), na swój sposób są „prototypami” (Kowalski, 2013, s. 241). Scenarzysta w umowie gwarantuje stacji, że jego utwór jest oryginalny. To wynika z zasad prawa o własności intelektualnej, ale z perspektywy zarządzania ma dodatkowe znaczenie. W mediach nie da się zastosować taśmy produkcyjnej, bowiem musi trwać nieustający konkurs na nowe, coraz ciekawsze, bardziej atrakcyjne pomysły. Programy mediów każdego dnia proponują coś nowego i na bieżąco są weryfikowane i oceniane przez opinie odbiorców.

### **Poszukiwanie systemowego działania mediów publicznych w zarządzaniu jakością**

Powyższe sformułowania odnoszą się głównie do jakości treści medialnych, zaś w zarządzaniu mediami, rozumianymi jako duże przedsiębiorstwa medialne (por. definicję Niernberga), istotne są prawo, procedury i przepisy, które w efekcie dają produkt właściwej jakości. „Efekty jakościowe kształtowane są w pierwszej kolejności w procesach zarządzania, a następnie w realnych procesach wytwarzania produktów [...]. Zamierzone skutki sprawcze w obszarze jakości są możliwe wtedy, kiedy jakość zostanie potraktowana w kategoriach celu, narzędzia i obiektu zarządzania. Zatem pierwotnym zadaniem menedżerów jest zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania jakością w organizacji” (Hamrol & Mantura, 2002, s. 10-11). W tym sensie jednostki mediów publicznych, jako jednoosobowe spółki skarbu państwa, kierują się własnymi rozwiązaniami w zakresie statutów i struktur organizacyjnych. W przedsiębiorstwie, także i medialnym, istotne jest stworzenie systemu zarządzania jakością. Zatem posługiwanie się kategorią jakości w zarządzaniu stanowi działanie mające na celu osiągnięcie wysoko postawionego etosu doskonałości (planu idealnego, założeń projektowych itp.). To stała, wielopłaszczyznowa maksymalizacja efektów, poprzez dobór systemu właściwych metod. Główne wartości w tym przypadku to kultura organizacyjna, własne sposoby produkcji oraz oryginalne produkty czy usługi medialne. Media publiczne posiadają ustawowy obowiązek wytwarzania jakościowo atrakcyjnych utworów, a zwłaszcza tych o misyjnym charakterze, zatem ich organizacja i procedury są ukierunkowane przez ustawę o radiofonii i telewizji (art. 21 ust. 1).

W mediach publicznych nie przyjęły się na szerszą skalę certyfikaty ISO<sup>3</sup>, niemniej warto przypomnieć zasady zawarte w normie ISO 9004:2009<sup>4</sup>, która może być pomocna w stworzeniu kompleksowego, elastycznego i w miarę uniwersalnego systemu zarządzania jakością. Pojęcie zarządzania jakością rozumiane jest jako skoordynowane działanie dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w zakresie jakości, które zazwyczaj obejmuje ustanowienie polityki jakości i celów dotyczących jakości, planowania jakości, sterowania jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości, które jest kolejną funkcją charakteryzującą zarządzanie jakością. Odnosi się ona do ciągłego rozwoju produktów i ich zmiany pod kątem oczekiwań klientów. Jednak aby ten proces był możliwy i efektywny, musi się również doskonalić samo zarządzanie jakością zgodnie z zasadami TQM, co proponują także normy ISO serii 9000 (Mroczo, 2012, s. 97-102).

Wspomniane systemy zarządzania jakością, także w organizacjach medialnych, mimo różnego zakresu i przeznaczenia oraz nazewnictwa, w odróżnieniu od zwykłych przedsiębiorstw, opierają się na podobnych zasadach teoretycznych, do których można zaliczyć ścisły związek systemu jakości z celami firmy wyrażanymi w jej misji i strategii. Do tych celów zaliczamy: orientację na klienta (*Customer Focus*), zarządzanie przez fakty (*Facts Based Management*), zarządzanie ukierunkowane na ludzi (*Human Oriented Management*), proces ciągłej poprawy (*Continuous Improvement*) (Szczepańska, 2011, s. 18).

W każdym przedsiębiorstwie istotne staje się zaangażowanie wszystkich pracowników, a zwłaszcza najwyższego kierownictwa, i dążenie do zapobiegania powstaniu potencjalnych błędów. W ramach takiego modelu istotna staje się polityka jakości, rozumiana jako ogół zamierzeń i celów organizacji dotyczących jakości, wdrażanych przez kierownictwo organizacji. Zarządzanie polityką jakości to wizja-misja i strategia, cele, plan działań oraz realizacja planu.

M. Chyliński (2020) wskazuje możliwe zastosowanie modelu cyklu W.A. Deminga w zarządzaniu redakcją (zespołem dziennikarskim). Zaś autor proponuje próbę interpretacji cyklu w szerszej skali całej organizacji spółki mediów publicznych. Fazy zarządzania procesami w organizacji mediów publicznych posiadają klasyczny i cykliczny charakter oparty na czterech fazach w zarządzaniu jakością (Hamrol & Mantura, 2002, s. 93):

- I) planowanie procesów,
- II) wdrażanie/wykonanie procesów,
- III) nadzorowanie/sprawdzanie procesów,
- IV) doskonalenie/korygowanie procesów.

<sup>3</sup> Wyjątkiem jest i było Radio Opole, które w roku 2005 otrzymało certyfikat systemu zarządzania jakością zgodny z PN-EN ISO 9001:2001 w zakresie „Tworzenia i upowszechniania programu regionalnego radia publicznego”. KRRiT posiada certyfikat ISO 9001:2015 dot. m.in. udzielania koncesji na rozpowszechnianie programów radia i telewizji.

<sup>4</sup> ISO 9004:2009, Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach, jest trzecią edycją standardu opublikowanego po raz pierwszy w 1987 roku. Został on stworzony z myślą o wsparciu organizacji w osiągnięciu długotrwałego sukcesu poprzez podejście zarządzania jakością, bez względu na ich wielkość, rodzaj lub działanie (Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny, 2009).

Przedstawiona zasada cyklu Deminga pochodzi ze sfery technologii, jednak pozwala analizować tworzenie treści i procesy zarządzania jakością w mediach publicznych. Dzieje się tak, ponieważ w publicznych spółkach medialnych cykliczności sprzyjają nie tylko roczne sprawozdania finansowe, ale – zwłaszcza – okresowe planowanie ramówek i rocznych planów programowo-finansowych. Działaniom takim powinna towarzyszyć strategia jednostek mediów publicznych (ustawa o radiofonii i telewizji, art. 21 ust. 1, de facto deklaracja misji), wspierana, uzupełniana i regulowana przez KRRiT oraz kartą powinności opisaną w art 21a.1, a (średniookresowa strategia) która została wprowadzona Ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o opłatach abonamentowych.

„Jakkolwiek, celem strategii jest podtrzymanie lub poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (na przykład pozycji lidera), musi ona także zapewnić realizację zobowiązań zawartych w deklaracji misji” (Cardona & Rey, 2015, s. 115). Wspomniana misja, wynikająca z założeń polityki jakości, w odniesieniu do mediów publicznych nabiera podwójnego znaczenia. Po pierwsze, w rozumieniu ustawy, jest wymogiem zadań nadawcy publicznego (art. 21 ust. 1), zaś w drugim rozumieniu, jako wytwórcy produktu medialnego, wskazuje wspomniany już odpowiedni „stopień spełnienia stawianych wymagań” przed treściami preferowanymi z litery prawa. W mediach komercyjnych, władze spółek działają w celu przysporzenia zysku, z tego ich rozliczają właściciele. Natomiast Skarb Państwa, jako właściciel mediów publicznych, powinien rozliczać głównie z misji, to jest ów zysk; nasz jako odbiorców programów. Takie myślenie jest zgodne z podejściem Ch. Handy’ego (1996, s. 329), który uważa, że „zysk jest środkiem do innych celów”, nie musi też przybierać postaci pieniężnej. Zatem nie za wszelką cenę należy się koncentrować się na zasadach *Kodeksu spółek handlowych* (k.s.h.), którym podlegają również spółki mediów publicznych (Nierenberg, 2011a, s. 7). Z tej perspektywy powinny być pisane sprawozdania roczne z działalności 19 spółek mediów publicznych<sup>5</sup>.

W tym kontekście strategia jest perspektywicznym planem działań, popartym analizą i uwzględniającym wykonanie podstawowych zadań (por. Gierszewska & Romanowska, 2013, s. 17). W aspekcie potrzeb odbiorców stanowi instrument misji i powinna zapewniać jej realizację, określać specjalizację w dziedzinie produkowanych treści i usług, ich jakość w ramach wybranych segmentów rynku i kształtowania wizerunku mediów publicznych. W ocenie autora, dla mediów publicznych celem strategicznym, istotą działania jest jakość i ustawowy zakres przekazywanych treści (rodzaj dywidendy).

W Tabeli 1 przedstawiono zależności pomiędzy strategią, ustawą i wcześniej wspomnianymi kartami powinności, w przełożeniu na plany programowo-finansowe i produkty audiowizualne mediów publicznych. Całość podlega nadzorowi regulatora KRRiT. Jest to rodzaj łańcucha czynności, dzięki którym odbywa się zarządzanie jakością treści medialnych w mediach publicznych.

---

<sup>5</sup> Skarb Państwa jest właścicielem spółek mediów publicznych, działających także w oparciu o k.s.h. Zysk, o ile występuje, może być przeznaczany na realizację zadań programowych mediów publicznych.



**Tabela 1. Zarządzanie jakością w mediach publicznych, w ujęciu graficznym, w powiązaniu z ustawą o radiofonii i telewizji**

Spółka/firma	Media publiczne (MP)	Nadzór KRRiT
Misja-wizja definiuje strategię, cele	Ustawa; zadania misji publicznej wynikające art. 21.1. Zaspokajanie potrzeb społecznych	
Cele i zadania wynikające ze strategii	Karta powinności, art.21.a. Plan na 5 lat, tj. strategia średniookresowa	
System zarządzania jakością	Plany finansowo-programowe	
Produkty	Treść audycji, program, audycje nadawcy	
Plan działań kontrolnych	Sprawozdania roczne, inne	
Efektywna dystrybucja	Dotarcie do odbiorcy	
Zysk	Efekt realizacji zadań misji	

Źródło: Opracowanie własne

## Podsumowanie

Celem artykułu była ocena i analiza wybranych (głównych) wyznaczników wynikających z ustawy o radiofonii i telewizji, które mają, bądź mogą mieć, wpływ na kształtowanie jakości w mediach publicznych. Aby zrealizować postawiony cel, dokonano przeglądu wybranej literatury tematu, rozszerzając tym samym perspektywę badawczą postawionego problemu. Przedstawiono pozycję strukturalną mediów publicznych w ramach rynku, ze szczególnym odniesieniem się do kwestii jakości. W tym zakresie zaproponowane zostało dwojake rozumienie: jakości treści i systemowego zarządzania jakością w mediach publicznych. Ponadto zwrócono uwagę na procedury ustawowe i zaproponowano, dodatkowo, porównanie ich z modelami systemów zarządzania jakością, m.in. takimi jak cykl W.A. Deminga. Model ten odnosi się do schematu czterech faz *Plan-Do-Check-Act*, co odzwierciedla konfiguracja czynności pokazana w Tabeli 1.

Zaprezentowany system został przedstawiony z perspektywy historycznej i bieżącej praktyki, lecz wymaga rozszerzenia.

## Literatura

- Cardona, P., & Rey, C. (2013). *Zarządzanie przez misję*. Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Chyliński, M. (2020). Zarządzanie jakością w dziennikarskich procesach pracy. *Zarządzanie mediami*, 8(4), 407-419.
- Dobek-Ostrowska, B. (2011). Przemiany polskiego systemu medialnego w Polsce po 1989 roku. W: B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania (78-79)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Gierszewska, G., & Romanowska, M. (2013). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE.
- Hamrol, A., & Mantura, W. (2002). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Handy, Ch. (1996). *Wiek paradoksów*. Dom Wydawniczy ABC.  
<http://www3.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Knowledge/Publication%20Library/EBU-Empowering-Society-EN.pdf>
- Kapuściński, R. (2012). *Lapidarium VI*, Czytelnik.
- Kolman, R. (2013). *Różne odmiany jakości*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.).
- Kosiorowski, Z. (2014). Zarządzanie tożsamością jednoosobowej spółki skarbu państwa w sektorze mediów elektronicznych. *Zeszyty Naukowe Firma i Rynek*, 1(46), 74-76.
- Kowalski, T. (2013). *Zarządzanie w mediach*. Wolters Kluwer.
- KRRiT. (2008). *Raport z konsultacji publicznych dotyczących implementacji Dyrektywy 2007/65/EC*. Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny. (2009). *System Zarządzania Jakością – nowe wydanie ISO 9004 wyznacza drogę ku „trwałemu sukcesowi”*. <https://www.iso.org.pl/artykuly-i-informacje-dotyczace-systemow-zarzadzania/zarzadzanie-jakoscia-nowa-wersja-iso-9004/>
- Mroczo, F. (2012). *Zarządzanie jakością*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Nierenberg, B. (2011a), *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg, B. (2011b). *Zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym*. Attyka.
- Niewęglowski, A. (red.) (2020). *Ustawa o radiofonii i telewizji. Komentarz*. Wolters Kluwer.
- Piątek, S. (red.), Dziomdziora, W., & Wojciechowski, K. (2014). *Ustawa o radiofonii i telewizji – komentarz*. C.H. Beck.
- Picard, R. G. (2008). *Media economics. Theory and Practice*. L. Erlbaum Assoc.
- Rogowski, S. (2018). *Universal Audiovisual Contribution – possibility or necessity?*. W: A. Pethe, B. Nierenberg, D. Marquardt, J. Gołuchowski, M. Łuczak, & M. Barańska (Eds.), *Media Economics. Economics Issues in the Media. Theory and Practise* (37-45), Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Siesicki, W. (2000). *Telemetria. Jak czytać, rozumieć i interpretować wyniki badań widowni telewizyjnej*, Ośrodek Szkolenia – Akademia Telewizyjna TVP SA.
- Szczepańska, K. (2011). *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck.
- Throsby, D. (2010). *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury.
- Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34).
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o opłatach abonamentowych (Dz.U. 2018 poz. 1717).

**Wkład autorów:** 100%

**Konflikt interesów:** Brak konfliktów interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania zewnętrznego.

## **PUBLIC MEDIA MANAGEMENT, THE RADIO AND TELEVISION ACT AND QUALITY ISSUES**

**Abstract:** The aim of the article is to evaluate and analyse selected (main) determinants resulting from the Broadcasting Act, which have or may have an impact on shaping quality in public media. The author of the article, based on a literature review on the subject, defines quality in the media, on the basis of the Broadcasting Act. Moreover, the work presents selected determinants influencing quality management in public media, which for decades have been treated as a synonym of high quality, both in management processes and in terms

of the proposed program content. Although the author emphasizes statutory procedures, he also proposes to read them in comparison with models of quality management systems such as the Deming wheel.

**Keywords:** content quality, public media (PM), media product, quality determinants, quality management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

