

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 42

redakcja
Małgorzata Okręglika

Częstochowa 2021

Rada Naukowa

Przewodnicząca Rady Naukowej

Prof. dr hab. Dorota Jelonek

Politechnika Częstochowska (Polska)

Członkowie Rady Naukowej

Prof. dr hab. Ewa Bojar

Politechnika Lubelska (Polska)

Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)

Prof. dr hab. Stanisław Brzeziński

Politechnika Częstochowska (Polska)

Prof. dr hab. Felicjan Byłok

Politechnika Częstochowska (Polska)

Dr. habil. Illés Bálint Csaba

Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)

Prof. dr. habil. Anna Dunay

Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)

Prof. Janet P. Fredericks, Ph.D.

Uniwersytet Northeastern Illinois Chicago (USA)

Prof. dr hab. Dorota Jelonek

Politechnika Częstochowska (Polska)

Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik

Politechnika Śląska, Gliwice (Polska)

Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Politechnika Częstochowska (Polska)

Prof. dr. habil. Lazányi Kornélia

Uniwersytet Obuda, Budapeszt (Węgry)

Prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.

Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)

Prof. Ing. Ludmila Lipková, Dr.h.c., CSc.

Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie (Słowacja)

Prof. Ing. Vladimír Modrák, CSc.

Uniwersytet Techniczny w Koszycach (Słowacja)

Prof. RNDr. René Matlovič, Ph.D.

Uniwersytet w Preszowie (Słowacja)

Prof. Dr n.Ekon. Havrysh Valerii Ivanovich

Mikołajowski Narodowy Uniwersytet Rolniczy (Ukraina)

Prof. dr hab. Bogdan Nogalski

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku (Polska)

Prof. Neil Reid Ph.D.

Uniwersytet w Toledo (USA)

Prof. Marcelo T. Okano Ph.D.

Państwowe Centrum Edukacji Technologicznej

Paula Souza, São Paulo (Brazylia)

Prof. dr hab. inż. Arnold Pabian

Politechnika Częstochowska (Polska)

Prof. Volodymyr Patyka

Narodowa Akademia Nauk Ukrainy Kijów (Ukraina)

Red. prof. dr. Vojko Potočan, Univ. dipl. Ekon. Uniwersytet w Mariborze (Słowenia)

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

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

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Borys Bezzubko The Necessity for Crisis Management for Cities of Donetsk Region	7
Zhanna Maksymenko, Veronika Komandrovska Creating a Strategy for Intellectual-Innovative Development of the National Economy	19
Weronika Muszyńska Stosunek przedstawicieli pokolenia Y do kultur organizacyjnych z modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna	34
Maryna Pichugina, Lina Artemenko Sustainable Development for Ukraine: EU Benchmark and Foresight Methodology	45
Jakhongir Shaturaev Financing and Management of Islamic (Madrasah) Education in Indonesia	57
Krzysztof Surma, Piotr Lipiński Koncepcja Quick Response w branży logistycznej	66

Słowo wstępne

Zaprezentowany numer 42. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” prezentuje zbiór sześciu artykułów naukowych przygotowanych zarówno przez polskich, jak i zagranicznych naukowców. Autorzy opracowań to doświadczeni akademicy, ale również młodzi naukowcy publikujący teksty z zakresu dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości. Artykuły zgromadzone w niniejszym numerze kwartalnika przedstawiają obraz analiz teoretycznych w obszarze przeglądu literatury krajowej i międzynarodowej oraz wyniki badań empirycznych, refleksje, wnioski i rekomendacje dla praktyków zarządzania. Dyskusja naukowa podejmowana w prezentowanych publikacjach dotyczy szerokiego spektrum, szczególnie w tematyce zarządzania kryzysowego, zrównoważonego rozwoju, strategii rozwoju, rozwiązań logistycznych, zarządzania w edukacji czy kultury organizacyjnej z perspektywy pokolenia Y. Problematyka niniejszych artykułów jest niezmiernie ciekawa, a wnioski i podjęta dyskusja pozwalają na refleksje w dobie trudnych warunków otoczenia, jak również w dobie złożoności i interdyscyplinarności.

Mamy nadzieję, że bieżący numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” będzie cennym źródłem wiedzy nie tylko dla naukowców, ale również dla praktyków biznesu. Ponadto wierzymy, że nowy Zespół Redakcyjny podoła zarówno wyzwaniom, jak i szansom, jakie stoją przed kwartalnikiem, a Czytelnicy będą w pełni usatysfakcjonowani opracowaniami naukowymi, które systematycznie będziemy prezentować.

Redakcja

Preface

Issue number 42 of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” presents a collection of six research articles prepared by both Polish and foreign researchers. The authors of the studies are experienced academics, but also young researchers who publish texts in the field of management and quality sciences. The articles in this issue of the quarterly present a picture of theoretical analyses in the area of national and international literature review as well as the results of empirical research, reflections, conclusions and recommendations for management practitioners. The scientific discussion undertaken in the presented publications covers a wide spectrum, especially in the areas of crisis management, sustainable development, development strategies, logistics solutions, management in education or organizational culture from the perspective of Generation Y. The subject matter of these articles is extremely interesting, and the conclusions as well as the discussion undertaken allow reflection in the era of difficult environmental conditions, as well as in the era of complexity and interdisciplinarity.

We hope that the current issue of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” will be a valuable source of knowledge not only for researchers, but also for business practitioners. In addition, we believe that the new Editorial Team will cope with both the challenges and opportunities facing our quarterly, and that Readers will be fully satisfied with the scientific studies that we will systematically present.

Editors



THE NECESSITY FOR CRISIS MANAGEMENT FOR CITIES OF DONETSK REGION

Borys Bezzubko¹

Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture
Department of Management

Abstract: The cities of the Donetsk region are in the center of an armed conflict in Eastern Ukraine. The aim of this paper is to determine the need to implement crisis management in the cities of the Donetsk region. The method of economic and statistical analysis was used to examine the problems of urban development in the Donetsk region. Using the methods of statistical and economic analysis, the author analyzes the consequences of military operations in Eastern Ukraine on the socio-economic development of the cities, and the state of the infrastructure. The results of the study indicate the need for crisis management to reconstruct the cities in Eastern Ukraine. The necessity for crisis management in the current economic conditions for the cities of the Donetsk region is examined. Anti-crisis management of the development of cities in the Donetsk region should be aimed at optimizing the mechanisms for regulating urban systems in an armed conflict. The author proposes to develop a strategy for the reconstruction of cities in the Donetsk region, taking into consideration their classification. To renew the cities, it is essential to implement a neo-industrialization policy based on a program-oriented approach.

Keywords: consequences of armed conflicts, old industrial development of cities, reconstruction of cities, socio-economic problems, crisis situation, crisis management

DOI: 10.17512/znpcz.2021.2.01

Introduction

Various aspects of urban development have always been the focus of attention of historians, ecologists, urbanists, and politicians. When studying the features of old industrial cities, the works of European researchers were taken into account Rousseau (2011), Rousseau (2014), Tuppen (1998, pp. 361-366), and Detrick (1999, pp. 4-12). The authors noted large-scale material hardship (unemployment, run-down buildings, impoverishment of part of the population) in old industrial cities. Hall (2000) and Águeda (2014) show different ways to tackle decay, the role of certain planning strategies on guiding the futures of old industrial cities. The experience of the modernization of industrial cities in China is analyzed in a book by Wang et al. (2014). The great importance of solving the problems of cities after modern armed conflicts is studied in Pilav (2017). Ashwort (1991) analyses the role of cities in war and the effects of war on cities. Coaffee and Wood (Coaffee, Murakami Wood, Rogers 2009) analyze the effects of terrorism and natural disasters on urban development.

¹ Borys Bezzubko, Assoc. Prof., PhD in Public Administration, okbuzzeb@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2487-1316

Interest in the problem of the development of the territories of the Donetsk region increased sharply in consequence of the armed conflict in Eastern Ukraine. Since 2014, the events in this region have become the focus of attention of political scientists, economists, and journalists from different countries. Military action in the region led to the formation of the self-proclaimed “Donetsk People's Republic” (DPR).

Among Ukrainian authors, the most significant studies of the problems of the Donetsk region that arose after the armed conflict were conducted by Makogon Yu. (2019); Tochenov and Naumova (2018); Bezzubko (Bezzubko, Novikova 2018), Bezzubko (Bezzubko, Bezzubko 2017). In their studies, the authors scrutinize the impact of military conflict on the socio-economic development of the Donetsk region (2018).

The authors of the monograph *Internally Displaced Persons: From Overcoming Obstacles to Success Strategy* (Novikova, Amosha, Antonyuk 2016, pp. 23-41) analyzed the causes and consequences of the armed conflict, the extent of forced resettlement of the residents of the Donetsk and Luhansk regions.

A comprehensive study of the socio-economic development of non-controlled territories is contained in the monograph *Occupied Donbass: economy, demography, groups of influence. Strategies for Ukraine* (Research 2017). The economic aspects of reintegration of the Donbass are considered in the context of the awareness of losses from armed conflict and the availability of the capabilities of the Donbass production complex for reconstruction are covered in articles by Buleev and Bryukhovetskaya (2015); Tochenov and Naumova (2018); Snegova (2018); Yefremenko and Gavrysh (2017).

Among foreign researchers, the works of Buckley, Clem and Herron (2019) should be noted, which analyze the losses due to the armed conflict in various socio-economic spheres. In almost all studies, the regional aspect was scrutinized, without focusing on the problems at the urban level.

Only in one article, by researcher Matsuzato (2018), is politics compared in two cities, Mariupol and Kramatorsk, located near the frontline between Ukraine-controlled Donetsk Oblast and the Donetsk People's Republic (DPR). His paper compares how the leaders of the two cities reacted to the expansion of Rinat Akhmetov's business empire before the Donbass War, and to DPR paramilitaries during the war.

The Heraimovych (2018) study is an attempt to assess the extent of the conflict's impact on the economic situation of the Donbass local communities through the experience of three cities – Mariupol, Kramatorsk and Sloviansk – and to provide practical recommendations to address problems identified based on analysis of the collected data. The lack of knowledge of modern problems in the cities of the Donetsk region led to the relevance of this study. The purpose of this article is to analyze the current problems of the cities of the Donetsk region.

Methodology

The methodology of the article is based on the theories of regional and socio-economic development. In the course of generalizing the existing concepts, which should be taken into account in the process of modern urban development, the following were highlighted as the main ones:

1. The concept of sustainable development is based on the need to build the city's development and management from the point of view of preserving the living environment, taking care of future generations.
2. The concept of universalism and the uniqueness of urban development. The concept of uniqueness is based on the idea of the evolutionary unity of the world, according to which cities undergo the same stages of development on a common path, but at different times. The concept of uniqueness is based on the theory of "local" civilizations, and affirms the need to find an original, new, unique way of city development.

In the research process, a combination of general and special methods and approaches that correspond to the goals and objectives of the study were used. The method of economic and statistical analysis was used to examine the problems of urban development in the Donetsk region. The information is based on the research of statistical materials of the State Statistics Service of Ukraine and the results of studies of domestic and foreign authors. It should be noted that official statistical reporting in Ukraine does not record and calculate indicators for the temporarily uncontrolled territories of Ukraine. The statistical data provided by the statistical authorities of the DPR are not always reliable, are politically biased and focused on creating a positive image for the self-proclaimed republic. The main sources of information were statistics from the State Committee of Statistics of Ukraine, monitoring data from international commissions, the OSCE, reports by the MLF, reports by international and national human rights organizations – Amnesty International, Human Rights Watch, and others, as well as the author's observations.

Results and Discussion

Ukraine in terms of urbanization (the percentage of the urban population in 2017 is 69.2%) is 71st in the world. The Donetsk region is the most urbanized region of Ukraine (the percentage of urban population in 2014 was 90.6%) (*Figure 1*).

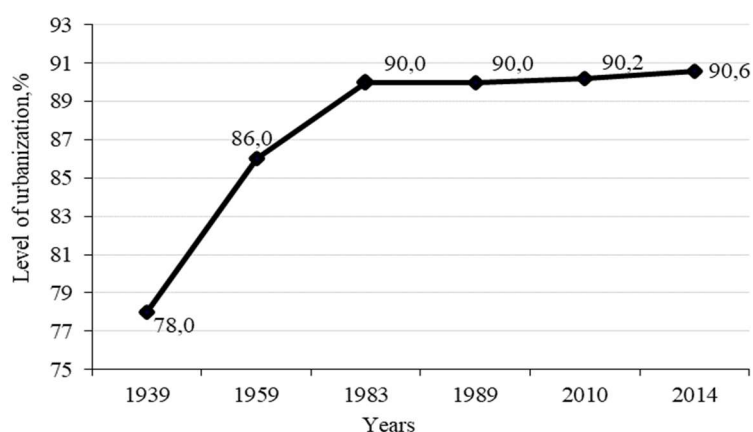


Figure 1. Dynamics of urbanization in Donetsk region [%]

Source: (Ukraine 2019; Department of Statistics in Donetsk Region)

As of January 1, 2014, the Donetsk region comprised 52 cities, including 28 of regional significance, with a population of 4 343 900 people. The urban population was 3 937 700 people, while the rural population was 406 200 people (Department 2014). The general characteristics of the urban population are presented in *Table 1*.

Table 1. Cities of Donetsk region (with a population of more than 30 thousand people)

Name of City	Status	Population Census 1989-01-21	Population Census 2001-12-05	Population Estimate 2014-01-01	Population Estimate 2019-01-01
Parts of Donetsk region controlled by central government of Ukraine					
Avdeevka	City	39 330	37 210	35 090	32 843
Bakhmut	City with suburbs	91 013	83 597	78 116	74 691
Druzhkivka	City with suburbs	84 394	74 901	69 407	66 096
Kostiantynivka	City	107 562	95 111	76 065	70 841
Kramatorsk	City with suburbs	235 338	216 162	196 242	186 831
Lyman	City with suburbs	61 085	54 391	44 963	42 281
Mariupol	City with suburbs	540 885	514 548	480 406	461 417
Myrnohrad	City with suburbs	63 254	55 815	50 526	48 961
Pokrovsk	City with suburbs	93 051	83 251	76 948	74 237
Dobropillia	City with suburbs	81 613	71 695	62 942	60 001
Selydove	City with suburbs	72 403	62 589	53 754	50 523
Sloviansk	City with suburbs	141 089	129 965	121 324	114 207
Parts of Donetsk region not controlled by central government of Ukraine					
Donetsk	City with suburbs	1 128 948	1 033 424	965 828	929 119
Khartsyzk	City with suburbs	127 312	114 105	103 226	100 482
Khystyakove	City with suburbs	112 483	95 632	80 048	77 214
Yenakiieve	City with suburbs	164 107	140 766	111 263	105 685
Horlivka	City with suburbs	358 072	310 643	271 348	260 662
Yasynuvata	City with suburbs	39 354	37 552	35 701	34 607
Makiyivka	City with suburbs	477 035	432 830	389 879	380 619
Shakhtarsk	City with suburbs	88 765	71 658	60 318	58 431
Snizhne	City with suburbs	96 636	82 609	69 979	68 059
Toretsk	City with suburbs	97 139	87 024	72 806	68 286
Donetsk region	Total	5 332 395	4 841 074	4 343 882	4 165 901

Source: (State Statistics Service of Ukraine, Department of Statistics in Donetsk Region). Population of cities of regional significance in Donetsk region according to census and latest official estimates.

The presented data allows characterization of the Donetsk region as a densely populated urbanized area with a population density of 162.49 people/km². The cities of the Donetsk region were important industrial centers of the Ukraine. According to 2014 data, the Donetsk region ranks second in terms of contribution to the country's GDP (9.7%). However, there has been a lack of comprehensive research on urban development in the Donetsk region until recently. Mostly the problems of the cities of the Donetsk region were the focus of Ukrainian researchers from regional research institutes and institutions of higher education.

Regarding the state of the management processes in the cities of the Donetsk region, it should be noted that the management processes have deteriorated sharply as a result of the armed conflict. In a number of cities and districts of the region, temporary bodies of state power – military-civil administrations – were created. A special procedure was established for the implementation of certain powers of local self-government bodies, their executive bodies, regional and district councils in the area of the anti-terrorist operation. These administrations are subordinate to the Anti-Terrorist Center under the Security Service of the Ukraine and are intended to ensure the operation of the Constitution and laws of Ukraine, security and normalization of the life of the population, to prevent a humanitarian catastrophe in the area of the anti-terrorist operation.

All the cities of the Donetsk region can be classified according to the following criteria:

1. depending on the location in the zone of political, legal, economic, information space of Ukraine:
 - 1.1. cities that are located in the territory controlled by the Ukrainian government,
 - 1.2. cities that are located in the territory not controlled by the Ukrainian government;
2. depending on the presence of hostilities:
 - 2.1. cities in territories which military operations were carried out. There are civilian casualties, destruction of the infrastructure, housing, etc.,
 - 2.2. cities that are geographically close to the zone of hostilities. The economic, environmental, socio-cultural sphere of life in these cities experiences a significant indirect negative impact of military operations.

Using such a classification of cities makes it possible to develop standard algorithms for collecting data on the destruction, classify losses resulting from the armed conflict, and use standard methods to create development strategies. This article mainly describes the problems of the cities of the Donetsk region, in the territory of which hostilities were carried out.

The first stage in organizing the development of anti-crisis management decisions is to analyze the state of the object. During the research, the following groups of problems were identified:

1. problems that existed in the cities of the Donetsk region before the armed conflict,
2. problems that arose in the cities of Donetsk region as effects of the armed conflict in Eastern Ukraine.

The problems that existed before the military conflict are determined by the old industrial character of urban development. The old industrial cities of the Donetsk region are characterized by the following features of the development: the historically established specialization in the territorial and national industrial division of labor in the high concentration of heavy industry enterprises, the single-industry structure of the economy, and the complex ecological state. The cities of the Donetsk region are mainly the center of development of the coal industry, metallurgy and engineering, in addition to ferrous metallurgy.

The features of the development of the cities in the Donetsk region include the following:

- a) a significant influence of external factors on the indicators of enterprise development (financial and energy crises),
- b) low competitiveness of products, low innovation activity,
- c) outdated transport and logistics infrastructure that does not meet the requirements of flexible production,
- d) a high level of depreciation of fixed assets in urban enterprises; dependence of export-oriented enterprises on global market conditions; high material-, energy- and capital-intensive production of products,
- e) a high level of environmental pollution (Baturin et al. 2019). The emissions of pollutants into the atmosphere of the cities in the region in 2017 amounted to 29.6 tons/km². *Table 2* shows the dynamics of emissions into the air.

Table 2. Dynamics of atmospheric air emissions in Donetsk region, in tons

Years	Total	Including stationary sources of pollution
2010	1 589 900	1 370 300
2014	1 138 700	1 043 000
2015	974 700	917 600
2016	981 400	981 400
2017	784 800	784 800

Source: (State Statistics Service of Ukraine; Bezzubko, Novikova 2018)

The reduction in polluting emissions into the atmosphere in 2014-2015 is due to the fact that since the beginning of the armed conflict, many industrial enterprises have been destroyed and some have ceased operations. Another reason is the lack of information on the emissions of pollutants into the atmosphere in the territory under the control of the Ukrainian authorities.

The major air polluters in the region are coal, metallurgy and electricity generating companies. Consequently, the highest levels of atmospheric air pollution occur in the cities and districts where these businesses are located. In particular, 288 200 tons were emitted in Mariupol; in Kurakhove – 154 700 tons; in Pokrovsk – 90 800 tons; in Dobropillya – 3100 tons; in Ugladar – 24 100 tons.

Each armed conflict that has arisen, as a rule, worsens the country's economy, resulting in losses among military personnel, civilians, numerous destructions of urban infrastructure, etc.

The armed conflict sharply exacerbated such environmental problems as:

1. significant deterioration of forests and nature conservation areas. During the armed conflict in Eastern Ukraine, about 60 objects of the nature reserve fund were damaged due to the construction of defensive structures, deforestation, forest and steppe fires. This has led to a significant decrease in the level of forest cover in the Donetsk region;
2. territories where mines are located;
3. the accumulation of fragments of destroyed structures and equipment;
4. deterioration of the water quality status in the region.

Due to violation of the drainage regime, the mines of the coal industry are being flooded. This leads to contamination and poisoning of the groundwater of the Siversky Donets and small rivers of the Azov River, drinking water and the environment.

There has been a violation of the water supply and sewage infrastructure, the Seversky Donets-Donbass Canal is damaged, and there is a threat of complete cessation of water supply to cities and towns with a total population of over 2.5 million people.

The main problems of the cities of the Donetsk region that arose under influence of the military conflict include the following: sharp depopulation because of the mass departure of the population from the zone of armed conflict, irrevocable loss of population, and increased disability due to hostilities.

According to the Ministry of Social Policy of Ukraine (2019), as of February 5, 2019, the number of internally displaced persons registered since the beginning of the armed conflict in 2014 amounted to 1 361 912 people.

It should be noted that currently there are various data on the numbers of casualties. According to the report of the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (Report 2021, p.13), prepared on the basis of the work of the UN monitoring mission, from April 14, 2014 to January 31, 2021, at least 3,077 civilians were killed in the Donbass, and taking into account the crash of Malaysian Airlines flight MH17, the total number of civilian deaths due to the conflict is at least 3375, while the number of injured civilians exceeds 7000 people.

According to the monitoring of the Kharkiv Human Rights Group of the KPG (Report 2018), the estimated total number of civilians killed during the armed conflict in the Donetsk region is at least 2200 killed and 4500 wounded.

Table 3 shows the scale of losses among civilians in the largest cities of the Donetsk region. It should be noted that due to the armed conflict in the Donbass, there was significant destruction of industry. More than 20 000 enterprises were closed, accounting for 70% of the total number of them, and entire mines were stopped, namely "Lisichanskugol", "Luganskugol", "Makeevugol". The Alchevsk Metallurgical Plant, Donetsk Metal Rolling Plant, Donetsk Electrometallurgical Plant, Stakhanov Ferroalloy Plant, the coke-chemical enterprises in Gorlovka ("Stirol"), Avdiivka, Yasynuvaty stopped their operations due to destruction and damage.

Table 3. Civilian casualties in cities of Donetsk region (number of people)

City	Deaths	Injured
Sloviansk	39	56
Kramatorsk	42	140
Bakhmut	6	6
Vuhlegirsk	33	45
Novolugansk	3	20
Mayorsk	not available	19
Toretsk	8	2
Debaltseve	146	231
Horlivka	289	763
Yenakiieve	24	111
Yasynuvata	64	259
Avdeevka	97	509
Zhdanivka	4	5
Khristivka	24	41
Donetsk	693	604
Makiyivka	84	106
Khartsyzk	22	65
Zuhres	19	49
Ilovaisk	58	127
Shakhtarsk	27	58
Snizhne	46	33
Marinka	59	117

Source: (Report 2018)

Most of the damaged buildings are residential buildings (7158). Also affected were objects of road transport infrastructure (36), trade establishments (31); general educational institutions (27); health care facilities (21); preschool institutions (13); gas supply facilities (8); vocational schools (7); physical education and sports facilities (3); cultural institutions (14); objects of road infrastructure (36); industrial facilities (19); trade institutions (31); objects of other spheres (66). In total, there are 7403 objects.

As of January 20, 2018, 26 252 houses were partially damaged or destroyed during the hostilities in the territories of the Donetsk region not under control of Ukraine, according to KPG monitoring. In 2016, experts estimated that at least 15 billion USD was needed to restore the infrastructure of the Lugansk and Donetsk regions (Zubko 2016). Part of the recovery funds is allocated from state and local budgets, and part is provided by partner countries of Ukraine.

An important problem is the lack of investment resources for reconstruction of the housing stock as well as the production and social infrastructure. In 2015, according to experts at least 3.5 billion UAH was needed to rebuild the cities and villages of the Donetsk region affected by the war (Tishchenko 2018). According to the Ministry of Temporarily Occupied Territories, the government plans to execute

476 infrastructure, educational and other projects in the Donbass. However, at present, an important task is the development of a comprehensive strategy for the restoration of cities in the region.

Conclusions

The general conclusion of the first stage of the anti-crisis management assessment of the socio-economic problems of the cities is the following: the cities of the Donetsk region are in a state of crisis. This crisis is characterized by extreme aggravation of contradictions in the socio-economic and ecological systems of the city. It is necessary to develop an anti-crisis management program for the cities of the Donetsk region. This will make it possible to overcome the negative characteristics of the crisis phenomena, to develop a program for the reconstruction and modernization of urban development, taking into account the principles of the post-industrial economy.

For old industrial cities, the emergence of crisis phenomena, technological and environmental degradation is characteristic. In solving the problems that have arisen, it is necessary to consider the old industrial nature of the development of these cities. As a result of the inability of the existing structure to function effectively in modern conditions, a crisis and degradation have occurred. The main direction in the process of managing such cities is the development of a strategy for modernizing the economic complex of the city, taking into account the principles of the post-industrial economy. The management processes in the cities of the Donetsk region were aimed at the development of production diversification, restructuring and modernization of the city industry.

Crisis management includes a body of knowledge and the results of analysis using practical experience, which are aimed at optimizing the mechanisms of the regulation of systems, identifying hidden resources, in addition to development potential at a difficult stage of development. The specificity of anti-crisis management is associated with the need to make complex management decisions in conditions of limited financial resources, as well as a high degree of uncertainty and risk.

The cities of the Donetsk region suffered significant material and human losses in the armed conflict in Eastern Ukraine. As a result of the military conflict in the east of Ukraine, crisis phenomena are observed in all spheres of activity. This makes the implementation of anti-crisis management relevant for the cities of the Donetsk region. One of the first stages of anti-crisis management for the cities of the Donetsk region is the analysis of socio-economic problems. Anti-crisis management of the development of cities in the Donetsk region should be aimed at optimizing the mechanisms for regulating urban systems in an armed conflict.

The proposed classification of cities in the Donetsk region will provide a unified approach and algorithm for collecting data on losses resulting from an armed conflict and can be used in developing strategies for the reconstruction and development of cities.

For the cities of the Donetsk region most affected by the armed conflict, the priority is to solve the social and environmental problems, namely to restore the infrastructure in the following areas: education, healthcare, social protection, energy, transport, water supply and sanitation, ecology and environmental protection.

To restore the economy of the cities, it is necessary to take a course towards implementing a policy of neo-industrialization through the use of a program-oriented approach. For all the cities in the Donetsk region, economic recovery should be carried out through structural changes in the economy; ensuring development of the economy on the basis of innovative development and its transfer to modern technological platforms; the creation of new, primarily high-tech, jobs. To restore the urban economy, it is important to consider the experience of the successful neo-industrialization of cities in Europe and the USA. In the Donetsk region it is impossible to carry out such a large-scale transformation of the economy without the participation of the state in solving such an important task. It is acceptable for Ukraine to apply the experience of France, where neo-industrialization was accompanied by state support, the allocation of money from the state budget for large projects.

The Ukrainian government should develop a special state program with appropriate tools for its implementation. This program should be aimed at creating a network of industrial parks, organizing modern high-tech industries, developing an innovative infrastructure (business incubators, science parks, technology parks), and the IT industry sector. This will create a new technological image of the cities of the Donetsk region in the future.

The proposed activities will contribute to a comprehensive solution to the problems of the cities of the Donetsk region.

References

1. Águeda B.F. (2014), *Urban Restructuring in Former Industrial Cities: Urban Planning Strategies*, "Territoire en Mouvement", Vol. 24(23-24).
2. Analytical Report (2017), *Living on the Contact Line: Problems of the Frontline Settlements of the Donetsk Region*, study conducted from July to November 2017 by the NGO "Foundation.101", December 19, 2017.
3. Baturin A., Tarasova D., Kovalchuk G., Koroleva E. (2019), *The Key to Health. Ecological Rating of Regions of Ukraine*, FOCUS Ratings.
4. Bezzubko L.V., Bezzubko B.I. (2017), *Development of Donbass Recovery Strategy as a Component of State Policy of Ukraine*, "Public Administration: Theory and Practice", Vol. 1(17).
5. Bezzubko L.V., Novikova O.V. (2018), *Ecological and Economic Component of Restoration of Donetsk Region*, "Economic herald of the Donbas", Vol. 3.
6. Buckley C.J., Clem R.S., Herron E.S. (2019), *An Assessment of Attributing Public Healthcare Infrastructure Damage in the Donbas Five Years after Euromaidan: Implications for Ukrainian State Legitimacy*, "Eurasian Geography and Economics", Vol. 60(1), <https://doi.org/10.1080/15387216.2019.1581634>.
7. Buleev I.P., Bryukhovetskaya N.E. (2015), *Ways of Reviving the Economy of Ukraine and the Donbass*, "Economic Herald of the Donbas", Vol. 1.
8. Coaffee J., Murakami Wood D.M., Rogers P., (2009), *The Everyday Resilience of the City: How Cities Respond to Terrorism and Disaster*, (New security challenges series), Palgrave Macmillan, Basingstoke, <https://doi.org/10.1057/9780230583337>.

9. Detrick S. (1999), *The Postindustrial Revitalization of Pittsburgh: Myths and Evidence*, "Community Development Journal", Vol. 34(1), Special Issue: Community Development in the United States (January 1999), <https://doi.org/10.1093/cdj/34.1.4>.
10. Department of Statistics in the Donetsk Region, <http://www.donetskstat.gov.ua> (accessed: 10.03.2021).
11. Gordienko V.V. (2018), *Use of Foreign Experience in Compensation for Losses to the Population as a Result of Conflicts and Emergency Situations*, "Economic Herald of the Donbas", Vol. 3.
12. Hall A.C. (2000), *A New Paradigm for Local Development Plans*, "Urban Design International", Vol. 5, <https://doi.org/10.1057/palgrave.udi.9000019>.
13. Heraimovych L. (2018), *The Impact of the War on the Economy of the Eastern Cities of Ukraine: Cases of Mariupol, Kramatorsk and Sloviansk*, <https://donbasstudies.org/en/vpliv-vijni-na-ekonomiku-shidnih-mist-ukrayini-kejsi-mariupolya-kramatorska-i-slov-yanska> (accessed: 10.03.2021).
14. Kolosov A., Snitko E., Vosmachkina N. (2018), *Reintegration of Donbass: Socio-Economic Aspects*, "Economic Herald of the Donbas", Vol. 2(52).
15. Lyashenko V. (2019), *Modernization of the Economy of the Donetsk Region: Strategic Implementation Scenarios from Sustainable Development and Smart Specialization Positions*, (presentation), <https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/NewsODA/27.03.2019/Economy-2027/Lyashenko.pdf> (accessed: 10.03.2021), <https://doi.org/10.1142/8404>.
16. Makogon Yu. (2019), *Donbass in Conditions of Political Confrontation: Socioeconomic Aspect*, "Economic Herald of the Donbas", Vol. 1(55), [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1\(55\)-16-32](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1(55)-16-32).
17. Matsuzato K. (2018), *The Donbas War and Politics in Cities on the Front: Mariupol and Kramatorsk*, "The Journal of Nationalism and Ethnicity", Vol. 46(6), <https://doi.org/10.1080/00905992.2018.1480598>.
18. Ministry of Social Policy of Ukraine (2019), <https://www.msp.gov.ua/en/> (accessed: 10.03.2021).
19. Novikova O.F., Amosha O.I., Antonyuk V.P. (2016), *Displaced Persons: From Overcoming Obstacles to Success Strategies*, National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economy.
20. Pallagst K. et al. (2009), *The Future of Shrinking Cities: Problems, Patterns and Strategies of Urban Transformation in a Global Context*, University of California, Berkeley.
21. Pilav A. (2017), *Before the War, War, After the War: Urban Imageries for Urban Resilience*, "International Journal of Disaster Risk Science", Vol. 3(1).
22. Regional (2019), *Report on the State of the Environmental Natural Environments in the Donetsk Region in 2018*, Donetsk Regional State Administration. Department of Ecology and Natural Resources, Kramatorsk.
23. Report (2018) *on Civilian Casualties, Destruction of Housing and Infrastructure as a Result of the Armed Conflict in Eastern Ukraine* / compiler Ev. Zakharov; NGO Kharkiv Human Rights Group, Publishing House "Human Rights", Kharkiv.
24. Report (2021) *of the Human Rights on the Situation of Human Rights in Ukraine*, August 1, 2020 - January 15, <https://www.ohchr.org/Documents/Countries/UA/31stReportUkraine-en.pdf> (accessed: 20.04.2021).
25. Research (2017), *Occupied Donbass: Economy, Demography, Groups of Influence. Strategies for Ukraine*, <https://www.dsnews.ua/static/longread/donbas/index.html> (accessed: 20.04.2021).
26. Rousseau M. (2011), *Vendre la ville (post-)industrielle. Capitalisme, pouvoir et politiques d'image à Roubaix et à Sheffield (1945-2010)*, PhD thesis in political science, Université Jean Monnet de Saint-Etienne – Université de Lyon, <http://www.theses.fr/en/2011STETT099> (accessed: 10.03.2021).
27. Rousseau M. (2014), *Urban Redevelopment and Social (in)Justice: Neoliberal Strategies for "Moving Upmarket" in Shrinking Cities*, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, UMR LAVUE 7218, Laboratoire Mosaïques, 2014, City, neoliberalisation and justice, vol. 6,

- <http://www.jssj.org/article/redevelopement-urbain-et-injustice-sociale-les-strategies-neoliberales-de-montee-en-gamme-dans-les-villes-en-declin> (accessed: 10.03.2021).
28. Snegova E. (2018), *On Improving Programmatic Approaches to Economic Recovery in the Eastern Regions of Ukraine*, "Economic Herald of the Donbas", Vol. 3(53).
 29. State Statistics Service of Ukraine, <https://ukrstat.org/en> (accessed: 10.03.2021).
 30. Tishchenko M. (2018), *The Destruction of the Donbass in Numbers*, "Komsomol truth in Ukraine", Vol. 2443.
 31. Tochenov I.V., Naumova A. (2018), *Restoration of Socio-economic Development of Donetsk Region*, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Kramatorsk.
 32. Tuppen J.N. (1998), *Restructuring an Old Industrial Region: Some Reflections on the Case of Manchester*, "Hommes et Terres du Nord Année", Vol. 4, <https://doi.org/10.3406/htn.1989.2261>.
 33. Ukraine (2019), Donetsk. Districts and Cities of Regional Significance, <https://www.citypopulation.de/en/ukraine/doneck> (accessed: 10.03.2021).
 34. United (2018), *Nations Department of Economic and Social Affairs: Urban Population Index 2018*, <https://gtmarket.ru/ratings/urbanization-index/info> (accessed: 10.03.2021).
 35. Wang M.Y., Cheng Z., Zhang P., Tong L., Ma Y., Wang M., Zhang P., Ma Y.Z. (2014), *Old Industrial Cities Seeking New Road of Industrialization (1st Edition)*, World Scientific, Hardcover.
 36. Yefremenko V., Gavrysh O. (2017), *Main Principles of Post-conflict Restoration of the Economic Status of Donbas*, "Economic Herald of the Donbas", Vol. 4(50).
 37. Zubko (2016) *assesses cost of Donbas restoration at \$15 billion*, 25.06.2016, <https://www.kyivpost.com/article/content/ukraine-politics/deputy-pm-assesses-cost-of-donbas-restoration-at-15-bl-417200.html> (accessed: 10.03.2021).

PROBLEMY SPOŁECZNO-GOSPODARCZE MIAST REGIONU DONIECKIEGO

Streszczenie: Miasta regionu Doniecka znajdują się w centrum konfliktu zbrojnego na wschodzie Ukrainy. Celem artykułu jest scharakteryzowanie głównych problemów tych miast, które powstały przed i w trakcie konfliktu zbrojnego. Wykorzystując metody analizy statystycznej, autor analizuje konsekwencje działań zbrojnych we wschodniej Ukrainie wpływające na rozwój społeczno-gospodarczy miast oraz stan infrastruktury. Wyniki badania wskazują na potrzebę zintegrowanego podejścia do odbudowy ukraińskich miast we wschodniej Ukrainie. Autor proponuje opracowanie strategii odbudowy miast w obwodzie donieckim z uwzględnieniem ich klasyfikacji. Aby odnowić miasta, konieczne jest wdrożenie polityki neoindustrializacji opartej na podejściu ukierunkowanym na programy.

Słowa kluczowe: konsekwencje konfliktów zbrojnych, dawny rozwój przemysłowy miast, odbudowa miast, problemy społeczno-gospodarcze



CREATING A STRATEGY FOR INTELLECTUAL-INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Zhanna Maksymenko¹, Veronika Komandrovskaya²

National Aviation University
Faculty of Economics and Business-administration,
Department of Economics and Business-Technology

Abstract: Achieving high competitiveness of Ukraine and ensuring a decent living standard is only possible if a flexible intellectual-innovation strategy development and effective mechanism for its implementation are developed. Today, the definition of strategic goals and objectives of innovative development of Ukraine becomes especially relevant. The innovation model of development should focus on instrumental support for the implementation of the intellectual potential of innovative resident enterprises. The purpose of the article is to define priority directions and improve the strategy of intellectual-innovative development of the national economy, and build an innovative development model for achieving high scientific and technical competitiveness of Ukraine. The structural and logical scheme of the research is determined, the methods of economic research used allowed to sufficiently characterize the strategy of intellectual-innovative development of the national economy on the basis of economic analysis, data comparison, and modeling. The article describes the directions, tasks, and goals of intellectual-innovative development. The dynamics of 2015-2019 scientific-technological and innovative development indicators of the national economy is analyzed. Peculiarities of innovative development and the main restraining factors of regional development are singled out. The analysis of normative-legal acts of scientific-technological and innovative development allowed the authors to single out intellectually innovative vectors of the national economy development. A long-term strategy of intellectual-innovative development of Ukraine is proposed. The innovative model of development of national economy, methods, means, direct and indirect organizational-administrative and financial-credit levers of influence on innovative development of Ukraine are schematically described.

Keywords: capital, human potential, innovative development, intellectual, organizational and economic mechanism, transformation

DOI: 10.17512/znpcz.2021.2.02

Introduction

The need to adapt the national economy to innovative development is due to the negative dynamics of reducing the number of researchers and low science-intensive GDP. The article is devoted to the study of current problems of human development, the creation of an innovative environment in Ukraine, as well as new approaches to

¹ Zhanna Maksymenko, Post-graduate student, zhanna.zadoenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-5547-2772

² Veronika Komandrovskaya, Ph.D., Associate Professor, veronika-2005@ukr.net, ORCID: 0000-0002-6849-5148

the formation and development of intellectual capital. Today, the priority is to build an adaptive strategy of intellectual and innovative development for the national economy, which will contribute to achieving the high competitiveness of Ukraine in the global dimension and the goals of sustainable development of the United Nations Development Programme (UNDP).

The Review of Recent Research and Publications

Scientific achievements of foreign researchers H. Ansoff, J. Barney, J. Bracker, Z. Ciekanski, R. Godfrey, D. Hambrick, E. McDonnell, R. Rumelt, D. Schendel, H.A. Simon, D. Teece, J. Penc, M.A. Hugheslid, D. Ulrich allowed systematizing the definitions of „strategy”.

Foreign scholars G. Avigdor, Iu. Atamanova, Gudrun Rumpf, Jean Lehencari, George Strogilopoulos, Hannes Leo, as well as domestic scientists, S.O. Bila, Y.A. Zhalilo, O.V. Shevchenko, V.I. Zhuk, A.A. Vdovichen, O.V. Sokolyuk, M.S. Kuznetsov, V.F. Savchenko, L.A. Yaremko, study the key features of the strategy for scientific and technical, intellectual and innovative development of the national economy.

Analysis of the scientific literature on the theory of organization and strategic management shows that there is no consensus among researchers on a coherent approach to the concept of strategy. The study of the conceptual foundations of the strategy of management of intellectual and innovative development indicates the need to modernize the innovative model of development of Ukraine.

The purpose of the article is to identify priority areas and improve the strategy of intellectual and innovative development of the national economy, building an innovative model of development to achieve high scientific and technical competitiveness of Ukraine.

The authors used the methods of economic analysis to study the provisions of the economic theory of organization and strategic management, analysis of regulations in the field of intellectual and innovative development, statistical processing of information in the diagnosis of scientific-technical and innovative development of Ukraine, principles of systematization and generalization. definitions of “strategy”, “change management”, identification of priority vectors of scientific, technical, and innovative development of the national economy, together with the recommendations of building a long-term strategy of intellectual-innovative development for Ukraine and a modeling theory to build an innovative model of the national economy.

Main Results of the Research

The term “strategy” comes from the Greek *strategia*, and consists of two parts: *stratos* – army and *ago* – lead, i.e., the origin is a military term. Strategy is a higher field of martial arts that studies the patterns and nature of war, develops the theoretical foundations of planning and conducting military operations, defines the strategic objectives of a policy, and serves it (Bracker 1980, p. 219-224; *Who Does UK National Strategy?*, 2010).

The definition of “strategic management” in economics was introduced in the '60s and '70s of the twentieth century. Many well-known scientists, in particular I. Ansoff, worked on the problems of strategic management. The author first proposed a strategic analysis and described the strategic “gaps” (the difference between the idea of the future and the state in which the company is). I. Ansoff considered the understanding of strategic management through the concept of synergy, which is revealed more deeply and in more detail in his scientific works. I. Ansoff's scientific substantiations made a powerful breakthrough in the formation of the paradigm of strategic management of almost all scientific schools of management (Ansoff, McDonnell 1990; Ansoff 1989; Ansoff 1999).

Along with the term management strategy, there is the concept of “change management”. Change management involves development management, education quality management, conflict management, self-development management. The concept of “change” and its derivative - “change management” characterizes the processes of innovation management and the corresponding signs of such changes. Innovative change is a key component of business development and competitiveness. Today, the definition of “change management” is almost non-existent. “Management strategy” is more relevant. At the same time, these two areas of management cannot be identified, as they perform different functions (Shadova 2021, pp. 64-67; Stadnyk, Yokhna 2006, p. 464).

Consider the genesis of the definition of strategy in *Table 1*:

Table 1. The genesis of the definition “strategy”

Author	Definition
1	2
Simon H.A. (1976), <i>Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization</i> , 3rd Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, p. 67	Decision, or choice..., is the process by which one of several alternatives is chosen for each moment of behavior to be performed. The set of such decisions, which determines the behavior of a certain period of time, can be defined as a strategy.
Hambrick D. (1980), <i>Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research</i> , “Academy of Management Review”, Vol. 5(1), pp. 567-575	Strategy – a model of decisions that guides the organization in its relations with the external environment, affects both the processes and internal structures, and the results of organizations.
Ansoff H., McDonnell E. (1990), <i>Implanting Strategic Management</i> , Prentice-Hall, New Jersey	Strategy is a set of rules for making decisions about managing an organization's behaviour. There are four different types of such rules: standards by which the current state and future results of the company are measured (objectives, goals); rules for the development of interaction with the external environment (product strategy and marketing, or business strategy), rules for establishing relationships and internal processes in the organization (organizational concept); as well as the rules under which the company will operate on a daily basis (operating policy).

Rumelt R., Schendel D., Teece D. (1994), <i>Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda</i> , Vol. 3, Harvard Business School Press, Boston, pp. 9-47	Strategy – determining the direction of movement of the organization. This includes a number of problems, primarily related to the manager or any other person who is looking for reasons for the success or failure of an organization.
Barney J. (2001), <i>Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Years Retrospective on the Resource Based View</i> , “Journal of Management”, Vol. 27(1), pp. 643-650	Strategy is a firm's theory of how to compete successfully. It also recognizes the outcome as a factor in the impact of the strategy, as it can be considered that competing successfully means achieving acceptable results.
Rumelt R. (2011), <i>The Perils of Bad Strategy</i> , McKiensey Quartely	Qualitative strategy requires three conditions: a) accurate diagnosis - an explanation of the nature of the challenge, simplifying its complexity through the identification of certain critical aspects; b) a clear policy as a general approach to overcoming the obstacles identified in the diagnosis; c) concerted action – steps that are coordinated to ensure a clear policy.
Godfrey R. (2016), <i>Strategic Management. A Critical Introduction</i> , Routledge, New York	The key to a modern understanding of the content of strategy in business and a number of other areas is to achieve a certain advantage over competitors.

Source: Own study based on (Simon 1976; Hambrick 1980; Ansoff, McDonnell 1990; Rumelt, Schendel, Teece 1994; Barney 2001; Rumelt 2011; Godfrey 2016)

The most generalized description of strategy as a management category was given by G. Simon, who defined it as a set of management decisions (Simon 1976, p. 67).

Today, each organization builds its own management strategy, which is adapted to the needs of the market and the activities of the organization. The management strategy of the organization is manifested in the planning of and then in the efficient use of own resources (Penc 2007, p. 8).

According to the research, human resources are the most important elements of any organization, and they should be constantly invested in (Ciekanowski 2014, p. 140).

From the above data, we summarize that the strategy helps a company (organization) to adapt to the changing environment and achieve competitiveness in the market. Development of human capital, an increase of the professional level of workers, their qualifications, increase in financing the innovative scientific and technical level of the enterprise will promote innovative development.

Mark A. Huselid, Dave Ulrich, Brian Becker (*The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, 2007) described the influence of managers on profitability, technical and strategic management of the company:

1. Focusing on scientific developments, we outline the algorithm for shaping a strategy for intellectual and innovative development.
2. Planning. Shaping for short-term, medium-term, long-term development strategies. Identification of factors influencing the implementation of development strategy.
3. Economic justification of the strategy. Determining the value of human capital at micro and macro levels.

4. Commercialization of products and their sale on the market. Identifying how businesses create added value. Consumer orientation.
5. Analysis of the management policy structure. Programs to encourage intellectual and innovative activities.
6. Monitoring statistical system data.
7. Calculation of the system of efficiency indicators and results analysis.

The above research confirms the importance of strategic management for the shaping of an effective strategy for intellectual and innovative development of the national economy; the research issues are identified due to the insufficient level and low efficiency of management of intellectual property capitalization processes.

Researchers have various proposals to improve the strategy of intellectual and innovative development of Ukraine. However, we believe that the strategy of innovative development of the national economy should be focused on increasing human development and aimed at the formation and development of intellectual capital.

On the basis of scientific research, we propose a definition of the strategy of intellectual and innovative development – a comprehensive approach to measures aimed at realizing the competitiveness of the national economy, the development of an intelligent business environment; increasing the scientific, technical, and innovative potential of the country.

The strategy of innovative development of the national and regional economy began to be actively studied in the 20-30s. Studies of the innovative model of development for 2015-2019 show the negative dynamics of reducing the knowledge intensity of GDP, regional disparities in scientific, technical, and innovative development of Ukraine, and the need to modernize the intellectual and innovative strategy of the national economy.

In 2019, the share of GDP performers in the total employed population was 0.48%, in 2018 – 0.54%, in 2017 – 0.58%, in 2016 – 0.60%. The number of researchers in 2019 in the business environment was⁶ 26.63% of the total number of researchers, in the public sector – 50.32%, in education – 23.05% (Kuznetsov 2020, p. 11). The share of expenditures on research and development in 2015 reached 0.55% of GDP, and in 2019 expenditures decreased by 0.12% and amounted to 0.43% of GDP. The share of exports of goods using high-level technologies in total exports of goods in 2015 was 19.2%, which is 2.8% more than in 2019 (16.4%). Ukrainian exports by 54% consist of goods with low benefit: exports of raw materials, crop production, ferrous metals, IT products (outsourcing). The share of sold innovative products in the volume of industrial products in 2019 compared to 2015 decreased by 0.1%. It should be noted that the share of sold innovative products in 2017-2018 ranged from 0.7 to 0.8%, and in 2019 reached – 1.3% (*Audit of the economy...*, p. 7).

According to the research by L.A. Yaremko (2011), A.A. Vdovychen and O.V. Sokoliuk (2013), V.F. Savchenko (2014), the innovative development of the national economy is characterized by:

- active development of science and increase of innovation and technological potential of developed countries;
- increasing the technological gap between countries;

- determining by the developed countries the priorities for the development of high-tech and knowledge-intensive industries;
- development of international cooperation and cooperation in the field of R&D;
- accelerating the dissemination of knowledge and results of scientific and technological progress;
- exhaustion of the old and search for new sources of development, determinants of sustainable development;
- active development of information and telecommunication technologies;
- development of the international capital market and growth of foreign direct investment flows, integration processes.

According to the classification of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (*ISIC REV. 3...*), high-tech industries include:

1. Information technology (IT): production of computers, office equipment, and software development. This category also includes the provision of consulting services for digital business transformation and support of information and communication infrastructure (ICT infrastructure) based on modern business practices,
2. Aerospace,
3. Pharmaceutical industry,
4. Manufacture of electronics and telecommunications equipment,
5. Production of medical, high-precision, and optical equipment.

The study of the concept of scientific, technical, and innovative development of Ukraine should begin with the identification of the main problems that hinder the innovative development of the regions of Ukraine (*On the Approval of the Strategy...*, 2019; Bila et al. 2011, p. 5):

- shortage of investment resources from all sources of funding;
- low level of innovation activity, underdeveloped innovation infrastructure;
- low salaries of scientists and researchers;
- insufficient activity of territorial communities in solving problems of scientific, technical, and innovative development of territories;
- underdeveloped credit market, lack of significant qualitative changes in the banking sector;
- imperfection of institutions, in particular, the political, regulatory, and business environment;
- negative dynamics of environmental sustainability indicators;
- low-quality e-government.

According to the Concept of Development of the National Academy of Sciences: since the 1960s, Ukraine has paid considerable attention to fundamental applied developments and technologies, the development of its own research and production base, and various forms of links between science and industry. The institutes of the National Academy of Sciences of Ukraine significantly influence the improvement of the technical level of economic sectors, take an active part in the implementation of large-scale state programs, and have the ability to provide scientific and technical support to basic sectors of the economy (*On the Concept of Scientific...*, 1999).

Priority Vectors of Scientific-technical and Innovative Development

Priority vectors of scientific-technical and innovative development of the national economy are formed on the basis of the resolution adopted by the General Assembly on September 25, 2015. Transformation of our world: Agenda for sustainable development until 2030.

The priority areas of scientific-technical and innovative development are scientifically, economically, and socially justified vectors of intellectual-innovative development for the long term (over 10 years), which are given priority state support to form an effective sector of research and development to ensure competitiveness production, sustainable development, national security and improve the quality of life of citizens (*About Priority Directions of Development, 2001*).

Having analyzed the regulations (*Table 2*), we will identify priority areas of intellectual and innovative development of the national economy, which will further form an innovative model of development for Ukraine and provide levers to increase the efficiency of the organizational and economic mechanism of formation and development of intellectual capital.

Table 2. Analysis of regulations in the field of intellectual-innovative development

Regulations	Vectors of intellectual-innovative development of the national economy
1	2
Constitution (<i>Constitution of Ukraine</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Ensuring human rights and freedoms and decent living conditions; – The right to entrepreneurial activity; – Protection of competition in business; – The right to education: availability and free of charge of preschool, complete general secondary, vocational, higher education.
Law of Ukraine “On innovation” (<i>About Innovative Activity 2002</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Creating socio-economic, organizational and legal conditions for the formation and development of intellectual capital in Ukraine; – Promoting the development of innovation infrastructure; – Support of entrepreneurial activity in the scientific and technical sphere; – Interaction of science, education and business; – Entrepreneurship development in scientific, technical and innovative activities; – Support for international scientific and technological cooperation, technology transfer; – Protection of domestic products in the domestic market and its promotion on the foreign market.
On Amendments to the Law of Ukraine “On Investment Activity” Concerning State Investment Projects (<i>On Amendments to the Law..., 2017</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Creating favorable conditions for investors in the social sphere, technical and technological improvement of production; – Creating new jobs for researchers and scientists; – Lending at the expense of the state budget of business entities for the implementation of investment projects;

	<ul style="list-style-type: none"> – Providing full or partial compensation at the expense of the state budget interest on loans to businesses for the implementation of investment projects.
<p>Law of Ukraine “On scientific and scientific-technical activities” (<i>On Scientific and Scientific-Technical Activities</i>, 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Determining the legal status of the subjects of scientific and scientific-technical activities, material and moral incentives for intellectual and innovative activities; – Determining the strategy of development of scientific institutions and promising areas of scientific and scientific-technical activities; – Evaluation of the effectiveness of scientific and scientific-technical activities; – Planning the amount of state budget expenditures to ensure the activities of such research institutions; – Providing state support to scientific institutions, regardless of ownership, whose activities are important for science, economics and industry.
<p>Law of Ukraine “On priority areas of innovation in Ukraine” (<i>About Priority Directions of Development</i>, 2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Ensuring the economic security of the state, creating high-tech competitive environmentally friendly products; – Providing high-quality services and increasing the export potential of the state with the effective use of domestic and world scientific and technical achievements.
<p>Law of Ukraine “On Priority Areas of Science and Technology Development” (<i>On the Priority Areas of Innovation in Ukraine</i>, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – State support for priority areas of research and scientific and technical development; – Formation of an effective sector of scientific research and scientific and technical developments; – Ensuring the competitiveness of domestic production, sustainable development, national security of Ukraine and improving the quality of life.
<p>Law of Ukraine “On state target programs” (<i>About State Target Programs</i>, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Ensuring scientific, technical and innovative development of the regions of Ukraine; – Determining public expenditures on scientific, technical and innovative development as part of budget programs and during the formation of financial policy.
<p>Law of Ukraine “On the special regime of innovative activity of technology parks” (<i>About the Special Mode of Innovative</i>, 1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Creation, development, modernization of scientific-technological, experimental and research-industrial sites used for the purposes of innovative activity; – State financing of costs for the production of innovative products; – Patenting of developments, acquisition of rights to objects of intellectual property rights (patents, licenses for the use of inventions, utility models, industrial designs, know-how, etc.); – Carrying out of scientific, scientific and technical conferences, seminars and exhibitions, publication of results of scientific researches on priority directions of activity of technology parks.
<p>Law of Ukraine “On state forecasting and development of programs of economic and social development of Ukraine” (<i>On State Forecasting and Development...</i>, 2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Comprehensive analysis of the demographic situation; – Analysis of the state of use of natural, production, scientific, technical and labor potential; – Assessment of the competitiveness of the national economy, – Encouragement for business entities to develop their own forecasts, plans, business plans and other documents.

Source: Written by author

Directions of innovative development are determined by state scientific programs. State target scientific and scientific-technical programs are the main means of concentrating the intellectual potential of the state to solve major socio-economic problems and implement priority areas of science and technology, modernization of technologies, means of production, materials, and other knowledge-intensive and competitive products (*On State Target Programs*, 2004; Nekolyak 2018).

Implementation of the Strategy of Intellectual-innovative Development

The aim of the strategy of intellectual-innovative development of Ukraine is to combine public and private resources to increase the competitiveness of Ukraine by intensifying the transformational processes of human development, formation, and development of intellectual capital. The process of transformation of human development requires strategic support, as it is one of the priorities of the state development policy. We propose to implement the strategy of intellectual-innovative development on two levels (see *Figure 1*).

Level I. National – includes national programs that will be implemented by central authorities and are aimed at the overall development of the country;

Level II. Regional – includes regional programs that will be implemented by regional authorities and are aimed at the development of small innovative enterprises in the region.

At the first level of strategic planning, the main goals of infrastructure innovative development should be formed as follows: improving regulatory activities; improving organizational and institutional support; the framework for regulating relations within the framework of intellectual-innovative formation of guarantees for the protection of the rights of private investors and state and local authorities in the process of development, approval, and implementation of intellectual-innovative development projects.

Improving the strategy of intellectual-innovative development can be implemented by updating the regulatory framework of scientific-technical and innovative development; distribution of powers and responsibilities of state and local authorities in the conditions of formation of intellectual-innovative development; improvement of the state mechanism of formation and development of intellectual capital; strengthening the conditions of interaction between the state.

According to the Law of Ukraine *On Scientific and Scientific-Technical Activity* (2016), Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine *On the Concept of Scientific-Technical and Innovative Development of Ukraine* (1999), *Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030* (2017), EU project *Improving Strategies, Policies, and Regulation of Innovation in Ukraine (Innovation Policy... Vol. 2, 2011; Innovation in Ukraine..., 2011)* and *Economic Strategy: Growth through Investment* (2020), in order to transform scientific and technological potential into intellectual capital, we recommend a long-term strategy of intellectual-innovative development for Ukraine.

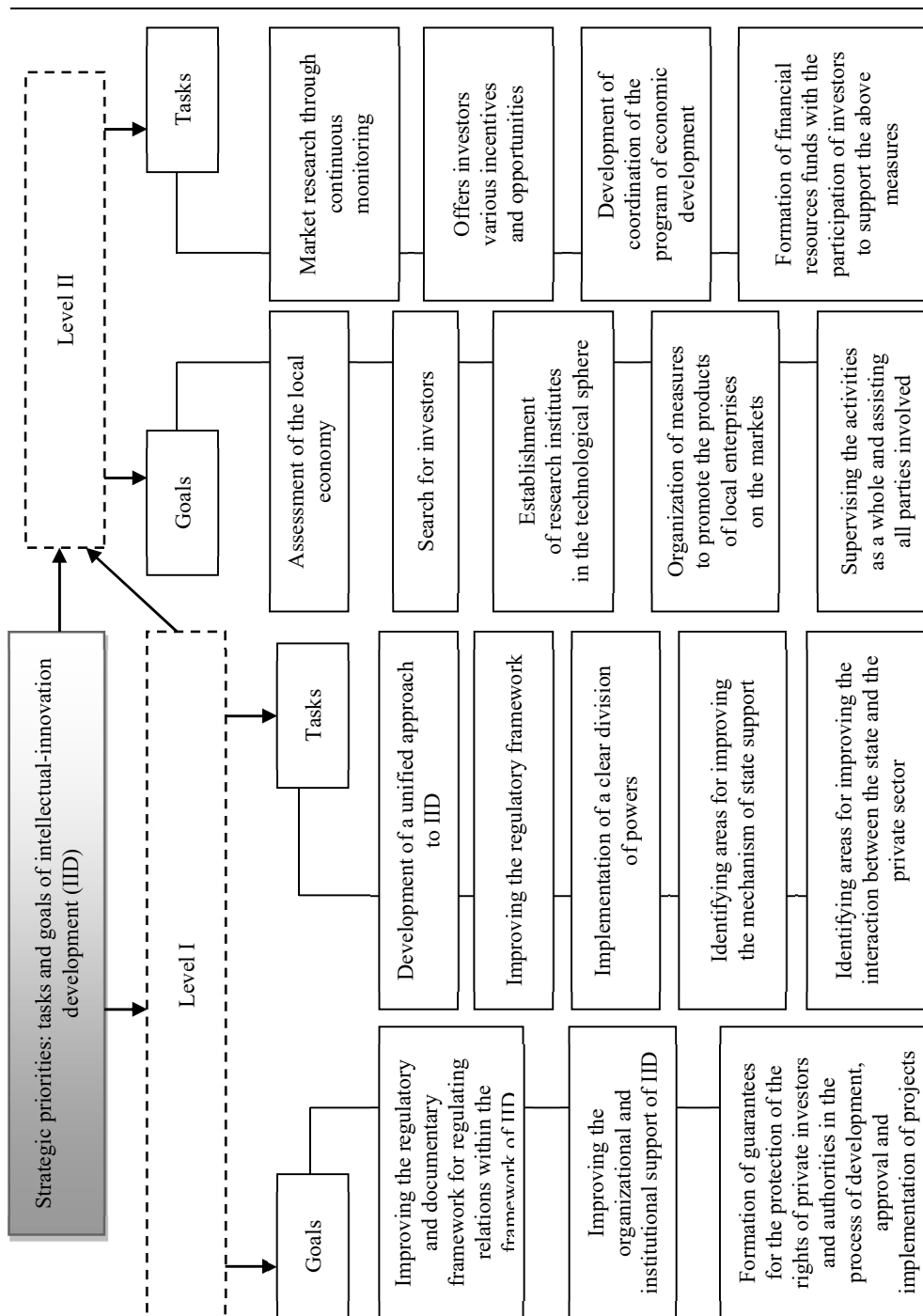


Figure 1. Strategic priorities: tasks and goals of intellectual-innovation development

Source: Author's own development

1. Increasing the intensity of knowledge of GDP through the development of high-tech sectors of the economy.
2. Combining branch and problem-oriented approach in the implementation of the strategy of intellectual and innovative development.
3. Directing up to 15% of regional budget expenditures on the formation of the innovation ecosystem of the regions of Ukraine.
4. Implementing the competitiveness strategy of Ukrainian cities through the use of ICT, artificial intelligence in agriculture, energy, transport infrastructure, and educational institutions.
5. Introducing a partnership between education, public administration, and business to improve the transformational processes of human development.
6. Holding joint round tables and online conferences to address the problems of intellectual and innovative development of the national economy.
7. Encouraging young people to scientific and technical research and development.
8. Increasing labor productivity, focusing production processes on the conservation of natural resources through the use of scientific and technical, innovative developments.
9. Attracting foreign direct investment in Ukraine for scientific, technical, and innovative development.
10. Increase R&D funding to 1.7% of GDP.
11. Improving the efficiency of the state employment fund, social and labor relations.
12. Developing an effective system of regulation of intellectual property protection and regulation of innovations in the private sector.
13. Monitoring public expenditures on R&D at the legislative level.
14. Creating regional centers of examination of scientific projects.
15. Implementing a regional innovation development program. Targeted use of public funds for the development of intellectual capital.
16. Improving the support mechanism.
17. Financial assistance to enterprises engaged in innovation. Involving financial institutions in stimulating scientific, technical, and innovative development of the national economy. Concessional lending to businesses active in the field of innovation.
18. Improving the organizational-economic mechanism of formation and development of intellectual capital in Ukraine.
19. Improving the system of accounting and statistics of scientific and innovative activities. Compliance of accounting and statistics with international European standards.
20. Making society aware of the importance of the impact of scientific, scientific-technical, and innovative activities on the socio-economic development of Ukraine.
21. Advanced training and retraining of specialists, experts who will promote the development of scientific, scientific-technical, and innovative activities.

Building an Innovation Model for National Economic Development

The innovative model of development of the national economy is a combination of innovative methods, levers, and tools aimed at improving the institutional and legal instruments of intellectual and innovative activities. Based on the above research, we will build an innovative model of the national economy (*Figure 2*).

The shaping of an innovative model of national economic development, which combines elements of a market economy with the preservation of flexible levers of state regulation, will help build an organizational and economic mechanism for the formation and development of intellectual capital in Ukraine.

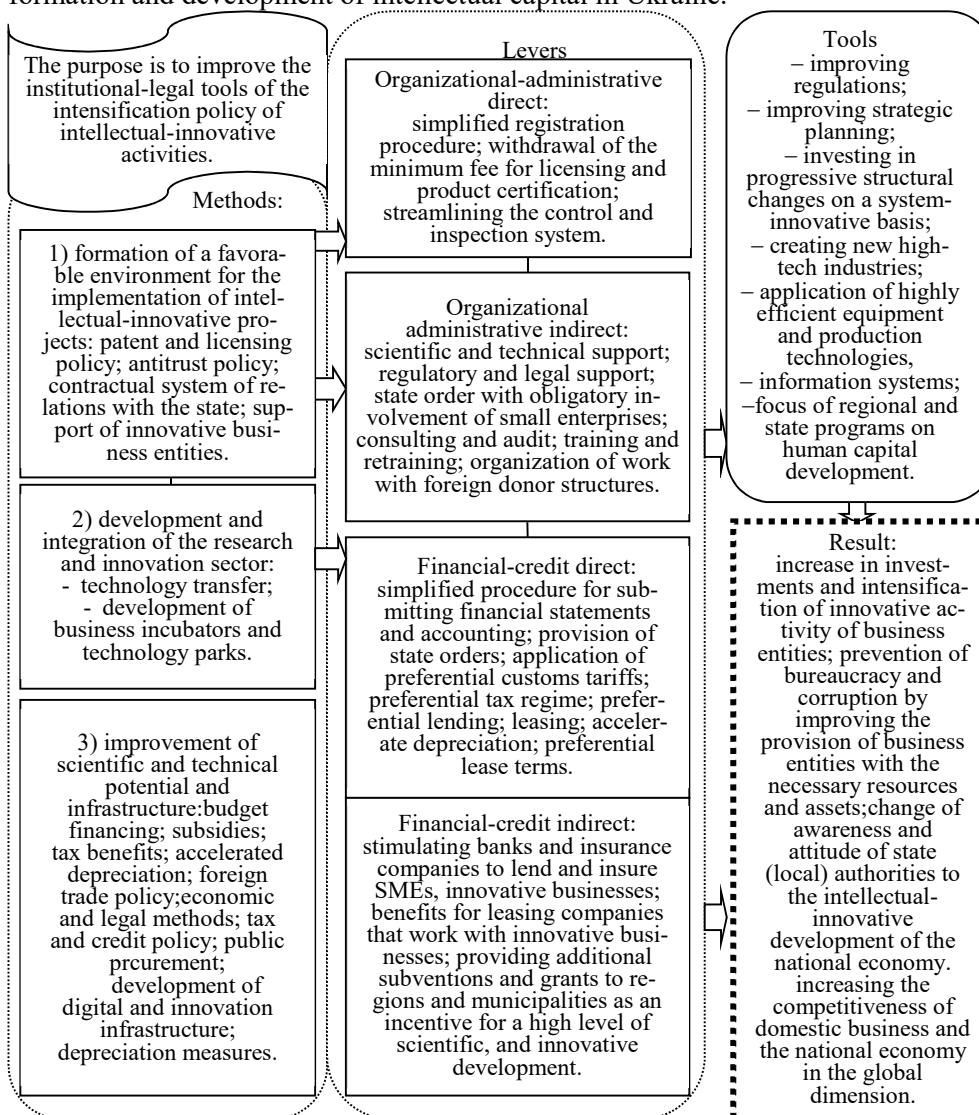


Figure 2. Innovative model of national economy development

Source: Author's own development

Conclusions

Analytical studies indicate the need to modernize regulations in the field of scientific, technical, and innovative activities, develop effective management strategies for managing the organization and a flexible innovation model of the national economy, which would combine market and government tools for the formation and development of intellectual capital in Ukraine. They also indicate the need for:

- Comprehensive solution of problems of human potential development, formation, and development of intellectual capital at micro-, meso- and macro-levels.
- Increasing the scientific-technical and innovative potential of the regions by improving the business climate, digitalization, trade liberalization and protection of property rights, support of high-tech production sectors, simplification of licensing, taxation, and business lending.
- Strengthening the interaction between state and local authorities, businesses, and educational institutions.
- Professional development of civil servants in order to conduct an effective innovation policy, use of foreign experience of the EU in building an innovative development strategy.

References

1. *About Innovative Activity* (2002), The Verkhovna Rada of Ukraine, No 36, Art. 266, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (accessed: 20.04.2021).
2. *About Priority Directions of Development of Science and Technology* (July 11, 2001), The Verkhovna Rada of Ukraine, No 48. Art. 253, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text> (accessed: 20.04.2021).
3. *About State Target Programs* (2004), The Verkhovna Rada of Ukraine, No 25, Art. 352, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (accessed: 20.04.2021).
4. *About the Special Mode of Innovative Activity of Technology Parks* (1999), The Verkhovna Rada of Ukraine, No. 40, Art. 363, https://ips.ligazakon.net/document/t990991?an=127&ed=2012_10_16 (accessed: 20.04.2021).
5. Ansoff H., McDonnell E. (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
6. Ansoff I. (1989), *Strategic Management*, Economics, Moscow.
7. Ansoff I. (1999), *New Corporate Strategy*, SPb, Piter.
8. *Audit of the Economy of Ukraine 2030*, Cabinet of Ministers of Ukraine, <https://nes2030.org.ua/docs/doc-audit.pdf> (accessed: 20.04.2021).
9. Barney J. (2001), *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Years Retrospective on the Resource Based View*, "Journal of Management", Vol. 27(1).
10. Bila S.O., Zhalilo Y.A., Shevchenko O.V., Zhuk V.I. (2011), *Innovative Approaches to the Regional Development in Ukraine: Analytical Report*, NISD, Kiev.
11. Bracker J. (1980), *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, "Academy of Management Review", Vol. 5(1).
12. Ciekankowski Z. (2014), *Human Capital as the Most Important Element in the Organization*, „Scientific Papers of the University of Natural Sciences and Humanities in Siedlce. Administration and Management”, Vol. 28(101).
13. *Constitution of Ukraine* (1996), The Verkhovna Rada, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed: 20.04.2021).
14. *Economic Strategy: Growth through Investment* (2020), Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine, <https://drive.google.com/file/d/1DmerrNq53rk4PixQRv-CTgatC08YgFMW/view> (accessed: 20.04.2021).

15. Godfrey R. (2016), *Strategic Management. A Critical Introduction*, Routledge, New York.
16. Hambrick D. (1980), *Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research*, "Academy of Management Review", Vol. 5(1).
17. *Innovation Policy: European Experience and Recommendations for Ukraine, Vol. 1, Key Features of Innovation Policy as a Basis for Developing Measures to Promote Innovation, Directing Ukraine to a Knowledge-Based Competitive Economy – Comparison of the Situation in the EU and Ukraine* (2011), Fenix, Kiev, https://www.researchgate.net/publication/315744060_Innovation_Policy_European_Benchmarking_for_Ukraine_Volume_1 (accessed: 20.04.2021).
18. *Innovation Policy: European Experience and Recommendations for Ukraine, Vol. 2, The Analysis of the Legislation of Ukraine in the Sphere of Research, Developments and Innovation Activity and Suggestions for Amendments for Legislation* (2011), Fenix, Kiev, https://kneu.edu.ua/userfiles/our_partners/gudrun/2_EN.pdf (accessed: 20.04.2021).
19. *Innovations in Ukraine: European Experience and Recommendations for Ukraine, Vol. 3, Innovation in Ukraine: Proposals for Policy Measures Final Version* (2011), Phoenix, Kiev, https://kneu.edu.ua/userfiles/our_partners/gudrun/3_UA.pdf (accessed: 20.04.2021).
20. *ISIC REV. 3 Technology Intensity Definition Classification of Manufacturing Industries into Categories Based on R&D Intensities*, <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf> (accessed: 20.04.2021).
21. Kuznetsov M.S. (2020), *Scientific and Innovative Activity of Ukraine*, State Statistics Service of Ukraine, Kyiv.
22. Nekolyak R.V. (2018), *State Regulation of Scientific and Scientific-Technical Activities: Organizational and Legal Aspect*, http://idpnan.org.ua/files/nekolyak-r.v.-derjavne-regulyuvannya-naukovoyi-i-naukovo-tehnichnoyi-diyalnosti-organizatsiyno-pravoviy-aspekt_-_d_.pdf (accessed: 20.04.2021).
23. *On Amendments to the Law of Ukraine "On Investment Activity" Concerning State Investment Projects* (2017), The Verkhovnoi Rady, No 18, Art. 221, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1981-19#Text> (accessed: 20.04.2021).
24. *On Approval of the Strategy for the Development of Innovation for the Period up to 2030* (2019), Cabinet of Ministers of Ukraine, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (accessed: 20.04.2021).
25. *On Scientific and Scientific-Technical Activities* (2016), The Verkhovna Rada, No 3, Art. 25, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (accessed: 20.04.2021).
26. *On State Forecasting and Development of Programs of Economic and Social Development of Ukraine* (2000), The Verkhovna Rada of Ukraine, No 25, Art. 195, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (accessed: 20.04.2021).
27. *On the Concept of Scientific, Technological and Innovative Development of Ukraine* (1999), The Verkhovna Rada of Ukraine, No 37, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text> (accessed: 20.04.2021).
28. *On the Priority Areas of Innovation in Ukraine* (2012), The Verkhovna Rada of Ukraine, No 19-20, Art. 166, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (accessed: 20.04.2021).
29. Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi, wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
30. Rumelt R. (2011), *The Perils of Bad Strategy*, McKiensey Quartely, June 2011.
31. Rumelt R., Schendel D., Teece D. (1994), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Vol. 3, Harvard Business School Press, Boston.
32. Savchenko V.F. (2014), *Problems of Investment and Innovation Policy in the Economy of Ukraine*, „Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management”, Series 1: Economics, Iss. 2, p. 61-69.
33. Shadova V.V. (2021), *Innovative Orientation of Pedagogical Activity. Pedagogy and Psychology of Formation of Creative Personality: Problems and Searches*, Institute of Pedagogy and Psychology prof. of Education of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Zaporizhia.

34. Simon H.A. (1976), *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, 3rd Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London.
35. Stadnyk V.V., Yokhna M.A. (2006), *Innovative Management*, Navchalnyi posibnyk, Akademvydav.
36. *Who Does UK National Strategy?* (2010), First Report of Session 2010-11 Report, together with formal minutes, oral and written evidence Ordered by the House of Commons, <https://publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmpubadm/435/435.pdf> (accessed: 20.04.2021).

TWORZENIE STRATEGII INTELEKTUALNO-INNOWACYJNEGO ROZWOJU GOSPODARKI NARODOWEJ

Streszczenie: Osiągnięcie wysokiej konkurencyjności Ukrainy, rozwój potencjału intelektualnego i zapewnienie wyższego poziomu życia jest możliwe tylko przy budowie adaptacyjnej, innowacyjnej strategii rozwoju i skutecznym mechanizmie jej wdrażania. Dziś określenie strategicznych celów i założeń innowacyjnego rozwoju Ukrainy nabiera szczególnego znaczenia. Budowa innowacyjnego modelu rozwoju powinna być ukierunkowana na instrumentalne wsparcie realizacji potencjału intelektualnego przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie. Celem artykułu jest określenie obszarów priorytetowych i doskonalenie strategii intelektualnego i innowacyjnego rozwoju gospodarki narodowej oraz budowanie innowacyjnego modelu rozwoju dla osiągnięcia wysokiej konkurencyjności naukowej i technologicznej Ukrainy. Przedstawiono schemat strukturalny i logiczny badań, a zastosowane metody badań ekonomicznych pozwoliły na dostateczne scharakteryzowanie strategii intelektualnego i innowacyjnego rozwoju gospodarki narodowej na podstawie analizy, porównania danych i modelowania. Określono schemat strukturalny i logiczny badań. Zastosowane metody badań ekonomicznych pozwoliły na dostateczne scharakteryzowanie strategii intelektualnego i innowacyjnego rozwoju gospodarki narodowej na podstawie analizy, porównania danych i modelowania. W artykule opisano kierunki, zadania i cele rozwoju intelektualnego i innowacyjnego. Dokonano analizy dynamiki wskaźników lat 2015-2019 w zakresie rozwoju naukowo-technicznego i innowacyjnego gospodarki narodowej. Zwrócono uwagę na specyfikę innowacyjnego rozwoju oraz główne czynniki hamujące rozwój regionalny. Analiza aktów normatywno-prawnych rozwoju naukowo-technicznego i innowacyjnego pozwoliła autorom wyodrębnić intelektualnie innowacyjne wektory rozwoju gospodarki narodowej. Zaproponowano długofalową strategię intelektualnego i innowacyjnego rozwoju Ukrainy. Schematycznie opisano nowatorski model gospodarki narodowej, metody, środki, bezpośrednie i pośrednie organizacyjno-administracyjne i finansowo-kredytowe dzwignie wpływu na innowacyjny rozwój Ukrainy.

Słowa kluczowe: kapitał, potencjał ludzki, rozwój innowacyjny, intelektualny, mechanizm organizacyjno-ekonomiczny, transformacja



STOSUNEK PRZEDSTAWICIELI POKOLENIA Y DO KULTUR ORGANIZACYJNYCH Z MODELU K.S. CAMERONA I R.E. QUINNA

Weronika Muszyńska¹

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Szkoła Doktorska

Streszczenie: Na współczesnym rynku pracy zaczynają dominować przedstawiciele pokolenia Y. Choć są oni postrzegani jako osoby silnie zdeterminowane w zdobywaniu nowych doświadczeń zawodowych, to wśród wyznawanych wartości na pierwszym miejscu stawiają rodzinę. Istotną lukę badawczą stanowi to, jak przedstawiciele pokolenia Y odnoszą się do poszczególnych kultur organizacyjnych diagnozowanych w modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna. Celem podjętego badania było określenie, czy między wartościami, którymi kierują się w życiu codziennym przedstawiciele pokolenia Y, a wartościami, które uznają za najważniejsze w życiu zawodowym, oraz kulturą organizacyjną, w której chcieliby pracować, zachodzą związki. Artykuł został opracowany na bazie dostępnej literatury przedmiotu oraz badania ilościowego. W wyniku przeprowadzonego badania stwierdzono, że przedstawiciele pokolenia Y wyrażają tym większą chęć pracy w organizacjach, im bardziej mają one wspólne wartości i cele z tymi przyjmowanymi przez nich w życiu codziennym. Ponadto członkowie pokolenia Y są zainteresowani przede wszystkim pracą w organizacji o kulturze klanu, w której ludzie chętnie ze sobą współpracują, panuje przyjazna atmosfera, a pracowników cechuje lojalność i przywiązanie do organizacji.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, model Camerona i Quinna, pokolenie Y, rynek pracy

DOI: 10.17512/znpcz.2021.2.03

Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach pracują przedstawiciele przynajmniej kilku pokoleń, którzy wyznają różne wartości, sygnalizują odmienne potrzeby, a także formułują indywidualne oczekiwania wobec pracodawców. W niniejszym artykule szczególną uwagę zwrócono na przedstawicieli pokolenia Y, którzy w przeciwieństwie do poprzednich pokoleń zostali wychowani w poczuciu własnej wyjątkowości i otaczających zewsząd nowoczesnych technologii. Z drugiej strony współcześnie obserwuje się zmienność otoczenia biznesowego, zwłaszcza w sferze społeczno-demograficznej, strukturze kompetencyjnej zasobów ludzkich czy w odniesieniu do postaw ludzi wobec pracy (Wojtaszczyk 2010, s. 5). Na rynku pracy zaczynają dominować przedstawiciele pokolenia Y, którzy zgłaszając konkretne postulaty i wymagania, poszukują ich realizacji w organizacji o kulturze odpowiadającej wyznaczanym przez nich wartościom i przekonaniom. Pracodawcy, zauważając, że coraz

¹ Weronika Muszyńska, mgr, wm83763@doktorant.sgh.waw.pl, ORCID: 0000-0001-8388-6342

trudniej pozyskać lojalnego wobec organizacji, kompetentnego czy utalentowanego pracownika – zwłaszcza wśród milenialsów – coraz częściej podejmują działania ukierunkowane na zbudowanie takiej kultury organizacyjnej, która przyczyni się do pozyskania i zatrzymania w organizacji pracowników o wartościach, przekonaniach czy celach spójnych z tą kulturą.

Celem artykułu jest wskazanie, czy między wartościami, którymi kierują się w życiu codziennym przedstawiciele pokolenia Y, a wartościami, które uznają za najważniejsze w życiu zawodowym oraz kulturą organizacyjną, w której chcieliby pracować, zachodzą związki.

Aby zrealizować cel artykułu, sformułowano następującą hipotezę badawczą:

H: Wyznawane wartości i przekonania, którymi kierują się w życiu codziennym przedstawiciele pokolenia Y, są spójne z wartościami i przekonaniami, które uznają za najważniejsze w odniesieniu do pracy zawodowej i łączą się z rodzajem kultury organizacyjnej, w której chcieliby pracować.

Następnie przeprowadzono badanie ilościowe mające na celu testowanie hipotezy i sformułowanie wniosków. Artykuł wnosi wkład do literatury przedmiotu poprzez zbadanie stosunku przedstawicieli pokolenia Y do kultur organizacyjnych z modelu autorstwa K.S. Camerona i R.E. Quinna, jednocześnie uwzględniając charakterystykę tego pokolenia z literatury.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej dokonano charakterystyki pokolenia Y oraz zdefiniowano pojęcie „kultura organizacyjna”. W literaturze wskazuje się, że do diagnozy kultury organizacyjnej można wykorzystać model autorstwa Camerona i Quinna. W opracowaniu zaprezentowano jego podstawowe wymiary i wartości. W części empirycznej przedstawiono metodologię i wyniki przeprowadzonego badania. Artykuł kończy podsumowanie.

Charakterystyka pokolenia Y

W. Wrzesień, będący zwolennikiem orientacji kulturowej w definiowaniu pokoleń, przyjmuje, że „pokolenie to co prawda zbiorowość o cechach kategorii rówieśniczej, ale powstaje ona na bazie wspólnoty myśli i zachowań [...]. Zatem sam fakt, że ktoś urodził się w danym roku, jeszcze jego pokoleniowej przynależności nie przesądza” (Wrzesień 2016, s. 137).

Zdaniem B. Sajduka (2015, s. 18-19) obecnie w polskim społeczeństwie funkcjonują przedstawiciele sześciu pokoleń. Pierwszą grupę stanowią (pra)babci i (pra)dziadkowie, czyli osoby urodzone przed II wojną światową. Kolejną tworzą ludzie urodzeni już po zakończeniu wojny – nazywani generacją Baby Boomers. Trzecia wyróżniona przez niego grupa to generacja X, czyli osoby urodzone w latach 1965-1981. Kolejna generacja składa się z przedstawicieli pokolenia Y urodzonych pomiędzy 1982 r. a 1995 r. Należy wspomnieć, że niektórzy (m.in. R. Sadowski), przesuwają górną granicę aż do 1999 r. Z kolei inni (m.in. S. Kuczamer-Kłopotowska) sytuują ją pomiędzy 1977 r. a 2004 r. lub między 1980 r. a 2000 r. Jako piątą grupę Sajduk wskazał pokolenie Z, której przedstawiciele przyszli na świat po 1995 r., ale nie później niż w połowie pierwszej dekady XXI w. Najmłodszą generacją stanowi pokolenie alfa, czyli osoby urodzone po 2010 r.

Z powyższymi granicami wiekowymi polemizuje m.in. M. Grzesiak (2017). Jego zdaniem mianem pokolenia Baby Boomers należy określać osoby urodzone w latach 1945-1964, pokolenia X – w latach 1965-1979, pokolenia Y – w latach 1980-1995, z kolei pokolenie Z stanowią osoby urodzone po 1996 r.

Odnosząc się do rynku pracy, A. Opalińska (2018, s. 143) wyróżnia cztery pokolenia, których przedstawiciele są na nim obecni:

1. Pokolenie Baby Boomers, czyli pracownicy zajmujący przede wszystkim kierownicze stanowiska oraz pełniący funkcje właścicieli przedsiębiorstw, chociaż należy pamiętać, że część przedstawicieli tego pokolenia przeszła już na emeryturę. Ich motto na rynku pracy brzmi „pracuję, aby przetrwać”.
2. Pokolenie X, czyli grupa pracowników będących pokoleniem dominującym na rynku pracy, którego mottem jest stwierdzenie „żyję, aby pracować”.
3. Pokolenie Y, czyli coraz aktywniejsze na rynku pracy osoby, które szybko awansują i rozwijają swoje kariery, będąc wiernymi zasadzie „pracuję, aby żyć”.
4. Pokolenie Z, czyli osoby dopiero wchodzące na rynek pracy i utożsamiające się ze stwierdzeniem „praca ma mi pozwolić dobrze żyć”.

Z tym podziałem zgadzają się również R. Fernández, A. Fogli i C. Olivietti (2004, s. 1252). Na potrzeby artykułu przyjęto, że pokoleniem Y określa się osoby urodzone pomiędzy 1984 r. a 1998 r., a więc te, które stają się coraz aktywniejsze na rynku pracy.

Należy przy tym pamiętać, że przywołane podziały są jednymi z wielu stosowanych w literaturze. Sadowski (2018) podkreśla, że fakt, iż dana osoba urodziła się rok czy dwa później od innej, nie oznacza, że będzie charakteryzowała się czystymi cechami danej generacji. Jednak im bardziej będziemy zbliżać się do środków wyznaczonych przedziałów, tym przedstawiciele danego rocznika będą wykazywali się większą ilością posiadanych atrybutów danej generacji.

Przechodząc do charakterystyki pokolenia Y, zauważyć można, iż w literaturze przedmiotu wskazuje się, że są to przede wszystkim osoby (Bajdak, Janeczek, Spyra 2018, s. 28):

- dla których granice geograficzne są jedynie umownym pojęciem;
- dobrze wykształcone i dążące do dalszego rozwoju osobistego;
- przywiązujące dużą wagę do jakości życia i zdobywanych doświadczeń;
- tolerancyjne i otwarte;
- przekonane o własnej wyjątkowości;
- wykorzystujące nowoczesne technologie w każdej dziedzinie życia.

Wysoka samoocena i pewność siebie, czyli cechy, które przede wszystkim przypisuje się przedstawicielom pokolenia Y, wynikają z odmiennego sposobu wychowania ukierunkowanego na wsparcie i rozpieszczanie dzieci. Współczesne media przypisują młodzieży egocentryzm i materializm, natomiast pracodawcy i nauczyciele mówią o generacji ludzi nielojalnych i aroganckich. Są i tacy, którzy stwierdzają, że milenialsi są pokoleniem interesującym, pewnym siebie, mniej zamkniętym w sobie, a przy tym lepiej wykształconym i bardziej kreatywnym.

Zdaniem M. McQueena (2016, s. 45-48) pokolenie Y jest po prostu różne od poprzednich pokoleń, gdyż jego przedstawiciele są wytworem czasów, w których żyją.

Przechodząc do systemu wartości, jaki towarzyszy przedstawicielom pokolenia Y, w literaturze wskazuje się, że został on ukształtowany przez czynniki cywilizacyjne takie jak (Deloitte 2018):

- długi okres pokoju i stabilizacji w historii;
- zwiększająca się rola społeczna kobiet oraz rosnący zakres ich wpływów;
- wydłużająca się średnia długość życia oraz czas aktywności zawodowej;
- spadkowy trend wskaźnika dzietności.

M. Murzyn i J. Nogieć (2015, s. 376-377) na potrzeby pracy *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń* przeprowadziły badania o charakterze ilościowym, do których zakwalifikowały osoby urodzone w latach 1982-1998 (przyjmując, że tworzą one pokolenie Y). W deklarowanych odpowiedziach na pierwszych trzech miejscach znalazły się: rodzina, uczciwość oraz szczęście. Co ciekawe, miłość jako najważniejszą wartość wskazał co piąty respondent – podobnie jak korzystanie z życia.

Odnosząc się do rynku pracy, wśród wartości wskazywanych przez przedstawicieli pokolenia Y wymienić należy przede wszystkim: stabilność zatrudnienia, komfortowe miejsce pracy oraz wynagrodzenie adekwatne do powierzonych obowiązków. Ponadto milenialsi cenią sobie przyjazną atmosferę w miejscu pracy sprzyjającą wymianie pomysłów i tworzeniu kreatywnych rozwiązań. Natomiast wśród wartości stanowiących priorytet dla przedstawicieli pokolenia Y podczas dokonywania wyboru miejsca pracy należy wskazać: wysokie zarobki, możliwość rozwoju osobistego oraz awansu czy intensyfikacji kariery (Nikonowicz, Panasewicz, Połocka 2019, s. 90-91). I. Bakanauskienė, R. Bendaravičienė i I. Bučinskaitė (2016, s. 10) stwierdzają, że potencjał pokolenia Y nie powinien być ignorowany przez nowoczesne organizacje, ale pielęgnowany i eksplorowany.

Można zatem zauważyć, że pomimo upływu czasu i obserwowanej zmiany pokoleniowej, w hierarchii wyznawanych wartości nie obserwuje się radykalnych zmian.

Pojęcie kultury organizacyjnej

Zdaniem M. Armstronga (2009, s. 384) kultura organizacyjna jest zbiorem dominujących w przedsiębiorstwie wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie pracowników i realizację zadań.

Z perspektywy artykułu istotny jest fakt, iż kultura organizacyjna ma wpływ na postrzeganie firmy przez jej obecnych i potencjalnych pracowników, a także pozostałych interesariuszy znajdujących się wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Oznacza to, że spójne i autentyczne komunikaty, w których przedstawia się kulturę organizacyjną danej firmy, mogą stanowić skuteczne narzędzie budowania wizerunku pracodawcy.

Skupiając uwagę wyłącznie na przedstawicielach pokolenia Y, warto wspomnieć, że nie czują oni przywiązania do konkretnej firmy, a ponad sukcesami zawodowymi stawiają samorozwój i realizację własnych pasji. Obecnie wyzwaniem dla pracodawców staje się nie tylko zbudowanie takiego wizerunku, który sprawi, że ich

organizacje będą postrzegane jako miejsce atrakcyjne do pracy, ale zdiagnozowanie kultury organizacyjnej po to, aby przyciągać i zatrzymać utalentowanych pracowników, którzy będą identyfikować się z misją i celami organizacji, a w efekcie dostarczać pożądaných wyników. Jedną z metod takiej diagnozy stanowi zaproponowany przez K.S. Camerona i R.E. Quinna model pozwalający badać zmiany kulturowe w organizacjach. Wyróżnia się w nim cztery konkurujące, ale i uzupełniające się typy kultury organizacyjnej: klan, adhokrację, hierarchię i rynek (Wiśniewski, Leja 2015).

Model opiera się na dwóch przeciwstawnych wymiarach (*Tabela 1*). W pierwszym po jednej stronie znajduje się elastyczność i swoboda, a po drugiej – stabilność oraz kontrola. Drugi wymiar odnosi się do efektywności ocenianej z perspektywy orientacji na wewnętrzne sprawy organizacji i integrację, których przeciwieństwem są orientacja na pozycję w otoczeniu oraz zróżnicowanie.

Tabela 1. Model Camerona i Quinna

orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja	elastyczność i swoboda		orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie
	KLAN	ADHOKRACJA	
	HIERARCHIA	RYNEK	
	stabilność i kontrola		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Cameron, Quinn 2003, s. 44)

Kultura klanu odnosi się do organizacji typu rodzinnego. Do głównych cech opisujących ten typ kultury zalicza się: rozwiniętą pracę zespołową, lojalność i przywiązanie pracowników oraz dążenie do silniejszego zaangażowania podwładnych w pracę poprzez delegowanie uprawnień. W tego typu kulturze uwaga koncentruje się na tworzeniu przyjaznej atmosfery pracy sprzyjającej rozwojowi osobistemu oraz budowaniu partnerskich relacji z klientami. Przełożeni pełnią tutaj rolę mentorów, którzy troszczą się o swoich pracowników.

W kulturze adhokracji mamy do czynienia z koncentracją przedsiębiorstwa na sprawach zewnętrznych. Jego działalność skupia się na wdrażaniu innowacji produktowych i usługowych, które mają przyczynić się do sukcesu rynkowego. Głównymi cechami tego typu kultury są: kreatywne i innowacyjne myślenie, chęć eksperymentowania i wprowadzania ulepszeń oraz wysoki stopień elastyczności podejmowanych inicjatyw. Organizacja skupia się na pozyskiwaniu nowych zasobów i zachęca pracowników do swobodnego wdrażania nowych pomysłów. W odróżnieniu od kultury typu rynkowego czy hierarchicznego, w kulturze adhokracji nie występuje centralizacja miejsca władzy i ścisła zależność służbowa.

Trzeci typ organizacji określaną jest mianem kultury rynku, natomiast jego cechami charakterystycznymi są nastawienie na rywalizację oraz koncentracja na wynikach. Pracownicy są w tym przypadku ukierunkowani na osiągnięcie satysfakcjonujących wyników, a ich przełożeni, pełniący rolę nadzorców, promują wśród nich rywalizację. Sukces firmy postrzegany jest przez pryzmat jej udziału w rynku oraz stopnia jego penetracji. Ponadto w kulturze rynku istotne jest nawiązywanie relacji międzyorganizacyjnych w celu przeprowadzenia korzystnych transakcji oraz zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Najbardziej sformalizowanym oraz zhierarchizowanym typem kultury jest kultura hierarchii. Organizacja tego typu działa, przede wszystkim wykorzystując odgórnie określone procedury postępowania zapewniające pracownikom firmy przejrzystość pracy i ciągłość działania. Dla kierowników najważniejsze jest właściwe koordynowanie i organizowanie pracy swoich pracowników, od których oczekują wysokiej efektywności. W tym przypadku liczy się przede wszystkim wydajność i szybkie zapobieganie potencjalnym zakłóceniom pracy (Świtała, Mościcki 2016, s. 23-24).

Podsumowując, właściwa diagnoza kultury dominującej w danej organizacji pomoże przyciągnąć i zatrzymać w organizacji utalentowanych pracowników z pokolenia Y, którzy będą identyfikować się z wartościami i celami organizacji.

Metodologia przeprowadzonego badania

Na współczesnym rynku pracy coraz większą rolę odgrywa pokolenie Y. Formułowane przez nich oczekiwania i zgłaszane potrzeby w stosunku do pracodawców zaczynają nabierać coraz istotniejszego znaczenia w budowaniu kultury organizacyjnej oraz inicjowaniu nowych pomysłów w tym zakresie.

Do celów przeprowadzonego badania należało określenie, czy między wartościami wyznawanymi w życiu codziennym przedstawicieli pokolenia Y a najważniejszymi wartościami w ich życiu zawodowym oraz kulturą organizacyjną, w której chcieliby pracować, zachodzą związki. Dla tak sformułowanego celu przyjęto następującą hipotezę badawczą:

H: Wyznawane wartości i przekonania, którymi kierują się w życiu codziennym przedstawiciele pokolenia Y, są spójne z wartościami i przekonaniami, które uznają za najważniejsze w odniesieniu do pracy zawodowej, i łączą się z rodzajem kultury organizacyjnej, w której chcieliby pracować.

Do celów empirycznych wykorzystano badanie ilościowe w formie kwestionariusza ankiety. Zostało ono przeprowadzone w okresie od kwietnia do lipca 2020 r. przy wykorzystaniu narzędzia internetowego – Formularza Google, co pozwala stwierdzić, że zrealizowano badanie z zastosowaniem wywiadu wspomaganego komputerowo (z ang. *Computer Assisted Web Interview*). Za taką formą przemawiały względy sanitarno-epidemiologiczne, duże zróżnicowanie przestrzenne respondentów (obszar całej Polski) oraz fakt, iż w większości dysponują oni dostępem do Internetu. Zebrane dane zostały zakodowane, a następnie, na potrzeby wnioskowania, zbadano strukturę zjawiska, wykorzystując w tym celu program MS Excel.

Dobór próby badawczej był przypadkowy i nielosowy. Próbę badawczą stanowiło 132 przedstawicieli pokolenia Y zamieszkujących obszar całej Polski, z przyjęciem, że tę grupę tworzą osoby urodzone na przestrzeni lat 1984-1998 ($N = 132$). Do finalnej analizy wykorzystano 126 kwestionariuszy ankiety (95,4%). Sześć ankiet (4,6%) wypełniły osoby urodzone przez 1984 r. lub po 1998 r., dlatego ich wyników nie uwzględniono w dalszej analizie. Kobiety stanowiły 51,5% badanej próby ($N = 68$), natomiast mężczyźni 48,5% ($N = 64$). Najliczniejszą grupę tworzyły osoby deklarujące urodzenie w 1996 r. i 1991 r. Wyniki badania nie są reprezentatywne.

Badanie opierało się na modelu Camerona i Quinna, którego zmienne wykorzystano do opisu stosunku respondentów do pracy w różnych typach kultur organizacyjnych (Tabela 2).

Tabela 2. Zmienne opisujące stosunek respondentów do pracy w kulturach organizacyjnych wskazanych w modelu Camerona i Quinna

Zmienne z modelu Camerona i Quinna	Opis zmiennych wskazanych w badaniu	Pytania w kwestionariuszu ankiety	Zastosowana forma pomiaru
Klan	Stosunek respondentów do pracy w organizacji przypominającej rodzinę, w której dominuje lojalność i przywiązanie pracowników, a ludzie chętnie ze sobą współpracują.	2.1. 4.1.	Skala 5-stopniowa (od „absolutnie się nie zgadzam” do „absolutnie się zgadzam”)
Hierarchia	Stosunek respondentów do pracy w organizacji działającej na podstawie spójnych, efektywnych procedur i ustalonej hierarchii oraz standardów.	2.4. 4.4.	
Adhokracja	Stosunek respondentów do pracy w organizacji oferującej unikalne rozwiązania/ produkty/usługi, oczekującej dynamiki w działaniu, poszukiwania innowacyjności i podejmowania ryzyka oraz rozwiązywania problemów przez pracowników kreatywnymi metodami.	2.3. 4.3.	
Rynek	Stosunek respondentów do pracy w organizacji odnoszącej sukcesy na rynku i umożliwiającej pracownikom osiągnięcie ambitnych i satysfakcjonujących wyników.	2.2. 4.2.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Wiśniewski, Leja 2015)

W nawiązaniu do modelu Camerona i Quinna wyróżniono zmienne opisujące wartości ważne dla przedstawicieli pokolenia Y w odniesieniu do życia codziennego (Tabela 3).

Tabela 3. Zmienne opisujące wartości ważne dla przedstawicieli pokolenia Y wykorzystane w kwestionariuszu ankiety

Zmienne z modelu Camerona i Quinna	Zmienne wynikające z modelu Camerona i Quinna	Opis zmiennych wskazanych w badaniu	Pytania w kwestionariuszu ankiety	Zastosowana forma pomiaru
Klan	Zaufanie, współpraca, zaangażowanie, lojalność	Respondenci pragną, aby ludzie chcieli z nimi współpracować i zawsze obdarzali ich zaufaniem.	3.1.	Skala 5-stopniowa (od „absolutnie się nie zgadzam” do „absolutnie się zgadzam”)
Hierarchia	Kontrola, sformalizowanie, spójność, jednolitość	Respondenci pragną kierować się w życiu własnymi zasadami i postępować zgodnie z przyjętą hierarchią wartości.	3.4.	

Adhokracja	Innowacyjność, przedsiębiorczość, dynamizm, ryzykowność	Dla respondentów ważne jest to, aby byli oni postrzegani jako osoby kreatywne.	3.3.	
Rynek	Efektywność, konkurencyjność, nastawienie na wyniki, rywalizacja	Respondenci stwierdzają, że chcą dążyć w życiu do realizacji ambitnych celów i stawiać sobie wysokie wymagania.	3.2.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Wiśniewski, Leja 2015)

Wyniki przeprowadzonego badania

Na potrzeby badania uśredniono wyniki otrzymane w pytaniu 2, w którym badano najważniejsze wartości dla pokolenia Y w odniesieniu do pracy zawodowej, z tymi, które uzyskano w pytaniu 4, w którym diagnozowano rodzaje kultury organizacyjnej, w jakiej przedstawiciele pokolenia Y najbardziej chcieliby pracować. Pozwoliło to określić, czy milenialsi cenią te same wartości w życiu prywatnym, jak i zawodowym oraz czy wybierając organizację, pragną, aby kultura w niej panująca odpowiadała wyznawanym przez nich wartościom i przekonaniom.

Aby zbadać związki zachodzące pomiędzy wybranymi zmiennymi, wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona. Uzyskane wyniki przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4. Korelacje między rodzajem kultury organizacyjnej, w której chcieliby pracować przedstawiciele pokolenia Y, i wartościami, które są dla nich najważniejsze w pracy zawodowej, a wyznawanymi przez nich wartościami, którymi kierują się w życiu codziennym

Pytania w kwestionariuszu ankiety	Zmienne z modelu Camerona i Quinna	Pytania w kwestionariuszu ankiety	Zmienne z modelu Camerona i Quinna	Wartość wskaźnika korelacji Pearsona dla uśrednionych wartości
2.1. i 4.1.	klan	3.1.	klan	0,72
2.2. i 4.2.	rynek	3.2.	rynek	0,55
2.3. i 4.3.	adhokracja	3.3.	adhokracja	0,60
2.4. i 4.4.	hierarchia	3.4.	hierarchia	0,45

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety

W wyniku przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że między uśrednionymi wynikami pytań odnoszącymi się do kultury klanu, a także między pytaniami dotyczącymi kultury adhokracji, zachodzi wysoka korelacja dodatnia wskazująca na istnienie znacznych zależności w badanych obszarach (odpowiednio $r_p = 0,72$ i $r_p = 0,60$). Z kolei między uśrednionymi wynikami pytań odnoszących się do stosunku respondentów do pracy w organizacji odnoszącej sukcesy na rynku i umożliwiającej osiągnięcie ambitnych i satysfakcjonujących wyników a tym, że respondenci

chcą dążyć w życiu do realizacji ambitnych celów i stawiać sobie wysokie wymagania, obserwuje się umiarkowaną korelację dodatnią wskazującą na istnienie zależności istotnych w badanym obszarze. Również między pytaniami odnoszącymi się do stosunku respondentów do pracy w organizacji działającej na podstawie spójnych, efektywnych procedur i ustalonej hierarchii oraz standardów a wyrażanym przez respondentów pragnieniem kierowania się w życiu własnymi zasadami i postępowania zgodnie z przyjętą hierarchią wartości obserwuje się umiarkowaną korelację dodatnią wskazującą na istnienie zależności istotnych w badanych obszarach.

Po zagregowaniu uzyskanych odpowiedzi okazuje się, iż 75,4% respondentów chce, aby obdarzano ich zaufaniem, a 24,9% oceniło, że chętnie pracowałoby w organizacji, której kultura organizacyjna zbudowana jest na wzór klanu – jednego z wymiarów z modelu Camerona i Quinna, w którym zaufanie jest fundamentalną wartością. Uzyskane wyniki wskazują na potencjalne rozbieżności między wartościami osobistymi a organizacyjnymi. Podobnie ma to miejsce w przypadku pytania 3.2, w którym największa grupa badanych (68,3%) przyznała, że w życiu pragnie dążyć do realizacji ambitnych celów i stawiać sobie wysokie wymagania, podczas gdy po uśrednieniu odpowiedzi okazało się, że 23% respondentów stwierdziło, iż chce pracować w organizacji o kulturze rynku, w której efektywność i konkurencyjność stanowią najważniejsze wartości. 71,4% ankietowanych odpowiedziało, że chce być postrzeganymi jako osoby kreatywne, natomiast jedynie 20,7% z nich pragnie pracować w organizacji o kulturze adhokracji, w której dominuje innowacyjne i przedsiębiorcze myślenie. Jednak największą dysproporcję w odpowiedziach respondentów można zaobserwować w pytaniach odnoszących się do kultury hierarchii, między którymi występuje również najsłabsza korelacja ($r_p = 0,47$). 74,7% ankietowanych przedstawicieli pokolenia Y odpowiedziało, iż chce w życiu kierować się własnymi zasadami i postępować zgodnie z przyjętą hierarchią wartości, natomiast jedynie 18,3% z nich pragnie pracować w kulturze hierarchii, w której fundamentalne znaczenie przypisuje się kontroli i sformalizowanym procesom.

Na tej podstawie można wnioskować, że milenialsi są zainteresowani przede wszystkim pracą w organizacji o kulturze klanu, w której ludzie chętnie ze sobą współpracują, panuje przyjazna atmosfera, a pracowników cechuje lojalność i przywiązanie do organizacji.

W odniesieniu do wszystkich kultur organizacyjnych wyróżnionych w modelu Camerona i Quinna oraz wyznawanych wartości, istnieje dodatnia korelacja potwierdzająca, że przedstawiciele pokolenia Y wyrażają tym większą chęć pracy w organizacjach, im bardziej mają one wspólne wartości i cele z tymi przyjmowanymi przez nich w życiu codziennym. Należy jednak dodać, że w przypadku kultury hierarchii związek ten jest najsłabszy. Zatem można stwierdzić, że milenialsi pragną na co dzień kierować się własnymi zasadami i postępować zgodnie z przyjętą hierarchią wartości, jednocześnie nie wyrażając chęci podjęcia pracy w organizacji, w której najważniejsze jest działanie zgodnie z przejrzystymi standardami.

Podsumowanie

Empiryczne badanie przeprowadzone wśród przedstawicieli pokolenia Y umożliwiło realizację postawionego celu artykułu i dostarczyło wniosków zgodnych z wynikami zrealizowanego przeglądu literatury. Wynika z niego, że milenialsi są zainteresowani przede wszystkim pracą w organizacji o kulturze klanu, w której ludzie chętnie ze sobą współpracują, panuje przyjazna atmosfera, a pracowników cechuje lojalność i przywiązanie do organizacji. Łączy się to bezpośrednio z rozważaniami przedstawionymi w części teoretycznej artykułu, w wyniku których stwierdzono, że wśród deklarowanych wartości najważniejsza dla przedstawicieli pokolenia Y jest rodzina.

W odniesieniu do wszystkich kultur organizacyjnych (nie tylko kultury klanu) oraz wyznawanych wartości istnieje dodatnia korelacja potwierdzająca, że przedstawiciele pokolenia Y wyrażają tym większą chęć pracy w organizacjach, im bardziej mają one wspólne wartości i cele z tymi przyjmowanymi przez nich w życiu codziennym. Co ciekawe, w przypadku kultury hierarchii związek ten jest najsłabszy. Milenialsi pragną w życiu prywatnym kierować się własnymi zasadami i postępować zgodnie z przyjętą hierarchią wartości, jednak nie wyrażają chęci podjęcia pracy w organizacji, w której najważniejsze są sformalizowane struktury i działanie zgodnie z przejrzystymi standardami.

Przeprowadzone badania stanowią wstęp do dalszych i bardziej pogłębionych analiz w zakresie kultur organizacyjnych. Badanie w formie kwestionariusza ankiety wiąże się z wysokim wskaźnikiem przypadkowości doboru respondentów, a także brakiem możliwości wyjaśnienia istoty pytań w trakcie badania. Z tego powodu należałoby rozważyć zastosowanie metod badania jakościowego (np. wywiadów pogłębionych) w celu uzyskania bardziej szczegółowego i zróżnicowanego materiału badawczego do dalszych analiz. Ponadto w związku z tym, że badanie przeprowadzono na niereprezentatywnej próbie badawczej, prezentacja wyników i rozszerzanie ich na całą populację zostało znacznie ograniczone. Zatem w przyszłości należałoby zastanowić się nad rozszerzeniem kręgu badanej populacji, a także nad włączeniem do badań aktywnych zawodowo przedstawicieli pozostałych pokoleń, po to, aby uzyskać odpowiedź na pytanie, w organizacjach o jakich typach kultur z modelu Camerona i Quinna najbardziej chcieliby pracować.

Literatura

1. Armstrong M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
2. Bajdak A., Janeczek U., Spyra Z. (2018), *Pokolenie Y wobec narzędzi marketingu mobilnego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(374).
3. Bakanauskienė I., Bendaravičienė R., Bučinskaitė I. (2016), *Employer's Attractiveness: Generation Y Employment Expectations in Lithuania*, „Human Resources Management & Ergonomics”, Vol. 10(1).
4. Cameron K., Quinn R. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Deloitte (2018), *Milenialsi nie gryzą – czyli system wartości kulturowych i potrzeby pokolenia*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/milenialsi-nie-gryza.html> (dostęp: 17.01.2021).

6. Fernández R., Fogli A., Olivietti C. (2004), *Mothers and Sons: Preference Formation and Female Labor Force Dynamics*, „The Quarterly Journal of Economics”, Vol. 119(4).
7. Grzesiak M. (2017), *Negatywne implikacje postprawdy i fake newsów w kontekście kształtowania marki osobistej*, „Marketing i Rynek”, nr 12.
8. McQueen M. (2016), *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, Studio Emka, Warszawa.
9. Murzyn M., Nogiec J. (2015), *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 3, t. 15.
10. Nikonowicz A., Panasewicz K., Połocka M. (2019), *Pokolenie Y – wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy*, „Akademia Zarządzania”, nr 3(1).
11. Opalińska A. (2018), *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 9.
12. Sadowski R. (2018), *Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*, <https://blog.newspoint.pl/index.php/2018/03/21/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci/> (dostęp: 18.01.2021).
13. Sajduk B. (2015), *Nowoczesna dydaktyka akademicka. Kto kogo jak uczy?*, <http://dydaktykaakademicka.pl/18> (dostęp: 16.01.2021).
14. Świtała M., Mościcki M. (2016), *Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej usługodawcy logistycznego z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 306, z. 8.
15. Wiśniewski M., Leja K. (2015), *Analiza kultury organizacyjnej placówki sieci sklepów sportowych – raport z badań*, „e-Mentor”, nr 3(60), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/60/id/1188> (dostęp: 17.01.2021).
16. Wojtaszczyk K. (2010), *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
17. Wrzesień W. (2016), *Czy pokoleniowość nam się przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 1, t. 78.

ATTITUDE OF GENERATION Y REPRESENTATIVES TO ORGANIZATIONAL CULTURES BASED ON K.S. CAMERON AND R.E. QUINN MODEL

Abstract: The representatives of Generation Y are beginning to dominate the modern labor market. Although they are perceived as people strongly determined to gain new professional experience, they put the family in the first place among the values they profess. An important research gap is how the representatives of Generation Y relate to individual organizational cultures diagnosed in the K.S. Cameron and R.E. Quinn model. The aim of the study was to determine whether there are relationships between the values the representatives of Generation Y guide their everyday life by and the values they consider most important in their professional life as well as the organizational culture in which they would like to work. The article was prepared on the basis of the available literature on the subject and quantitative research. As a result of the research, it was found that the representatives of Generation Y express a greater willingness to work in such organizations which have values and goals more similar to those adopted by the representatives in their everyday life. In addition, members of Generation Y are primarily interested in working in an organization with a clan culture, where people are willing to cooperate with each other, there is a friendly atmosphere, and employees are characterized by loyalty and attachment to the organization.

Keywords: Cameron and Quinn model, Generation Y, labor market, organizational culture



SUSTAINABLE DEVELOPMENT FOR UKRAINE: EU BENCHMARK AND FORESIGHT METHODOLOGY

Maryna Pichugina ¹, Lina Artemenko ²

National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (Ukraine)
Department of Management, Faculty of Management and Marketing

Abstract: The importance of mobbing as a pathological phenomenon that occurs in the workplace is discussed. Attention was also paid to the issues of human resource management that can be a source of mobbing behavior in organizations. Various approaches to defining mobbing and its characteristics are briefly described. Then the focus was on the types of mobbing pathologies occurring in the organization. Based on empirical research, it indicates human resource management and its relationship with the most common manifestations of pathological behaviors in the workplace of people included in the survey.

Keywords: human resource management, manifestations of mobbing, mobbing, pathology

DOI: 10.17512/znpcz.2021.2.04

Introduction

The people, organizations, institutions and nations, as well as the trends, events and problems they deal with are more numerous, more closely related, and more difficult to predict (Sardar 2010, pp. 177-184; Buehring, Bishop 2020, pp. 408-432). Foresight is described as a tool for enhancing innovation and change at various levels, in comparison to incremental improvements and inertia (Patton 2005, pp. 1083-1092). Forecasting methodologies enable individuals and businesses to anticipate different future scenarios and plan for greater resilience for the future (Gariboldi et al. 2021, p. 1; Chahrour, Jurado 2021). Foresight therefore helps to identify discontinuities, trends, technology innovations and future opportunities in promising areas of strategic research, and to alert one of potential threats to support planning and strategy shaping (Paliokaitė, Martinaitis, Reimeris 2015, pp. 185-199). Understanding foresight means anticipating and judging subjectively, often across disciplinary boundaries when precise techniques for solving complex problems are lacking (Maukscha, von der Gracht, Gordon 2020, pp. 1-14). The practice of foresight therefore depends to a great extent on in-depth reflection, evaluation and vision of the organization, indicating the future direction (Devaney, Henchion 2018, pp. 45-55). The value of this type of future-oriented thinking depends on both rational and intuitive mental processes used to create images of the future as a form of cognitive intelligence (Hines et al. 2017, p. 4).

¹ Maryna Pichugina, associate professor, PhD, pichuginam@ukr.net, ORCID: 0000-0003-3072-9137

² Lina Artemenko, associate professor, PhD, tarlin@ukr.net, ORCID: 0000-0002-8585-0252

The method of foresight was formed as a result of the convergence of strategic analysis and forecasting. The methodology has absorbed dozens of traditional and new expert methods. Bishop (2007, p. 98) indicated the main stages of foresight research: analysis of the current situation, the formation of essential conditions (measurable goals in the future), project preparation etc. Therefore, one or another of the methods used in foresight is covered in a large number of economic publications.

The need for environmental foresight has increased in recent decades as sustainable development problems accumulate. In attempts to reach sustainable development goals, substantial effort has been devoted to forecasting the future of social-ecological systems. The authors highlight that forecasts are filled with irreducible uncertainties due to drivers beyond the scope of ecology (for example, climate change, demographic change, and management interventions), unknown feedbacks in coupled social-ecological systems, and unpredictable human actions (Carpenter 2002, pp. 2069-2083).

There are many national and international sources about foresight methodologies. One of the most comprehensive packages is the Futures Research Methodology report 3.0 by the Millennium project (Glenn, Gordon 2009). This report consists of 37 chapters, each of which covers one specific method (Futures Wheel, Scenarios etc.) or category of methods (Systems Perspectives, Normative Forecasting etc.).

Bengston, Kubik, and Bishop (2012, p. 10) present an overview of futures research and its potential to enrich environmental planning and policy by offering a cross-fertilization of new ideas and approaches, providing a more complete view of emerging environmental problems, and facilitating the development of strategies to increase adaptive capacity.

European Foresight activities are also summarized on the European Foresight website (foresight.jrc.ec.europa.eu) and the European Foresight Platform, which aims at building a global network that brings together different communities and individual professionals to share their knowledge about foresight, forecasting and other methods of future studies (www.foresight-platform.eu). The *European Foresight Monitoring Network* (2007) presents an analysis of the general and specific objectives of more than 500 foresight exercises in Europe. This provides more detailed insight into methodological and practical issues.

One of the most comprehensive coverage indicators of sustainable development (that could be used and in fact is used for environmental foresight) was developed by the United Nations Commission on Sustainable Development, the World Bank and the European Commission. *The Global Green Economy Index* (2018) defined indicators and datasets within: leadership and climate change (head of state, media coverage, international forums, climate change performance), efficiency sector (buildings, transport, energy, tourism, resource efficiency), markets and investment (renewable energy investment, cleantech innovation, corporate sustainability, green investment facilitation) and the environment (agriculture, air quality, water, biodiversity and habitat, fisheries, forests).

It should be noted that foresight research is conducted in Ukraine – “Foresight of Ukrainian Economy: mid-term (2015-2020) and long-term (2020-2030) time horizons” – based on the method of expert groups, the Delphi method, SWOT analysis, in addition to the development of scenarios. Some results of this research are used in this paper.

Results

Sustainable development in 1992 at the UN Millennium Summit in Rio de Janeiro was recognized as a global priority for humanity. The implementation of a sustainable development strategy involves a combination of economic efficiency, social stability and environmental safety. Only because of a high level of air pollution, a country may lose up to 15% of the harvest. The aggravating threats the environment faces have given rise to a necessity to forecast at least approximate scenarios of future.

The agreement between Ukraine and the EU envisage the implementation of sustainable economic development, which corresponds to the principles of implementing the strategy of sustainable development adopted at the UN summit “Rio + 20”. Realization of the EU sustainable development basics (the Treaty of Lisbon), such as peace, well-being, equality, price stability and a high level of environmental protection, is impossible without multilevel decisions.

To form a vision of a possible future, we propose to use the Foresight methodology. This methodology presents a future that may not be interpreted as a simple continuation of the past, as this future acquires brand new contents, forms, and structures. On the one hand, the Foresight method will provide a vivid scenario for Ukraine, if the implementation of environmental directives in accordance with the EU-Association Agreement do not take place in 2015-2025. Currently, out of 152 directives, 43% have been implemented. Furthermore, the Foresight methodology enables one to build the desired future.

This perspective is crucial in planning and in acting effectively according to basic principles: the future can be created. It depends on the efforts. Foresight makes us realize that every possible future is created by the decisions we make now; Foresight is primarily a tool for communicating about the future. In a situation when many different images of the future are struggling, the people behind them are important; the future cannot be 100% predicted.

The ecological statistics prove that Ukraine has enormous problems with waste management, renewable sources, in addition to the level of atmospheric air pollution. In fact, two thirds of the country’s population reside in areas where the air does not meet the hygiene standards. Ukrainian investments in environmental protection are growing (*Table 1*).

Table 1. Investments and expenditures on environmental protection in Ukraine

Year	Capital investments in current prices, UAH	Current expenditures in current prices, UAH	TOTAL, UAH	TOTAL, MM. Euro
2013	6038783000	14339060400	20377843400	1880.9
2014	7959853900	13965726000	21925579900	1342.1
2015	7675597000	16915535200	24591132200	1031.6
2016	13390477300	19098224800	32488702100	1118.9
2017	11025535200	20466423300	31491958500	1009.7
2018	10074279300	24317991000	34392270300	1061.0
2019	16255671800	27480190300	43735862100	1510.7

Source: (<http://www.ukrstat.gov.ua/>)

According to the Environmental Vulnerability Index of the South Pacific Applied Geoscience Commission, Ukraine has the status of a highly vulnerable country in three respects: environmental vulnerability, internal ecosystem vulnerability and the degree of degradation (external stability of the ecosystem). A similar situation is observed in our west neighboring countries – EU members and non-members. However, according to the 2018 Environmental Performance Index (ranking 180 countries on 24 performance indicators) Ukraine is far behind the EU members in establishing environmental policy goals (*Table 2*).

Table 2. 2018 EPI Ranking of countries and Environmental Vulnerability Index

Rank (EPI)	Country	Environmental Performance Index	Environmental Vulnerability Index classification
28	Slovakia	70.60	vulnerable
43	Hungary	65.01	highly vulnerable
45	Romania	64.78	highly vulnerable
50	Poland	64.11	highly vulnerable
109	Ukraine	52.87	highly vulnerable

Source: (2018 *Environmental Performance Index ...*; EVI classification for countries – [http://www.vulnerabilityindex.net/ ...](http://www.vulnerabilityindex.net/))

According to the Human Development Index 2020 under the United Nations development program, Ukraine is behind the EU members (*Table 3*). The Human Development Index is useful to articulate the objectives of development and improve people's well-being by ensuring an equitable, sustainable and stable planet.

Table 3. Human Development Index and Environmental sustainability indices in 2020

Country	Carbon dioxide emissions per capita (tonnes)	Forest area (total change %, 1990-2016)	Fresh water withdrawals (% of total renewable water resources)	Natural resource depletion (% of GNI)	Human Development Index/ Rank
Poland	9.1	6.5	16.7	0.4	0.880/35
Slovakia	6.6	1.0	1.1	0.0	0.860/39
Hungary	5.1	14.3	0.3	0.3	0.836/43
Romania	3.8	8.4	3.2	0.7	0.854/40
Ukraine	5.1	4.4	4.9	0.9	0.779/74
Belarus	6.9	11.1	2.4	0.8	0.823/53

Source: Human Development Reports (<http://hdr.undp.org/en/countries>)

Ukraine is an example of a country that needs a new sustainable consciousness. After all, environmental standards are not yet integrated either in everyday life or in sectoral policies, as in the European Union. Nevertheless, the national strategy of approximating Ukraine's legislation to the EU covers the whole range of enterprises, institutions and organizations involved in the implementation of Chapter 6 "Environment" and Annex XXX to the Association Agreement at the national, regional and local level.

The transformation would not be a simple and inexpensive process in any case. For instance, approximation of the Ukrainian environmental legislation to EU is connected with a number of procedural issues, the development of new procedures and technical requirements, educational and informational activities, training programs as well as public awareness raising activities (*Table 4*).

Table 4. Cost of approximation to EU legislation, 2015-2025

	Sector according to Annex XXX to Association Agreement	Cost Indicators		% of amount
		Euro	UAH	
1	Environmental management	110600	1770000	0.3
2	Ambient air quality	6618500	105896000	19.2
3	Waste and Resources Management	1868500	29895700	5.4
4	Water quality and water management	22728700	363659800	66.0
5	Nature Conservation	2479000	39664000	7.2
6	Industrial pollution and man-made threats	345300	5524000	1.0
7	Climate change and protection of the ozone layer	210600	3370000	0.6
8	Genetically modified organisms	92600	1482000	0.3
	TOTAL	34453800	551261500	100

Source: (National Strategy of Ukraine's Legislation Approximation to EU Governance in Field of Protection of Environment, 2015)

The Europe 2020 strategy emphasizes smart, sustainable and inclusive growth as a way to overcome the structural weaknesses in Europe's economy, improve its competitiveness and productivity and underpin a sustainable social market economy. The Europe 2020 strategy is used as a reference framework for activities at EU, national and regional levels. EU governments have set national targets to help achieve the overall EU targets, and report on them as part of their annual national reform programs. Climate change and energy targets: greenhouse gas emissions 20% lower than 1990 levels, 20% of energy coming from renewables, a 20% increase in energy efficiency.

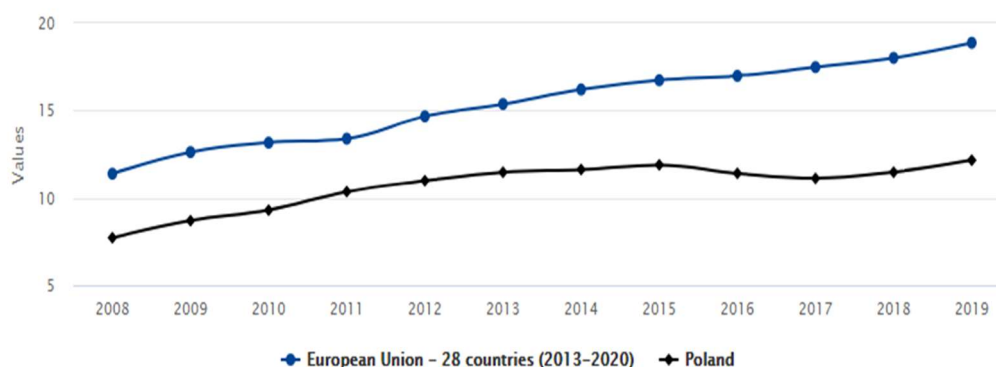


Figure 1. Share of renewable energy (% of gross final energy consumption)

Source: Europe 2020 targets: statistics and indicators for Poland (<https://ec.europa.eu>)

The EU statistics office, Eurostat, regularly publishes comprehensive progress reports for the targets. In 2014-15, the Commission decided to continue the strategy, monitoring and implementing it through a process known as the European Semester (Europe 2020 strategy – <https://ec.europa.eu>).

In the context of the resource and energy dependence of Ukraine, replacement of the “brown” industrial economy with the new “green” as a strategic priority gives a chance to ensure national security in the coming decades.

From 164 tasks for the environmental policy of Ukraine according to the EU Association Agreement, just 7% have been completed (12 tasks), uncompleted – 51% (85 tasks), not commenced – 40% (65 tasks) (*Table 5*).

Table 5. Term, obligations, tasks for environmental policy of Ukraine according to EU Association Agreement

Direction	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Water quality		1/1/0*	0/6/0	1/6/1	4/0/1	1/0/7	0/0/1	1/0/1		0/0/2	
Air quality		0/0/5	0/0/8	0/2/2	0/0/9	0/0/2			0/0/3		
Genetically modified		0/15/0	0/6/0								
Environmental management		3/8/0	0/9/0	0/0/1	0/0/2						
Nature protection	0/1/0	0/6/0		0/0/5							
Waste management			0/2/0		0/0/9	0/0/8					
Industrial pollution		1/0/0/			0/0/2						0/0/1
Climate change		0/15/0									

*completed/ uncompleted/ not commenced

Source: (<http://navigator.eurointegration.com.ua/tasks?type=chapter&id=environment>)

The non-government organization WDC-Ukraine (a full-member of the World Data System of the International Council for Science) in the project called “Foresight of Ukrainian Economy: mid-term (2015-2020) and long-term (2020-2030) time horizons”, made a complex of works to forecast the future Ukrainian economy for the mid-term and long-term. The 8 scenarios of the socio-economic development of Ukraine to 2030 were specified using the methodology of scenario planning and SWOT analysis. What is more, the ecological dimension of socio-economic development was determined (*Table 6*).

Table 6. SWOT analysis of ecologic dimension of Ukraine (expert interview)

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Attractive agricultural conditions - High level of biological and landscape diversity - Favorable natural and climatic conditions 	<ul style="list-style-type: none"> - High level of atmospheric air pollution - Low quality of drinking water - Ecologically dangerous ploughing of lands - High level of environmental pollution - Irrational management of waste, emissions, and discharges - Considerable carbon intensity of the economy - Low level of environmental protection legislation, ecological consciousness of the society, and ecologization of business
Factors determining opportunities	Factors determining threats to development
<ul style="list-style-type: none"> - Renewable energy as a component of energy production - Introduction of sustainable technologies of using and preserving energy and resources - Integrated legislative support of sustainable development policy implementation - Increase in investment in «green» economy 	<ul style="list-style-type: none"> - Deterioration of ecosystems as a result of anthropogenic activity - Negative impact of external adverse factors of technogenic origin on the environment - Insufficient implementation of a set of measures to improve the ecological condition of Azov and Black seas - Biotic invasion

Source: (<http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf>)

In fact, for Ukraine as well as for any European country, there are two basic scenarios:

1. health, income, quality of life of the population,
2. the use of resources, wastes, pollution, environmental impact.

Obviously, essential new steps are needed; the transition to such development, which will solve the social, financial, fuel and climate problems in a complex way. According to scientists, the concept of a “green economy” can be a decision. In fact, until the recognition of the “green” economy as a mechanism for sustainable development, it remained the privilege of rich countries. UNEP defines the “green” economy as enhancing the welfare of people and providing social justice, while

significantly reducing the risks to the environment and increasing poverty among the population. The green economy model implies economic growth combined with environmental sustainability. The transition to such an economy can be provided by annual investments in the amount of 2% of world GDP (approximately \$ 1.3 billion) for 2012-2050. The conducted simulation showed that the scenario of “green” investments will provide higher annual growth rates than investments in business as usual in 5-10 years (UNEP 2011).

Improving the environmental situation ceases to be a line in the expenditure of the state budget, but becomes the very essence of the new economic system. That is, the state forms new economic conditions for doing business that attract investments in the development of new “green” industries and the ecological transformation (“greening”) of the traditional economy.

The annual turnover of the “green” economy in the EU is over 300 billion euros, equal to 2.5% of the GDP. It already employs around 3.4 million people, which is 1.5% of all those employed. A quarter of all investments are directed to pure technology. For example, wind energy has the maximum increase in investment compared to other sectors of the EU economy in recent years.

The benchmark for environmentalizing the Ukrainian economy has two dimensions – environmental modernization of the economy and the formation of new “green industries” of the economy.

The EU experience shows that the policy of sustainable development requires the coordination of efforts not only of state authorities, but also of a wide range of NGOs, the “green” business, environment experts and mass media. In Ukraine the policy of environmental behavior is implemented by NGOs. For instance, “Living Planet” systematically outfits measures aimed at implementing the tools of the “green” economy to the state-level management system. Not only NGOs and the formal education sector, but also commercial organizations, public administrations, industrial companies and corporations, trade unions, individually or in some form of public-private partnerships. New forms of sponsoring will complement the governmental support of environmental education. A variety of initiatives for sustainable development will call for a varied distribution structure.

At the European Union Conference on environmental education and training in Europe (Brussels, 1999) distribution channels were given as an example:

1. Departments of defense develop information campaigns on the environmentally friendly use of training areas for tank and troop maneuvers.
2. Local authorities have set up environmental communication departments.
3. Provincial governments develop their own social instruments. NGOs campaign on a number of issues.
4. Corporations start dialogues with the inhabitants of adjacent neighborhoods.
5. Networks of communication consultants provide services and develop new communication techniques.

The other important issue is the target group. The target groups of environmental policy are growing in number. Moreover, they are being approached on a smaller scale and with more focus on their own situation and possibilities. Youth are approached through their own media, in their own language. Employers are starting to

communicate to motorists in a business-like approach within the framework of the company's mobility plan. In the countryside, farmer's wives are confronted on the 'point of sale' with the choice for an environmentally friendly product. Tour operators are discovering increasingly more 'green' destinations to supply a growing market (*Environmental Education and Training in Europe, 1999*).

The weak points of the European environment policy can be identified based on extrapolation of the environmental education survey. Most respondents underline the intentions of the EC as stated in formal documents. The EC has not reacted adequately to new challenges. Only a limited number of experts and practitioners are familiar with the State of Affairs in member states. Many respondents find successful methods, materials, projects and programs difficult to access. Consequently, the potential of Trans-boundary learning is not fully used (*Environmental Education and Training in Europe, 1999*).

Therefore, Foresight methodology (which is a benchmark for EU members and non-members) should include in addition to a review of political, economic, social, technological and cultural events, which have happened by the exact year in the scenario, the following issues: the main gatekeepers in the scenario, distribution channels, modern challenges (such as Environmental Displacement (UNEP 2017), the speed of implementation, crisis management tools, taking into account the possibility of loss of trust to government, trans-boundary activities.

Conclusions

The agreement between Ukraine and the EU envisage the implementation of sustainable economic development and mechanisms of the "green" economy, which corresponds to the principles of implementing the strategy of sustainable development, adopted at the UN summit "Rio + 20". Realization of the EU sustainable development basics (the Treaty of Lisbon), such as peace, well-being, equality, price stability and a high level of environmental protection, is impossible without multi-level decisions.

To form a vision of a possible future, the Foresight methodology is proposed. Foresight enables one to build the desired future. Foresight enforces a holistic and systemic perspective.

The ecological statistics prove the experts' opinion that Ukraine has problems with waste management, renewable sources, as well as the level of atmospheric air pollution.

Ukraine is an example of a country that needs a new ecological consciousness. After all, environmental standards are not yet integrated either in everyday life or in sectoral policies, as in the European Union. Nevertheless, the national strategy of approximating Ukraine's legislation to the EU covers the whole range of enterprises, institutions and organizations involved in the implementation of Chapter 6 "Environment" and Annex XXX to the Association Agreement at the national, regional and local level.

It is important to understand that in any case, the transformation would not be simple and inexpensive process. For instance, the approximation of Ukrainian environmental legislation to the EU is connected with a number of procedural issues, the

development of new procedures and technical requirements, educational and informational activities, training programs as well as public awareness raising activities.

In fact, for Ukraine as well as for any European country, there are two basic scenarios:

1. health, income, quality of life of the population;
2. the use of resources, wastes, pollution, environmental impact.

Obviously, essential new steps are needed; the transition to such development, which will solve the social, financial, fuel and climate problems in a complex way. According to scientists, the concept of a “green economy” can be a decision.

Many countries use different tools of the “green economy” in their national policies and development strategies. The Europe 2020 strategy emphasizes smart, sustainable and inclusive growth as a way to overcome the structural weaknesses in Europe's economy, improve its competitiveness and productivity as well as underpin a sustainable social market economy. The Europe 2020 strategy is used as a reference framework for activities at EU, national and regional levels. EU governments have set national targets to help achieve the overall EU targets, and are reporting on them as part of their annual national reform programs.

In the context of the resource and energy dependence of Ukraine, replacement of the “brown” industrial economy with the new “green” as a strategic priority gives a chance to ensure national security in the coming decades. The EU experience shows that the policy of sustainable development requires the coordination of efforts not only of state authorities, but also of a wide range of NGOs, the “green” business, environment experts and mass media.

The weak points of the European environment policy: the intentions of the EC as stated in formal documents, inadequate reaction to new challenges, difficult access to methods, materials, projects and programs.

The Foresight methodology for the EU Environmental Protection and Policy (which is a benchmark for EU members and non-members) should include in addition to a review of political, economic, social, technological and cultural events, which have happened by the exact year in the scenario, the following issues: the main gatekeepers in the scenario, distribution channels, modern challenges, the speed of implementation, crisis management tools and take into account the possibility of loss of trust to government, in addition to trans-boundary activities.

Acknowledgements

The paper is in framework of Jean Monnet Module «European business models: transformation, harmonization and implementation in Ukraine» № 587138-EPP-1-2017-1-UA-EPPJMO-MODULE (joint project of National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Erasmus+ Jean Monnet Fund and EACEA, supported by the EC). The article reflects the authors’ opinion and may not reflect the official position of the National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Erasmus+ Jean Monnet Fund and Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the EC.

References

1. Bengston D.N., Kubik G.H., Bishop P.C. (2012), *Strengthening Environmental Foresight: Potential Contributions of Futures Research*, "Ecology and Society", Vol. 17(2), <http://dx.doi.org/10.5751/ES-04794-170210>.
2. Bishop P., Hines A. (2007), *Thinking about the Future, Guidelines for Strategic Foresights*, Social Technologies, Washington.
3. Buehring J., Bishop P.C. (2020), *Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making*, "The Journal of Design, Economics, and Innovation", Vol. 6(3), <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.07.002>.
4. Carpenter S.R. (2002), *Ecological Futures: Building an Ecology of the Long Now*, "Ecology", Vol. 83(8), <http://dx.doi.org/10.2307/3072038>.
5. Chahrour R., Jurado K. (2021), *Optimal Foresight*, "Journal of Monetary Economics", Vol. 118(C), <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2020.11.001>.
6. Devaney L., Hinchion M. (2018), *Who is a Delphi 'Expert'? Reflections on a Bioeconomy Expert Selection Procedure from Ireland*, "Futures", Vol. 99, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.03.017>.
7. *Environmental Education and Training in Europe* (1999), Background paper for the European Union Conference on EE&T in Europe Brussels 3-4.05.1999, http://www.vankempenconsultancy.com/html/resources/6D/6DD8C46E-3DE7-447F-BEA9-3074AF03DF56/EU_BG_Paper.pdf (accessed: 10.02.2021).
8. *European Foresight Monitoring Network* (2007) http://www.inovasyon.org/pdf/efmn_global.foresight.outlook_Popper.et.al.2007.pdf (accessed: 12.02.2021).
9. *Foresight and Construction of the Strategies of Socio-economic Development of Ukraine on Mid-term (up to 2020) and Long-term (up to 2030) Time Horizons* (2016), NTUU «Igor Sikorsky KPI», Publ. house «Polytechnica», Kyiv, <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-2016-EN.pdf> (accessed: 15.02.2021).
10. Gariboldi M.I., Lin V., Bland J., Auplish M., Cawthorne A. (2021), *Foresight in the Time of COVID-19*, "The Lancet Regional Health – Western Pacific", Vol. 6, 100049.
11. Glenn J.C., Gordon T.J. (2009), *Research Methodology Report 3.0 by the Millennium Project*, <http://www.millennium-project.org/millennium/FRM-V3.html> (accessed: 09.02.2021).
12. Hines A., Gary J., Daheim C., van der Laan L. (2017), *Building Foresight Capacity: To-Ward a Foresight Competency Model*, "World Future Review", Vol. 9(3), <https://doi.org/10.1177/2F1946756717715637>.
13. <http://hdr.undp.org/en/countries> (accessed: 09.02.2021).
14. <http://navigator.eurointegration.com.ua/tasks?type=chapter&id=environment> (accessed: 06.02.2021).
15. <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf> (accessed: 05.02.2021).
16. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 09.02.2021).
17. <http://www.vulnerabilityindex.net/wp-content/uploads/2015/05/EVI%20Country%20Classification.pdf> (accessed: 05.02.2021).
18. <https://ec.europa.eu> (accessed: 09.02.2021).
19. Maukscha S., von der Gracht H.A., Gordon T.J. (2020), *Who Is an Expert for Foresight? A Review of Identification Methods*, "Technological Forecasting & Social Change", Vol. 154, 119982, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119982>.
20. *National Strategy of Ukraine's Legislation Approximation to the EU Governance in the Field of Protection of the Environment* (2015) https://menr.gov.ua/files/docs/draft_NAS_FEB2015.pdf (accessed: 09.02.2021).
21. Paliokaitė A., Martinaitis Ž., Reimeris R. (2015), *Foresight Methods for Smart Specialisation Strategy Development in Lithuania*, "Technological Forecasting & Social Change", Vol. 101.
22. Patton K.M. (2005), *The Role of Scanning in Open Intelligence Systems*, "Technological Forecasting and Social Change", Vol. 72(9).

23. Sardar Z. (2010), *The Namesake: Futures; Futures Studies; Futurology; Futuristic; Foresight – What's in a Name?*, „Futures”, Vol. 42(3), <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.001>.
24. *The Global Green Economy Index* (2016) <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2372GGEI-2016.pdf> (accessed: 01.02.2021).
25. UNEP (2011), *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication – A Synthesis for Policy Makers*, www.unep.org/greeneconomy (accessed: 09.02.2021).
26. UNEP (2017), *Frontiers 2017 Emerging Issues of Environmental Concern. United Nations Environment Programme, Nairobi*, https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/22255/Frontiers_2017_EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed: 09.02.2021).
27. *2018 Environmental Performance Index, Global Metrics for the Environment: Ranking Country Performance on High-Priority Environmental Issues* <https://epi.envirocenter.yale.edu/downloads/epi2018policymakerssummaryv01.pdf> (accessed: 16.02.2021).

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ UKRAINY: UNIJNY BENCHMARK I METODOLOGIA FORESIGHT

Streszczenie: Głównym celem badawczym artykułu jest przedstawienie możliwej ścieżki zrównoważonego rozwoju na Ukrainie zgodnie z europejskimi trendami i celami. Aby sformułować wizję ukraińskiego ruchu na rzecz zrównoważonego rozwoju, proponuje się metodologię foresight. Unia Europejska i kraje rozwinięte gospodarczo są punktami odniesienia dla Ukrainy, ale zmiany gospodarcze i technologiczne prowadzące do celów zrównoważonego rozwoju w UE lub poza nią postępują zbyt wolno; potrzebna jest znacznie większa, głębsza i trwalsza zmiana w gospodarce i społeczeństwie. W artykule wyniki projektu „Foresight of Ukraine Economy: średnioterminowe (2015-2020) i długoterminowe (2020-2030) horyzonty czasowe” są wykorzystywane do określenia krytycznych czynników środowiska, mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń dla dalszego zrównoważonego rozwoju na Ukrainie. Porównano także Ukrainę z krajami sąsiednimi – członkami UE i państwami niebędącymi członkami (według wskaźnika środowiskowej wrażliwości, wskaźnika wydajności środowiskowej, wskaźnika rozwoju społecznego). Wykorzystano dane z ukraińskiej agencji statystycznej oraz otwarte rankingi międzynarodowe. Podkreślono dwa podstawowe scenariusze możliwej i pożądanej przyszłości. Na koniec należy zauważyć, że metodologia foresight dla europejskiej polityki zrównoważonego rozwoju (która jest skalą dla członków UE i osób niebędących członkami) powinna obejmować (oprócz przeglądu wydarzeń politycznych, gospodarczych, społecznych, technologicznych i kulturalnych w scenariuszu) głównych aktorów, kanały dystrybucji, współczesne wyzwania, szybkość, narzędzia zarządzania kryzysowego i przekraczanie granic. Do analizy i wnioskowania wykorzystano metodę analityczno-syntetyczną oraz indukcyjno-dedukcyjną.

Słowa kluczowe: benchmark, otoczenie, metodologia foresightu, zrównoważony rozwój



FINANCING AND MANAGEMENT OF ISLAMIC (MADRASAH) EDUCATION IN INDONESIA

Jakhongir Shaturaev¹

Tashkent State University of Economics
Department of “Corporate Economics and Business Analytics”

Abstract: The education system in Indonesia has two main sub-systems, one under the management of the Ministry of Education and Culture (MoEC), and madrasah education and religious education under the management of the Ministry of Religious Affairs (MoRA). Out of approximately 233,517 state schools and madrasah, about 82% are state schools and the remaining 18% are madrasah; and out of 49,402,000 students from these institutions, 87% are registered in-state schools and other 13% are registered in madrasah. Indonesian laws and regulations require state schools and madrasah to be treated equally. Moreover, madrasah teaches the same national curriculum in addition to Islamic religious subjects regulated by MoRA. The author tried to define the current circumstance of Islamic education in Indonesia, the academic issues that the government faces and sought possible solutions for them through field surveys and data analysis methods used throughout the investigation. The found data show that improper infrastructure of government contribution towards public education including religious education, and limited quota in pedagogical universities lead to a shortage of teachers in rural areas. The government of Indonesia needs further educational reforms in the area of public education, teacher training, and re-training programs, and increasing teachers' salaries. School dropouts, shortage of well-qualified teachers, and school fees challenge the national education system in the country.

Keywords: financing, Indonesia, Islamic education, madrasah, management of education teaching-learning process

DOI: 10.17512/znpcz.2021.2.05

Introduction

Madrasah makes a significant contribution to meeting district enrollment standards (APM/APK) and Human Development Index targets (IPM), and they make a significant contribution to meeting district Minimum Service Standards (MSS). Madrasah (MI) takes about 11% of primary school enrollments and 22% of junior secondary enrollments (MTs). But of these, the vast majority of madrasah are private. Private madrasah is typically organized by local religious foundations (Yayasan) often associated with one of the two largest Muslim organizations-Nahdlatul Ulama (NU) and Muhammadiyah. Private elementary madrasah takes 9.57% of enrollments vs. 1.43% state madrasah; private madrasah takes 16.5% of junior secondary enrollments vs. 5.5% state.

¹ Jakhongir Shaturaev, Assistant Professor, jakhongir.shaturaev@tsue.uz, ORCID 0000-0003-3859-2526

Most improvements in the quality of education require some finance, while most decisions on the financing of education have implications for equity and access. In the context of national development, the results of this study are intended to provide input for the development of government regulations and ministerial decrees to modify madrasah state and government funding allocations and mechanisms, which would result in more effective funding policy and in turn would improve madrasah teaching and learning quality (Sopwandin et al. 2019).

Method and Instrument

The study used several methods of analysis: *content analysis*, *descriptive analysis*, *statistical analysis*, *arithmetical analysis*, and *explanative analysis*. Both qualitative and quantitative data from primary and secondary sources were collected and analyzed. Qualitative data were collected from interviews and focus group discussions with program managers and implementers at all levels of government as well as with beneficiaries. Quantitative data were gathered from government documents, school records, and various other statistics databases. Central government data was supplemented by the analysis of data collected in five sample districts in five provinces and a total of 120 *madrasah*. The study also includes a comprehensive review and analysis of laws and regulations relevant to the management and funding of *madrasah*. The sample locations are: the City of Bukittinggi in West Sumatra Province, the City of Malang in East Java Province, District Banjar in South Kalimantan Province, the City of Gorontalo in Gorontalo Province, and District East Lombok in West Nusa Tenggara Province.

The research objectives of the study:

- I. To survey and to map out the various current practices of *madrasah* funding nationally including an inventory of funding patterns and best practices from various regions.
- II. To conduct a comprehensive analysis of these practices taking into account public finance considerations to arrive at an optimal pattern of funding within a cost-sharing arrangement between the government and the providing organizations/parents.
- III. To develop alternative policy instruments to improve access to public funding of *madrasah*, particularly private *madrasah*.
- IV. To organize consultations with relevant stakeholders within MoRA, local governments, and community groups, to ensure feasibility and support from the broad spectrum of constituents.

Results and Discussion

One of the government's efforts in organizing a national education system was to ensure a place for *madrasah* and *pesantren* in the system. This is stated in the declaration of *Badan Pekerja Komite Nasional Indonesia Pusat (BPKIP)* dated 22 December 1945, stating that traditional teachings in prayer houses, mosques, and *madrasah* should continue and be improved. *BPKNIP* issued a further declaration on

27 December 1945 stating that *madrasah* and *pesantren* should be given attention and provided with material support from the government because *madrasah* and *pesantren* are educational institutions rooted in the Indonesian community in general (Sopwandin et al. 2019). However, in the first National Education Law (*Law No. 4 of 1950* jo *Law No. 12 of 1954*), *madrasah* and *pesantren* education is not acknowledged as part of the national education system, but a separate system under the Ministry of Religious Affairs (MoRA). The reason for this exclusion from the national education system at that time was according to the government (Ministry of Education and Culture) that *madrasah* and *pesantren* education is dominated by religious content, uses a non-standardized curriculum, does not have a uniform structure, and management is not subject to government control. The students of *madrasah* or *pesantren* were prohibited from transferring to state schools. This discriminative government attitude was reinforced with the release of Presidential Decree No. 34/1972 and Presidential Instruction No. 15/1974. At that time the Muslim population objected to these policies because *madrasah* and *pesantren* education had been in practice since the colonial period (Shaturaev 2021b).

This strong reaction of the Muslim community led the government to issue new policies in the form of a Joint Decree of three ministers (Minister of Religious Affairs, Minister of Education and Culture, and Minister of Home Affairs) dated 24 March 1975 (Universitas Gadjah Mada 1945). This Joint Decree acknowledged the existence of *madrasah* and its place in the national education system. The joint decree declared that there are three levels of *madrasah* education with the curriculum composition of 70% regular subjects and 30% religious content. Three levels of *madrasah* education were formalized: *madrasah ibtidaiyah (MI)*, *madrasah tsanawiyah (MTs)*, and *madrasah aliyah (MA)* which are equivalent to elementary, junior secondary, and senior secondary. The Decree also allowed *madrasah* students to transfer to state schools. The full integration of *madrasah* education into the national education system was completed with Law No. 2/1989 concerning National Education where seven Islamic subjects were made an official part of the *madrasah* curriculum (Tang, Shen, Cheng 2010). Several operational instructions followed the passing of the law. This integration of *madrasah* education into the national education system is made operational under some government regulations issued between 1990 and 1993 and ministerial decrees from the Minister of National Education and the Minister of Religious Affairs. Law No. 20/2003 established the integration of *madrasah* in the national education system in the era of decentralization (Shaturaev 2021a).

Legal Basis for *Madrasah* Education Management Under Decentralization

This issue on the management of *madrasah* education and religious education became more complicated in 1999 when decentralization was introduced. Decentralization laws and regulations mandate six government functions remain centralized, religion being one of them.

The regulations state the central government has the authority to:

- a. administer functions directly;
- b. delegate some of the central government's affairs to the vertical administration units, primarily to provincial governors as the central government's representatives in the regions (here the term "deconcentrating" applies); or
- c. assign some of the central government's affairs to local government (provincial and district) and/or to village government based on the principle of supporting duty (*tugas pembantuan*). Education is one of the 31 government functions in which the central government authority is distributed to local government-provincial and district (OECD/ADB 2015).

The decentralization of authority in education is as follows: the central government makes national policy and sets national standards for education to ensure quality; provincial government coordinates the management and administration of education, development of education staff, and provides facility for the management and administration between districts for elementary and secondary education levels; district government manages and organizes early childhood education, elementary education, secondary education, and non-formal education, as well as education units of excellence (*keunggulan lokal*) (Beatty et al. 2018). Under these laws and regulations, the local government has a wide range of autonomy to regulate and arrange government affairs directly. Government functions that are delegated to local government must be accompanied by funding resources, the transfer of infrastructure, and staffing. Stakeholders in education have different views on the management of *madrasah* education under decentralization (Zuilkowski, Samanhudi, Indriana 2019). The decentralization laws do not clearly state whether *madrasah* and religious education are decentralized or centralized.

This ambiguity gives rise to a polemic intensely debated among the stakeholders within the government and community. The debate among stakeholders ranges from those who believe *madrasah* and religious education should remain centralized to those who believe it should be decentralized. And there are those for whom this is not the issue; rather the issue is one of ensuring sufficient funds to *madrasah* to raise the quality of education. The issue has not been solved, even at the parliament level, because the aspect of politics is so dominant (World Bank 2018).

The 2003 law on education (Law No. 20/2003) known as "*Sisdiknas*" states that funding for education is a mutual responsibility among the central government, local governments, and community. However, specifically for basic education (grades 1-9), the central government and local governments are obliged to guarantee the availability of funds to provide education for every citizen between the ages of seven and fifteen without collecting any fees, whether the education unit is organized by the government or by the community. To fund this education, the central government and local government must allocate at least 20% of their annual budgets (*APBN* and *APBD*, respectively) which is to help cover investment, operational, and personnel costs (Sari 2019).

The nature of the funding obligation for each party responsible for each funding requirement is noted by the following symbols:

- TJ = tanggung jawab (responsibility)
- S = subsidi (subsidy)
- B = bantuan (non-obligatory funding support)
- SM = siswa miskin (poor students)
- MM = mahasiswa miskin (poor college students).

Finally, the relevant government regulations that mandate or allow the funding requirements and parties responsible to provide them are noted in the column to the far right. For example, basic education is organized by the central government (e.g., state *madrasah*), the central government is *responsible (Tj)* for investment, operational, and personnel costs and can provide special support (scholarships) for poor *students (SM)*. Non-poor students are *responsible (Tj)* for their costs. Local governments, other stakeholders, and foreign parties may provide *non-obligatory funding support (B)* for investments and non-personnel operational costs (e.g. topping up *BOS* for state *madrasah*) (Rosser, Joshi 2013).

For basic education organized by the central government, all education administration costs become the responsibility of the central government. This covers land investments, non-land investments, human resources investment costs, salaries and incentives, professional incentives.

Local government, stakeholders, and foreign parties can support funding for land investments, non-land investments, human resources investment, and non-personnel operational costs. Students' cost of education is the responsibility of parents/guardians; however, poor students can receive funding support from the central government. For basic education organized by the local government, almost all education administration costs including land investment cost, non-land investment cost, human resources investment cost, salary, and incentives (except for professional incentives) and additional benefit for educators and education staffs, and no personnel operational cost become the responsibility of the local government (Indra 2016).

The central government is responsible for the professional incentives for educators and for supporting other costs including land investment, non-land investment, human resources investment, and non-personnel operation. Stakeholders and foreign parties can support funding costs for a land investment, non-land investment, human resources investment, and non-personnel operation. Students' cost of education is the responsibility of parents/guardians; however, poor students can receive funding support from the local government (Afkari et al. 2020).

For elementary education organized by the community, the costs for a land investment, non-land investment, human resources investment, basic salary and supplements, functional incentives, and additional benefits should become the responsibility of the education organizer, while professional incentives for educators and non-personnel operational costs should become the responsibility of the central government (Shaturaev 2021b). The central government, local government, stakeholders, and foreign parties can support funding the costs for land investments, non-land investments, human resources investments, personnel operational

costs, and non-personnel operational costs. Students' cost of education is the responsibility of parents/guardians; however, poor students can receive funding support from the central or local governments or the private/community organizers (World Bank 2020).

In 2011 the national budget (*APBN*) allocation for education was Rp 234 trillion or 20.20% of *APBN* (see *Table 1* below). From the total education budget of Rp 243 trillion, the education budget managed by the Central Government was Rp 84.175 trillion and the funds transferred to the local governments were Rp 156.608 trillion. The central budget was allocated among ministries and other agencies as follows: MoEC Rp 50.349 trillion, MoRA Rp 26.263 trillion, other ministries/agencies Rp 5.400 trillion, and other non-ministries/ institutions Rp 2.163 trillion (World Bank 2020).

The education funds transferred to local governments consisted of profit-sharing funds (*dana bagi hasil/DBH*) for education in the amount of Rp 0.754 trillion, special allocation fund (*dana alokasi khusus/DAK*) for education Rp 10.041 trillion, general allocation fund (*dana alokasi umum/DAU*) for education Rp 104.106 trillion, salary supplements for local civil servant teachers Rp 3.696 trillion, additional funds for profession incentives for teachers Rp 17.149 trillion, local incentive funds Rp 1.388 trillion, school operational assistance (*Bantuan Operasional Sekolah/BOS*) Rp 16.812 trillion, and special autonomy fund for education Rp 2.662 trillion (World Bank 2020).

The budgets allocated for education managed by MoEC and MoRA are at a ratio of 80:20. This 80:20 proportion is not a standard formula but rather developed annually by *BAPPENAS* which is first discussed and agreed upon mutually by MoEC and MoRA and then further discussed and agreed mutually by the MOF and the parliament (*DPR*). This budget allocation for education is based on the comparison of the number of institutions and students of schools managed by MoEC or under its supervision and guidance, and the number of institutions and students of *madrasah* education and religious education managed by MoRA. Included in the funds allocated for the MoEC budget managed directly by MoEC is the special allocation budget (*DAK*), which has been primarily for the procurement of infrastructure in elementary schools (*SD*) and secondary schools (*SMP*); *DAK* is channeled through the district government (Shaturaev 2021b).

School operational fund (*BOS*) is channeled from MoEC directly to schools. MoEC also channels other forms of assistance and supplements to local governments. But excluded from the MoEC allocation are funds for education included in the general allocation fund (*DAU*) which is transferred from the National Budget to district governments; this allocation is mostly used for civil servants' (including regular school teachers and education administrators) basic salaries, incentives attached to the basic salary, and incentives for civil service teachers.

Table 1. Education Budget from ABPN 2011

Type of Budget	Amount (Trillion Rp)
I. Education Budget through the Expense of the Central Government	84,175
A. Education Budget in Ministry/Institution	82,012
1. The Ministry of National Education	50,349
2. The Ministry of Religious Affairs	26,263
3. Other State Ministries/Institutions	5,400
B. Education Budget in Non Ministry/Institutions	2,163
II. Education Budget through Transfers to the Local Area	156,608
1. <i>DBH</i> for Education	0,754
2. <i>DAK</i> for Education	10,041
3. <i>DAU</i> for Education	104,106
4. Additional Income Fund for <i>PNSD</i> Teachers	3,696
5. Additional Profession Incentive Fund for Teachers	17,149
6. Local Incentive Fund	1,388
7. School Operational Assistance (<i>Bantuan Operasional Sekolah/BOS</i>)	16,812
8. Special Autonomy Fund for Education	2,662
III. Education Budget through Funding Expense	2,500
National Education Development Fund	2,500
TOTAL	243,283

Source: Draft Law on APBN 2011

The MoRA allocation covers all expenses for madrasah education and religious education. This includes personnel costs for government madrasah at all levels (basic, senior secondary, university), for basic salaries for those teachers and administrators who are civil servants, incentives attached to the basic salary, functional incentives, professional incentives, and professional development (in the form of education, training, workshops, etc.). BOS payments to basic education level madrasah – both state and private – are transferred through MoRA regional offices. After allowing for these costs, MoRA provides various forms of financial support to private madrasah with the balance of its allocation (World Bank 2018).

Conclusions

Education has and will continue to play a significant role in the development of human beings. First, it increases an individual's internal potential, self-respect, and self-esteem. Second, it makes an individual a better prospect for employment. Third and most importantly, an educated individual gives more back to society. Unfortunately, the results of education and training are less directly connected to revenue for immediate business growth, which is why the government tends to cut educational budgets. By the end of primary school, pupils in Indonesia were able to identify or

recall simple and more obvious information and complete set-out uncomplicated tasks related to their religious studies. The main funding source for both state and private *madrasah* is the government with smaller contributions from the community, although the proportion of funding from the community tends to increase at the higher levels of education. The proportion of government and community for state *MI* is 96:4, for state *MTs* 91:9, and state *MA* 88:11. The proportions of government and community funding for private *madrasah* for private *MI* is 75:25, for private *MTs* 70:30, and private *MA* 42:58. While this analysis demonstrates that private *madrasah* is very dependent on the government for funding, it does not address the issue concerning the adequacy of the funding. The fact that the total funding for private *madrasah* is wholly insufficient to meet MSS is demonstrated elsewhere. It should be noted that parents and communities covered most of the funds for private *madrasah* before the era of *BOS* and the emergence of the policy of free basic education.

Acknowledgement

No potential conflict of interest was reported by the author.

References

1. *Governments Spend Their Money on Education: Indonesia Subnational Education Public Expenditure Review 2020*, World Bank, Washington, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34831> (accessed: 10.05.2021).
2. Beatty A., Berkhout E., Bima L., Coen T., Pradhan M., Suryadarma D. (2018), *Indonesia Got Schooled: 15 Years of Rising Enrolment and Flat Learning Profiles*, RISE Working Paper 18/026, https://riseprogramme.org/sites/default/files/2020-11/RISE_WP-026_Indonesia.pdf (accessed: 10.05.2021).
3. Indra H. (2016), *Pendidikan Tinggi Islam Dan Peradaban Indonesia*, "Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam", Vol. 16(1), <https://doi.org/10.21154/al-tahrir.v16i1.317>.
4. OECD/ADB (2015), *Education in Indonesia: Rising to the Challenge*, Reviews of National Policies for Education, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264230750-en>.
5. Rosser A., Joshi A. (2013), *From User Fees to Fee Free: The Politics of Realising Universal Free Basic Education in Indonesia*, "Journal of Development Studies", Vol. 49(2), <https://doi.org/10.1080/00220388.2012.671473>.
6. Sari V.A. (2019), *Educational Assistance and Education Quality in Indonesia: The Role of Decentralization*, "Population and Development Review", Vol. 45(S1), <https://doi.org/10.1111/padr.12272>.
7. Shaturaev J. (2021a), *A Comparative Analysis of Public Education System of Indonesia and Uzbekistan*, "Bioscience Biotechnology Research Communications", Vol. 14(5), <https://doi.org/10.21786/bbrc/14.5/1>.
8. Shaturaev J. (2021b), *Education in Indonesia: Financing, Challenges of Quality and Academic Results in Primary Education*, "Архив Научных Исследований / Arkhiv Nauchnykh Issledovaniy", No. 6, <https://tsue.scienceweb.uz/index.php/archive/article/view/4116>.
9. Sopwandin I., Reza Atqia M., Fathoni N., Hidayat A. (2019), *Madrassa Financing Management*, "Tadbir Muwahhid", Vol. 3(2), <https://doi.org/10.30997/jtm.v3i2.1963>.
10. Tang L.Y., Shen Q., Cheng E.W.L. (2010), *A Review of Studies on Public-Private Partnership Projects in the Construction Industry*, "International Journal of Project Management", Vol. 28(7), <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.009>.

11. Universitas Gadjah Mada (1945), *Undang-undang Dasar RI Tahun 1945*, Universitas Gajah Mada.
12. World Bank (2018), *Indonesia Economic Quarterly: Learning More, Growing Faster (English)*, Indonesia Economic Quarterly Washington, World Bank Group, <http://documents.worldbank.org/curated/en/305361528210283009/Indonesia-economic-quarterly-learning-more-growing-faster> (accessed: 10.05.2021).
13. World Bank (2020), *The Promise of Education in Indonesia*, <https://doi.org/10.1596/34807>.
14. Zuilkowski S.S., Samanhudi U., Indriana I. (2019), 'There Is No Free Education Nowadays': Youth Explanations for School Dropout in Indonesia, "Journal of Comparative and International Education", Vol. 49(1), <https://doi.org/10.1080/03057925.2017.1369002>.

FINANSOWANIE I ZARZĄDZANIE EDUKACJĄ ISLAMSKĄ (MEDRESA) W INDONEZJI

Streszczenie: System edukacji w Indonezji składa się z dwóch głównych podsystemów – jeden zarządzany przez Ministerstwo Edukacji i Kultury (MoEC) oraz drugi, edukacji medresy i religii, pod kierownictwem Ministerstwa ds. Wyznań (MoRA). Spośród około 233 517 szkół państwowych i medres około 82% to szkoły państwowe, a pozostałe 18% to medresy; natomiast spośród 49 402 000 uczniów z tych instytucji 87% jest zarejestrowanych w szkołach państwowych, a pozostałe 13% w medresach. Indonezyjskie prawa i przepisy wymagają równego traktowania szkół państwowych i medres. Ponadto w medresie naucza się tego samego krajowego programu nauczania, oprócz islamskich przedmiotów religijnych regulowanych przez MoRA.

Słowa kluczowe: finansowanie, Indonezja, edukacja islamska, medresa, zarządzanie procesem edukacji / nauczania / uczenia się



KONCEPCJA *QUICK RESPONSE* W BRANŻY LOGISTYCZNEJ

Krzysztof Surma¹, Piotr Lipiński²

Politechnika Wroclawska
Wydział Mechaniczny

Streszczenie: Artykuł przedstawia tematykę związaną z zarządzaniem łańcuchem dostaw przy pomocy strategii Quick Response. Analizie poddano tematykę wyzwań stojących przed logistyką w branży odzieżowej przy ciągłych zmianach zachodzących na rynku oraz reorientacji potrzeb konsumentów. Poruszono również kwestię etapów wdrażania systemu w przedsiębiorstwie, jak i związane z tym szanse i zagrożenia. W artykule przedstawiono również przedsiębiorstwo będące jednym z ważniejszych przedstawicieli wdrożonej koncepcji Quick Response – firmę Zara. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie możliwości systemu Quick Response oraz wskazanie szans, jakie stoją przed branżą, która korzysta z rozwiązań strategii Quick Response.

Słowa kluczowe: branża odzieżowa, przepływ informacji, *Quick Response*, relacje partnerskie, strategia szybkiego reagowania

DOI: 10.17512/znpcz.2021.2.06

Wprowadzenie

Branża odzieżowa, jak każda inna, wymaga rozwiązań pozwalających jej ciągle się rozwijać i dążyć do osiągnięcia przewagi na rynku. W przeciwieństwie do wielu znanych nam działów gospodarki rynek mody charakteryzuje się trudnym do przewidzenia i bardzo zmiennym popytem. Branża tekstylna w znaczny sposób determinowana jest przez oczekiwania klientów i ich aktualne potrzeby. W obecnych czasach wpływ na wybory konsumenckie wywiera m.in. świadomość konieczności ochrony środowiska naturalnego. Na niestabilność tego rynku mogą również wpływać wysokie koszty siły roboczej w krajach rozwijających się. Firmy w branży mody muszą jednocześnie dostosować się do oczekiwań klientów, jak również w sposób przemyślany prowadzić racjonalizację działań ukierunkowanych na koszty ponoszone na marketing, reklamę, logistykę, magazynowanie materiałów, współpracę z dostawcami i producentami, kosztami pracowników, maszyn i wiele innych składowych (Fertsch, Matulewski 2002, s. 73; Ciszewska-Kulwińska 2016, s. 1).

W przypadku branży mody największe znaczenie ma zarządzanie łańcuchem dostaw – to prawidłowe funkcjonowanie współpracy logistycznej pozwoli osiągnąć rzeczywisty i mierzalny sukces. Duża konkurencja na rynku i coraz większe wymagania ze strony klientów wymagają już nie tylko działań na poziomie firmy, ale również podejmowania ścisłej współpracy na poziomie łańcucha dostaw – ograniczenie

¹ Krzysztof Surma, inż., 231127@student.pwr.edu.pl, ORCID: 0000-0003-0368-1721

² Piotr Lipiński, inż., 228820@student.pwr.edu.pl, ORCID: 0000-0002-4944-9285

strat czasu i zmniejszenie strat związanych z nadmiernym magazynowaniem towarów (Ciszewska-Kulwińska 2016, s. 2).

Specyfika branży odzieżowej wymusiła opracowanie takiego systemu logistycznego, który zrealizuje jej potrzeby, tj. będzie zdolny do szybkiej reakcji na zmiany popytu czy różnorodne potrzeby klientów w czasie rzeczywistym. Spośród różnych strategii zarządzania łańcuchem dostaw ten sektor gospodarki szczególnie chętnie wykorzystał strategię *Quick Response* (QR), zwaną inaczej strategią szybkiego reagowania.

Celem artykułu jest przedstawienie i scharakteryzowanie koncepcji szybkiego reagowania oraz opis sposobu jej wdrożenia w przedsiębiorstwie.

Przegląd literaturowy, jak i wiadomości teoretyczne poparte są analizą firmy Zara, jednej z kluczowych marek sektora odzieżowego, która zastosowała omawianą strategię. Przeprowadzono przegląd systematyczny, mający na celu ocenę i analizę stopnia wykorzystania strategii szybkiego reagowania w rozwoju organizacji. W pracy przedstawiono proces realizowania zamówienia w opisywanym przedsiębiorstwie z wyszczególnieniem metody *Quick Response*.

Potrzeba zarządzania łańcuchami dostaw

W ostatnich dekadach znacznie wzrosła potrzeba dostarczania towarów do odpowiedniego miejsca i w odpowiednim czasie. Wzrosły możliwości i potrzeby produkcyjne, wykształciły się nowe systemy wytwarzania wyrobów, a wszystko to w odpowiedzi na rosnące potrzeby konsumentów. Klienci chcą kupić więcej, częściej, szybciej i taniej, dlatego tak ważne jest, by zaspokoić te potrzeby – możliwe jest to dzięki odpowiedniemu zarządzaniu łańcuchami dostaw. Koncepcja ta obejmuje wszystkie ogniwa na drodze od surowca do klienta, jakim są dostawcy, producenci, hurtownicy i detaliści (Fertsch, Matulewski 2002, s. 73-74; Smyk 2013, s. 118-119; Burdzik 2017, s. 41-42).

Warto wspomnieć, co jest istotne dla funkcjonowania takiego łańcucha. Jednym z czynników o dużej istotności jest szybkość reakcji całego łańcucha. Wysłanie zamówienia przez klienta powinno być jak najszybciej realizowane, ponieważ każda zwłoka przyczynia się do gromadzenia zapasów i wzrostu kosztów. Ponadto konieczne jest zapewnienie jakości w logistyce. Standardem już jest, że przedsiębiorstwa posiadają system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, który powinien też objąć część logistyczną. Nie można przy tym zapomnieć o zadowoleniu klienta. Celem działalności łańcucha logistycznego powinna być satysfakcja klienta (Burdzik 2017, s. 41-42).

Koncepcje zarządzania łańcuchem dostaw mają sprostać potrzebom przedsiębiorstwa oraz klientów i sprawić, by cały system pozostawał sprawny. To, jaką koncepcję wybierze dane przedsiębiorstwo, zależy od jego specyfiki i potrzeb. Każda z nich działa w inny sposób, choć mogą występować między nimi cechy wspólne. Do najpopularniejszych obecnie sposobów zarządzania łańcuchami dostaw należą (Nowicka 2011, s. 4-5):

- *Total Quality Management* (TQM),
- *Lean Logistics*,

- *Time Based Management,*
- *Quick Response,*
- *Efficient Customer Response,*
- *Fast Responding Organization,*
- *Fast Cycle Time,*
- *Time Compression,*
- *Time Based Competition,*
- *Just in Time,*
- *Customer Relationship Management,*
- *Continuous Replenishment,*
- *Accurate Response,*
- *Continuous Replenishment.*

W artykule opisano strategię *Quick Response*, jej zastosowanie oraz cechy charakterystyczne.

Historia strategii *Quick Response*

Jako jedna z wielu koncepcji, których zadaniem jest stymulowanie rozwoju logistyki, systemy *Quick Response* mają za sobą jeden z najdłuższych okresów rozwoju. Za datę powstania tych systemów przyjmuje się przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Jak każdy system, ten również powstał ze względu na występowanie wielu czynników i zmiennych mających wpływ na zarządzanie logistyką w przedsiębiorstwach. Do istotnych czynników wpływających na potrzebę stworzenia koncepcji QR zaliczamy m.in. (Iyer, Bergen 1997, s. 559-560; Fertsch, Matulewski 2002, s. 73; Bowersox, Mentzer, Speh 2008, s. 86-87; Zhang, Choi, Cheng 2019, s. 126-128):

- Pozytywne doświadczenia wyniesione w związku z zastosowaniem koncepcji *Just in Time* („zawsze na czas”) w obszarze produkcji. Zastosowanie tej strategii w wielu organizacjach przyniosło znaczące efekty – strategia ta rozwinęła się w firmie Toyota, a jej założeniem była minimalizacja wszelkich zapasów – eliminacja jednego z rodzajów marnotrawstwa.
- Zmiany zachowań klientów. W obecnych czasach jedyną stałą jest fakt, że wszystko jest zmienne. Zmiany wśród klientów dotyczą wszystkich sfer życia – począwszy od potrzeb niższego rzędu, na potrzebach wyższego kończąc. Nie odbiega to również od sfery modowej, w której szczególne znaczenie znalazło *Quick Response*. Zmiany wśród klientów w tym obszarze związane są z wieloma czynnikami, m.in. ciągłymi zmianami mody, pogodą (wpływ na ubiór mają również czynniki atmosferyczne, takie jak deszcz, śnieg, słońce, wiatr itp.), trybem życia (sportowy, siedzący) czy nawet wyposażeniem mieszkań. Zmiany te powodowały wahania popytu w czasie, co miało negatywny wpływ na możliwość określenia zapotrzebowania materiałowego. Ze względu na te zmiany ciężko było określić, jakie zachowania mogą się pojawić, a także trudno było określić i stworzyć coś, co mogłoby zadowolić oczekiwania klientów w przyszłości.

- Nastąpienie znacznego wzrostu istotności cyklu dostaw w walce konkurencyjnej między przedsiębiorstwami – pierwszy, gwałtowny i zauważalny wzrost nastąpił w dziedzinie produkcyjnej, jednak w późniejszych latach wzrost ten zaczął dotyczyć wielu innych dziedzin gospodarki, a także stał się odczuwalny wewnątrz przedsiębiorstw – zoptymalizowany cykl dostaw miał pozytywny wpływ na rozwój firmy.
- Określenie wpływu integracji dwóch działów – marketingu i logistyki. Dążono wówczas do tego, aby dwa katalizatory występujące w środowisku biznesowym (logistyka i jej strategiczna integracja z marketingiem) były ze sobą zintegrowane oraz by stało się to koniecznością dla wielu firm – zrozumienie znaczenia tych dwóch czynników pozwala lepiej określić sposób wdrożenia logistyki jako kluczowego zasobu strategicznego.

Wszystkie te czynniki miały znaczny wpływ na powstanie systemów szybkiego reagowania (*Quick Response Systems*), które miały wiele czynników wspólnych ze strategią *Just in Time*, jednak funkcjonowały w innej sferze (dystrybucja produktów). Na przestrzeni lat zauważono, że taki sposób postępowania wymaga integracji wszystkich podsystemów występujących na drodze łańcucha dostaw – od zaopatrzenia, poprzez produkcję i dystrybucję, po marketing, który miał tu istotną rolę w przepływie produktów wytwarzanych przez firmę, oraz sprzedaż, która pozwalała przedsiębiorstwu określać popyt na rynku (Fertsch, Matulewski 2002, s. 76).

W artykule autorstwa Marka Fertscha i Marka Matulewskiego (Fertsch, Matulewski 2002, s. 75) powołano się na badania, które wykazały, że:

- Klienci oczekują zwiększenia oferowanego asortymentu, czyli większej liczby dostępnych do kupienia produktów.
- Należy powiększyć zakres usług oraz dostosować je do potrzeb odbiorców.
- Powinny być realizowane specjalne, indywidualne zamówienia dotyczące wyrobów i usług.
- Tempo obsługi powinno wzrosnąć.
- Czas realizacji zamówienia musi być jak najkrótszy.
- Zamówienie należy realizować bez pomyłek, zgodnie z życzeniem klienta.
- Klient oczekuje pomocy w czasie użytkowania wyrobów.

Wzrost znaczenia powyższych punktów nastąpił właśnie na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, co przyczyniło się do powstawania licznych koncepcji, mających wspomóc przedsiębiorstwa w realizacji oczekiwań klientów. Dalsza część badań przytoczonych w artykule autorstwa Marka Fertscha i Marka Matulewskiego (Fertsch, Matulewski 2002, s. 75) stanowiła analizę, jak wybrane firmy radzą sobie z wymaganiami swoich odbiorców. Na podstawie ankiet stwierdzono, że jedynie 36% badanych spółek jest w stanie realizować dostawy wyrobów w ciągu 24 godzin od złożenia zamówienia. Kolejna grupa, stanowiąca 33% sprawdzonych firm, mogła dostarczyć produkt do czterech dni od daty złożenia zlecenia. Znacznie zwiększono zainteresowanie technologiami informacyjnymi, które były zdolne usprawnić pracę wielu przedsiębiorstw i umożliwić im realizację nowych usług lub też znacznie skrócić czas wykonania tych już obecnych w ofercie (Fertsch, Matulewski 2002, s. 74-75).

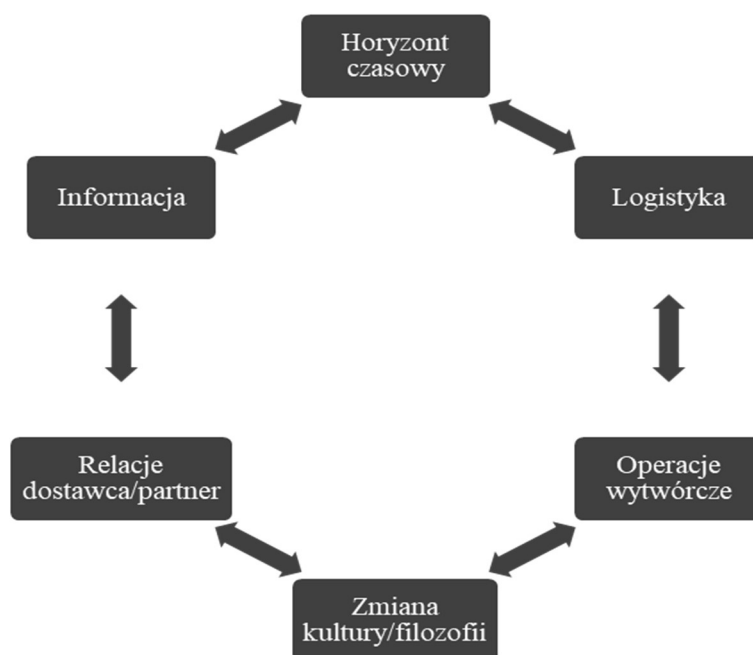
Określenie sposobu działania – przepływ logistyczny dóbr następuje tylko w przypadku stwierdzenia zidentyfikowanego zapotrzebowania na wyroby w wielkościach, które również musiały zostać stwierdzone z całą pewnością – wymuszało na przedsiębiorstwie określone zachowanie w każdym ogniwie biorącym udział w przepływie dóbr i definiowało sposób skoordynowania pracy tych ogniw. Należy zwrócić uwagę, że w momencie powstawania tych systemów (przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku) *Quick Response* było rozwiązaniem zbyt nowatorskim, a istniejące wówczas systemy przepływu danych nie spełniały wymagań, jakie przed nimi stawiano. Można także zauważyć, że odpowiedni system informatyczny i informacyjny sterujący przepływem dóbr nie powstał również do początku pierwszej dekady XXI wieku (Fertsch, Matulewski 2002, s. 76-77).

Pomimo swojej istotności i znaczenia w rozwijaniu logistyki w przedsiębiorstwie strategia *Quick Response* do dzisiaj pozostaje rozwiązaniem niszowym, a zainteresowanie nią jest niskie – już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wdrażano w firmach inne koncepcje rozwoju, do których zaliczamy ECR (*Efficient Consumer Response*) i zarządzanie łańcuchem dostaw (Fertsch, Matulewski 2002, s. 74).

Założenia strategii *Quick Response*

Każda z koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw posiada założenia, do których spełnienia dąży. Również koncepcję *Quick Response* charakteryzują pewne czynniki, bez których wprowadzenie jej nie mogłoby być zrealizowane. Jak widać na poniższym rysunku (*Rysunek 1*), według Johna Coyle'a i Edwarda Bardiego również koncepcja *Quick Response* wymaga pewnych wyspecyfikowanych zdolności działania, do których zaliczamy m.in. (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 449-450):

- Zaprojektowanie procesów wytwórczych w taki sposób, by były dostosowane do zmniejszonych wielkości partii dostaw i szybszego przestawiania produkcji ze względu na ciągłe zmiany – powinny charakteryzować się znacznie większą elastycznością i wrażliwością na zmiany, a także większą koordynacją pomiędzy harmonogramami produkcji a prognozami i realizacją bieżących zamówień.
- Występujące pomiędzy producentami a detalistami stosunki partnerskie, które charakteryzuje wzajemne dopuszczenie do informacji przedsiębiorstw i współpraca pomiędzy nimi.
- Skrócone horyzonty czasowe, które ze względu na specyfikę działania powinny być bardziej zagęszczone.
- Wprowadzenie w organizacji systemu TQM (*Total Quality Management*), ciągłego doskonalenia procesu oraz tzw. „logistyki wrażliwej obsługi” – wrażliwość obsługi klienta związana jest z poziomem oferowanych usług i dopasowywaniem się do jego potrzeb.
- Informacje o stanach magazynowych ciągle aktualizowane i dostępne w czasie rzeczywistym.
- Sieć logistyczna jednolita oraz zintegrowana – zależne jest to od szybkości dostarczania towarów, operacji „*cross-dockingu*” oraz sprawnego przyjmowania towarów w systemach dystrybucji i w sklepach.



Rysunek 1. Założenia podstawowe koncepcji *Quick Response* (szybkiego reagowania)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 449)

Wybór kluczowego czynnika jest o tyle istotny, że na jego podstawie odbywa się dostosowywanie łańcucha dostaw, aby podnosić konkurencyjność na wybranej płaszczyźnie. W przypadku najbardziej modelowego przedsiębiorstwa, które wykorzystuje koncepcję *Quick Response* (Zara), możemy wyróżnić kilka czynników, które mogą decydować o jego sukcesie na rynku (Ciszewska-Kulwińska 2016, s. 3-4):

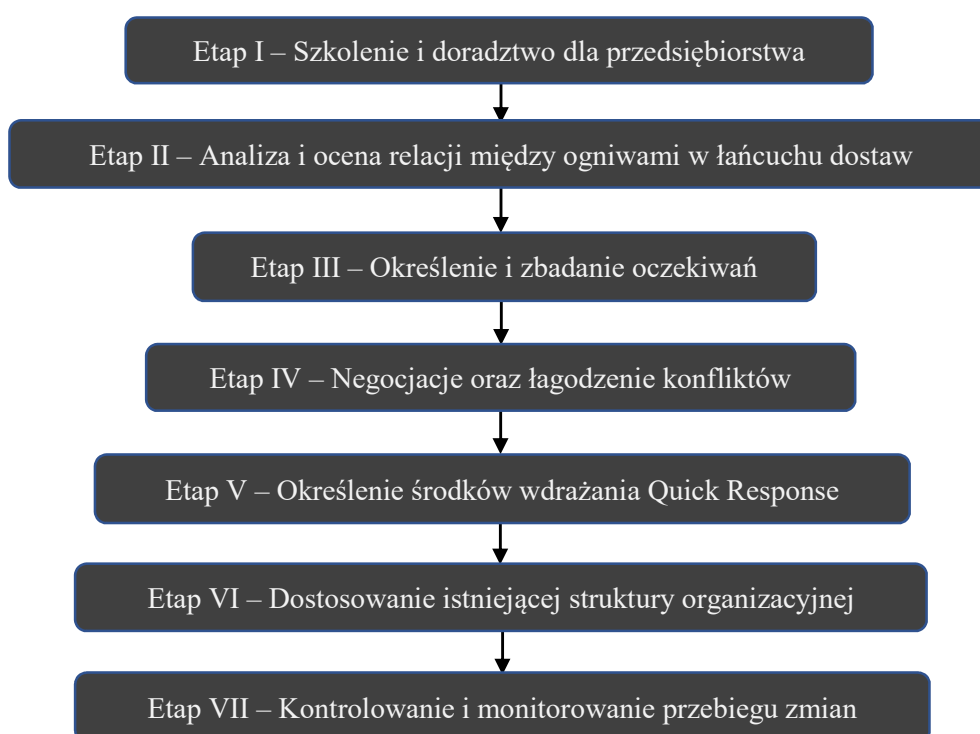
- Produkcja odbywa się na rynku macierzystym (Hiszpania) oraz w krajach znajdujących się w pobliżu Europy (Turcja, Tunezja) – w przypadku tych krajów występują stosunkowo wysokie koszty produkcji w porównaniu z innymi krajami azjatyckimi, jednak są one niższe niż w krajach Europy Zachodniej.
- Posiada własne wytwórnie oraz sklepy.
- Cechuje go krótki i zintegrowany łańcuch dostaw.
- Badania popytu przeprowadzane są na bieżąco poprzez analizowanie zainteresowania klientów danymi produktami i przekazywanie informacji o poziomach sprzedaży – możliwość bardzo dokładnego określenia popytu.

Poprawne funkcjonowanie strategii *Quick Response* w przedsiębiorstwie zależne jest od współistnienia ze sobą powyższych czynników. Poprawnie działający system szybkiego reagowania wykazuje pewną analogię do koncepcji *Just in Time* (JIT) (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 447). Klient, składając zamówienie na produkt u swojego dostawcy, informuje go jednocześnie o konkretnym popycie na dany wyrób. To klient decyduje, jaki produkt, w jakich ilościach i w jakim

czasie ma trafić w wyznaczone miejsce, a więc narzuca ograniczenia. Zadaniem dostawcy jest taka reakcja, by zaspokoić jego potrzeby. Aby było to możliwe, należy posługiwać się informacją w czasie rzeczywistym, jednakową dla wszystkich stron zainteresowanych. To wykorzystanie informacji pozwala na redukcję lub eliminację zapasów w procesach logistycznych i wytwórczych oraz umożliwia poprawne działanie koncepcji *Quick Response* w łańcuchach dostaw. Informacja pokazuje rzeczywisty popyt rynku oraz redukuje niepewność, a systemy EDI umożliwiają reakcję na posiadane dane (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 447-449).

Etapy wdrażania *Quick Response*

Jak każda strategia, również ta wymaga włożenia wiele pracy podczas wdrażania jej do przedsiębiorstwa. Dokonany przegląd literatury wskazał, że wdrażanie omawianej strategii składa się z siedmiu etapów (*Rysunek 2*), które każde przedsiębiorstwo powinno przejść, aby móc rozpocząć działalność zgodnie z założeniami koncepcji *Quick Response* (Walker 1998, s. 7-10; Koliński 2012, s. 23).



Rysunek 2. Etapy wdrażania strategii *Quick Response* w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Koliński 2012, s. 23)

Istotne w odniesieniu do etapu I jest określenie motywacji przedsiębiorstwa – dlaczego decyduje się na wprowadzenie tych zmian i czemu one tak naprawdę mają

służyć. W przypadku tzw. liderów zmian (przedsiębiorstwa przodujące we wprowadzaniu usprawnień w swojej działalności) nowe koncepcje wprowadzane są w celu zwiększenia ilości przeprowadzanych zaawansowanych technik planowania zasobów, zwiększenia elastyczności. Z drugiej strony są tzw. grupy reaktywne, które zmiany wprowadzają tylko ze względu na możliwość utraty konkurencji na rynku (Walker 1998, s. 7; Koliński 2012, s. 23).

W trakcie przeprowadzania analizy i oceny relacji między ogniwami na poziomie etapu II przeprowadzana jest ewaluacja m.in. (Walker 1998, s. 8; Koliński 2012, s. 23):

- długości cyklu dostawy – jaki jest czas reakcji na zamówienia;
- komunikacji pomiędzy kooperantami – w jaki sposób udzielane są informacje, czy informacje są aktualne, dostępne w czasie rzeczywistym;
- stanów magazynowych i dostosowania wielkości i struktury magazynowej pod zmianę popytu.

Na poziomie etapu III należy określić i poznać potrzeby zarówno producentów, dostawców, jak i detalistów. Ważne jest wprowadzanie zmian mających na celu usprawnienie komunikacji między podmiotami – głównym założeniem koncepcji *Quick Response* jest szybka reakcja na zmiany w potrzebach klientów, zredukowanie zapasów magazynowych oraz zminimalizowanie opóźnień dostaw (Walker 1998, s. 8; Koliński 2012, s. 23).

Etap IV i V są istotne z punktu widzenia poprawy współpracy i utrzymania jej na dobrym poziomie. W celu zminimalizowania możliwości wystąpienia należy wdrożyć w organizacji większą dostępność do informacji dla producentów i detalistów, jednolite i zintegrowane sieci logistyczne, w tym system *Cross-Docking* (przeładunek kompletacyjny, polegający na przeładowaniu i przepakowaniu towaru oraz wysyłce do odbiorcy bez dodatkowego magazynowania towaru). Utrzymanie dobrych relacji powinno być również realizowane przez wprowadzenie partnerskich relacji między kooperantami i dostosowanie produkcji do mniejszej liczby partii dostaw przy zwiększonej ich częstotliwości (Walker 1998, s. 9).

Na poziomie etapu VI należy wprowadzić systemy informatyczne służące do kontrolowania stanu zapasów i zachowań klientów oraz narzędzia szybkiego przekazywania informacji (Koliński 2012, s. 23).

Etap VII jest na tyle istotny, na ile ważne dla przedsiębiorstwa jest działanie zgodnie z założeniami koncepcji *Quick Response*. Etap ten obejmuje monitorowanie zmian zarówno przed, jak i po ich wdrożeniu (Koliński 2012, s. 23).

Każdy z tych etapów powinien być realizowany w sposób optymalny dla potrzeb przedsiębiorstwa. Jednak samo wdrożenie jest dopiero początkiem, ponieważ największe wyzwanie dla każdej organizacji stanowi utrzymanie nowo wprowadzonej strategii i działanie zgodnie z jej założeniami.

Wady i zalety strategii *Quick Response*

Jak każda strategia, system *Quick Response* posiada zarówno swoje zalety, jak i wady. Do zalet tej koncepcji zaliczamy m.in. (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 450-451; Yang, Qi, Li 2015, s 1-2):

- bezpośrednie przesyłanie informacji do systemu logistycznego dostawcy wprost z miejsca popytu (punktu sprzedaży);
- szybsze przygotowywanie zamówień w ramach systemu *Quick Response* – krótszy czas realizacji zamówień, a co za tym idzie niższy poziom zapasów magazynowych;
- dostęp do aktualnej informacji w czasie rzeczywistym ułatwiający podejmowanie decyzji logistycznych w odpowiednim czasie;
- niskie koszty usprawniania obsługi (przy wysokich kosztach stałych samego systemu szybkiego reagowania);
- magazyny i stany magazynowe zastąpione informacją – zmniejszenie kosztów;
- wzrost poziomu obsługi – klienci na czas otrzymują to, czego oczekują, po cenach relatywnie niskich i o wysokiej jakości produktów.

Wdrożenie strategii szybkiego reagowania na zmiany niesie za sobą również wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa, takie jak (Koliński 2012, s. 24):

- wytwarzanie produktów zamawianych indywidualnie przy zachowaniu jednakowych kosztów i cen produktów masowej produkcji;
- wytwarzanie produktów cechujących się wysoką jakością wykonania przy zachowaniu dużej różnorodności asortymentu;
- krótszy czas wytwarzania nowych produktów;
- oferowanie klientom produktów, których oczekują, oraz zwiększanie wartości tych wyrobów w oczach klientów przez umożliwianie im udziału w projektowaniu wyrobu, skrócenie cyklu dostawy, a także oferowanie wyboru czasu i miejsca dostawy;
- wzrost konkurencyjności na rynku związany ze zwiększeniem jakości obsługi klienta przy zachowaniu niższych kosztów logistycznych;
- stosowanie niższych cen dla klientów przy utrzymaniu korzystnej marży;
- zoptymalizowanie wykorzystania zasobów produkcyjnych, zmniejszenie zapasów w łańcuchu dostaw;
- krótszy czas przetwarzania zamówień wpływający na niższe koszty wytwarzania.

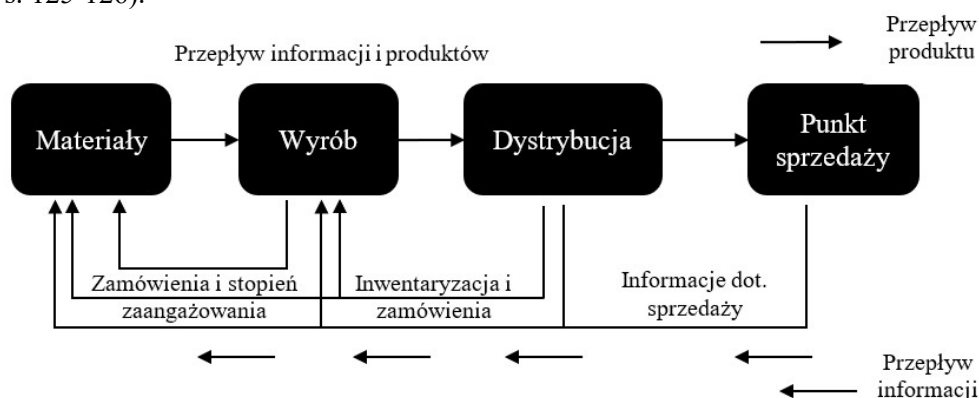
Do wad systemu *Quick Response* zaliczamy m.in. (Smyk 2013, s. 122-123; Yang, Qi, Li 2015, s. 2-3):

- wysokie koszty funkcjonowania i wdrażania strategii QR;
- konieczność dzielenia się informacjami z dostawcami – ryzyko wycieku poufnych danych do konkurencji;
- wpływ na produkcję – wymagana wysoka elastyczność produkcji i łatwość jej przeobrażania;
- ograniczone możliwości wykorzystania strategii szybkiego reagowania w innych branżach;
- brak dostatecznie rozbudowanego systemu informacyjnego i informatycznego (EDI) spełniającego wymagania QR;
- wysoki stopień skomplikowania uniemożliwiający wielu przedsiębiorstwom wdrożenie strategii QR – obecnie istnieją inne rozwiązania w zarządzaniu łańcuchem dostaw, które mogą okazać się łatwiejsze do zastosowania.

Przepływ informacji w systemie *Quick Response*

Wielokierunkowa i otwarta komunikacja ma ogromne znaczenie i wartość strategiczną dla każdej ze stron wdrażających system *Quick Response*. Umiejętność wykorzystania tych informacji jest niezwykle istotna, jednak należy założyć, że na każdym etapie łańcucha dostaw nie zawsze mogą wystąpić warunki do automatycznego uzupełniania danych – systemy te nie są w pełni zintegrowane, ponieważ stopień ich skomplikowania jest zazwyczaj bardzo wysoki. Założenie, że informacje te są cały czas aktualne, może być założeniem błędnym. Niejako wymusza to na prowadzącym działalność ciągle kontrolowanie informacji przy wykorzystaniu kanału komunikacyjnego między dostawcami a detalistami.

Jak można zauważyć na *Rysunku 3*, informacja w łańcuchu dostaw dostarczana jest zazwyczaj wstecz – od punktu sprzedaży do pozostałych elementów tego łańcucha, podczas gdy przepływ produktów idzie w przód – od materiałów do wykonania wyrobu i przetransportowania go do punktów sprzedaży (Perry, Sohal, Rumpf 1999, s. 125-126).



Rysunek 3. Dwukierunkowy przepływ informacji w łańcuchu odzieżowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Perry, Sohal, Rumpf 1999, s. 126)

Oczywiste jest, że największe korzyści odnoszone są wówczas, gdy każda ze stron rozumie sposób, w jaki ich przedsiębiorstwa odnoszą się do innych w łańcuchu dostaw – na przykład dostawcy wyższego szczebla są bardziej doceniani, gdy są w stanie wspierać pozostałe ogniwa łańcucha w realizacji poszczególnych operacji. Sprawna i przynosząca wymierne korzyści komunikacja oraz wymiana danych możliwa jest dzięki zastosowaniu odpowiednich procedur i odpowiednio wypracowanych metod interakcji między kooperantami. Brak tej komunikacji i działania zgodnego z wytycznymi mogą natomiast prowadzić do pojawiania się błędów w komunikacji i zwiększyć ryzyko nieporozumień. Brak kontaktu między dostawcami skutkuje niekorzystnymi zjawiskami, takimi jak: nieterminowość, mniejsza dokładność oraz zmniejszenie ilości przekazywanej informacji w łańcuchu dostaw – co może spowodować zwiększenie się liczby domysłów, zamiast kierowania się jasnymi i przejrzystymi informacjami. Może to doprowadzić do zamawiania zbyt

małej lub zbyt dużej ilości materiałów, co niekorzystnie wpływa nie tylko na gospodarkę magazynową, ale na cały proces produkcyjny (wysokie straty). *Quick Response* powinien zatem charakteryzować się wysokim poziomem przepływu informacji – ma to pozytywny wpływ na terminowość, dokładność i ilość materiałów, które potrzebne są do realizowania bieżących potrzeb produkcyjnych (Perry, Sohal, Rumpf 1999, s. 126-127).

Jak można zauważyć, przepływ informacji jest niezwykle istotny w systemach szybkiego reagowania. Ciągłe poszukiwania rozwoju przedsiębiorstwa mające na celu podnoszenie poziomu świadczonych usług przy równoczesnym obniżaniu kosztów wymuszają niejako na przedsiębiorstwie traktowanie informacji jako czynnik mający znaczny wpływ na szybką reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu. Informacja podlega wielu procesom, do których zaliczyć można (Fertsch, Matulewski 2002, s. 76-77):

- przechowywanie informacji,
- gromadzenie informacji,
- wykorzystywanie informacji,
- przetwarzanie informacji,
- wyszukiwanie informacji,
- tworzenie informacji,
- przekazywanie informacji,
- kopiowanie informacji,
- niszczenie informacji.

System *Quick Response* opiera się na powyższych procesach, a jego sprawne działanie zależy od szybkości i poprawności prowadzonych procesów. Ich prawidłowe funkcjonowanie pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć zamierzony cel – przewagę konkurencyjną na rynku. W praktyce jednak nie zawsze możliwe jest prawidłowe wprowadzanie tych procesów w życie, co może być spowodowane wieloma zmiennymi, do których zaliczyć można m.in. (Fertsch, Matulewski 2002, s. 81):

- ograniczoną ilość środków finansowych przedsiębiorstwa,
- skomplikowany system przekazywania informacji i błędy oprogramowania,
- skomplikowane aspekty prawne związane z użytkowaniem rozwiązań licencyjnych organizacji,
- wykorzystywanie patentów chronionych prawnie,
- czynnik ludzki charakteryzujący się możliwością powstawania błędów.

Metodyka badania

Za cel pracy przyjęto charakterystykę możliwości systemu szybkiego reagowania oraz przedstawienie korzyści wynikających z jego zastosowania. Analizę przeprowadzono dla przedsiębiorstwa, które uważane jest za prekursora wdrożenia strategii *Quick Response* w sektorze odzieżowym. Badania przeprowadzono w oparciu o przegląd systematyczny dostępnych źródeł, a wyniki zaprezentowano w formie opisu przypadku. Część badawcza zawiera podstawową charakterystykę przedsiębiorstwa oraz przedstawienie kompletnego procesu wytwórczego.

Organizacje z wdrożoną strategią *Quick Response* – opis przypadku

Jednym z przykładów przedsiębiorstw, które wdrożyły z powodzeniem koncepcję *Quick Response*, jest firma Zara, zarządzana przez Amancio Orteę Gaona. Zara. Jako sieć sklepów odzieżowych jest przykładem, że odpowiednie zarządzanie łańcuchem dostaw stanowi istotną stronę poprawnego działania organizacji. Duże tempo wzrostu oraz skala osiągniętych przychodów i zysków ze sprzedaży jest powodem zazdrości wielu innych sieci sklepów odzieżowych (Zara Company). Zara charakteryzuje się zupełnie odmiennym systemem zarządzania – ma wysoki udział produkcji własnej, wytwarzanie wyrobów odbywa się w Europie; droga i skomplikowana logistyka, a także szybkie dostawy do końcowych odbiorców to cechy charakteryzujące spółkę Zara. Pomimo zmiennych i trudnych warunków panujących na rynku modowym, wynikających między innymi ze zmian popytu, sezonowości i intensywności konkurencji międzynarodowej Zara posiada niewielkie ilości zapasów oraz charakteryzuje się ograniczoną skalą okresowych wyprzedaży (Woźniak 2009a, s. 58).

Podstawą sukcesu Zary jest sposób reagowania na zmiany rynku – szybkie wprowadzanie nowych produktów, regularna i natychmiastowa dostawa do sieci dystrybucji i sprzedaży, dostosowywanie się do zmian na rynku i oczekiwań klientów. Warunkiem jest zwinna i adaptacyjna logistyka. Zara kopiuje i odwzorowuje modę powstającą na pokazach mody, jak również to, co noszą gwiazdy z pierwszych stron gazet – gdy Madonna odbywała swoje tournée po Hiszpanii, ubiór, który miała na sobie, był już dostępny w sklepach przed jej ostatnim koncertem (Woźniak 2009a, s. 61).

Zara, wykorzystując tzw. *fast fashion*, stała się jej synonimem i co ważniejsze, spełnia wymagania koncepcji *Quick Response*. Szybkie reagowanie na zmiany niejako „wymusza” na klientach ciągle chodzenie do sklepów Zary – nigdy nie wiadomo, czy kolekcja dostarczona w tym momencie za tydzień nadal będzie dostępna. Wykorzystując również „szybką modę”, firma zaciera granice sezonowości w kreowaniu kolekcji. Należy zauważyć, jak bardzo Zara, w przeciwieństwie do swoich konkurentów, wpasowała się w ideę *fast fashion* – cykl od projektu do dostarczenia towarów skraca się z kilku miesięcy do kilku tygodni – Zara produkuje bliżej rynków zbytu oraz prowadzi wysoko rozwiniętą logistykę towarową (Woźniak 2009b, s. 59). Kolejnym czynnikiem jest odpowiednia współpraca z dostawcami materiałów – w myśl koncepcji *Quick Response* Zara nie gromadzi zapasów oraz utrzymuje relacje partnerskie. Aby dostosować swój model biznesowy, Zara posiada wysoki poziom pionowej integracji, która w intensywny sposób integruje procesy tworzenia wartości – Design, Zaopatrzenie i Produkcję, Logistykę i Dystrybucję oraz Handel. Organizacja pionowo zintegrowana charakteryzuje się (Woźniak 2009b, s. 61):

- wysoką innowacyjnością,
- krótkim cyklem życia produktu,
- wysokim ryzykiem,
- podporządkowaniem celom,
- wysoką elastycznością,
- możliwością uzupełnienia dostaw do sieci,

- celem w postaci *Economies of Speed*,
- wyższymi średnimi cenami,
- niskim przymusem udzielania rabatów.

Jak można zauważyć, istnieje wiele czynników wpływających na sukces tej marki. Szybka reakcja łańcuchów dostaw na ciągłe zmiany przy wysokiej orientacji na klienta stwarza warunki, by w ciągu maksymalnie 15 dni zaprojektować, wyprodukować i dostarczyć wyrób gotowy do punktu sprzedaży (*Rysunek 4*) (Woźniak 2009b, s. 61-62).

Design - 1 dzień
Własny zespół projektantów:

- siedziba w centrali firmy,
- bazowanie na danych z POS, przy wsparciu systemu telekomunikacyjnego,
- wysoki stopień automatyzacji procesów.

Produkcja - 8 dni
Własne fabryki i zintegrowane zespoły:

- produkcja w bezpośredniej bliskości geograficznej.

Dostawy - 1-2 dni
Zautomatyzowane magazyny centralne i centra dystrybucji dla wszystkich kolekcji:

- finalne badanie standardów jakości,
- dostawy w ciągu 24 h w Europie, w ciągu 48 h do pozostałych regionów świata,
- możliwe dwukrotne dostawy w ciągu tygodnia.

Sprzedaż/Zamówienia - 1-3 dni
Składanie zamówień w przypadku wystąpienia potrzeb:

- zautomatyzowany system składania zamówień,
- składanie zamówień do 15:30 w środę i do 9:30 w sobotę,
- dwie kolekcje w roku, ale w praktyce co 14 dni nowe wyroby w sieci.

Rysunek 4. Proces wytwórczy – od Designu do Sprzedaży w firmie Zara

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Woźniak 2009b, s. 62)

Podsumowanie

Zmiany zachowań klientów, ich rosnące oczekiwania, pojawiające się nowe rozwiązania w sferze produkcji i logistyki pociągnęły za sobą konieczność wprowadzania innowacji i poprawy dotychczas funkcjonujących systemów. Liczne systemy zarządzania łańcuchem dostaw, które pojawiały się na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, znalazły szerokie zastosowanie w różnych gałęziach gospodarki, w zależności od oferowanych możliwości i potrzeb rynku. Wśród

nich znalazła się strategia szybkiego reagowania, która szczególnie dobrze wpisowała się w potrzeby rynku odzieżowego.

Zarządzanie dostawami zgodnie z koncepcją QR wymaga nie tylko odpowiednio zbudowanej logistyki, ale całej organizacji dopasowanej do założeń koncepcji. Wymagana jest elastyczna produkcja, która będzie zdolna do wytwarzania różnych wyrobów, a czas potrzebny na jej przezbrajanie będzie jak najkrótszy. Potrzebne są relacje partnerskie z dostawcami w całym łańcuchu oraz zaufanie do firm współpracujących – musi następować szybka i dokładna wymiana informacji między przedsiębiorstwami, a z tym wiąże się zawsze ryzyko wycieku poufnych danych do firm konkurencyjnych. Aby przepływ tych informacji był niezakłócony i aby wszyscy dostawcy mogli pracować na aktualnych i prawdziwych danych, wymagany jest system informatyczny, który połączy w całość wszystkie ogniwa łańcucha. Zaprojektowanie takiego systemu, który sprostałby tym oczekiwaniom, nie nastąpiło do tej pory.

Koncepcja *Quick Response* niewątpliwie przyczyniła się do poprawy funkcjonowania wielu przedsiębiorstw, a także niosła ze sobą nadzieję na zwiększenie zysku i poprawę pozycji na rynku, czego przykładem może być australijski rynek odzieżowy, na którym wdrożenie tej metody było nadzorowane przez tamtejszy rząd. Liczba opracowań naukowych poświęconych temu systemowi również pozwala sądzić, że nie pozostał on obojętny.

Czasy świetności tego rozwiązania przypadają jednak na okres jego powstania. Liczne wymogi i ograniczenia, ale także koszty utrzymania tego systemu, przyczyniły się do spadku jego popularności w kolejnych latach. Na rynku zaczęły również istnieć inne koncepcje zarządzania łańcuchami dostaw, które oferowały kompleksowe spełnienie potrzeb firm i znacznie lepiej odzwierciedlały ich oczekiwania.

Strategia szybkiego reagowania ma jednak duży potencjał i sprawiła, że wiele firm odzieżowych, dzięki jej zastosowaniu, było w stanie pokonać konkurencję lub wyjść z poważnego kryzysu finansowego. Opisane w artykule przedsiębiorstwo Zara, wykorzystując koncepcję *Quick Response*, w ciągu kilkunastu lat przeniosła się z rynku europejskiego na pozostałe kontynenty i w ramach grupy kapitałowej Inditex posiada inne znane marki ze świata mody. Nie można jednak powiedzieć, że zastosowanie i wdrożenie zarządzania łańcuchem dostaw zgodnie z koncepcją *Quick Response* było jedynym czynnikiem, który wpłynął na sukces firmy.

Niewątpliwie strategia zarządzania łańcuchem dostaw polegająca na szybkim reagowaniu na zmiany ma duży potencjał i sprawdza się w wielu przedsiębiorstwach. Niesie ze sobą wiele korzyści, ale nie jest wolna od wad, a decyzja o jej zastosowaniu musi należeć do samej firmy.

Literatura

1. Bowersox D.J., Mentzer J.T., Speh T.W. (2008), *Logistics Leverage*, „Journal of Business Strategies”, Vol. 2(25).
2. Burdzik R. (2017), *Parametryczna ważona ocena dostawców (PWOD), cz. 1 – podstawowe założenia metody*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport”, z. 117.
3. Ciszewska-Kulwińska E. (2016), *Logistyka branży odzieżowej – wyzwania i szanse rozwoju*, https://wilis.pg.edu.pl/documents/2336321/48297385/Eliza_Ciszewska-Kulwi%C5%84ska

- _Logistyka_bran%C5%BCy_odzie%C5%BCowej-wyzwania-i-szanse-rozwoju.pdf (dostęp: 10.01.2021).
4. Fertsch M., Matulewski M. (2002), *Przepływ informacji w systemach Quick Response – studium przypadku*, <https://www.logistyka.net.pl/images/articles/5406/Ref-10.pdf> (dostęp: 25.01.2021).
 5. Iyer A.V., Bergen M.E. (1997), *Quick Response in Manufacturer – Retailer Channels*, „Management Science”, Vol. 4(43), <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.559>.
 6. Koliński A. (2012), *Nowoczesne strategie gospodarki zapasami*, <https://slideplayer.pl/slide/16707709/> (dostęp: 10.01.2021).
 7. Nowicka K. (2011), *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 6.
 8. Odlanicka-Poczobutt M., Cholewa J., Bartnicki M. (2002), *Quick Response – systemy szybkiego reagowania*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług – 2002*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego przy Zarządzie Oddziału TNOiK, Katowice.
 9. Perry M., Sohal A.S., Rumpf P. (1999), *Quick Response Supply Chain Alliances in Australian Textiles, Clothing and Footwear Industry*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 62.
 10. Smyk S. (2013), *Efektywna obsługa konsumenta jako źródło innowacji logistycznych przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego*, [w:] Gołębiowska E., Raczkowski K. (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
 11. Walker M. (1998), *Quick Response: From Evolution to Revolution – New Strategies for Business Logistics*, [w:] Hadjiconstantinou E. (ed.), *Quick Response in the Supply Chain*, Springer, Heidelberg.
 12. Woźniak H. (2009a), *(Nie) zwykła logistyka ZARY (cz. 1)*, „Logistyka”, nr 5.
 13. Woźniak H. (2009b), *(Nie) zwykła logistyka ZARY (cz. 2)*, „Logistyka”, nr 6.
 14. Yang D., Qi E., Li Y. (2015), *Quick Response and Supply Chain Structure with Strategic Consumers*, „Omega”, Vol. 52.
 15. Zhang J., Choi T.M., Cheng T.C.E. (2020), *Stochastic Production Capacity: A Bane or a Boon for Quick Response Supply Chains?*, „Naval Res Logistics”, Vol. 67, <https://doi.org/10.1002/nav.21889>.

QUICK RESPONSE CONCEPT IN LOGISTICS INDUSTRY

Abstract: The article presents topics related to supply chain management using the Quick Response strategy. The subject of the analysis was the challenges faced by logistics in the clothing industry with the constant changes taking place on the market, as well as the reorientation of consumer needs. The issue of the stages of system implementation in the enterprise as well as the related opportunities and threats were also discussed. The article also presents a company that is one of the most important representatives of the implemented Quick Response concept – ZARA Company. The aim of this paper is to present the possibilities of the Quick Response system and to indicate the opportunities that are faced by the industry that uses Quick Response strategy solutions.

Keywords: clothing industry, information flow, partner relations, Quick Response, Rapid Response strategy